



A publication of:

The Association of Change Management Professionals® (ACMP®)

Estándar de Gestión del Cambio[©]

y ACMP Código de Ética de Gestión del Cambio

PRIMERA EDICIÓN

Printed with the support of the following companies:



Descargo de responsabilidad sobre la Traducción

El Estándar para la Gestión del Cambio es propiedad intelectual registrada de The Association of Change Management Professionals® (ACMP®). Fue escrito en inglés y revisado y aprobado por ACMP. ACMP anima a los profesionales de la gestión del cambio de todo el mundo a obtener la aprobación de ACMP para traducir el Estándar para la gestión del cambio a su idioma. ACMP no revisa ni aprueba las versiones traducidas del Estándar para la gestión de cambio © y, por lo tanto, no asume ninguna responsabilidad por la interpretación o el uso correcto de las versiones en idiomas distintos al inglés. Los derechos de propiedad intelectual de todas las versiones traducidas del Estándar para la gestión de cambios siguen perteneciendo a ACMP.

Traducción por José Israel Sandoval Romero
Miembro de la ACMP Capítulo México
Ciudad de México a 27 de abril del 2020
israsandoval@gmail.com

Tabla de Contenidos

PARTE I: ESTÁNDAR PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO	1
Descargo de responsabilidad y aviso	2
Prólogo	3
Reconocimientos	4
Introducción	5
1 Alcance	5
2 Referencia normativa	5
3 Términos y definiciones	6
3.1 Adopción	6
3.2 Beneficio	6
3.3 Cambio	6
3.4 Impacto del Cambio	6
3.5 Gestión del Cambio	6
3.6 Riesgos del Cambio	6
3.7 Saturación del Cambio	6
3.8 Competencia	7
3.9 Compromiso	7
3.10 Gobierno	7
3.11 Resultado	7
3.12 Preparación	7
3.13 Resistencia	7
3.14 Patrocinador	7
3.15 Interesado	7
3.16 Sostenibilidad	7
3.17 Visión	7
4 Conceptos	8
4.1 El Cambio es un Proceso	8
4.2 Relación con la Planificación Estratégica	9
4.3 Tipos de Cambio Organizacional	9
4.4 Relación con la Gestión de Proyectos	10
4.5 Cambio Organizacional y Cambio Individual	11
4.6 Roles y Responsabilidades de la Gestión del Cambio	11
4.7 Alineación Organizacional y Gestión del Cambio	12
5 Proceso de Gestión del Cambio	13
5.1 Evaluación del Impacto del Cambio y la Preparación Organizacional	14
5.1.1 Evaluar el Cambio	15
5.1.2 Determinar por qué el Cambio es requerido	15

5.1.3	Desarrollar una Visión clara para el estado futuro	16
5.1.4	Identificar metas, objetivos y criterios de éxito	16
5.1.5	Identificar a los patrocinadores responsables para el cambio	16
5.1.6	Identificar a los interesados impactados por el cambio	17
5.1.7	Evaluar el impacto del cambio	17
5.1.8	Evaluar la alineación del cambio con los objetivos de la estrategia organizacional y la medición del rendimiento	18
5.1.9	Evaluar los Factores Externos que pueden afectar el Cambio Organizacional	19
5.1.10	Evaluar la Cultura (s) relacionados con el Cambio	19
5.1.11	Evaluar la Capacidad Organizacional para el Cambio	20
5.1.12	Evaluar la Preparación Organizacional para el Cambio	20
5.1.13	Evaluar las Necesidades de Comunicación, Canales de Comunicación y la Habilidad de entregar Mensajes Clave	21
5.1.14	Evaluar Capacidades de Aprendizaje	22
5.1.15	Realizar una Evaluación de los Riesgos de Cambio	22
5.2	Formular la Estrategia de Gestión del Cambio	22
5.2.1	Desarrollar la Estrategia de Comunicación	25
5.2.2	Desarrollar la Estrategia de Patrocinio	26
5.2.3	Desarrollar la Estrategia del Involucramiento de los Interesados	27
5.2.4	Desarrollar la Estrategia de Preparación y el Impacto del Cambio	28
5.2.5	Desarrollar la Estrategia de Aprendizaje y Desarrollo	28
5.2.6	Desarrollar la Estrategia de Medición y Realización de Beneficios	30
5.2.7	Desarrollar la Estrategia de Sostenibilidad	31
5.3	Desarrollar el Plan de Gestión del Cambio	32
5.3.1	Desarrollar el Plan Integral de Gestión del Cambio	32
5.3.2	Integrar los Planes de Gestión del Cambio y Administración de Proyectos	39
5.3.3	Revisar y Aprobar el Plan de Gestión del Cambio en Colaboración con el Líder del Proyecto	40
5.3.4	Desarrollar Mecanismos de Retroalimentación para Supervisar el Rendimiento para Planificar	40
5.4	Ejecutar el Plan de Gestión del Cambio	40
5.4.1	Ejecutar, Gestionar y Supervisar la Implementación del Plan de Gestión del Cambio	41
5.4.2	Modificar el Plan de Gestión del Cambio como sea requerido	47
5.5	Completar el esfuerzo de Gestión del Cambio	48
5.5.1	Evaluar los Resultados contra los Objetivos	48
5.5.2	Diseñar y Realizar la Evaluación de Lecciones Aprendidas y Proporcionar Resultados para Establecer las Mejores Prácticas Internas	48
5.5.3	Obtener la Aprobación para la Terminación, Transferencia de Propiedad y la Liberación de los Recursos	50
Apéndice A: ACMP Declaración de la Gestión del Cambio		51
Apéndice B: Mapa de Grupos de Procesos para Grupos Clave		54
5.1	Evaluar el Impacto del Cambio y la Preparación Organizacional	55
5.2	Formular el Plan de Gestión del Cambio	56
5.3	Desarrollar el Plan de Gestión del Cambio	57

5.4	Ejecutar el Plan de Gestión del Cambio	58
5.5	Completar el Esfuerzo de Gestión del Cambio	59
	Alcance de la Iniciativa de Cambio	60
	Comunicación	61
	Liderazgo / Involucramiento del Patrocinio	61
	Desarrollo y Aprendizaje	62
	Medición y Realización de Beneficios	62
	Gestión de Recursos	63
	Gestión de Riesgos	63
	Gestión e Involucramiento de Interesados	64
	Sostenibilidad	64
PARTE II: ACMP CÓDIGO DE ÉTICA DE GESTIÓN DEL CAMBIO		65
	Alineación con la Visión de la ACMP	66
	I. Propósito del Código de Ética de la ACMP	66
	II. Alineación de la Ética de la ACMP con el Estándar de Gestión del Cambio	66
	III. Alcance de la Cobertura	67
	Estructura del Código	67
	Conducta Obligatoria	67
	IV. ACMP Normas Éticas	67
	4.1 Deber de Honestidad	67
	Honestidad en Comunicaciones	67
	Honestidad en Conducta y Comportamiento	68
	4.2 Deber de Responsabilidad	68
	4.3 Deber de Imparcialidad	69
	4.4 Deber de Respeto	70
	4.5 Deber de hacer Avanzar la Disciplina y Apoyar a los Profesionales	70
	V. Proceso de Adjudicación y Apelación	71

Parte I:
**Estándar
de Gestión
del Cambio**®



Descargo de responsabilidad y aviso

La información contenida en esta publicación se consideró técnicamente sólida por el consenso de quienes participaron en la elaboración y aprobación del documento en el momento de su creación. El consenso no significa necesariamente un acuerdo unánime entre los participantes en la elaboración de este documento.

La norma de la Association of Change Management Professionals® (ACMP®) para la gestión del cambio®, denominada en adelante el estándar de la ACMP, se elaboró mediante un proceso de elaboración de normas por consenso voluntario. Este proceso reúne a voluntarios y/o busca las opiniones de personas que tienen un interés y conocimiento en el tema cubierto por esta publicación. Aunque el ACMP administra el proceso y establece normas para promover la equidad en la elaboración de consensos, no redacta el documento, y no comprueba, evalúa o verifica de forma independiente la exactitud o integridad de ninguna información contenida en sus publicaciones de normas.

La ACMP es una asociación de miembros individuales sin fines de lucro que no tiene ningún poder de reglamentación o de aplicación de licencias sobre sus miembros o cualquier otra persona. La ACMP no tiene autoridad para supervisar o hacer cumplir el contenido de este documento, ni se compromete a supervisar o hacer cumplir el mismo. La ACMP no enumera, certifica, prueba, inspecciona, vigila ni aprueba ninguna política, práctica u organización para el cumplimiento de sus normas; se limita a publicar normas que se utilizarán como directrices voluntarias que terceros pueden o no optar por adoptar, modificar o rechazar. Cualquier certificación u otra declaración de cumplimiento con cualquier información de este documento no será atribuible a la ACMP y es responsabilidad exclusiva del certificador o creador de la declaración.

La AMPC no acepta ni asume un deber de atención al público en general en relación con la Norma. La ACMP declina toda responsabilidad por cualquier lesión personal, propiedad, daño financiero u otros daños de cualquier naturaleza, ya sean especiales, directos, indirectos, consecuentes o compensatorios, que resulten directa o indirectamente de la publicación, el uso, la aplicación o la confianza en este documento. La ACMP renuncia y no ofrece ninguna garantía, expresa o implícita, en cuanto a la exactitud o integridad de cualquier información publicada en este documento y renuncia y no ofrece ninguna garantía de que la información en este documento cumpla con los propósitos o necesidades particulares de cualquier persona o entidad. La ACMP no se compromete a garantizar el desempeño de ninguna organización o sus empleados, productos o servicios en virtud de esta norma.

Al publicar y hacer disponible este documento, ACMP no se compromete a prestar servicios legales, profesionales o de otro tipo para o en nombre de cualquier persona o entidad. Toda persona que utilice este documento deberá basarse en su propio juicio independiente o, según proceda, solicitar el asesoramiento de un profesional competente para determinar el ejercicio de una diligencia razonable en cualquier circunstancia. La información y otras normas sobre el tema que abarca la presente publicación pueden obtenerse de otras fuentes, que el usuario tal vez desee consultar para obtener opiniones o información adicionales no incluidas en esta publicación.



Prólogo

En 2014, la Norma para la Gestión del Cambio© se publicó después de un riguroso proceso de dos años dirigido por un grupo de trabajo internacional; los miembros originales del Grupo de Trabajo sobre Normas son honrados hoy en el sitio web de la ACMP. Como parte de su proceso, el Grupo de Trabajo de Estándares invitó a todos los miembros de la ACMP a revisar y comentar los borradores. Además, los miembros de la ACMP fueron invitados a enviar esos borradores a cualquier persona que conocieran para obtener revisiones y comentarios aún más amplios. El enfoque para elaborar la Norma fue notablemente inclusivo. Los profesionales de la gestión del cambio conocen el poder de la inclusión.

La Norma para la Gestión del Cambio representa el debate y las perspectivas de todo el mundo. Piense en la variedad de perspectivas representadas: Todas las industrias, con fines de lucro, sin fines de lucro, académicas, empresas pequeñas o extremadamente grandes, roles organizacionales internos y consultores también expertos de disciplinas adyacentes, como Gestión de Proyectos, Desarrollo Organizacional, Desarrollo de Liderazgo, Comunicaciones, Aprendizaje y Recursos Humanos. Los dos años invertidos para crear el Estándar valieron la pena.

Es debido a este enfoque que el Estándar tiene credibilidad. Podría haber sido creado por un pequeño grupo de expertos, pero no lo fue. Su fuerza proviene de esta participación diversa.

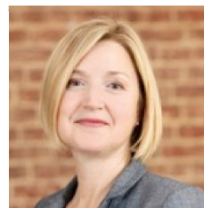
El Estándar también hace algo más: nos ayuda a hacer nuestro trabajo. En los primeros días de la Gestión del Cambio, se escuchaba a los profesionales y líderes decir, "cada uno tiene su propia definición de Gestión del Cambio". Una definición de la gestión del cambio fue una pieza que faltaba en la base de la disciplina y por lo tanto se puso en duda si la disciplina, y ciertamente la profesión, podía ser vista como legítima. El hecho de tener un estándar profesional, que fue desarrollado de la manera en que éste fue,

puso ese argumento a descansar, eliminando esa barrera para hacer nuestro trabajo. Al mismo tiempo, reconocemos que la forma en que aplicamos la Norma hoy en día sigue evolucionando con las realidades de la transformación digital, el desarrollo ágil, el aprovechamiento de la ciencia de los datos, la personalización y otras fuerzas perturbadoras. Nos comprometemos a apoyar a los profesionales de la gestión del cambio en la aplicación de la Norma en el contexto de estas y otras tendencias, y nuestra Estrategia ACMP 2020-2022 aborda esto directamente.

Al mismo tiempo, reconocemos que la forma en que aplicamos la Norma hoy en día sigue evolucionando con las realidades de la transformación digital, el desarrollo ágil, el aprovechamiento de la ciencia de los datos, la personalización y otras fuerzas perturbadoras.

Personalmente amo el Standard y todo lo que representa. Llevo mi propia copia con orejas de perro conmigo para compartirla cuando llega la oportunidad. Ya no tengo que convencer a nadie de que hay una definición. El Estándar me da a mí y a mi trabajo credibilidad. Estoy agradecido de que la ACMP decidiera hace años hacer de esto una prioridad.

Hemos publicado este Estándar en línea para invitarles a usarlo y a compartir su contenido y su historia con otros. Es para ustedes.



Roxanne M. Brown
ACMP President



Agradecimientos

La Asociación de Profesionales de la Gestión del Cambio® (ACMP®) reconoce los esfuerzos de muchos voluntarios y personas que ayudaron a crear y perfeccionar el Estándar de Gestión del Cambio© de la ACMP. Los voluntarios de la ACMP, desde los líderes de pensamiento originales que trabajaron con el Grupo de Trabajo de Certificación inicial de la ACMP hasta el actual Grupo de Trabajo de Estándares (SWG), han contribuido, debatido y refinado el Estándar de la ACMP.

ACMP Enlace de Comité:	Rick Rothermel
SWG Presidencia:	Sumreen Ahmad
SWG Vicepresidencia:	D. Scott Ross
SWG Editor Técnico:	Austin Kirkbride
SWG Editor Técnico Asociado:	Debra Noyes

LÍDERES DE SUBGRUPO SWG

Grupo de Términos y Definiciones:	Karen Barnett
Grupo de Evaluación del Impacto del Cambio y Preparación Organizacional:	Bill Mullins
Grupo de Formulación de la Estrategia de Gestión del Cambio:	Theresa Moulton
Grupo de Desarrollo de los Planes de Gestión del Cambio:	Andrea Grossman
Grupo de Ejecución de los Planes de Gestión del Cambio:	Mark Bolton
Grupo de Completar el Esfuerzo de Gestión del Cambio:	Debra Noyes

MIEMBROS SWG:

April Callis	Craig Mills	Terri Ray
Marisue Fasick	Erika Moore	Kirk Luckwald Sievert
Deep Ghatak	Deborah Lynn Morrison	Margaret Thompson
Risto Gladden	Jason Papadopoulos	Greg Voeller
Karin Hazelkorn	Tosha Perkins	

CONSULTORES DE PROYECTO DE NORMAS:

The Communicators, Inc.	Dr. Manfred Straehle, Líder de Proceso Técnico
Georgia Patrick, Presidente	Alexandra Kassidis, Asociado de Investigación
Anna Rubin, Vicepresidente	Jessica Anderson, Editor Senior
Dr. Rory E. McCorkle, Líder de Proceso Técnico	

EQUIPO DE APOYO A LAS NORMAS ACMP:

Linn J. Wheeling, Director Ejecutivo
Stephen Cinq-Mars, Director de Proyecto



Introducción

La Norma de Gestión del Cambio de la ACMP describe las áreas de conocimiento, las normas establecidas, los procesos, las tareas y las habilidades necesarias para que los profesionales de la gestión del cambio sean eficaces en la gestión del cambio en sus industrias y organizaciones.

El Estándar de la ACMP está diseñado para beneficiar tanto a los individuos como a las organizaciones. Los individuos se benefician porque pueden ser más eficaces en la conducción de cambios duraderos y positivos que produzcan mejores resultados comerciales y porque el Estándar de la ACMP permite el crecimiento de su carrera a través de un respaldo objetivo de sus habilidades y capacidades de gestión del cambio. Las organizaciones se benefician porque pueden mejorar la adopción, la eficacia y la sostenibilidad de sus iniciativas y porque el Estándar de la ACMP proporciona una evaluación objetiva de las aptitudes y capacidades para permitir una contratación, capacitación y consultoría más eficaz de las inversiones relacionadas con la gestión del cambio.

El Estándar de ACMP es una referencia para el conocimiento y la comprensión profesional de la gestión del cambio y proporciona la base para la certificación de la Gestión del Cambio Certificada Professional™ (CCMP®).

Las siguientes páginas documentan un enfoque profesional generalmente aceptado para las actividades de gestión del cambio para proporcionar una visión, estructura, proceso y un enfoque estándar para abordar e impulsar el cambio.

