



Administración del Cambio

Guía para el profesor  
LTRH1802

# Contenido

Información general del curso .....	3
Competencia del curso .....	3
Metodología del curso .....	3
Temario .....	4
Bibliografía y recursos especiales .....	6
Evaluación .....	7
Notas de enseñanza por tema .....	8

## Información general del curso

- Profesional ejecutivo
- Plan académico 2018
- Modalidades
- Clave banner: LTRH1802
  - Modalidad: Presencial, Online.
  - Técnica didáctica: aprendizaje basado en proyecto

## Competencia del curso

Propone una estrategia de administración del cambio para implantar un proyecto de mejora en una organización.

## Metodología del curso

En este curso se desarrolla una competencia que se demostrará con dos evidencias. Se estudiarán 15 temas distribuidos en dos módulos.

El alumno debe estudiar cada tema y revisar los recursos de apoyo que se incluyen, como videos y lecturas. Asimismo, debe realizar los ejercicios y dos evidencias.

Es importante que el alumno aclare sus dudas con su profesor.

## Temario

Módulo 1. Diagnóstico organizacional y propuestas de cambio		
Tema 1.	Introducción a la administración del cambio	
	1.1	Fundamentos de la administración del cambio
	1.2	Retos de un proceso de cambio
	1.3	Elementos de un cambio exitoso
Tema 2.	Definiendo la meta y los objetivos del cambio	
	2.1	El cambio en las organizaciones exponenciales
	2.2	Vivir en una mentalidad de cambio
	2.3	Definición de procesos para implementar el cambio
Tema 3.	<i>Lean Service Management</i>	
	3.1	El término lean en el contexto organizacional
	3.2	Lean Service Management
	3.3	Principios y filosofía lean
Tema 4.	Herramientas de cambio	
	4.1	La cadena de valor - VSM
Tema 5.	<i>Benchmarking</i>	
	5.1	Definición de <i>benchmark</i>
	5.2	Tipos de benchmark
	5.3	Ventajas del benchmark
Tema 6.	El método <i>Lean Start Up</i>	
	6.1	Fases del método Lean Start Up
Tema 7.	Reingeniería de procesos	
	7.1	Introducción a la reingeniería de procesos de negocio.
	7.2	Etapas de aplicación de reingeniería de procesos
Módulo 2. El proceso de cambio en las organizaciones		
Tema 8.	Diferentes niveles de cambio personal y organizacional	
	8.1	Cambio cultural

	8.2	Cambio tecnológico y de procesos administrativos
	8.3	Preparación para el cambio de una organización tradicional a una exponencial
<b>Tema 9.</b>	<b>Sensibilización al cambio</b>	
	9.1	Selección de estrategia de sensibilización
	9.2	Manejo eficaz del cambio
<b>Tema 10.</b>	<b>Estrategias de comunicación del cambio</b>	
	10.1	Detección de liderazgo y asignación de responsabilidades
	10.2	Estrategias para manejar la resistencia al cambio
<b>Tema 11.</b>	<b>Despliegue del cambio</b>	
	11.1	Agentes de cambio en las organizaciones
	11.2	Etapas del proyecto de cambio
	11.3	Métricas del cambio
<b>Tema 12.</b>	<b>Estrategia de refuerzo de valores organizacionales y personales</b>	
	12.1	Los valores organizacionales
	12.2	Los valores y la metodología <i>Agile</i>
<b>Tema 13.</b>	<b>Estrategias de mantenimiento y soporte del cambio</b>	
	13.1	El cambio a nivel individual
	13.2	Administración de la calidad total -tqm
<b>Tema 14.</b>	<b>El cambio en la estructura organizacional</b>	
	14.1	Definición de puestos de trabajo
	14.2	Despliegue de entrenamientos
<b>Tema 15.</b>	<b>Mejora continua: ciclo Deming</b>	
	15.1	Fundamentos de un ciclo de mejora continua