1 Alcance

La norma de la ACMP proporciona una guía para la gestión del cambio organizacional. Puede ser utilizada por cualquier tipo de organización, incluidas las organizaciones públicas, privadas o comunitarias, y para cualquier tipo de cambio, independientemente de la complejidad, el tamaño, la duración, la geografía o la cultura. Se pretende que sea escalable a la variada gama de implementaciones de gestión del cambio organizacional.

Esta Norma proporciona descripciones de alto nivel de los términos, conceptos y procesos que conforman las buenas prácticas para la gestión del cambio en las organizaciones.

2 Referencias Normativas

Los siguientes documentos de referencia son indispensables para la aplicación del presente documento. Para las referencias fechadas, sólo se aplica la edición citada. Para las referencias no fechadas, se aplica la última edición del documento citado (incluyendo cualquier enmienda).

- Declaración de gestión del cambio del ACMP (que figura en el Apéndice A de la presente Norma)
- ISO 21500:2012(E) Orientación sobre la gestión de proyectos



3 Términos y Definiciones

A los efectos del presente documento, se aplican los siguientes términos y definiciones. Los términos y definiciones se amplían en otras cláusulas.

3.1 Adopción

Eligiendo aceptar y demostrar una nueva forma de pensar o de comportarse. La adopción ocurre cuando el comportamiento de los interesados es consistente con el comportamiento futuro del estado.

3.2 Beneficio

Los resultados cuantitativos y cualitativos, mensurables y no mensurables, resultantes de un cambio.

Realización de beneficios

El logro de los resultados esperados de un cambio.

3.3 Cambio

La transición de un estado actual a un estado futuro.

Estado actual

La condición en el momento en que se inicia el cambio.

Estado futuro

La condición en el momento en que se han realizado los beneficios.

3.4 Impacto del Cambio

Cómo se ven afectadas las personas, los procesos, la tecnología y el lugar de trabajo durante la transición del estado actual al estado futuro.

3.5 Gestión del Cambio

La práctica de aplicar un enfoque estructurado a la transición de una organización de un estado actual a un estado futuro para lograr los beneficios previstos.

3.6 Riesgo del Cambio

Un evento o condición que, si ocurre, puede tener un efecto en los beneficios del cambio.

3.7 Saturación del Cambio

Cuando la cantidad de cambio que se produce en una organización es mayor de lo que pueden manejar eficazmente los afectados por el cambio.



3.8 Competencia

La colección organizacional o individual de conocimientos, habilidades y destrezas.

3.9 Compromiso

Participación e influencia de los interesados en el proceso de cambio.

3.10 Gobernanza

Los procesos de toma de decisiones, aplicados por personas o equipos autorizados, para aprobar/rechazar, supervisar y ajustar las actividades de un plan de gestión del cambio.

3.11 Resultado

Un resultado o efecto específico y medible de una acción o situación.

3.12 Preparación

La preparación de una organización o de sus partes para aceptar, manejar eficazmente e integrar el cambio inminente.

3.13 Resistencia

La oposición de una parte interesada a un cambio.

Gestión de la resistencia

El proceso de abordar la oposición de los interesados a un cambio.

3.14 Patrocinador

El individuo o grupo de la organización responsable de la realización de los beneficios de un cambio.

Patrocinio

El proceso de alinear a los interesados para apoyar y hacer suyo un cambio.

3.15 Interesados

Un individuo afectado por un cambio.

3.16 Sostenibilidad

La capacidad de mantener el estado futuro.

3.17 Visión

La descripción del estado futuro.



4 Conceptos

A los efectos del presente documento, se aplican los siguientes conceptos.

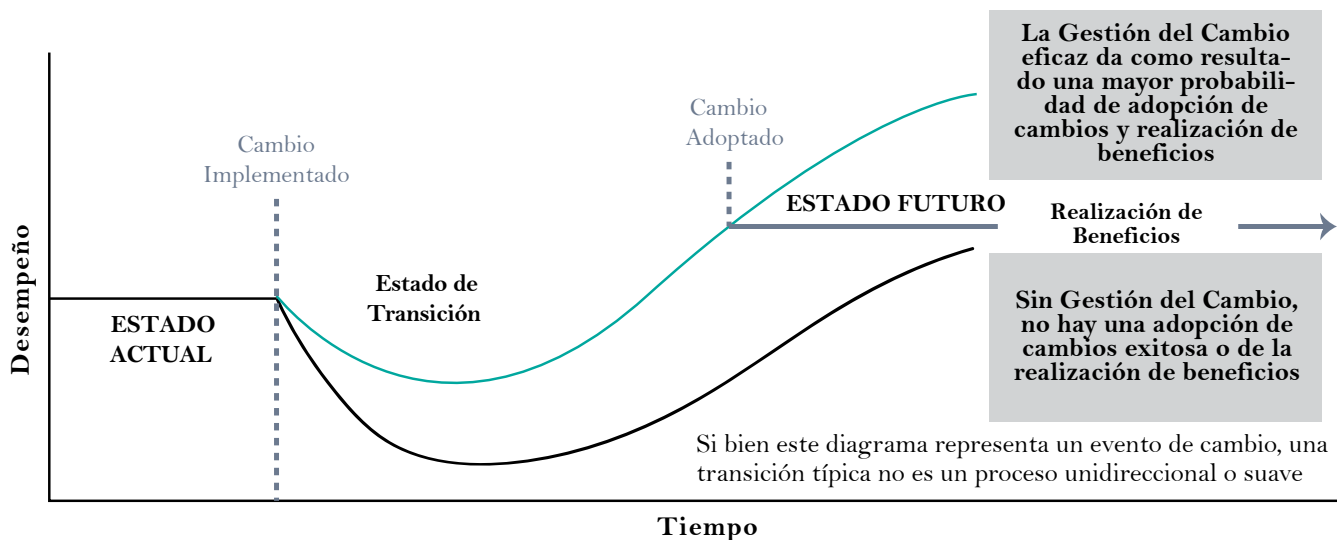
4.1 El Cambio es un Proceso

El cambio no es un acontecimiento único, sino un proceso de transición con múltiples y variados acontecimientos que respaldan el objetivo de trasladar una organización y sus interesados de un estado actual a un estado futuro.

Mientras se responde a un cambio, hay clásicamente una caída en el rendimiento debido a la reacción normal de un individuo al cambio. La interrupción puede ocurrir en diversos momentos a lo largo del proceso de transición antes de que se alcance el estado futuro. En algunos casos, especialmente sin la gestión del cambio, la adopción del cambio puede fallar y se reanudan los viejos comportamientos. Los interesados deben comenzar a comportarse de manera diferente para que el cambio sea adoptado.

El siguiente gráfico es un ejemplo y ha sido adaptado de numerosas fuentes de liderazgo de pensamiento de gestión del cambio.

Figura 1. El efecto de la Gestión del Cambio en el proceso de transición



Para reducir los efectos perturbadores inherentes al cambio y aumentar la probabilidad de alcanzar el estado futuro, la Gestión del Cambio puede:

- Aumentar la preparación, flexibilidad y adaptabilidad de la organización
- Aumentar la participación de los interesados, la moral y la preparación para el nuevo camino
- Minimizar la profundidad de cualquier disminución de rendimiento y productividad durante el cambio
- Acelerar y maximizar el rendimiento durante y después del cambio
- Aumentar la utilización y la competencia de los interesados en la nueva forma
- Minimizar la curva de aprendizaje y la velocidad de adopción de la nueva forma
- Aumentar la probabilidad de que se obtengan beneficios



4.2 Relación con la Planificación Estratégica

El cambio se inicia a muchos niveles, pero existe un vínculo crítico y natural entre los procesos de planificación estratégica y la gestión del cambio. La planificación estratégica establece una visión, y las actividades que la componen determinan el estado futuro y los cambios organizativos en curso necesarios para ponerla en práctica y sostenerla con éxito. La gestión del cambio impulsa la adopción individual y colectiva, asegurando así el logro de los beneficios previstos y el rendimiento de la inversión.

La visión, uno de los principales componentes de la planificación estratégica, es una declaración con aspiraciones y centrada en el futuro que suele describir por qué se necesita el cambio y cómo será el estado futuro, y a veces incluye los riesgos para la organización si el cambio no tiene éxito.

La declaración de visión crea el vínculo inicial y fundamental entre la planificación estratégica y la gestión del cambio porque:

- Proporciona claridad de dirección y enfoque para la organización y las partes interesadas
- Identifica los resultados de alto nivel y los beneficios que se espera obtener
- Establece el escenario para que los líderes alineen a los interesados con un plan común
- Actúa como una guía para la toma de decisiones, las comunicaciones y el compromiso

Para que los cambios tengan éxito es necesario que los líderes articulen una visión coherente, alcanzable, inspiradora y fácilmente comprensible que guíe a la organización hacia el logro mensurable de los beneficios esperados.

4.3 Tipos de Cambio Organizacional

Los tipos de cambio organizativo y las definiciones de cambio son casi infinitos. La definición de un cambio por el nombre de un proyecto, una nueva iniciativa de sistemas, el rediseño de un proceso, la adquisición, la política o la actualización de un procedimiento suele ser incompleta. Una definición de cambio debe basarse en el análisis de una serie de variables de cambio que pueden diferir de un cambio a otro, entre ellas la complejidad tecnológica, el número y el tipo de grupos de interesados afectados, el grado de cambio de los procesos, la cantidad de ajuste estructural, las reubicaciones físicas, los efectos de los beneficios o las compensaciones, los ajustes de la fuerza de trabajo, la velocidad de ejecución, el grado de cambio de la función del trabajo y la dispersión geográfica. Sin embargo, lo que hace que cada cambio sea verdaderamente único es que afecta a personas y organizaciones con sistemas de valores, normas culturales, historias, experiencias de cambios pasados, estilos de liderazgo y niveles de competencia en la gestión del cambio únicos.

Dos componentes constituyen la base de una definición del cambio y una evaluación de los riesgos que conduce a la escala apropiada del esfuerzo, el tiempo y los recursos de la gestión del cambio: un análisis de las variables del cambio que permite conocer su tamaño y complejidad y una evaluación de la organización que permite conocer la cultura y la preparación. Todos los cambios dentro de una organización, no sólo los grandes cambios de proyectos perturbadores con financiación aprobada, recursos dedicados y cartas de proyectos impulsados por la planificación estratégica, pueden evaluarse sobre estos dos componentes. Los cambios pequeños con repercusiones mínimas que no pasan por los procesos normales de gestión de proyectos y todo lo que está en medio pueden evaluarse también en estos componentes.

La gestión del cambio no es un enfoque único y puede ampliarse para adaptarse a cualquier cambio organizacional.



4.4 Relación con la Gestión de Proyectos

La gestión de proyectos y la gestión del cambio son disciplinas complementarias pero distintas que pueden superponerse durante la realización del cambio, y a menudo son interdependientes a la hora de aportar valor a la organización. El grado de superposición e interdependencia puede variar entre las organizaciones, dependiendo de factores como la estructura organizativa, el tipo de cambio, las metodologías utilizadas, la competencia y la madurez de la capacidad.

Se requiere una integración eficaz de la gestión de proyectos y la gestión del cambio para garantizar el logro de los objetivos de la organización. La integración puede producirse en varias dimensiones, entre ellas:

-Funciones y Responsabilidades:

La gestión de proyectos debe centrarse principalmente en la aplicación de las aptitudes, los instrumentos y las técnicas a las actividades necesarias para lograr el cambio previsto (por ejemplo, nuevos sistemas, nuevos procesos, nuevos recursos) de manera estructurada dentro de los parámetros de alcance, tiempo, costo y calidad requeridos. La gestión del cambio debe centrarse principalmente en la aplicación de las aptitudes, los instrumentos y las técnicas a las actividades necesarias para poner en práctica y sostener el cambio introducido, por ejemplo, influyendo en el comportamiento individual y la cultura de la organización, facilitando nuevas formas de trabajo, haciendo un seguimiento y posibilitando la realización de beneficios, y aportando información para futuras iniciativas de cambio. El alcance y el enfoque de las dos disciplinas deben definirse claramente al principio del proceso de planificación. Se deben identificar y documentar las superposiciones e interdependencias, incluida la forma en que las disciplinas trabajarán juntas, la forma en que se compartirá la información y la forma en que se tomarán las decisiones.

-Metodología y Plan:

Las metodologías de gestión de proyectos y de gestión del cambio difieren en cuanto a su enfoque. Las metodologías de gestión de proyectos suelen hacer hincapié en la organización y la gestión de los recursos y las actividades necesarias para completar los proyectos (realizar el cambio) dentro del alcance, el presupuesto, el calendario y las normas de calidad definidos. Las metodologías de gestión del cambio suelen hacer hincapié en el aspecto humano del cambio y en las actividades necesarias para preparar a la organización para el cambio realizado, facilitar la transición de la antigua forma de trabajar al estado futuro e incorporar el cambio como la nueva norma. Los dos enfoques deben integrarse para garantizar que se preste la debida atención tanto al aspecto técnico (ejecución) como al humano (aplicación) del cambio.

Los proyectos tienen fechas específicas de inicio y finalización, pero las actividades de gestión del cambio suelen continuar mucho tiempo después de que se entregue el cambio y se cierre el proyecto. No obstante, los planes de gestión de proyectos y de gestión del cambio deben integrarse en un plan general porque los hitos del proyecto y las actividades de gestión del cambio pueden desencadenarse mutuamente.

-Herramientas y Recursos:

Los profesionales utilizan una variedad de herramientas para entregar, implementar, controlar y medir el cambio. Algunos instrumentos son específicos de la gestión de proyectos o de la gestión del cambio, pero otros, como el análisis de los interesados, pueden ser comunes a ambas. Cuando existan elementos comunes, los instrumentos deben integrarse para aumentar la eficiencia y la colaboración entre las dos disciplinas. También puede haber oportunidades de integrar o compartir recursos (por ejemplo, personal, equipo informático, programas, instalaciones, finanzas), dependiendo del grado de superposición e interdependencia entre la gestión del proyecto y la gestión del cambio.



-Objetivos y resultados:

El objetivo común de la gestión de proyectos y la gestión del cambio es añadir valor a la organización. Cada disciplina contribuye de manera única a la realización de los beneficios. La gestión de proyectos proporciona el cambio planificado, y la gestión del cambio garantiza que el cambio proporcionado se aplique y adopte para permitir la realización de los beneficios esperados.

-Riesgos

Tanto la gestión de proyectos como la gestión del cambio reconocen que los riesgos pueden tener un impacto significativo en la capacidad de la organización para realizar e implementar el cambio. La gestión del cambio se centra en los riesgos para la adopción del cambio, las amenazas para la realización de los beneficios previstos y las amenazas para el cambio. La gestión del cambio también se interesa por los riesgos relacionados con los proyectos, como los que afectan al calendario, el alcance, el presupuesto y la realización de los beneficios.

4.5 Cambio Organizacional y Cambio Individual

El cambio se gestiona tanto a nivel organizativo como individual. La gestión del cambio facilita la transición de las organizaciones y sus interesados para sostener el estado futuro. El cambio de comportamiento individual es esencial para lograr este objetivo y el retorno de la inversión de la organización. También es importante identificar medidas de responsabilidad para asegurar que el cambio sea exitoso tanto a nivel organizacional como individual.

A nivel organizacional, los esfuerzos de gestión del cambio evalúan y comprenden los de la organización:

- Los atributos culturales actuales, que pueden proporcionar una base sólida para el cambio o ser un impedimento para el mismo.
- Priorización de las iniciativas de cambio en un esfuerzo por supervisar la fatiga y la saturación del cambio, así como por crear agilidad en el cambio
- Visión compartida e intención estratégica para el cambio
- Procesos comerciales, sistemas, políticas, comportamientos, recompensas, indicadores de rendimiento y procedimientos nuevos o modificados necesarios para trabajar con éxito en el estado futuro
- La estructura y los papeles individuales necesarios para apoyar y reforzar el esfuerzo de cambio

En el plano individual, los esfuerzos de gestión del cambio abordan y gestionan los de una persona:

- Perspectivas, sesgos, motivaciones, comportamientos, mentalidad, resistencia y reacciones únicas para aumentar la aceptación y el compromiso de una manera más productiva y resistente.
- La voluntad, la capacidad, los conocimientos, las habilidades y la capacidad de tiempo necesarios para la transición al estado futuro
- El patrocinio y el liderazgo activo deben asegurar el éxito del cambio y entrenar a un individuo a través de la transición personal.

4.6 Funciones y Responsabilidades de la Gestión del Cambio

Un esfuerzo de cambio particular puede implicar a personas seleccionadas específicamente para asesorar al equipo del proyecto sobre los posibles riesgos de cambio, como un comité asesor. El equipo de gestión del cambio puede contratar a personas o grupos adicionales (fuera del equipo de cambio) para ayudar a evaluar los efectos del cambio; priorizar las tareas de gestión del cambio; proporcionar retroalimentación sobre la estrategia, el plan y las tácticas de gestión del cambio; y ejecutar y apoyar el proceso de cambio a nivel de las partes interesadas.



Los siguientes roles están definidos para los profesionales del cambio dedicados:

Profesional de la Gestión del Cambio: Una persona responsable de coordinar, aplicar y hacer un seguimiento de las herramientas o actividades de gestión del cambio. Este individuo no es responsable ni está obligado a rendir cuentas de la estrategia de cambio.

Equipo de Gestión del Cambio: Un grupo de individuos que trabajan juntos facilitando las actividades de gestión de cambio para diseñar, analizar, desarrollar y permitir que la organización sea dueña e impulse eficazmente la adopción, el uso y la competencia. Los miembros del equipo se aseguran de que las actividades se completen, se recopile la retroalimentación, se lleve a cabo la capacitación y se entreguen las comunicaciones en varios formatos.

Líder de la Gestión del Cambio: El individuo responsable y encargado de la estrategia de cambio que evalúa el cambio, esboza un plan de cambio e implementa la gestión del cambio. Este individuo tiene un control directo diario sobre el equipo de gestión del cambio, el calendario del proyecto de cambio, los presupuestos asociados y los recursos. El líder de la gestión del cambio es el enlace principal con el patrocinador del cambio, el gerente del proyecto, el liderazgo, el equipo general del proyecto y las partes interesadas.

Los roles de cambio pueden tener diferentes nombres asociados con el rol, dependiendo de la organización. Es posible que se necesiten funciones adicionales o consolidadas en función de la complejidad de las metas establecidas para el cambio.

Los siguientes roles se crean para apoyar los resultados de las partes interesadas:

Patrocinador: El individuo o grupo de la organización responsable de la realización de los beneficios de un cambio. El patrocinador define y defiende los objetivos generales del cambio, su alcance y la definición del éxito. Este individuo o grupo influye en sus pares y en otros líderes superiores para obtener apoyo y proporcionar liderazgo para lograr la visión establecida. Este papel tiene la máxima autoridad en materia de toma de decisiones y financiación y proporciona una visibilidad constante al esfuerzo de cambio.

Agentes de Cambio: Líderes funcionales o sociales, mandos intermedios y expertos en la materia de diferentes áreas de la organización en los que confían los colegas, las partes interesadas y los ejecutivos por su perspicacia y comprensión de la organización. Estas personas pueden ser seleccionadas por su red (informal, no jerárquica) y su influencia (sin autoridad) sobre otras personas o grupos. Modelan los comportamientos requeridos en sus áreas, proporcionan retroalimentación sobre las actividades de cambio y participan activamente con otros en torno a las actividades de cambio.

4.7 Alineamiento Organizacional y Gestión del Cambio

La alineación es un elemento importante de las iniciativas de cambio exitosas. Los líderes deben tener claridad de propósito y enfoque para alinear personas, procesos, sistemas y estructuras en tiempos de cambio. También deben desarrollar planes de contingencia para detectar y remediar los problemas de alineación que puedan ocurrir antes, durante o después de que se produzca el cambio. La capacidad de cambio y la habilidad pueden variar enormemente de una organización a otra, pero la probabilidad de que la implementación y adopción del cambio sean exitosas aumenta cuando la estructura, los procesos y las personas de la organización están continuamente alineados con una visión común.



La cultura organizacional es otro elemento importante de la alineación organizacional que puede influir en el éxito de la estrategia de cambio; por lo tanto, es importante que los líderes creen un entorno en el que los seguidores dispongan del tiempo y el espacio necesarios para participar y sentirse cómodos con las nuevas formas de trabajo.

5 Proceso de Gestión del Cambio

Un proceso es un conjunto de acciones y actividades interrelacionadas que se realizan para lograr un producto, un resultado o una consecuencia específica. Cuando se aplica correctamente, el proceso de gestión del cambio aumenta la probabilidad de que las personas y las organizaciones hagan una transición efectiva a un estado futuro para lograr los beneficios previstos.

Los individuos y las partes interesadas necesitan información, apoyo de liderazgo, capacitación, entrenamiento, recompensas, refuerzos y tiempo para decidir si participarán en el cambio y en qué medida.

La transición del estado actual a un estado futuro se logra aplicando procesos de gestión del cambio de modo que los interesados participen antes, durante y después del proceso de cambio. La gestión eficaz del cambio resulta cuando se reducen al mínimo los efectos negativos y los riesgos percibidos del cambio y se logran los beneficios generales previstos, idealmente dentro del presupuesto y el calendario.

Los grupos de procesos son asociaciones de procesos similares o relacionados que sirven de guía para la aplicación de los conocimientos, las aptitudes y las habilidades de gestión del cambio durante la ejecución de la gestión del cambio. Estos grupos están vinculados en el sentido de que el producto o resultado de un proceso se convierte en el insumo de otro proceso. Los procesos dentro de cada grupo son iterativos, a veces simultáneos, y pueden aplicarse varias veces a lo largo del esfuerzo de gestión del cambio.

Las iniciativas de cambio pueden emplear diversos enfoques (por ejemplo, cascada, ágil). Los procesos de gestión del cambio, dada su naturaleza iterativa y a veces simultánea, deben adaptarse adecuadamente para que sean eficaces, independientemente de la metodología de gestión de proyectos empleada.

El proceso de gestión del cambio descrito en el presente documento se basa en muchas metodologías de gestión del cambio existentes e identifica las prácticas generalmente aceptadas en lugar de reproducir una metodología concreta. Los profesionales que utilizan una metodología particular encontrarán puntos en común y tal vez sugerencias adicionales para ampliar sus esfuerzos de gestión del cambio.

Como disciplina emergente, la Norma ACMP no exige actividades o pasos de proceso particulares. Por consiguiente, quienes estén familiarizados con el lenguaje de las normas no se sorprenderán por la ausencia de la palabra "deberá" en la descripción de los procesos. En cambio, el lenguaje describe la práctica generalmente aceptada; por lo tanto, los procesos, sus subprocesos y acciones se utilizan generalmente pero no se requieren.

Los siguientes grupos de procesos se utilizan para organizar y elaborar los procesos realizados por los profesionales de la gestión del cambio durante la iniciativa de cambio.



Grupos de Procesos de Gestión del Cambio	
5.1 Evaluar el Impacto del Cambio y la Preparación de la Organización	Los procesos de este grupo están diseñados para evaluar, valorar y anticipar la disposición, capacidad y habilidad de una organización y sus interesados para pasar de la situación actual a la futura. Los procesos también incluyen una evaluación del cambio y del impacto que éste tendrá en el individuo y la organización. La historia, la cultura y los sistemas de valores desempeñan un papel fundamental en estas evaluaciones. Los resultados proporcionan a los profesionales del cambio información para calibrar las expectativas de los líderes y para escalar y personalizar los planes de gestión del cambio y actividades.
5.2 Formular la Estrategia de Gestión del Cambio	Los procesos de este grupo están diseñados para desarrollar el enfoque de alto nivel para la gestión del cambio con los patrocinadores, líderes de cambio, desarrolladores de contenido, gerentes de programas, clientes y otros en el proyecto. Este enfoque incluye la gobernanza, los riesgos, los recursos, el presupuesto y la presentación de informes. La estrategia de cambio incorporará, integrará y alineará los planes, actividades, tareas e hitos de la gestión del cambio en las demás actividades y operaciones de una organización y sus partes interesadas al inicio de un cambio (calendario y secuencia). La participación de los interesados se incluye en este grupo de proceso.
5.3 Desarrollar el Plan de Gestión del Cambio	En los procesos de este grupo se emplean metodologías e instrumentos específicos de gestión del cambio para elaborar planes detallados de aplicación de la estrategia de gestión del cambio. Estos planes incluyen comunicaciones, patrocinio, participación de los interesados, aprendizaje y desarrollo, gestión de riesgos y medición y realización de beneficios. La integración con la gestión de proyectos se incluye en este grupo de procesos.
5.4 Ejecutar el Plan de Gestión del Cambio	Los procesos de este grupo se centran en la ejecución de los trabajos/acciones de los planes detallados de gestión del cambio. La labor en esta esfera es necesaria para lograr los beneficios previstos de la aplicación de la gestión del cambio.
5.5 Completar el Esfuerzo de Gestión del Cambio	Los procesos de este grupo refuerzan la labor de los planes de gestión del cambio, determinan la eficacia de la labor, supervisan los progresos y hacen la transición de la iniciativa de cambio a la empresa. Estos procesos incluyen la medición de los resultados y la comparación con los beneficios previstos o los objetivos comerciales. Estos procesos también incluyen las actividades de mejora continua que se derivan del análisis posterior al proyecto y las lecciones aprendidas.

En las siguientes secciones del Estándar de la ACMP, las tablas de entrada/salida se incluyen en las descripciones de los procesos de gestión del cambio. Estas tablas comunican el proceso, la documentación o la información necesaria para completar el paso del proceso, y qué proceso, documentación o información es un resultado del proceso. Los insumos y productos enumerados en estas tablas no pretenden ser exhaustivos, sino que indican los insumos y productos comúnmente aceptados. Los insumos y productos no tienen una relación de uno a uno entre sí.

5.1 Evaluar el Impacto del Cambio y la Preparación de la Organización

El propósito de **Evaluar el Impacto de Cambio y la Preparación Organizativa** es:

- Examinar el cambio general y cómo afectará a la organización
- Establecer si la organización está lista y en condiciones de adoptar el cambio propuesto



Esta evaluación exhaustiva implica una serie de procesos. Cada proceso esboza el propósito de la actividad, las principales esferas de interés y los principales insumos y productos. Estos procesos están estrechamente vinculados al orden en que se realizan típicamente.

En la siguiente lista se esbozan los objetivos de los procesos de evaluación en lo que respecta a los efectos del cambio y la preparación de la organización:

1. Definir el cambio y por qué debe ocurrir.
2. Desarrollar y comunicar una visión clara del estado futuro.
3. Determinar las principales partes interesadas involucradas y quiénes se verán afectados por el cambio.
4. Evaluar la cultura, la capacidad y la preparación de la organización para el cambio.
5. Evaluar si los líderes del cambio entienden y están comprometidos con un programa de cambio.
6. Evaluar los riesgos y las probabilidades de éxito para identificar las acciones potenciales que promueven el progreso hacia el cambio.

La evaluación de los efectos y la preparación para el cambio debe comenzar antes de formular las estrategias y planes de gestión del cambio. El resultado de cada proceso debe ser el producto de una consulta amplia y proactiva para cerrar la brecha entre la intención estratégica y la formación de estrategias y planes que logren los beneficios esperados.

5.1.1 Definir el Cambio

El propósito de Definir el Cambio es discernir y especificar el cambio que la organización pretende adoptar para cumplir un objetivo estratégico. Las preguntas fundamentales en torno al cambio, el propósito, quiénes serán afectados y cómo, y la alineación del cambio con las metas y necesidades de la organización son claves para definir el cambio. Las preguntas pueden incluir:

- ¿Será el cambio a nivel departamental o empresarial?
- ¿Cambiará la orientación de las personas, los procesos o la tecnología?
- ¿El cambio es parte de o en conjunto con otros cambios que se están produciendo en la organización?
- ¿Se considerará el cambio como transformativo o incremental?
- ¿Cómo se verán afectadas la organización y su estructura por el cambio?

Se necesita un cambio claramente definido para determinar el enfoque necesario para aplicar el cambio con éxito.

Inputs	Outputs
Caso del Negocio Investigación Carta Plan Estratégico Métricas de Éxito	Definición del Cambio Carta

5.1.2 Determinar Por qué es Necesario el Cambio

El propósito de determinar **Por qué es Necesario el Cambio** es explicar la oportunidad actual, los riesgos o consecuencias y los beneficios.

Este proceso desarrolla el caso del cambio para apoyar la visión de la organización y articular claramente sus



Puede identificar los riesgos asociados a la falta de compromiso o resistencia si el cambio carece de una razón de peso y es considerado innecesario por los interesados. Una razón de cambio mal entendida o incompleta puede ser uno de los mayores riesgos para lograr la adopción por los interesados.

Inputs	Outputs
Caso del Negocio Definición del Cambio Carta Plan Estratégico Métricas de Éxito	Definición del Cambio Carta

5.1.3 Desarrollar una Visión Clara del Estado Futuro

El propósito de **Desarrollar una Visión Clara del Estado Futuro** es facilitar el desarrollo del estado operativo de la organización después de que se haya adoptado el cambio.

Este proceso se centra en el desarrollo y la descripción de una dirección común para el estado futuro, de modo que los interesados puedan preverlo en funcionamiento y prever el valor del estado futuro.

Inputs	Outputs
Visión, Misión y Valores de la Organización Caso del Negocio Definición del Cambio Plan Estratégico	Declaración de la Visión

5.1.4 Identificar las Metas, Objetivos y Criterios de Éxito

El propósito de **Identificar Metas, Objetivos y Criterios de Éxito** es proporcionar metas tangibles, concretas, mensurables y manejables que representen un progreso planificado hacia la adopción del estado futuro.

Este proceso dirige el enfoque a los resultados de cambio reales y a los resultados anticipados en lugar de seguir el proceso de cambio. Debe establecer objetivos y metas clave de cambio que definan el progreso hacia el cambio. El proceso también debería describir los parámetros clave que miden cuándo se alcanzan las metas y los objetivos, lo que permitirá que los criterios de éxito asociados sean identificados.

Inputs	Outputs
Caso del Negocio Carta Plan Estratégico Declaración de la Visión	Objetivos y Metas del Cambio Criterios y Métricas del Éxito

5.1.5 Identificar a los Patrocinadores Responsables del Cambio

El propósito de **Identificar a los Patrocinadores Responsables del Cambio** es conectar el cambio con sus propietarios y determinar los requisitos de responsabilidad.



Este proceso identifica a los patrocinadores responsables del cambio y evalúa su alineamiento y compromiso con el cambio. Puede implicar la realización de un análisis de funciones para diferenciar a los individuos y grupos aprobadores de los responsables. Los aprobadores deben llevar a cabo el cambio, mientras que los responsables deben realizar, desde el punto de vista operacional, la labor cotidiana de impulsar el cambio para alcanzar sus metas y objetivos.

Al igual que en 5.1.6 Identificar a las partes interesadas afectadas por el cambio, este proceso debe captar información relacionada con las motivaciones, capacidades, expectativas y preocupaciones relativas al cambio. Esta información puede captarse mediante diversos métodos, como entrevistas estructuradas y debates generales para identificar posibles limitaciones, conflictos o preocupaciones.

Inputs	Outputs
Definición del Cambio Carta Análisis de los Interesados Cuadros de Organigramas Actuales y Perfiles	Identificación del Patrocinador Evaluación del Patrocinador

5.1.6 Identificar a las Partes Interesadas Afectadas por el Cambio

El propósito de **Identificar a los Interesados Afectados por el Cambio** es identificar los atributos de los interesados, como el nivel de influencia, el compromiso o las normas, y determinar el tamaño, el alcance y la complejidad del impacto del cambio en los individuos y grupos clave.

Este proceso identifica a los afectados por el cambio y a los que tienen la capacidad de influir en el resultado. El proceso también establece las funciones dentro de la iniciativa de cambio y puede identificar a los individuos o grupos con múltiples funciones.

El proceso debe agrupar a los interesados para facilitar las actividades de cambio organizacional e individual. En la elaboración de la estrategia de gestión del cambio se utiliza un análisis exhaustivo de los interesados. También se utiliza para preparar los planes de desarrollo de la participación de los interesados, la comunicación y el aprendizaje.

Este proceso debe captar información sobre las motivaciones, expectativas, preocupaciones y actitudes hacia el cambio. La información puede ser captada a través de una variedad de métodos, tales como entrevistas estructuradas, discusiones generales y cuestionarios.

Inputs	Outputs
Definición del Cambio Declaración de la Visión Cuadros de Organigramas Actuales y Perfiles Investigación	Análisis de Interesados

5.1.7 Evaluar el Impacto del Cambio

El propósito de **Evaluar el Impacto del Cambio** es analizar cómo las partes interesadas se verán afectadas por el cambio y el impacto específico del cambio en las personas, los procesos, las herramientas, la estructura organizativa, las funciones y la tecnología.



Este proceso implica identificar y categorizar quién y qué se verá afectado, evaluar el grado de cambio que se produce en estas áreas y describir el cambio.

Este proceso determina el tamaño, el alcance, el tiempo y la complejidad del esfuerzo de cambio. Se utiliza para informar y orientar la formación de la estrategia de cambio e identificar las actividades necesarias para gestionar el riesgo y la resistencia que puedan estar asociadas al cambio.

Inputs	Outputs
Definición del Cambio Declaración de la Visión Investigación Análisis de Interesados	Evaluación del Impacto del Cambio

5.1.8 Evaluar la Alineación del Cambio con los Objetivos Estratégicos de la Organización y la Medición del Rendimiento

El propósito de la Evaluación de la Alineación del Cambio con los Objetivos Estratégicos de la Organización y la Medición del Rendimiento es anticipar el impacto de los beneficios previstos en las metas y objetivos estratégicos de la organización.