## Bibliografía y recursos especiales

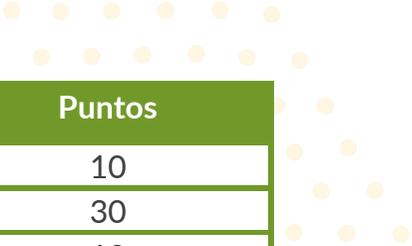
### Libro de texto

- Este curso no tiene libro de texto

### Libro de apoyo

- Bühler, E. (2019). *Lidera el cambio exponencial: Ve más allá del Agile y Scrum para llevar adelante transformaciones de negocio aún mejores* (2ª ed.). Estados Unidos: Innova1st Publishing  
ISBN 13 : 978-8409008049
- Morato, J., y Pérez, G. (2021). *Lean Service, management total: Liderando el futuro de las empresas*. España: Gestión 2000.  
ISBN: 978-84-9875-513-8

## Evaluación



Unidades	Instrumento Evaluador	Puntos
1	Actividad 1	10
1	Evidencia 1	30
1	Actividad 2	10
1	Evidencia 2	30
1	Examen final	20
Total:		100

## Notas de enseñanza por tema

### Tema 1

- En este tema se maneja información sobre la definición del cambio y las causas que pueden tener un impacto negativo. Se analizan tres teorías de manejo de cambio: la de Kurt Lewin, el Modelo de Investigación-Acción y el Modelo Positivo. También se repasan los elementos para un cambio exitoso. La actividad de este tema tiene como objetivo que el alumno sea capaz de desarrollar competencias para la aplicación de estos tres modelos.

### Tema 2

- Este tema se enfoca en las organizaciones exponenciales. Se explica cómo se da el cambio en este tipo de empresas, a diferencia de cómo sucede en una organización tradicional. El tema hace énfasis en la importancia de tener una mentalidad de cambio. El tema hace énfasis en la importancia de concebir la visión del cambio y explica un modelo para crear una visión. Este modelo puede aplicar a una visión organizacional en cualquier momento.

### Tema 3

- Este tema da una explicación sobre la metodología *Lean Service Management* y su aplicación. Explica los cuatro elementos clave del modelo, el cual está orientado a la mejora continua. El modelo indica lo importante es que todos los procesos estén alineados a la estrategia de la organización. El beneficio del modelo es que siempre involucra al recurso humano como elemento clave de su éxito. En este tema se revisa en qué consiste el Manifiesto *Agile*, el cual tiene su origen en empresas de tecnología, solo que hoy aplica a cualquier organización.

#### Tema 4

- En este tema se explica en qué consiste una cadena de valor y su importancia. Esto es de utilidad comprenderlo para evaluar cualquier proceso organizacional. También se analizan algunos métodos que se pueden aplicar para crear la cadena de valor. Es importante que el alumno sea capaz de generar las cadenas de valor y mapearlas. La mejora o la implementación de las cadenas de valor requerirán un proceso de cambio. En este tema se revisan estrategias de cambio.

#### Tema 5

- En este tema se explica en qué consiste un *benchmark*, sus beneficios, así como una metodología para llevarlo a cabo. El tema también explica la importancia de los procesos de cambio para que la implementación de los hallazgos del *benchmark* sean exitosos.

#### Tema 6

- El tema 6 explica en qué consiste la metodología *Lean Startup*. Esta aplica para cualquier emprendimiento. El hecho de iniciar desde cero un proyecto, no significa que el emprendedor no enfrentará cambios. Se describe cada una de las fases y etapas del método. Estas implican procesos de cambio y aprendizajes.

## Tema 7

- Este tema explica en qué consiste la reingeniería de procesos, sus beneficios y cómo se lleva a cabo. La reingeniería de procesos se fundamenta en la mejora de procesos. Se analizan los elementos de un modelo para su implementación.

## Tema 8

- En este tema se hace hincapié de la importancia de que los cambios organizacionales estén alineados a los cambios personales. Inicia revisando en qué consiste la cultura organizacional, pues cuando hay un cambio organizacional, este siempre tiene un impacto en la cultura. Posteriormente, se analiza el Modelo de Cambio de Kotter. Se concluye con los diferentes niveles de cambio que pueden aplicar en una organización.

## Tema 9

- Este tema trata sobre la importancia de la sensibilización al cambio para que este sea exitoso. El objetivo es mantener motivado al personal para la implementación del cambio. Se analiza una matriz, con seis elementos para implementar el cambio. Se explica la diferencia que hay al tener empleados comprometidos, indiferentes y no comprometidos para el éxito del cambio. También se revisan las estrategias para implementar el cambio.