El proceso evalúa dónde se produce la alineación y el desajuste de los objetivos, las metas, los resultados y las medidas de rendimiento entre el estado futuro y el estado actual. Para ello se realiza un examen de la estrategia con las entidades y personas pertinentes, como las de nivel ejecutivo, la Oficina de Planificación Estratégica, la Oficina de Gestión del Cambio y la Oficina de Gestión de Proyectos y Programas. Los instrumentos de planificación estratégica, como los cuadros de mando integral, los planes estratégicos y las hojas de ruta, deben evaluarse y contrastarse con el cambio que se propone.

Los profesionales de la gestión del cambio son responsables de impulsar las medidas adecuadas para superar los obstáculos y evitar o reducir al mínimo los efectos adversos. En el proceso se identifican los posibles obstáculos y conflictos del cambio, así como las oportunidades para gestionarlos o abordarlos.

El proceso producirá uno de cuatro resultados:

- Confirmar que el cambio y la estrategia están alineados
- Adaptar la estrategia si el cambio se considera necesario pero no está suficientemente alineado con estrategia actual
- Posponer el cambio hasta que esté más alineado con la estrategia de la organización
- Cancelar el cambio
- El resultado impacta en los productos producidos o modificados.

Inputs	Ouputs
Plan Estratégico Declaración de la Visión Actual Declaración de la Visión Futura Caso para el Cambio Plan de Riesgos	Evaluación de la Alineación de la Organización Modificaciones en las Metas de Rendimiento de la Organización y la Empresa (Metas y Objetivos) Modificaciones del Plan Estratégico Modificación el Caso del Negocio



5.1.9 Evaluar los Factores Externos que pueden afectar al Cambio Organizacional

El propósito de la **Evaluación de los Factores Externos que pueden afectar al Cambio Organizacional** es identificar el cliente, el mercado, los factores sociales, jurídicos, económicos, políticos, tecnológicos y otros factores externos a la organización que pueden influir en la adopción del estado futuro por parte de los interesados.

Este proceso se utiliza para determinar los factores externos que permitirán o limitarán el esfuerzo de cambio e identificar cómo esas fuerzas influirán en el enfoque del cambio. Se trata de un proceso iterativo porque el entorno externo puede introducir nuevos riesgos u oportunidades que pueden afectar a los resultados del cambio.

Inputs	Outputs
Caso del Negocio Declaración de la Visión Plan Estratégico	Evaluación del Impacto Ambiental Externo

5.1.10 Evaluar la (s) Cultura (s) de la Organización relacionada(s) con el Cambio

El propósito de **Evaluar la(s) Cultura(s) de la Organización relacionada(s) con el Cambio** es determinar los elementos culturales dentro de la organización que pueden ayudar u obstaculizar la dirección del cambio y el logro de los beneficios esperados. La cultura organizacional se define como los valores compartidos y los comportamientos únicos comunes a una organización. La cultura organizacional es integral para determinar cómo se completan las tareas, la forma en que las personas interactúan entre sí, el lenguaje que utilizan al comunicarse y las actitudes, objetivos, valores y conductas de liderazgo que se exhiben.

Este proceso determina si la cultura, la estructura, los procesos y el sistema de gestión del rendimiento actuales de la organización apoyarán el cambio. Si es así, entonces el proceso investigará cómo la cultura actual puede ser manejada a través del cambio. Si la cultura actual no apoyará el cambio, entonces el proceso identifica los aspectos de la cultura actual que requieren cambio para realizar el estado futuro.

Entre los indicadores de que un cambio cultural puede ser necesario para apoyar y sostener el cambio se incluyen:

- La cultura actual no permite que los interesados trabajen de manera que apoyen el estado futuro
- La cultura actual no apoya el proceso organizativo planificado o el cambio de comportamiento
- Los valores actuales están en conflicto con lo que se espera de los interesados y los líderes

El proceso se centra en los elementos culturales tangibles que ocurren regularmente en una organización y en los elementos intangibles, que son creencias y comportamientos no escritos o no expresados que pueden no ser evidentes. El proceso identifica dónde existen consistencias o compatibilidades culturales.

La evaluación de la cultura se utiliza para orientar e informar el desarrollo de la estrategia de gestión del cambio. Los hallazgos de la Evaluación de la Cultura pueden ser utilizados para anticipar y evitar los obstáculos.



Inputs	Outputs
Comportamientos y Valores Esenciales Canales, Herramientas y Métodos de Comunicación actuales Encuestas de Opinión y Evaluación de la Retroalimentación Declaración de la Visión	Evaluación de la cultura

5.1.11 Evaluación de la Capacidad de Organizacional para el Cambio

El propósito de la **Evaluación de la Capacidad Organizacional para el Cambio** es determinar la capacidad de los diversos interesados afectados por el cambio para adoptar el cambio y avanzar hacia el estado futuro.

La capacidad de una organización para adoptar nuevos cambios depende de diversos factores internos y externos, entre ellos los de la organización:

- La capacidad operativa para absorber el cambio
- Volumen de cambios simultáneos (en curso y previstos)
- Capacidad de absorber cambios adicionales
- La experiencia histórica con el cambio, incluidos los cambios percibidos como positivos y negativos
- Madurez del cambio, que es la medida en que la organización utiliza metodologías, técnicas e instrumentos de gestión del cambio o de proyectos
- Estabilidad económica, ambiental y política (externa e interna)

Hay muchos métodos e instrumentos disponibles para ayudar al profesional de la gestión del cambio a medir estos factores, entre ellos:

- Realizar una evaluación cultural
- Examinar el cambio y la gestión de los proyectos
- Auditoría de las lecciones aprendidas e informes de cambios, proyectos y carteras para medir los cambios actuales y previstos y antecedentes de adopción de cambios de magnitud similar
- Examinar los informes independientes sobre los factores externos e internos, incluida la economía, el medio ambiente, y las condiciones políticas

Los cambios de comportamiento requeridos, los conjuntos de habilidades, las competencias y las barreras potenciales para el cambio pueden identificarse, por ejemplo, colaborando con el liderazgo, los gerentes de línea, los recursos humanos y los empleados. Estos pasos deben considerarse como los requisitos previos para el éxito del cambio, ya que esbozarán la capacidad mínima que la organización necesita para lograr el cambio propuesto.

Inputs	Outputs
Evaluación de la Competencia Evaluación de la Cultura Experiencia Histórica de la Organización en la Evaluación de los Interesados en el Cambio Evaluación del Impacto Ambiental Externo Evaluación del Impacto del Cambio Inventario de Recursos Relacionados con el Cambio	Evaluación de la Capacidad de Cambio Organizacional



5.1.12 Evaluar la Preparación de la Organización para el Cambio

El propósito de la Evaluación de la Preparación de la Organización para el Cambio es determinar la preparación de la organización para las actividades de cambio.

Este proceso evalúa la preparación de las condiciones, actitudes y recursos necesarios para que el cambio se produzca con éxito. Este proceso debe incluir elementos de preparación de la organización, como los factores de mercado, la capacidad y la saturación, que abordan las características y atributos fundamentales de la organización y el cambio propuesto.

Este proceso también debería centrarse en la evaluación del nivel de comprensión, las percepciones y las expectativas de la organización respecto del cambio. Debería identificar las brechas existentes entre las propias habilidades, expectativas y actitudes de los líderes del cambio y la visión colectiva de la organización. También debería evaluar los cambios en el proceso organizativo y determinar el nivel de comprensión y preparación de las unidades organizativas para la transición.

Este proceso se utiliza para elaborar planes de acción si se identifican deficiencias importantes en la preparación de la organización.

Inputs	Outputs
Objetivos y Metas del Cambio Evaluación de la Cultura Evaluación de la Capacidad de Cambio Organizacional Evaluación de la Alineación Organizacional Evaluación de la Alineación del Patrocinio Declaración de la Visión Evaluación de Riesgos	Evaluación de la Preparación para el Cambio Organizacional

5.1.13 Evaluar las Necesidades de Comunicación, los Canales de Comunicación y la Capacidad de Transmitir Mensajes Clave

El propósito de **Evaluar las Necesidades de Comunicación, los Canales de Comunicación y la Capacidad de Transmitir Mensajes Clave** es determinar el esfuerzo de comunicación necesario para apoyar la transición al estado futuro.

Este proceso se utiliza para definir las necesidades de comunicación de todos los interesados y centrarse en las necesidades de comunicación específicas de las personas o grupos de interesados.

La **Evaluación de las Necesidades de Comunicación** se utiliza para elaborar la estrategia de comunicación y preparar estimaciones de recursos y presupuestos. También se utiliza para determinar los riesgos que pueden afectar directamente a la eficacia de las comunicaciones y los progresos hacia el cambio.

Inputs	Outputs
Objetivos y Metas del Cambio Evaluación de la Cultura Evaluación de la Capacidad de Cambio Organizacional Evaluación de la Alineación del Patrocinio Análisis de las Partes Interesadas Canales de Comunicación, Herramientas y Métodos Actuales Declaración de la Visión Evaluación de Riesgos	Evaluación de las Necesidades de Comunicación



5.1.14 Evaluar las Capacidades de Aprendizaje

El propósito de la Evaluación de las Capacidades de Aprendizaje es determinar la escala, la magnitud y la complejidad del aprendizaje y el desarrollo necesarios para asegurar que el estado futuro se logre con éxito.

La Evaluación de las Necesidades de Aprendizaje determina lo que los interesados necesitan hacer de manera diferente y lo que demostrará la necesidad de nuevas competencias, capacidades, conocimientos, habilidades, técnicas y comportamientos necesarios para llevar a cabo con éxito y sostener en el futuro las operaciones del estado. Se centra en las futuras habilidades y capacidades técnicas, sociales y de comportamiento requeridas. El proceso debe determinar las estrategias y enfoques de aprendizaje y la necesidad de equipo de aprendizaje, educadores y logística. También debe identificar las principales limitaciones o barreras que pueden afectar el éxito del programa de aprendizaje.

La Evaluación de las Necesidades de Aprendizaje se utiliza para desarrollar la Estrategia de Aprendizaje y Desarrollo. También se utiliza para preparar estimaciones de recursos y presupuestos y mediciones de rendimiento.

Inputs	Outputs
Análisis de los Interesados Evaluación del Impacto del Cambio Evaluación de las Necesidades de Comunicación Evaluación de Cultura Evaluación de la Capacidad de Cambio Organizacional Evaluación de la Alineación Organizacional	Evaluación de las Necesidades de Aprendizaje

5.1.15 Realización de la Evaluación de los Riesgos de Cambio

El propósito de la Evaluación de los Riesgos de Cambio de conducta es determinar y anticipar los riesgos identificables para el cambio propuesto. Estos pueden ser riesgos comúnmente asociados con el cambio, como la resistencia de los interesados o la falta de patrocinio visible de la dirección de la organización, pero deben considerarse otros posibles riesgos que pueden afectar al cambio. Por ejemplo, la evaluación de riesgos podría mostrar un riesgo significativo para la aplicación satisfactoria del cambio, a menos que cambien las funciones de ciertas partes interesadas.

La evaluación debe incluir un nivel de medición del impacto de los riesgos identificados en el cambio (por ejemplo, si un proyecto se detendría completamente en caso de que un riesgo se hiciera realidad).

Inputs	Outputs
Análisis de los Interesados Evaluación del Impacto del Cambio Evaluación de la Cultura Evaluación de la Capacidad del Cambio Organizacional	Evaluación de los Riesgos del Cambio Registro de los Riesgos

5.2 Formular la Estrategia de Gestión del Cambio

El propósito de Formular la Estrategia de Gestión del Cambio es desarrollar el enfoque general de cómo una organización hace la transición de su estado actual a su estado futuro.



La Estrategia de Gestión del Cambio está diseñada típicamente para realizar un conjunto de objetivos para lograr resultados organizacionales específicos.

La Estrategia de Gestión del Cambio detalla la escala, el alcance y la complejidad del programa de cambio y define los requisitos y las opciones de implementación, los desafíos, las limitaciones, las oportunidades, los criterios de éxito, las mediciones, la RACI y la gobernanza para cada actividad de gestión del cambio necesaria para lograr una implementación del cambio exitosa y sostenible. Aclara lo que hay que hacer, por qué hay que hacerlo, quién lo hará, cuándo se hará y el resultado esperado. También puede incluir los recursos y otros requisitos de costos para el programa de cambio, como las herramientas o soluciones tecnológicas utilizadas por el equipo de cambio, los materiales de comercialización/comunicación o los eventos.

La Estrategia de Gestión del Cambio establece claramente el caso del cambio (a veces denominado caso de cambio) y destaca los enfoques específicos del programa para desarrollar y ejecutar todas las corrientes de trabajo de gestión del cambio dentro del alcance, que pueden incluir:

- Patrocinar responsabilidades y actividades
- Alineación del liderazgo
- Participación de los interesados
- Comunicación
- Organización y diseño de procesos
- El cambio de cultura y de comportamiento
- Evaluación y gestión del impacto
- Planificación de la preparación
- Aprendizaje y desarrollo
- Gestión de la actuación profesional
- Gestión de riesgos
- Realización de beneficios y gestión de la sostenibilidad

El enfoque se basará en los diagnósticos, las evaluaciones y la participación en el cambio completados en **5.1 Evaluar el Impacto del Cambio y la Preparación de la Organización**. Los diagnósticos y evaluaciones proporcionan datos para que la estrategia de cambio se adapte a la organización o a áreas específicas de la misma y son conscientes del nivel de impacto del cambio, los desafíos para implementar el cambio, las barreras y oportunidades de comunicación, los factores críticos de éxito y los requisitos de participación.

Cada organización tendrá limitaciones y oportunidades únicas que la estrategia de cambio debe abordar. Entre las principales esferas que se abordarán en la estrategia de cambio para reducir al mínimo el riesgo de la aplicación de la estrategia y aumentar al máximo su eficacia figuran las siguientes:

- **La Fuerza de los Argumentos a favor del Cambio:** Si los argumentos a favor del cambio son sólidos, están bien respaldados y se comunican de manera coherente, el nivel de riesgo será menor porque los afectados comprenderán la necesidad de realizar los cambios necesarios y se comprometerán a hacerlo. Si la solidez del argumento es débil, lo que da lugar a una mala planificación de la comunicación, una escasa visibilidad o un apoyo mínimo de los patrocinadores, entonces los niveles de riesgo pueden ser más altos porque los afectados por el cambio no "comprarán" o aceptarán la necesidad de cambiar. La planificación inadecuada del cambio puede dar lugar a una adopción deficiente del cambio, la asignación insuficiente de los recursos necesarios para impulsar el cambio y la falta de credibilidad del proyecto.

- **Compromiso de Patrocinio:** El compromiso y el apoyo claros y visibles del patrocinador tienen un impacto directo en el éxito del cambio. Si el patrocinador no presta apoyo, no participa activamente en el esfuerzo y las actividades de cambio, pierde interés en los esfuerzos de cambio o se distrae durante los mismos, entonces debe haber estrategias de intervención y gestión de riesgos para abordar la cuestión.

- **Grado en que el éxito del cambio depende de los cambios de comportamiento:** Los niveles de riesgo serán más altos si el éxito del cambio depende de los cambios de comportamiento que si el cambio no requiere cambios de comportamiento, porque los cambios de comportamiento son más difíciles de hacer en comparación con el aprendizaje de un nuevo sistema o proceso.



Una evaluación inadecuada del cambio de comportamiento necesario puede dar lugar a una falta de habilidad y capacidad para hacer las cosas de manera diferente y a una mala alineación con los cambios.

- **Grado en que el éxito del cambio depende de que los interesados aprendan una nueva habilidad:** La evaluación de riesgos debe indicar el grado en que el cambio depende de que los interesados aprendan una nueva habilidad. Si los interesados son capaces y han tenido experiencia con el aprendizaje en el pasado, entonces la evaluación del riesgo debería ser menor.

- **Grado en que el cambio afecta a los interesados, los clientes y los vendedores:** El nivel de cambio requerido por las partes interesadas, los clientes y los vendedores puede afectar al nivel de riesgo. Un alto nivel de cambio representa un alto grado de riesgo. El éxito del cambio corre un mayor riesgo cuando los clientes y vendedores se ven afectados por el cambio.

- **Impacto del cambio en el rendimiento financiero/la salud de la organización:** Una mayor dependencia financiera del éxito del cambio aumenta el riesgo de éxito del cambio y probablemente acortará el tiempo disponible para adoptar el cambio. Por consiguiente, es probable que sea necesario lograr resultados rápidamente.

- **Cantidad de experiencia previa que la organización tiene con el cambio:** Si la organización ha tenido éxito en el pasado con el cambio y en general muestra poca resistencia al cambio, entonces el riesgo debería ser menor. Si la organización tiene fracasos anteriores con el cambio, entonces el riesgo será mayor.

- **Alineación de la organización:** La falta de alineación de las prácticas de gestión del rendimiento, la cultura, la estructura organizativa y el diseño de la organización con la estrategia general de gestión del cambio puede dar lugar a una falta de preparación para el cambio, a una adopción deficiente o lenta del cambio o a que los interesados vuelvan a las viejas costumbres.

- **Capacidad para el cambio:** La capacidad general para realizar el cambio, como la carga de trabajo u otras iniciativas de cambio, basada en factores ambientales o de tiempo.

La estrategia de gestión del cambio debe ser validada y aprobada por el patrocinador del programa de cambio y por el equipo del programa y el liderazgo de la organización apropiados. También puede requerir la aprobación de los líderes de la organización, los socios y los expertos en la materia que hayan hecho aportaciones a la estrategia. En los programas de transformación complejos, puede haber una amplia audiencia para la estrategia de cambio, incluyendo consejos de trabajo de empleados/colegas o proveedores de terceros. El proceso de revisión y aprobación de la estrategia debe estar claramente definido en los documentos de gobierno del programa de cambio.

Las preguntas a considerar y responder cuando se desarrolla la estrategia de gestión del cambio pueden incluir:

- ¿El cambio es incremental o transformacional? ¿La implementación será por fases o "big bang"?

- ¿Será la transición lineal y secuencial, o requerirá un enfoque multifacético, no lineal y no secuencial?

- ¿Cuán preparada está la organización para el cambio? ¿Cuáles son las zonas de resistencia conocidas y previstas, y qué mecanismos se utilizarán para superarlas?

- ¿Qué ajustes operacionales se necesitarán para facilitar la adopción del cambio con un mínimo de perturbaciones?

- ¿Qué mecanismos se utilizarán para asegurar que la fuerza de trabajo tenga o adquiera las aptitudes y competencias necesarias?

- ¿Se necesitarán componentes tecnológicos para facilitar la transición? En caso afirmativo, ¿cómo se incorporarán?



- ¿Cómo se gestionará la logística del ajuste de la fuerza de trabajo?
- ¿Qué mecanismos se utilizarán para asegurar que se han adoptado los comportamientos y actitudes necesarios? ¿Cómo se supervisará el progreso?

5.2.1 Desarrollar la Estrategia de Comunicación

El propósito de desarrollar la Estrategia de Comunicación es crear una estrategia que, cuando se ejecute, asegure que la organización y sus clientes sean conscientes y entiendan la lógica organizativa del cambio. Asegura que las partes interesadas estén alineadas en cuanto al valor y los beneficios esperados del programa para la organización, la iniciación, el progreso, los desafíos, los logros, la finalización y los beneficios realizados. La estrategia de comunicación incluye:

- La justificación comercial definida o el caso del cambio
- Interesados y patrocinadores
- Audiencias identificadas, segmentación de la audiencia y necesidades de la misma
- Mensajes dirigidos a las partes interesadas
- Canales de comunicación identificados y frecuencia de los mensajes
- Identificó canales y bucles de retroalimentación
- Gobernanza de la comunicación y proceso de examen

Comunicar la Razón de ser de los Negocios

La estrategia de comunicación debería incluir la justificación comercial de qué, por qué, quién, cómo, y cuando se producen cambios. Debe proporcionar la información detallada necesaria para que los patrocinadores del cambio y el público destinatario puedan comprender los mensajes clave, los canales y la frecuencia con que se transmitirán los mensajes durante la ejecución del cambio. Comunicación exitosa de los argumentos a favor del cambio se produce cuando las comunicaciones sobre las razones comerciales son lo suficientemente amplias como para que cada tipo y nivel de interesado pueda articular claramente lo que está cambiando, la forma en que el cambio beneficia o afecta a la organización y la forma en que el cambio le afecta individualmente (lo que a menudo se denomina "What's In It for Me"). Si las personas ven progresos con los que se pueden relacionar, entonces es más probable que continúen el esfuerzo de cambio y ayuden a alcanzar el estado futuro y a sostener el cambio.

Principios Rectores de los Mensajes de Comunicación

La estrategia de comunicación debe proporcionar los principios rectores de los mensajes de comunicación. Un mensaje es una idea simple y clara y debe resumir la esencia del cambio. Un mensaje eficaz significa comunicar el mensaje correcto a través de los canales adecuados. Los mensajes deben ser pertinentes y apropiados para la audiencia, y debe haber continuidad entre los mensajes. El uso de técnicas de narración de historias que incluyan narraciones interesantes, historias de interés humano e imágenes llamativas ayudará a comunicar el mensaje al público destinatario.

Identificar los Canales de Comunicación y el Flujo de Información

El grupo de interesados y los patrocinadores deben describir dónde y cómo se comparte la información dentro de sus respectivas organizaciones trazando un mapa de cómo funcionarán las comunicaciones en toda la organización. Deben señalarse los canales de comunicación tanto formales como informales, y deben identificarse las oportunidades para incluir, aprovechar y reforzar el contenido de los mensajes.

Entre las consideraciones para elaborar una estrategia de comunicación eficaz figuran las siguientes:

- Adaptar las actividades de comunicación a las necesidades
- Usando la retroalimentación de los mensajes
- Usando comunicaciones push/pull/interactivas
- Determinar las mejores estrategias de comunicación (vertical/horizontal, verbal/no verbal, informal/formal, oral/escrita, oficial/no oficial, interna/externa)



Gobernanza de la Comunicación y Proceso de Examen

Los procesos de comunicación dentro de las organizaciones pueden tener estructuras complejas, y su revisión y validación es requerida por varios grupos (por ejemplo, la comunicación interna y externa de la empresa y los equipos jurídicos, de riesgos y de cumplimiento), particularmente cuando las comunicaciones afectan a los clientes o a terceros. La estrategia de comunicación debe incluir las funciones, las responsabilidades, las rendiciones de cuentas, los recursos y los plazos para la revisión del contenido de las comunicaciones y la aprobación antes de su publicación.

Inputs	Outputs
Definición del Cambio Evaluación del Impacto del Cambio Canales, Herramientas y Métodos de Comunicación Actuales Evaluación de la Preparación para el Cambio Organizacional Carta del Proyecto y Documentación del Proyecto Análisis de las Partes Interesadas Declaración de la Visión	Estrategia de la Comunicación

5.2.2 Desarrollar la Estrategia de Patrocinio

El propósito de **Desarrollar la Estrategia de Patrocinio** es crear un enfoque de alto nivel para preparar y aprovechar a los patrocinadores para promover, obtener apoyo e impulsar la adopción de un cambio. La responsabilidad de desarrollar la Estrategia de Patrocinio debe asignarse al Líder de Gestión del Cambio e incluir las aportaciones de otras personas que tengan conocimiento y experiencia con los patrocinadores.

Describe por qué los patrocinadores son importantes

La Estrategia de Patrocinio debe esbozar por qué los patrocinadores son críticos para el éxito de un esfuerzo de cambio. Los patrocinadores son críticos para el éxito del cambio porque:

Las partes interesadas quieren aprender sobre el cambio y las razones del cambio de los patrocinadores

- La importancia que las partes interesadas conceden a un esfuerzo de cambio puede estar determinada por la importancia que los patrocinadores demuestran
- Los patrocinadores crean apoyo para el cambio en todos los niveles de la organización
- Los patrocinadores pueden apoyar la identificación y mitigación de los riesgos asociados con la resistencia al cambio
- Los patrocinadores proporcionan los recursos y el presupuesto, establecen las expectativas y hacen responsables a las organizaciones e individuos durante el cambio
- Los patrocinadores derriban las barreras y eliminan los obstáculos que restringen la aplicación del cambio
- Los patrocinadores proporcionan mensajes de alto nivel durante el programa de cambio

Desarrollar un Enfoque de Alto Nivel para Obtener el Compromiso de Patrocinio

Se deben identificar las lagunas de patrocinio que deben abordarse para la adopción satisfactoria del cambio, y se debe elaborar lo antes posible un enfoque de alto nivel para abordar las lagunas. Este enfoque de alto nivel incluye las actividades para construir una coalición de patrocinio que impulse y apoye la Estrategia de Patrocinio.

Entre los riesgos que hay que tener en cuenta figuran la falta de compromiso y apoyo del patrocinador al cambio, las lagunas en la competencia del patrocinador y los problemas de patrocinio del pasado.



Inputs	Outputs
Riesgos del Cambio Evaluación de la Preparación para el Cambio Organizacional Evaluación de la Alineación del Patrocinio Análisis de los Interesados	Estrategia del Patrocinio

5.2.3 Desarrollar la Estrategia de Participación de las Partes Interesadas

El propósito de la Elaboración de la Estrategia de Participación de los Interesados es identificar un enfoque para asegurar que las personas o grupos afectados por un cambio y los que pueden influir positivamente en el éxito general del cambio participen en el esfuerzo de cambio. El núcleo de la gestión y la participación de las partes interesadas incluye la adopción de las medidas adecuadas para identificar a las partes interesadas, la realización de un análisis de las mismas, la identificación de la participación necesaria de las diversas partes interesadas y la determinación de las actividades necesarias para lograr la participación requerida.

Las partes interesadas en el cambio pueden ser numerosas y van desde las partes interesadas internas, como los empleados cuyos trabajos se ven afectados por los cambios, hasta las partes interesadas externas, como los clientes o los consumidores que podrían ver o experimentar algo diferente debido a los cambios. Una estrategia de participación de los interesados tal vez no sea apropiada para todos los esfuerzos de gestión del cambio, pero en más complejos y de gran escala, el desarrollo de una dirección y un enfoque generales para la participación de los interesados ayuda a alinear e integrar los planes, las actividades, los requisitos y la métrica de la participación de los interesados.

La participación de los interesados requiere la atención y la participación de las personas que se verán afectadas por los cambios o que pueden influir en el éxito de los mismos y se centra en lo que los interesados y los grupos de interesados necesitan saber sobre el cambio y lo que necesitan que hacer. Una buena participación de los interesados atrae y mantiene la atención de éstos en el grado necesario para el éxito del cambio. El grado y el tipo de participación de los interesados que se requiere varía en función de variables como el tiempo, la disponibilidad de recursos, los elementos negociables dentro del estado futuro, la estrategia de gestión del cambio (directiva frente a colaboración) y la función de los interesados. En función del cambio, una estrategia de participación de los interesados podría incluir la identificación de los principales interesados, el establecimiento de prioridades entre ellos, las referencias a un análisis de los interesados, los compromisos necesarios de los interesados y los métodos para solicitar sus aportaciones y la conveniencia de hacerlo.

Inputs	Outputs
Análisis del Estado Actual Evaluación del Impacto del Cambio Canales, Herramientas y Métodos de Comunicación Actuales Estrategia de Comunicación Estrategia de Patrocinio Análisis de las Partes Interesadas	Estrategia de Compromiso de Interesados

5.2.4 Desarrollar la Estrategia de Impacto del Cambio y Preparación

El propósito de la estrategia de preparación e impacto del cambio es definir el enfoque, el alcance, las funciones y las responsabilidades en la realización de un análisis detallado del impacto y la planificación de la preparación para la aplicación del cambio.

La comprensión de los impactos específicos en las personas, los procesos, las herramientas, la estructura organizativa, las funciones de los puestos de trabajo y la tecnología informará a todas las áreas de la estrategia de cambio y es fundamental para el desarrollo de la estrategia de formación y preparación.



La Estrategia de Preparación se centra en las acciones y actividades que deben completarse antes de que se implemente el cambio. Incluye los criterios de preparación para la implementación, la estructura de gobierno y la responsabilidad de las actividades de preparación que determinarán si la organización está lista para aceptar el cambio. La gestión de la preparación es una actividad crítica que apoya los proyectos que cumplen los principales hitos previos a la aplicación y asegura una transición sin problemas a las nuevas formas de trabajo.

Inputs	Outputs
Estrategia de Compromiso de los Interesados Evaluación del Impacto del Cambio	Estrategia de la Preparación e Impacto del Cambio

5.2.5 Desarrollar la Estrategia de Aprendizaje y Desarrollo

El propósito de la Estrategia de Aprendizaje y Desarrollo es definir el conocimiento, las habilidades y las competencias necesarias para que las partes interesadas adopten el cambio, lo cual informa la creación y la entrega de programas de aprendizaje y desarrollo y cursos de capacitación. Los componentes clave que identifica la Estrategia de aprendizaje y desarrollo son las aptitudes y competencias necesarias para actuar en el entorno cambiado, las que necesitan capacitación para cerrar la brecha de competencias, el contenido que debe impartirse, el método de entrega y los métodos para determinar la eficacia de la capacitación.

Demstración de la Necesidad

La Estrategia de Aprendizaje y Desarrollo debería documentar lo que los interesados deben poder hacer de manera diferente debido al cambio y cómo deben trabajar para tener éxito en el futuro. La estrategia asegura que los interesados afectados estén equipados con los conocimientos, las aptitudes y las habilidades necesarias para alcanzar el estado futuro.

Definición de un Enfoque de Alto Nivel

La Estrategia de Aprendizaje y Desarrollo debería definir un enfoque de alto nivel que asegure la comprensión del esfuerzo de trabajo previsto.

Explicando los diferentes métodos y herramientas de aprendizaje y desarrollo: El método de aprendizaje y desarrollo depende del tipo de cambio y la cultura de la organización. Debe identificar los métodos e instrumentos de aprendizaje y desarrollo más eficaces al definir el enfoque de alto nivel. Los métodos clave de aprendizaje y desarrollo pueden incluir

- Dirigido por un instructor (presencial y virtual)
- Basado en la computadora
- Webcasts/Podcasts
- Juegos de rol
- Simulaciones
- En el trabajo
- Gamificación

Identificar posibles recursos: Algunas organizaciones tienen departamentos internos de aprendizaje y desarrollo que pueden ser aprovechados para llevar a cabo el aprendizaje y el desarrollo. Otras organizaciones recurrirán a expertos externos en materia de consultoría o a la contratación externa para llevar a cabo esas actividades. El enfoque de alto nivel debería esbozar el plan de recursos para llevar a cabo el aprendizaje y actividades de desarrollo.

Estimación de una línea de tiempo: El plan de alto nivel debe incluir un calendario estimado para el aprendizaje y el desarrollo que se ajuste al calendario del proyecto. El aprendizaje y el desarrollo deben estar lo suficientemente cerca del cambio real para que los interesados recuerden lo que aprendieron y puedan transferir las nuevas aptitudes a sus puestos de trabajo.



Identificación de los productos propuestos: Es necesario definir en la estrategia de aprendizaje y desarrollo los entregables y materiales de apoyo previstos para el aprendizaje y el desarrollo. Esto establecerá el esfuerzo de trabajo que se espera que complete el aprendizaje y el desarrollo. Los entregables pueden incluir un plan de aprendizaje y desarrollo, un plan de estudios, materiales (por ejemplo, un manual de usuario, una guía de referencia rápida) y una evaluación.

Entre las consideraciones clave para definir el enfoque de aprendizaje y desarrollo pueden figurar las siguientes:

- Los costos de la licencia de las herramientas de capacitación
- Puesta en marcha de entornos de formación para impartir capacitación sobre nuevas soluciones técnicas o digitales
- Los datos utilizados en el material de capacitación y cualquier requisito de privacidad de datos
- Un enfoque para pilotar el entrenamiento antes del despliegue para asegurar que es adecuado para el propósito
- Gobernanza para la aprobación del contenido de la capacitación, en particular si existe un requisito legal o reglamentario
- Un enfoque para la transición de la formación del programa de cambio a "business as usual" capacitación, incluida la transferencia y la gestión de conocimientos

Determinar las Técnicas de Evaluación

Hay una gran variedad de enfoques y técnicas para evaluar las actividades de aprendizaje. La Estrategia de aprendizaje y desarrollo debería explicar la importancia de evaluar el aprendizaje y el desarrollo y la forma de abordarlo. La medición del éxito de un programa de aprendizaje y desarrollo demuestra si los participantes aprendieron las habilidades necesarias. Los objetivos de aprendizaje deben utilizarse para definir el contenido de la capacitación y medir la adopción después de la capacitación. La identificación de los objetivos del programa de aprendizaje y desarrollo antes de la impartición también permite al profesional del cambio evaluar el éxito de la adopción tras la finalización de la capacitación.

Inputs	Outputs
Evaluación de las Necesidades de Aprendizaje Análisis de los Interesados	Estrategia de Aprendizaje y Desarrollo

5.2.6 Desarrollar la Estrategia de Medición y Realización de Beneficios

El propósito de la **Estrategia de Medición y Realización de Beneficios** es definir los criterios de éxito y las medidas para vigilar si el cambio está logrando los beneficios esperados y adaptar el efecto del cambio según sea necesario.

Es importante comenzar a medir lo antes posible en el ciclo de vida del esfuerzo. Esto proporciona información oportuna para calibrar la eficacia de la estrategia de cambio, mantener la aplicación del cambio en el camino correcto, permitir la corrección del rumbo y asegurar que se realicen los beneficios organizativos definidos en la carta del proyecto.

Desarrollar la Estrategia de Medición: Los objetivos y metas del cambio deben utilizarse para determinar lo que se requiere para alcanzar el estado futuro. Estos objetivos deben ser específicos y cuantificables para que la organización comprenda lo que se espera.



Otro aspecto de la Estrategia de Medición es evaluar la eficacia de la estrategia utilizada para impulsar el esfuerzo de cambio en sí. Las áreas comunes de enfoque incluyen la comunicación y el aprendizaje para permitir el refinamiento según sea necesario. Las técnicas pueden incluir encuestas a las partes interesadas y la retroalimentación de los gerentes de línea, los agentes de cambio y los grupos de discusión.