### Tema 10

- Este tema trata de la importancia de los procesos de comunicación en un proceso de cambio. Indica la necesidad de crear un equipo de transformación, así como las responsabilidades para cada uno de sus miembros; con base a un modelo para la creación de este equipo. Se definen también las responsabilidades del líder que patrocina el cambio.

### Tema 11

- En este tema se revisan las diferencias que existen entre un consultor interno y otro externo, para implementar el proceso de cambio; así como sus responsabilidades. También analiza dos modelos para implementar el cambio. Indica lo importante que es tener métricas para evaluar el éxito del cambio, una vez que haya sido implementado.

### Tema 12

- Este tema trata sobre valores, cómo se operacionalizan en diferentes compañías. Trata sobre la ética; así como los dilemas éticos a los que pueden enfrentarse los líderes. Se explican estrategias para comunicar los valores organizacionales. Termina explicando los valores fundamentales en la Metodología *Agile*.

### Tema 13

- Este tema analiza la importancia de sostener el cambio en las organizaciones. En ocasiones el cambio se implementa, sin embargo, no logra sostenerse en el mediano plazo. Enfatiza la importancia de que las personas estén preparadas para llevar el cambio, primero a nivel individual. El tema explica un modelo para hacerlo. De esta forma estarán preparadas para participar en el proceso de cambio organizacional activamente. El último subtema es la Administración Total de Calidad, la cual, para implementarse, requiere gestionar un proceso de cambio.

### Tema 14

- Este tema enfatiza el impacto que tienen los cambios en la estructura organizacional. Explica cómo esta requiere estar vinculada a la estrategia del negocio. Explica el objetivo de organigrama y cómo se dan las relaciones entre puestos. Indica cómo se generan los puestos y sus jerarquías. Define las diferencias entre descripción de puesto y análisis de puesto, así como el vínculo que existe entre ellos. Por último, explica en qué consiste una detección de necesidades de capacitación y cómo se lleva a cabo.

### Tema 15

- El tema trata sobre en qué consiste y los fundamentos de un proceso de mejora continua, específicamente el Círculo de *Deming*. Explica cada uno de los elementos como son Planear, Hacer, Verificar y Actuar. Indica cómo implementar cada uno de los elementos. Es importante tener presente que todo lo que se ha aprendido, vinculado al cambio, se puede aplicar.

## Evidencia

### Evidencia 1

#### Instrucciones para realizar la evidencia:

Esta actividad consiste en llevar un proceso de cambio organizacional aplicado conceptos de *Lean Service*, puedes realizarla basándote en algún caso de empresa real o en un caso hipotético:

1. Documenta el nombre, giro industrial y tamaño de la empresa.
2. Identifica algún área o departamento que cuente con procesos que pueden ser optimizados.
3. Analiza las actividades del departamento seleccionado y clasifícalas de la siguiente forma:
  - Actividades que no agregan valor, pero son necesarias.
  - Actividades que agregan valor y están vinculadas a la misión.
  - Actividades que generan un desperdicio.
4. Desarrolla el canvas de cambio con información del departamento seleccionado, recuerda responder las siguientes preguntas:
  - a. ¿Por qué se necesita el cambio justo ahora?
  - b. ¿Qué te inspira el cambio y cuáles serán los valores requeridos?
  - c. ¿Cuáles son los beneficios del cambio?
  - d. ¿Cuáles son los objetivos que se desean alcanzar?
  - e. ¿Qué es necesario aprender y cuál es el desafío del departamento?
  - f. ¿Qué crees que se debería cambiar?
5. De acuerdo con la información de los puntos anteriores, mapea los procesos integrando los cambios que consideres necesarios para optimizar las actividades que se realizan en el área o departamento seleccionado, cuida mantener las actividades que agregan valor.
6. Responde las siguientes preguntas, recuerda fundamentar tu respuesta con bibliografía obtenida de fuentes confiables:
  - ¿Cómo aplicarías los valores del manifiesto Agile para este cambio organizacional?
  - ¿Qué resistencias consideras que se puedan presentar en el personal?
  - ¿Qué estrategias utilizarías para disminuir la resistencia al cambio?