Estrategia de Realización de beneficios: Deben instalarse mecanismos para supervisar el logro de los objetivos de rendimiento. Esos mecanismos incluyen la elaboración del proceso, la reunión de datos y los requisitos de presentación de informes para cada medida.

Los componentes de la Estrategia de Realización de Beneficios son:

- Asignación de propietarios para cada medida y objetivo
- Determinar cuándo y cómo se reunirán los datos de las mediciones, la frecuencia de presentación de informes y cómo se compartirá la información
- Creación de un enfoque para abordar el deslizamiento o la lentitud en la consecución de la medida
- Alinear con las estrategias de recompensa
- Establecer plazos para abordar las cuestiones relacionadas con el logro de los objetivos
- Comunicar los objetivos de rendimiento a la organización

Inputs	Outputs
Plan Estratégico Metas y Objetivos del Cambio Carta del Proyecto Criterios de Éxito	Estrategia de Medición y Realización de Beneficios Objetivos Revisados de Rendimiento y Recompensas

5.2.7 Desarrollar la Estrategia de Sostenibilidad

El propósito de la elaboración de la **Estrategia de Sostenibilidad** es describir cómo el cambio se convertirá en parte del funcionamiento normal de la organización. Debe definir el enfoque de alto nivel para incorporar o institucionalizar el cambio a fin de lograr los beneficios previstos e incluir todas las corrientes de la actividad de gestión del cambio, como la comunicación y el compromiso, el seguimiento de las mediciones, la gestión del rendimiento, la recompensa y el reconocimiento, el aprendizaje y el desarrollo, el mantenimiento de la propiedad y la mejora continua.

La Estrategia de Sostenibilidad detalla el enfoque para incorporar el cambio en la organización una vez que el programa ha producido el cambio. Define los criterios de evaluación de la sostenibilidad, incluyendo métricas de rendimiento, indicadores culturales, comportamientos deseados de los empleados/clientes, indicadores clave de rendimiento, tarjetas de puntuación, volúmenes de transacciones, tasas de excepción, puntuaciones de satisfacción de los clientes y controles de temperatura de los empleados. También puede incluir actividades de sostenimiento de las funciones de apoyo al cambio.

La Estrategia de Sostenibilidad define el alcance, la escala, las funciones, las responsabilidades, los requisitos de recursos, la rendición de cuentas y la estructura de gobierno del programa de sostenimiento. Proporciona una hoja de ruta clara para mantener las redes o comunidades de práctica formales o informales que han apoyado la iniciativa de cambio y esboza un plan a largo plazo para la gestión continua de los conocimientos. Las aportaciones clave a la estrategia de sostenibilidad son las lecciones aprendidas en cada fase del programa de cambio.



La Estrategia de Sostenibilidad debe abarcar:

- Comunicación (socialización continua del cambio)
- El seguimiento de las métricas
- Gestión de la actuación profesional
- Recompensas y reconocimiento (vinculando las recompensas y el reconocimiento a los comportamientos requeridos por el cambio)
- Propiedad sostenida (asegurando la transferencia de experiencia y conocimientos)
- Transferencia de conocimientos (proceso coherente y eficaz para evaluar las competencias de los interesados y las organizaciones, así como los sistemas, estructuras y mecanismos necesarios para garantizar que los interesados desarrollen las aptitudes y la motivación necesarias para actuar de la manera esperada en el nuevo entorno)
- Mejora continua de los procesos

Inputs	Outputs
Caso del Negocio Objetivos y Metas del Cambio Evaluación de Riesgos del Cambio Documentación y Carta del Pproyecto Plan Estratégico Criterios y medidas del Éxito	Estrategia de Sostenibilidad

5.3 Desarrollar el Plan de Gestión de Cambio

El propósito de **Desarrollar el Plan de Gestión del Cambio** es documentar las acciones, los plazos y los recursos necesarios para llevar a cabo el cambio. La Estrategia de Gestión del Cambio proporciona el "por qué" y el "qué", y el Plan de Gestión del Cambio proporciona el "cómo". El Plan de Gestión del Cambio es una serie de planes componentes que definen el alcance del esfuerzo de cambio y la forma en que se llevará a cabo, se controlará y se supervisará.

El Plan de Gestión del Cambio debe reflejar la complejidad general del esfuerzo de cambio y considerarla:

- Los objetivos/objetivos y los resultados previstos del esfuerzo de cambio definidos en 5.1 Evaluar el impacto del cambio y la preparación de la organización
- Pasos para abordar el cambio y por quién
- Cómo facilitar el esfuerzo de cambio
- Cómo se aplicará, se hará la transición y se mantendrá el esfuerzo de gestión del cambio
- Dependencias de las actividades del plan de cambio
- Supuestos, problemas y riesgos

Al elaborar el Plan de Gestión del Cambio, las preguntas que se deben considerar y responder pueden incluir:

- ¿Qué mecanismos se utilizarán para asegurar que la fuerza de trabajo tenga o adquiera las aptitudes y competencias necesarias?
- ¿Se necesitarán componentes tecnológicos para facilitar la transición? En caso afirmativo, ¿cómo se incorporarán?



- ¿Cómo se gestionará la logística del ajuste de la fuerza de trabajo?
- ¿Qué mecanismos se utilizarán para asegurar que los comportamientos y actitudes necesarios han sido adoptado? ¿Cómo se supervisarán los progresos?

5.3.1 Desarrollar un Plan Integral de Gestión del Cambio

El **Plan de Gestión del Cambio** debe incluir las acciones necesarias y las medidas de referencia en lo que respecta al alcance de un esfuerzo de cambio, los beneficios previstos, los requisitos de las funciones, los recursos, el calendario de actividades, el riesgo y la medición. El nivel de detalle del plan de gestión del cambio debe reflejar la complejidad y el riesgo del esfuerzo de cambio.

Los **Componentes clave del Plan de Gestión del Cambio** incluyen:

- **Plan de Recursos:** Define qué recursos (por ejemplo, personas, capacidad o conjunto de habilidades, ubicación, equipo) serán necesarios para llevar a cabo las tareas.
- **Plan de Patrocinio:** Identifica a los patrocinadores del cambio y define un curso de acción para desarrollar y fortalecer las competencias requeridas para liderar/patrocinar efectivamente una iniciativa de cambio.
- **Plan de Participación de las Partes Interesadas:** Identifica las acciones para involucrar a los grupos e individuos afectados por el cambio y luego mitigar su resistencia y conseguir su apoyo, adopción y apropiación del cambio.
- **Plan de Comunicación:** Define las audiencias internas y externas, los requisitos de información y retroalimentación de quienes lideran y se ven afectados por el cambio, y las actividades y eventos específicos de comunicación.
- **Evaluación del Impacto y Plan de Preparación:** Identifica las acciones, funciones y responsabilidades para el análisis detallado de los impactos tras el análisis de impacto de alto nivel realizado en la fase de evaluación descrita en **5.1 Evaluar el Impacto del Cambio y la Preparación de la Organización**. Detalla cómo y cuándo se captarán los impactos durante la fase de diseño, construcción y ejecución del proyecto, incluida la categorización y cartografía de los impactos y la propiedad de la mitigación y gestión de los impactos. El Plan de Preparación identifica los criterios de preparación de la organización/cliente y el enfoque de gestión de la preparación.
- **Plan de Aprendizaje y Desarrollo:** Identifica las necesidades y las lagunas de conocimiento de los afectados por el cambio y proporciona un curso de acción para preparar a los usuarios finales con las habilidades y los conocimientos necesarios para navegar por el cambio.
- **Plan de Medición y Realización de Beneficios:** Define los procesos y las medidas para supervisar y seguir los progresos en los principales indicadores de rendimiento del proyecto, tal como se definen en la carta del proyecto, e identifica cuándo es necesario aplicar estrategias de mitigación si el esfuerzo de cambio no alcanza sus objetivos.
- **Plan de Sostenibilidad:** Proporciona un enfoque para mantener los nuevos procesos y lograr un método diario de hacer negocios una vez que el cambio se haya convertido en una forma de trabajar y de hacer negocios como de costumbre.

El Plan de Gestión del Cambio se compartirá y revisará con los principales interesados y deberá supervisarse y actualizarse continuamente según sea necesario.

En las siguientes secciones se ofrecen los detalles específicos de los planes que lo componen.



5.3.1.1 Plan de Recursos

El **Plan de Recursos** define los recursos humanos, físicos y financieros necesarios para implementar los beneficios esperados del esfuerzo de cambio. Identifica cómo adquirir recursos y un calendario para la utilización de los mismos. En las siguientes secciones se describen los componentes clave del Plan de recursos.

Recursos Humanos

El Plan de Recursos define el tipo de trabajo necesario para apoyar el esfuerzo de gestión de cambios. Definir los roles y responsabilidades para cada tipo de trabajo asegura que los individuos con ciertas habilidades y capacidades estén en los roles correctos y realizando las tareas requeridas. Estos individuos van desde el apoyo ejecutivo/patrocinador que impulsa el esfuerzo de cambio y los individuos responsables de liderar el esfuerzo de cambio hasta aquellos que proporcionan apoyo y participan en el equipo de gestión del cambio.

Para asegurar que los recursos correctos cumplan las funciones clave en el esfuerzo de cambio, deben definirse las aptitudes y capacidades, junto con el número de personas necesarias para cada función. Una persona puede tener múltiples funciones dependiendo del alcance del cambio, el tamaño de la organización, la geografía y otros factores. El siguiente paso es realizar un análisis de las deficiencias para determinar si las aptitudes requeridas existen en la organización y pueden ser satisfechas por un interesado, o si se necesitarán terceros proveedores de servicios (por ejemplo, consultores). El paso final es crear un plan de dotación de personal que asigne funciones e individuos a tareas específicas de gestión del cambio.

Recursos Físicos

El Plan de Recursos determina los recursos físicos necesarios para apoyar el esfuerzo de cambio. Los recursos internos o los proveedores externos pueden proporcionar recursos físicos tales como sistemas de hardware, software y otra infraestructura técnica, así como instalaciones, espacio de trabajo, mobiliario u otras necesidades físicas para lograr los objetivos de la iniciativa.

Recursos Financieros

El Plan de Recursos asegura que los costos de todos los recursos que apoyan el esfuerzo de cambio se presupuesten apropiadamente y se aprueben en el presupuesto general del plan del proyecto.

Los costos asociados al Plan de Recursos se ajustarán a un proceso definido de revisión y aprobación. Los recursos identificados en el plan se presupuestarán y dotarán de personal como parte del plan general del proyecto.

Inputs	Outputs
Recursos de Gestión del Cambio, Roles y Estrategia de Responsabilidades Estrategia de Comunicación Estrategia de Aprendizaje y Desarrollo Estrategia de Recursos del Cambio Directrices y Políticas de Adquisición	Plan de Recursos



5.3.1.2 Plan de Patrocinio

El **Plan de Patrocinio** debe definir cómo identificar, desarrollar y fortalecer las competencias necesarias para dirigir/patrocinar una iniciativa de cambio. Este plan crea conciencia, establece la comprensión y define las responsabilidades básicas del líder/patrocinador en una actividad de gestión del cambio. Si un patrocinador se resiste a cualquiera de las responsabilidades, entonces estas cuestiones deben abordarse en las primeras etapas.

Los componentes clave de un Plan de Patrocinio incluyen:

- Definición de responsabilidades específicas para los líderes/patrocinadores
- Acuerdo de los dirigentes/patrocinadores sobre sus responsabilidades, incluida la forma en que trabajarán con otras personas involucradas en la actividad de cambio
- Plan de aprendizaje y desarrollo para los líderes/patrocinadores

Inputs	Outputs
Estrategia de Patrocinio Evaluación de la Alineación de los Patrocinadores Análisis de los Interesados Evaluación del Patrocinador	Plan de Patrocinio

5.3.1.3 Plan de Participación de las Partes Interesadas

En el **Plan de Compromiso de los Interesados** se esbozan las actividades y los parámetros que se establecerán para garantizar que los interesados y los grupos de interesados puedan hacer los cambios necesarios o completar los pasos que ayudarán a que el cambio tenga éxito en una organización.

Las actividades de participación de las partes interesadas están diseñadas para abordar los resultados de un análisis de las partes interesadas. El Análisis de las partes interesadas identifica las lagunas entre el estado actual de una parte interesada o grupo de partes interesadas y el estado futuro. Para que el cambio organizativo tenga éxito, es necesario eliminar las lagunas que existen entre los estados actuales y futuros. Un buen análisis de las partes interesadas identifica los componentes clave de esas lagunas, y el plan de participación de las partes interesadas proporciona las actividades pertinentes para abordar los componentes y cerrar las lagunas.

En un Plan de Participación de los Interesados pueden emplearse varias tácticas. Las actividades más comunes incluyen la comunicación formal, bidireccional e informal; actividades de aprendizaje, desarrollo, capacitación y descubrimiento; y recompensas, reconocimiento, refuerzo y consecuencias. Los planes exitosos de participación de los interesados incluyen una métrica clara para garantizar que el plan cumpla con los resultados previstos. Al diseñar las actividades de participación de los interesados deben tenerse en cuenta varios factores, entre ellos la cultura institucional, otras iniciativas de cambio que afecten a los interesados, las actividades que capten y mantengan la atención de un interesado, las necesidades de los interesados y la participación específica necesaria para que se produzca un cambio satisfactorio en un interesado o grupo.

Como ocurre con muchos de los componentes de un cambio bien gestionado, el Análisis de los Interesados y los Planes de Participación de los Interesados son iterativos. Los Planes de Participación de las Partes Interesadas se actualizan según sea necesario y se ajustan en función de los parámetros que miden la eficacia de las actividades.



Los Planes de Participación de las Partes Interesadas también incluyen actividades diseñadas para impulsar el comportamiento de las partes interesadas que pueden afectar el éxito general del cambio. Estos tipos de actividades pueden incluir herramientas, plantillas y mensajes clave que permiten a las partes interesadas personalizar y adecuar su comportamiento y sus mensajes a los empleados en los que intentan incidir. Estas actividades y su calendario están impulsadas por factores como el plan del proyecto, el calendario del proyecto, la posición o el posible impacto del interesado o del grupo de interesados, y la situación del cambio general en un momento dado. Las actividades del plan de participación de los interesados deben estar en consonancia con los planes de patrocinio. Se puede recibir un mensaje más claro y holístico cuando los patrocinadores del cambio y los interesados influyentes transmiten mensajes coherentes.

Inputs	Outputs
Análisis de Interesados Estrategia de Compromiso de los Interesados Estrategia de Comunicación Estrategia del Patrocinio Riesgos del Cambio	Plan de Compromiso de los Interesados

5.3.1.4 Plan de Comunicación

El **Plan de Comunicación** define las audiencias internas y externas, la información y los requisitos de retroalimentación de los que dirigen y se ven afectados por el cambio, así como las actividades y eventos específicos de comunicación.

Las actividades de comunicación estratégica pueden incluir mensajes que aborden el caso del cambio, la forma en que el cambio se alinea con la estrategia de la organización, la razón por la que se produce el cambio, los resultados previstos, los beneficios del cambio y los riesgos o consecuencias de un esfuerzo fallido. Las comunicaciones más tácticas podrían incluir informes de situación y guías de "cómo" para los cambios tecnológicos. El plan de comunicación debería incluir todas las medidas necesarias para crear conciencia del cambio y esbozar claramente lo que se espera de las personas afectadas por el cambio.

El Plan de Comunicación incluye componentes clave como:

- **Audiencia(s) destinataria(s):** Segmenta los públicos interesados según la demografía, los resultados y el papel que pueden desempeñar los grupos interesados en un esfuerzo de cambio. A menudo hay múltiples grupos de interesados con diferentes necesidades de comunicación, y las comunicaciones deben desarrollarse en consecuencia. Los públicos deben abarcar a los interesados directamente afectados por el cambio, junto con los no afectados pero que deben ser conscientes del cambio.
- **Resultados:** Define lo que el público debe saber, pensar y hacer debido a las acciones de comunicación. Algunas comunicaciones pueden ser sólo con fines informativos, mientras que otras pueden ser necesarias para impulsar comportamientos deseables.
- **Remitente:** Identifica de quién provendrá la comunicación. Las comunicaciones estratégicas deben provenir del liderazgo de la organización o de otros líderes clave para asegurar el máximo impacto. El Patrocinador del Cambio típicamente se comunica con respecto a los temas que definen el cambio, y el patrocinador debe demostrar su apoyo. Otros líderes o el equipo de cambio pueden comunicarse directamente con los grupos de interesados para comunicaciones tácticas.



- **Mensajes clave:** Describe las palabras y las imágenes que impulsarán el logro del objetivo de comunicación previsto para cada grupo de interesados único.
- **Canales de Comunicación:** Identifica las formas específicas en que la información se distribuye y se recibe de las audiencias de las partes interesadas. Los canales deben seleccionarse en función de su eficacia potencial para llegar a cada público objetivo. Para lograr la máxima eficacia, la selección de los canales debe tener en cuenta el propósito de la comunicación, la demografía de la audiencia, el contenido, la mensajería y los requisitos de interacción o retroalimentación. Entre los ejemplos de canales de comunicación figuran el correo electrónico, los medios sociales, los ayuntamientos, los seminarios web, las reuniones, las intranets, los sitios de colaboración, el vídeo, los boletines informativos, los carteles y la señalización digital. La mayoría de las actividades de cambio requieren que se utilicen múltiples canales para una comunicación eficaz. Un plan de comunicación eficaz debe permitir conversaciones en ambos sentidos que ofrezcan oportunidades para la conversación y el diálogo.
- **Frecuencia:** Especifica el número de veces que se comunicarán los mensajes clave en los canales seleccionados. La mayoría de las actividades de cambio requieren una frecuencia relativamente alta de mensajes que se comuniquen a los públicos interesados
- **Tiempo:** Define el calendario de las actividades de comunicación. Esto garantiza la puntualidad de las comunicaciones y evita que se superpongan las comunicaciones de múltiples interesados. La revisión de las comunicaciones no relacionadas con el proyecto con respecto al plan de comunicación de cambios puede evitar la saturación.
- **Costos y Recursos:** Identifica los recursos y los costos asociados necesarios para producir y distribuir las comunicaciones. Estos costos deben integrarse en el presupuesto del proyecto.
- **Revisores y Aprobadores:** Identifica a los individuos que necesitan revisar y aprobar el plan.
- **Monitoreo y Retroalimentación:** La supervisión y el ajuste del Plan de Comunicación aseguran la eficacia continua para lograr los beneficios esperados del esfuerzo de cambio. Los mecanismos de retroalimentación claramente definidos (por ejemplo, encuestas, grupos de discusión, tickets de asistencia) evalúan la eficacia del plan. Puede ser necesario modificar las comunicaciones para abordar las normas culturales de una fuerza de trabajo diversa.

Inputs	Outputs
Estrategia de Comunicación Canales de Comunicación Actuales, Herramientas y Métodos Mensajes Clave Estrategia de Aprendizaje y Desarrollo Documentación y Carta del Proyecto Plan y Calendario del Proyecto Estrategia del Patrocinio Análisis de Interesados Estrategia de Compromiso de los Interesados Estrategia de Transición	Plan de Comunicación



5.3.1.5 Plan de Aprendizaje y Desarrollo

El **Plan de Aprendizaje y Desarrollo** identifica las lagunas de conocimiento y las necesidades de capacitación de los afectados por el cambio y luego ofrece un curso de acción para desarrollar a los usuarios finales de manera que estén preparados con nuevos conocimientos y habilidades para adoptar el cambio con éxito.

Los componentes clave del Plan de Aprendizaje y Desarrollo incluyen:

- Grupos de aprendizaje
- Currículo de aprendizaje
- Inventario de aptitudes y análisis de las deficiencias de cada grupo de aprendizaje
- Herramientas de aprendizaje continuo (por ejemplo, ayudas de trabajo, consejos rápidos, preguntas frecuentes, guías de actualización)
- Plan de entrega de aprendizaje
- Plan de evaluación y optimización del aprendizaje

El diseño y la ejecución del Aprendizaje y el Desarrollo deben evaluarse continuamente y ajustarse según sea necesario para asegurar la eficacia continua a fin de lograr los beneficios previstos del esfuerzo de cambio. El plan debe identificar la capacitación adicional y otros recursos de aprendizaje a medida que se introducen nuevas fases o procesos.

Inputs	Outputs
Estrategia de Desarrollo y Aprendizaje Análisis de los Interesados Evaluación de Necesidades de Aprendizaje	Plan de Desarrollo y Aprendizaje

5.3.1.6 Plan de Medición y Realización de Beneficios

El **Plan de Medición y Realización de Beneficios** define procesos y acciones para supervisar y seguir los progresos de los principales indicadores de rendimiento del proyecto y los beneficios previstos, como se establece en la Carta y el Plan Estratégico del Proyecto. El Plan de Medición y Realización de Beneficios proporciona un medio para identificar cuándo es necesario aplicar las estrategias de mitigación si el esfuerzo no alcanza sus objetivos.

El Plan de Medición y Realización de Beneficios debe incluir el desempeño de referencia actual en relación con los objetivos y metas clave y hacer un seguimiento de la forma en que esos indicadores/objetivos clave se ven afectados a lo largo del esfuerzo de cambio. Debe especificar actividades de medición que proporcionen datos válidos y fiables para el seguimiento de la actividad y los efectos en el rendimiento.

Los componentes clave de un Plan de Medición y Realización de Beneficios incluyen:

- Un programa de actividades de medición, que incluye el tipo, la frecuencia, la forma de realizarlas y quién las realiza
- Una plantilla de informe para comunicar los resultados de las mediciones a intervalos definidos a grupos e individuos definidos que posean las mediciones y sean responsables de tomar medidas para asegurar que se alcancen los objetivos



Inputs	Outputs
Estrategia de Medición y Realización de Beneficios Definición del Cambio Declaración de la Visión	Plan de Medición y Realización de Beneficios

5.3.1.7 Plan de Sostenibilidad

Se debería elaborar un **Plan de Sostenibilidad** para definir los mecanismos que se utilizarán para anclar e incorporar el cambio una vez que se aplique y se determine que es efectivo.

El Plan de sostenibilidad debería incluir como mínimo los siguientes componentes:

- **Comunicación:** Mecanismos de comunicación persuasiva y socialización continua del cambio, ritos de despedida (decir adiós a las viejas formas de hacer las cosas) y ritos de mejora (reconocimiento de las ganancias rápidas y adopción continua)
- **Rastreo de Métricas:** Proceso consistente y efectivo para la medición continua y la información de resultados para rastrear el progreso y asegurar resultados sostenidos
- **Gestión de la Actuación Profesional:** Proceso coherente para observar y medir objetivamente los comportamientos y actitudes deseados, incluido el proceso de evaluación de la actuación profesional, la promoción, la degradación y el traslado, y la capacitación y el desarrollo
- **Recompensas y Reconocimiento:** Programa de incentivos intrínsecos y extrínsecos para reforzar los comportamientos y actitudes deseados
- **Mantener la Propiedad:** Proceso coherente para asegurar la propiedad sostenida del cambio mediante la transferencia continua de experiencia y conocimientos
- **Mejora Continua:** Mecanismos para responder a los cambios en las necesidades y aplicar mejoras basadas en la retroalimentación, las observaciones y las métricas

Entre las preguntas que deben considerarse y responderse al elaborar el Plan de sostenibilidad pueden figurar las siguientes:

- ¿Cómo deberían conmemorarse los logros organizativos que refuerzan el cambio?
- ¿Qué comportamientos deben ser observados y medidos regularmente?
- ¿Qué resultados deberían observarse y medirse de forma regular?
- ¿Qué métricas deberían utilizarse para medir los comportamientos y los resultados?
- ¿Qué mecanismos deberían utilizarse para informar sobre los resultados?
- ¿Qué criterios deben utilizarse para asignar las recompensas y los ascensos?
- ¿Qué mecanismos deberían utilizarse para la capacitación, el entrenamiento y la ¿modelo de roles?
- ¿Qué procesos y procedimientos deberían establecerse para asegurar la apropiación sostenida del cambio?
- ¿Qué mecanismos de mejora continua abordararán las bajas tasas de adopción y garantizarán que el cambio pase a formar parte del funcionamiento normal de la organización?



Inputs	Outputs
Informe de Situación / Análisis de la Brecha de Beneficios Plan de Recursos	Plan de Sostenibilidad

5.3.2 Integrar los Planes de Gestión del Cambio y de Gestión de Proyectos

La relación entre la Gestión del Cambio y la Gestión de Proyectos depende en gran medida de la naturaleza del programa de cambio, tal como se define en **4.4 Relación con la Gestión de Proyectos**.

Se recomienda que la relación entre la Gestión del Proyecto y la Gestión del Cambio se defina en una etapa temprana del proyecto, cuando se establezca la estructura de gobierno. Las estructuras comunes incluyen a los profesionales de Gestión del Proyecto y Gestión del Cambio que funcionan como pares y alinean sus actividades o posicionan a Gestión del Cambio como parte del Equipo del Proyecto con su propia corriente de trabajo.

La integración de los planes de gestión del proyecto y de gestión del cambio puede garantizar que los interesados en la organización alineen sus esfuerzos para facilitar la adopción del cambio. La integración puede producirse en las siguientes dimensiones:

- **Funciones y Responsabilidades:** Definir la relación del equipo de gestión del cambio con el equipo general del proyecto y aclarar las responsabilidades de cada uno. Se debe establecer una asociación de colaboración para maximizar el resultado satisfactorio del esfuerzo general.
- **Metodología y Plan:** Seguir una metodología estructurada que se ajuste a la metodología general de gestión del proyecto. Los esfuerzos de gestión del cambio deben comenzar en la fase de iniciación del proyecto.
- **Herramientas y Recursos:** Buscar oportunidades para aprovechar las herramientas comunes de ambas disciplinas para un enfoque holístico. El plan de comunicación, los planes de evaluación/mitigación de riesgos y los planes de recursos son herramientas comunes que se pueden aprovechar en la gestión del cambio y la gestión de proyectos.
- **Objetivos y Resultados:** Establecer e integrar los objetivos de la gestión del cambio en lo que respecta a su adopción y utilización en los objetivos generales del plan del proyecto.
- **Riesgos:** Abordar los riesgos que se relacionan específicamente con las partes interesadas (por ejemplo, los riesgos de resistencia). La responsabilidad de rastrear y mitigar los riesgos, en especial los relacionados con los interesados, debe determinarse desde el principio del proyecto.

El jefe de Gestión del Cambio supervisará el plan de gestión del cambio para garantizar la alineación con el proyecto y comunicará las actualizaciones a los miembros del equipo apropiados.

Inputs	Outputs
Plan de Gestión del Cambio Carta del Proyecto y Documentación del Proyecto Plan y Calendario del Proyecto	Plan de Gestión del Cambio (actualizado) Plan del Proyecto (actualizado)



5.3.3 Examinar y Aprobar el Plan de Gestión del Cambio en Colaboración con la Dirección del Proyecto

El objetivo del Examen y la Aprobación del Plan de Cambio en Colaboración con la Dirección del Proyecto es garantizar que la dirección del proyecto sea consciente de los hitos del plan de gestión del cambio y esté alineada con ellos.

El Examen y la Aprobación del Plan de Gestión del Cambio es necesario para asegurar que se incorpore al plan del proyecto y que las actividades y los hitos se coordinen con las actividades del proyecto.

La colaboración con la Dirección del Proyecto es esencial para evitar la duplicación de esfuerzos, alinear los planes de trabajo y aumentar la conciencia de los interesados.

Inputs	Outputs
Plan de Gestión del Cambio Plan del Proyecto	Plan de Gestión del Cambio (aprobado)

5.3.4 Elaborar Mecanismos de Retroalimentación para Supervisar el Rendimiento del Plan

La supervisión del rendimiento y el cumplimiento de los resultados generados por el Plan de Gestión del Cambio permite ajustar el plan en respuesta al rendimiento. Los cambios en el El Plan del Proyecto, así como los resultados inesperados y los cambios de alcance, influirán en el Plan de Gestión del Cambio.

La retroalimentación vendrá de muchas fuentes. Las fuentes informales de retroalimentación pueden incluir conversaciones, respuestas por correo electrónico y foros de intercambio de información. Los mecanismos de retroalimentación recogen la retroalimentación formal y permiten que el equipo desarrolle respuestas y supervise la eficacia del Plan de Gestión del Cambio.

La retroalimentación se debe recoger con frecuencia y se debe programar a intervalos apropiados para la comparación de los datos. La información recogida debe compartirse con el equipo de dirección del proyecto e incorporarse a la planificación de futuras actividades de gestión del cambio.

Inputs	Outputs
Plan de Comunicación Plan de Aprendizaje y Desarrollo Plan de Medición y Realización de Beneficios Calendario y Plan del Proyecto Plan de Participación de los Interesados	Plan de Comunicación (actualizado) Plan de Aprendizaje y Desarrollo (actualizado) Plan de Medición y Realización de Beneficios (actualizado) Plan de Participación de los Interesados (actualizado)

5.4 Ejecutar el Plan de Gestión del Cambio

El propósito de la **Ejecución del Plan de Gestión del Cambio** es abordar los procesos de aplicación para realizar las actividades de cambio mediante la vigilancia, la medición y el control de la ejecución con respecto a los planes de referencia.



El Plan de Gestión del Cambio define la forma en que se aplicarán los controles internos. Implica la gestión de personas (interesados y patrocinadores) y otros recursos, al tiempo que se desarrollan las competencias de los empleados mediante el aprendizaje, el desarrollo y la transferencia de conocimientos.

La Ejecución del Plan de Gestión del Cambio implica la alineación de los objetivos estratégicos, la identificación de riesgos y la mitigación y modificación del plan según sea necesario.

5.4.1 Ejecutar, Gestionar y Supervisar la Aplicación del Plan de Gestión del Cambio

Ejecutar, Gestionar y Supervisar la Aplicación del Plan de Gestión del Cambio requiere que todos los recursos, estrategias, plazos, comunicaciones y aprendizajes se combinen para llevar a cabo del propósito del Plan de Gestión del Cambio. Aplica los procesos identificados mediante evaluaciones y análisis a las necesidades de completar las tareas y actividades del Plan de Gestión del Cambio.

5.4.1.1 Ejecutar el Plan de Recursos

La coordinación de las finanzas, las personas, la información y los recursos físicos es necesaria para asegurar la entrega del Plan de Recursos.

Gestión de los Recursos Financieros

Durante la ejecución, el presupuesto previsto para el cambio será controlado para que se puedan realizar gastos responsables para cumplir con los resultados. Puede ser necesario revisar el presupuesto previsto a la luz de la información adicional a medida que se inicia la ejecución. Ello puede requerir un aumento, una disminución o una reasignación del presupuesto entre las categorías de gastos, ejecutado mediante un proceso de solicitud controlado y aprobado por los interesados apropiados.

El proceso de gastos debe ser documentado y comprendido por todos los interesados, especialmente los que ejercen el control sobre los gastos. Los controles incluirán el tipo y el monto de los gastos.

Deberían prepararse informes periódicos de los gastos con cargo al presupuesto para los principales interesados a fin de garantizar la transparencia.

Gestión de los Recursos Humanos

La Gestión de los Recursos Humanos es una función estratégica para determinar la utilización más eficaz de las personas. Los beneficios previstos pueden retrasarse, disminuir o no realizarse nunca si no se dispone de los recursos humanos adecuados cuando es necesario realizar e incorporar el cambio.

Pueden producirse conflictos de disponibilidad de recursos debido a la existencia de prioridades contrapuestas, a la coincidencia de tareas o a circunstancias inevitables. Esos conflictos pueden requerir la reprogramación de actividades y podrían dar lugar a cambios en las necesidades de recursos para las actividades actuales o posteriores.

Deberían definirse las funciones específicas, junto con los conjuntos de aptitudes, los niveles de experiencia y la duración del compromiso que se requieren. Es necesario definir, comprender y documentar plenamente los procesos de contratación de los diferentes tipos de recursos (por ejemplo, empleados permanentes, contratistas, consultores) para permitir la ejecución del plan de Recursos Humanos.



Los Recursos Humanos deben ser contratados, seleccionados y orientados al proyecto e integrados con el equipo de cambio a fin de crear capacidad de cambio y apoyar el plan de recursos.

Gestión de los Recursos de Información

La Gestión de los Recursos de Información implica un proceso sistemático para crear, almacenar, compartir y difundir registros de datos, documentos e informes relacionados con el Cambio Esfuerzo de Gestión.

Se deben establecer procesos para autorizar qué grupos de interesados pueden crear, revisar, actualizar o eliminar ciertos tipos de registros, documentos e informes. Se espera y es aceptable que los interesados afectados por un cambio no puedan acceder a los registros, documentos e informes confidenciales y de otro tipo. Los depósitos de información (por ejemplo, el sistema electrónico de intercambio de archivos, el sitio web de colaboración, los documentos físicos) pueden proporcionar un acceso de seguridad apropiado para grupos de interesados específicos.

Entre los recursos de la organización que pueden prestar asistencia figuran la función de tecnología/servicios de información (TI/SI) y la función de retención de registros/documentos jurídicos.

Gestión de los Recursos Físicos

La Gestión de los Recursos Físicos implica asegurar la disponibilidad de instalaciones, equipo y suministros adecuados. Las funciones principales incluyen la identificación de lo que se necesita y la garantía de que los proveedores proporcionen el equipo y los materiales necesarios para realizar el cambio. También supone gestionar la relación de compra, lo que incluye negociar con los proveedores para llegar a acuerdos que aporten valor y cumplan los requisitos de la organización, llevar registros precisos de los materiales y adoptar las medidas apropiadas en caso de que surjan problemas con los materiales.