<b>Nivel de desempeño</b>				
<b>Criterios de evaluación</b>	Altamente competente 100%-86%	Competente 85%-70%	Aún sin desarrollar la competencia 69%-0%	%
1. Información de la empresa y del departamento.	10-9 puntos	8-7 puntos	6-0 puntos	10
	Desarrolla los siguientes puntos: nombre de la empresa, giro industrial, tamaño y nombre del departamento en el que se realizará la intervención.	Desarrolla tres de los siguientes puntos: nombre de la empresa, giro industrial, tamaño y nombre del departamento en el que se realizará la intervención.	Desarrolla de uno a dos de los siguientes puntos: nombre de la empresa, giro industrial, tamaño y nombre del departamento en el que se realizará la intervención.	
2. Análisis de las actividades del departamento.	25-21 puntos	20-17 puntos	16-0 puntos	25
	Clasifica adecuadamente las actividades del departamento en las siguientes tres categorías: actividades que no agregan valor, pero son necesarias, actividades que agregan valor y están vinculadas a la misión y actividades que generan un desperdicio.	Clasifica las actividades del departamento en dos de las siguientes tres categorías: actividades que no agregan valor, pero son necesarias, actividades que agregan valor y están vinculadas a la misión y actividades que generan un desperdicio.	Clasifica las actividades del departamento en categorías distintas a las solicitadas.	
3. Canvas de cambio.	20-17 puntos	16-14 puntos	13-0 puntos	20
	Elabora de la matriz de cambio y da respuesta adecuadamente a las siguientes preguntas: ¿Por qué se necesita el cambio justo ahora? ¿Qué te inspira el cambio y cuáles serán los valores requeridos? ¿Cuáles son los beneficios del cambio? ¿Cuáles son los objetivos que se desean alcanzar? ¿Qué es necesario aprender y cuál es el desafío del departamento? Y ¿Qué crees que se debería cambiar?	Elabora de la matriz de cambio y da respuesta adecuadamente de cuatro a cinco de las siguientes preguntas: ¿Por qué se necesita el cambio justo ahora? ¿Qué te inspira el cambio y cuáles serán los valores requeridos? ¿Cuáles son los beneficios del cambio? ¿Cuáles son los objetivos que se desean alcanzar? ¿Qué es necesario aprender y cuál es el desafío del departamento? Y ¿Qué crees que se debería cambiar?	Elabora de la matriz de cambio y da respuesta adecuadamente a tres o menos de las siguientes preguntas: ¿Por qué se necesita el cambio justo ahora? ¿Qué te inspira el cambio y cuáles serán los valores requeridos? ¿Cuáles son los beneficios del cambio? ¿Cuáles son los objetivos que se desean alcanzar? ¿Qué es necesario aprender y cuál es el desafío del departamento? Y ¿Qué crees que se debería cambiar?	
4. Mapeo del proceso.	25-21 puntos	20-17 puntos	16-0 puntos	25
	Mapea los procesos del departamento integrando los cambios y manteniendo	Mapea los procesos del departamento integrando los cambios, pero no	Mapea los procesos del departamento sin integrar los cambios y no	

	las actividades que agregan valor.	mantiene las actividades que agregan valor.	mantiene las actividades que agregan valor.	
5. Implementación del cambio.	20-17 puntos	16-14 puntos	13-0 puntos	20
	Responde de forma fundamentada las siguientes preguntas: ¿Cómo aplicarías los valores del manifiesto Agile para este cambio organizacional? ¿Qué resistencias consideras que se puedan presentar en el personal? Y ¿Qué estrategias utilizarías para disminuir la resistencia al cambio?	Responde de forma fundamentada dos de las siguientes preguntas: ¿Cómo aplicarías los valores del manifiesto Agile para este cambio organizacional? ¿Qué resistencias consideras que se puedan presentar en el personal? Y ¿Qué estrategias utilizarías para disminuir la resistencia al cambio?	Responde de forma fundamentada solo una de las siguientes preguntas: ¿Cómo aplicarías los valores del manifiesto Agile para este cambio organizacional? ¿Qué resistencias consideras que se puedan presentar en el personal? Y ¿Qué estrategias utilizarías para disminuir la resistencia al cambio?	
			Total	100%

## Evidencia 2

### Instrucciones para realizar la evidencia:

Esta evidencia es continuación de lo que realizaste en la Evidencia 1, por lo que deberá trabajarse con la información que previamente se desarrolló.

1. De acuerdo con el cambio organizacional o procesos a cambiar que detectaste en la Evidencia 1, diseña la estructura organizacional necesaria para que se lleve a cabo el cambio. En caso de que la empresa ya cuente con una estructura organizacional, modifica lo que consideres necesario. Justifica las modificaciones o el diseño de la nueva estructura organizacional de acuerdo con las necesidades de la organización y el proceso de cambio.

De la nueva estructura organizacional, selecciona tres puestos y realiza lo siguiente:

2. Las descripciones de puesto para cada una de las posiciones del organigrama. Las descripciones deben relacionarse con las necesidades que surgen por el proceso de cambio en la organización.
3. El perfil de puesto que corresponda a cada una de las descripciones de puesto.
4. Identifica qué competencias son necesarias para cada puesto, porque son importantes y cómo están vinculadas a la estrategia de la empresa.
5. Realiza una detección de necesidades de capacitación, enlista al menos tres y agrega una justificación.

Nivel de desempeño				
Criterios de evaluación	Nivel de desempeño			%
	Altamente competente 100%-86%	Competente 85%-70%	Aún sin desarrollar la competencia 69%-0%	
1. Diseño de estructura organizacional.	30-25 puntos	24-21 puntos	20-0 puntos	30
	Diseña una nueva estructura organizacional e incluye su justificación. La nueva estructura organizacional se relaciona claramente con las necesidades de la organización y el proceso de cambio.	Diseña una nueva estructura organizacional e incluye su justificación. La nueva estructura organizacional se relaciona con las necesidades de la organización y el proceso de cambio, pero algunos puntos resultan confusos.	Diseña una nueva estructura organizacional, pero no incluye su justificación. La nueva estructura organizacional se relaciona con las necesidades de la organización y el proceso de cambio, pero algunos puntos resultan confusos.	
2. Descripciones de puesto.	20-17 puntos	16-14 puntos	13-0 puntos	20
	Elabora adecuadamente las descripciones para tres puestos de la nueva estructura organizacional. Las descripciones se relacionan con las necesidades del proceso de cambio.	Elabora adecuadamente las descripciones para dos puestos de la nueva estructura organizacional. Las descripciones se relacionan con las necesidades del proceso de cambio.	Elabora adecuadamente las descripciones para uno de los puestos de la nueva estructura organizacional. Las descripciones se relacionan con las necesidades del proceso de cambio.	
3. Perfil de puesto.	20-17 puntos	16-14 puntos	13-0 puntos	20
	Elabora adecuadamente los perfiles para tres puestos de la nueva estructura organizacional. Los perfiles se relacionan claramente con las descripciones de puesto.	Elabora adecuadamente los perfiles para dos puestos de la nueva estructura organizacional. Los perfiles se relacionan claramente con las descripciones de puesto.	Elabora adecuadamente los perfiles para uno de los puestos de la nueva estructura organizacional. Los perfiles se relacionan claramente con las descripciones de puesto.	
4. Competencias.	15-13 puntos	12-10 puntos	9-0 puntos	15
	Identifica las competencias necesarias para tres puestos de la nueva estructura organizacional. Incluye una justificación clara sobre la importancia y cómo se relacionan con la estrategia de la empresa.	Identifica las competencias necesarias para tres puestos de la nueva estructura organizacional. No incluye la justificación ni menciona cómo se vinculan con la estrategia de la empresa.	Identifica las competencias necesarias para dos puestos de la nueva estructura organizacional. No incluye la justificación ni menciona cómo se vinculan con la estrategia de la empresa.	
5. Necesidades de capacitación.	15-13 puntos	12-10 puntos	9-0 puntos	15
	Detecta al menos tres necesidades de capacitación para cada uno de los tres puestos y agrega su justificación.	Detecta dos necesidades de capacitación para cada uno de los tres puestos y agrega su justificación.	Detecta solo una necesidad de capacitación para cada uno de los tres puestos y agrega su justificación.	

Total	100%
-------	------