Se deben establecer procesos para vigilar los recursos físicos y su rendimiento. Esos procesos garantizarán que se mantengan los niveles de servicio y entrega, que los recursos físicos se utilicen de manera eficiente y que los proveedores realicen las actividades y los resultados deseados.

Deben adquirirse recursos tales como edificios, salas, tecnología y otras necesidades físicas para apoyar la ejecución del plan. Los recursos físicos deben satisfacer las necesidades especificadas durante la planificación y abarcar aspectos como la calidad, la cantidad y la duración. Deben contratarse o adquirirse mediante un proceso de control acordado y documentado para garantizar que se satisfagan las necesidades y se obtenga el valor.

Inputs	Outputs
Plan de Gestión del Cambio Plan y Calendario del Proyecto Plan de Recursos	Plan de gestión del cambio Actualización de los recursos financieros/Informes sobre las repercusiones Actualización de recursos humanos/informes sobre las repercusiones

5.4.1.2 Ejecutar el Plan de Comunicación

El éxito de un Programa de Gestión del Cambio requiere la aplicación efectiva del **Plan de Comunicación**.



Ejecutar el Plan de Comunicación Establecido

La audiencia y sus características específicas (por ejemplo, el tamaño de la organización, la ubicación de los trabajadores, el nivel de resistencia al cambio) sirven de base para personalizar los métodos de mensajería y entrega. El mensaje debe elaborarse teniendo en cuenta la cultura de las partes interesadas y de la organización, y debe estar en consonancia con el objetivo de cada acto de comunicación. Cuando sean eficaces, los interesados son capaces de crear conciencia, establecer un entendimiento y definir responsabilidades básicas en torno a la entrega de mensajes.

Entrega de Mensajes

Los mensajes se entregan a través del método que se considera más efectivo para la comunicación. Además, los mensajes se entregan en una fase específica del proyecto para garantizar que los interesados reciban los mensajes correctos en el momento oportuno. Los expertos en el tema de las comunicaciones pueden proporcionar orientación para la entrega de las mismas y evaluar periódicamente su eficacia.

Retroalimentación

Los canales y mecanismos de retroalimentación identificados en la Estrategia de Comunicación deben ser ejecutados, ya que ofrecen a los interesados la oportunidad de hacer preguntas y proporcionar actualizaciones sobre la forma en que están experimentando el cambio.

Inputs	Outputs
Plan del Proyecto Plan de Comunicación Plan de Involucramiento de los Interesados	Entrega de la Comunicación

5.4.1.3 Ejecutar el Plan de Patrocinio

El Patrocinio tiene más éxito cuando los líderes reconocen el lado popular del cambio y participan visiblemente con los interesados en todo el proyecto. El patrocinador del cambio crea conciencia directamente con los interesados sobre la necesidad del cambio.

Preparar a los Patrocinadores

El equipo de gestión del cambio revisa el papel del patrocinio con cada líder involucrado en la iniciativa de cambio y proporciona entrenamiento de gestión de cambio donde sea necesario. El entrenamiento debe abordar la necesidad de que los patrocinadores entiendan su papel, responsabilidades y expectativas e incluyen acciones identificables que apoyan visiblemente el cambio exitoso, ejemplos de buenas actividades de patrocinio y errores comunes de los patrocinadores. El patrocinador también debe recibir comunicaciones preparadas y orientación para transmitir mensajes a los grupos interesados.

Mantener el Compromiso del Patrocinador

El Responsable de la Gestión del Cambio debe proporcionar al patrocinador actualizaciones periódicas sobre el estado de la iniciativa de cambio.



Inputs	Outputs
Plan del patrocinio Plan de comunicación Plan de involucramiento de los Interesados	Patrocinar Actividades de Construcción de Competencias

5.4.1.4 Ejecutar el Plan de Participación de los Interesados

La participación efectiva de los interesados es fundamental para garantizar la ejecución satisfactoria del Plan de Gestión del Cambio.

El Plan de Participación de las Partes Interesadas establece las tareas que deben ejecutarse para asegurar que todas las partes interesadas comprendan y adopten el cambio. La ejecución del plan reducirá significativamente las consecuencias inciertas e identificará los beneficios del cambio para las partes interesadas. La ejecución eficaz del plan permitirá a los interesados adoptar el cambio rápidamente y con menos resistencia, al tiempo que se comprenden sus beneficios para la organización y el interesado individual.

Gestión de la Resistencia

El tratamiento y la gestión de la resistencia para asegurar una transición satisfactoria al futuro estado debe contar con la participación de varios líderes dentro de la organización. Los aspectos clave de las funciones de los puestos de trabajo, la gestión del rendimiento, las necesidades de aprendizaje y los recursos de desarrollo organizativo deberían considerarse y revisarse regularmente a lo largo de la iniciativa de cambio. Estos exámenes deberían incluir una comunicación regular con los líderes y funciones de apoyo, según sea necesario, para asegurar que la resistencia se maneje adecuadamente.

Inputs	Outputs
Plan del Involucramiento de los Interesados Plan de Patrocinio Plan de Comunicación	Actividades del Involucramiento de los Interesados Actividades del Involucramiento del Patrocinador Actividades de la Gestión de la Resistencia

5.4.1.5 Ejecutar el Plan de Aprendizaje y Desarrollo

Las iniciativas de cambio requieren una gestión activa del proceso de aprendizaje para aumentar las aptitudes de los interesados y desarrollar las competencias necesarias mediante actividades de aprendizaje adecuadas. El aprendizaje y el desarrollo pueden incluir actividades de capacitación y desarrollo, así como la evaluación de los conocimientos, las aptitudes y las actitudes antes y después de las actividades de aprendizaje.

Definir los objetivos de aprendizaje

Los objetivos de aprendizaje deben estar claramente establecidos, ser mensurables, realistas y apropiados para el nivel del alumno. Deben ser coherentes con los objetivos de la estrategia de gestión del cambio y definir lo que el educando sabrá o podrá hacer gracias a la actividad de aprendizaje. Deben proporcionar una base para evaluar los logros del educando.



Ejecutar el Plan de Aprendizaje y Desarrollo

Como se indica en el **Plan de Aprendizaje y Desarrollo 5.3.1.5**, cada grupo de aprendizaje tiene un plan de estudios único que se ejecutará. El primer paso para ejecutar el plan es asegurarse de que se han elaborado los materiales didácticos que respaldan el plan de estudios (por ejemplo, ayudas para el trabajo, manuales de uso, guías de referencia rápida). En segundo lugar, la logística de la actividad de aprendizaje para cada grupo debe completarse de acuerdo con el método y el calendario de entrega (por ejemplo, reservar una sala de conferencias, organizar una reunión en línea). Por último, el plan de estudios se entrega al grupo especificado de acuerdo con el plan. Como se indica en la Estrategia de Aprendizaje y Desarrollo, puede haber otros recursos, como un proveedor externo que realice la actividad de aprendizaje.

Evaluar las Actividades de Aprendizaje

La medición del éxito de las actividades de aprendizaje y desarrollo demuestra si los participantes aprendieron las habilidades necesarias. Los objetivos elaborados antes de la ejecución servirán de base para la evaluación. No todas las actividades de aprendizaje producirán los beneficios esperados, posiblemente porque una lección fue mal entendida, mal aplicada o no fue aplicable a la situación o al público. Las actividades de aprendizaje que no produzcan los beneficios esperados deben ser reevaluadas y luego modificadas o eliminadas.

La medición del aprendizaje debe determinar qué conocimientos se obtuvieron, las aptitudes que se desarrollaron o mejoraron y la frecuencia y eficacia con que se utilizan los nuevos conocimientos y aptitudes en el trabajo. También puede determinar si las actitudes han cambiado. Se pueden utilizar diversos métodos para evaluar los efectos del aprendizaje, como las reacciones de los alumnos, las observaciones de los supervisores y las evaluaciones de la actuación profesional.

La evaluación debe mostrar los indicadores tangibles e intangibles resultantes de las actividades de aprendizaje y desarrollo.

Indicadores Tangibles	Indicadores Intangibles
Conocimiento y Habilidades Rendimiento del Trabajo Productividad Tiempo de Respuesta Volumen de Ventas y Niveles de Servicio Solicitudes de Ayuda	Comunicación Efectiva Calidad en la Toma de Decisiones Propicia el Trabajo en Equipo Satisfacción Laboral Rango de Estrés

Inputs	Outputs
Plan de Desarrollo y Aprendizaje Recursos para el Cambio, Roles, y Plan de Responsabilidades Fomentar el Desarrollo y el Aprendizaje Materiales (por ejemplo, materiales para el trabajo)	Reportes de Evaluación de Aprendizaje y Desempeño

5.4.1.6 Ejecutar la Medición y la Realización de Beneficios

Las mediciones precisas proporcionan una indicación del nivel de adopción por los interesados, el grado de preparación de éstos (conocimientos y capacidad) y el éxito del proyecto de cambio. Las mediciones deben comunicarse a todos los patrocinadores y a los responsables del proyecto. Los procesos pueden adaptarse sobre la base de los resultados de las mediciones para garantizar el cumplimiento de los objetivos.



Seguimiento y Medición de los Beneficios

Este proceso implica el seguimiento y la medición de los beneficios en relación con las metas para garantizar que los cambios se ajusten a los objetivos de la organización y a los beneficios previstos, tal como se describen en el estudio de viabilidad. Implica la medición con respecto a los datos de referencia y el objetivo, el trazado de los progresos y el examen de la eficacia de la gestión de los beneficios. También incluye informar a las partes interesadas de los progresos en la realización de los beneficios y la evaluación del rendimiento de las operaciones de organización modificadas con respecto a las líneas de base del rendimiento.

Supervisión de los Progresos

Los progresos deben vigilarse continuamente durante la ejecución para probar y evaluar la conciencia de las partes interesadas sobre el cambio (y, por consiguiente, el éxito de las comunicaciones), a fin de comprender los beneficios del cambio y determinar el impacto más amplio del mismo. Esta vigilancia puede proporcionar una estimación del compromiso y el apoyo de los interesados en el cambio.

La vigilancia del progreso permite al equipo de gestión del cambio informar de los resultados y hacer un seguimiento del progreso por segmentos individuales de interesados utilizando técnicas apropiadas y vigilando el movimiento de personal, las ausencias, los retrasos y otros factores.

La vigilancia eficaz de los progresos proporciona la información necesaria para que el comité de representantes de las partes interesadas pueda tomar decisiones para ajustar el curso de la ejecución.

Comunicaciones con los Interesados

El Jefe de Gestión del Cambio debe informar frecuente y honestamente sobre el estado del cambio. Esta persona debe describir los progresos realizados en el período anterior, los impedimentos con los que se está tropezando actualmente y los posibles obstáculos para el progreso. Las comunicaciones deben utilizar los canales apropiados.

Retroalimentación de las Partes Interesadas

La Retroalimentación de los interesados proporciona pruebas de los beneficios logrados hasta la fecha, de los que quedan por lograr y de los que ya no son válidos.

Realización de Beneficios

Lograr que los interesados afectados adopten los cambios previstos es el primer paso para la realización de los beneficios. La adopción de los cambios planificados, o el cambio exitoso de la forma en que las personas piensan, actúan y se comportan para alinearse con el estado futuro, debería resultar en el logro de resultados organizacionales (por ejemplo, una mejor experiencia del cliente, una mayor eficiencia, un mayor nivel de destreza de los empleados). Cuando se combinan, estos resultados organizacionales previstos deberían conducir a la realización de los beneficios previstos descritos en el caso comercial (por ejemplo, aumento de las ventas, ahorro de costos, mejora de la participación en el mercado).

La Ejecución del plan para la medición e información del progreso hacia la preparación para el cambio, la adopción, el logro de los resultados organizacionales y la realización de los beneficios debería implicar la participación



de la unidad comercial afectada a fin de obtener aportes y acuerdos sobre las mediciones y los resultados. Esta participación también es importante para facilitar la posible transferencia de la responsabilidad de la medición y la presentación de informes que se requiere durante un tiempo que va más allá de la participación del profesional del cambio.

Inputs	Outputs
Plan de Gestión del Cambio Plan de Medición y Realización de Beneficios	Reportes de Medición y Realización de Beneficios Actividades para la Realización de Beneficios

5.4.1.7 Ejecutar el Plan de Sostenibilidad

El Cambio debe gestionarse continuamente para lograr resultados sostenidos mediante la adopción del cambio y los valores, principios y procesos asociados. **El Plan de Sostenibilidad** de la ejecución debe desencadenar las actividades y mecanismos necesarios para cultivar una cultura que sostenga el cambio una vez que éste se haya aplicado y se haya determinado que es efectivo, y para ayudar a garantizar que no se produzca un retroceso a la condición de estado actual anterior.

Las actividades y mecanismos deben incluir como mínimo los siguientes componentes:

- **Comunicación:** Mecanismos de comunicación persuasiva y socialización continua del cambio, ritos de despedida (decir adiós a las viejas formas de hacer las cosas) y ritos de mejora (reconocimiento de las ganancias rápidas y adopción continua)
- **Rastreo de Métricas:** Proceso consistente y efectivo para sostener la medición y la información de resultados para rastrear el progreso y asegurar los resultados
- **Gestión de la Actuación Profesional:** Proceso coherente de observación y medición objetiva de comportamientos y actitudes sostenidos, incluido el proceso de evaluación de la actuación profesional; promoción, descenso de categoría y transferencia; y aprendizaje y desarrollo
- **Recompensas y Reconocimiento:** Programa de incentivos intrínsecos y extrínsecos para mantener los comportamientos y actitudes alcanzados
- **Mantener la Propiedad:** Proceso coherente para asegurar la propiedad sostenida del cambio mediante la transferencia continua de experiencia y conocimientos
- **Mejora Continua:** Mecanismos para responder a los cambios en las necesidades y aplicar mejoras basadas en la retroalimentación, las observaciones y las métricas.

Inputs	Outputs
Plan de Sostenibilidad Medición de Fundamentos o Criterios Básicos	Eventos de Comunicación Revisión de Beneficios Reportes del Desempeño del Negocio Evaluaciones y Revisiones

5.4.2 Modificar el Plan de Gestión de Cambio Según sea Necesario

Por lo general, el Plan de Gestión del Cambio requerirá modificaciones a lo largo del ciclo de vida del cambio a fin de asegurar que los resultados se mantengan correctamente alineados con las necesidades de la organización.

Los líderes del cambio deben revisar los objetivos y hacer los ajustes necesarios para mantener el impulso y obtener resultados. Los ajustes pueden incluir la adición, eliminación o realineación de los componentes del



programa de cambio para reforzar el cambio o disminuir o acelerar el cambio en respuesta a presiones internas o externas. Los cambios en los resultados deben ser controlados a través de procedimientos formales que estén alineados con el marco de control de cambios de la organización. Una vez que se haya aprobado un cambio en el plan o estrategia de gestión del cambio, la decisión debe comunicarse a todas las partes interesadas pertinentes.

Inputs	Outputs
Plan de Gestión del Cambio Plan y Calendario del Proyecto	Plan de Gestión del Cambio (actualizado)

5.5 Completar el Esfuerzo de Gestión del Cambio

El propósito de **Completar el Esfuerzo de Gestión del Cambio** es documentar las acciones y recursos necesarios para cerrar el cambio. El esfuerzo de cierre es el punto en el que se produce una transición clara a las actividades de mantenimiento o sostenimiento.

5.5.1 Evaluar el Resultado en Relación con los Objetivos

El Esfuerzo de Gestión del Cambio debe incluir las siguientes medidas, según sea necesario, para evaluar los resultados en relación con los objetivos:

- Comparar los resultados del esfuerzo de gestión del cambio con los objetivos de cambio establecidos al comienzo del esfuerzo de cambio
- Comparar los resultados del esfuerzo de gestión del cambio con los objetivos del proyecto o programa (si se utiliza la gestión del proyecto o programa)
- Documentar el resultado de las comparaciones apropiadas que indiquen que los esfuerzos de cambio cumplieron los objetivos, no cumplieron los objetivos o excedieron los objetivos
- Revisar los resultados con los líderes/interesados apropiados

Inputs	Outputs
Objetivos y Metas del Cambio Plan de Medición y Realización de Beneficios	Análisis de los Resultados de los Objetivos del Cambio y Sigüientes Pasos

5.5.2 Diseñar y Llevar a Cabo la Evaluación de las Lecciones Aprendidas y Proporcionar Resultados para Establecer las Mejores Prácticas Internas

El propósito de llevar a cabo las lecciones aprendidas es evaluar el éxito o los resultados de la adopción del Programa de Gestión del Cambio, documentar lo que ha ido bien, registrar los aprendizajes y compartir las mejoras para futuros programas de gestión del cambio con otros profesionales u organizaciones de gestión del cambio. Este paso lo lleva a cabo el Líder de Gestión del Cambio en conjunto con el gerente del proyecto (cuando es posible). La evaluación final de las lecciones aprendidas utiliza la retroalimentación colectiva del equipo y de las partes interesadas/clientes para comprender el resultado del programa de gestión del cambio y documentar las mejoras. También proporciona una validación útil de cualquier cuestión o actividad de gestión del cambio pendiente.

La realización de una evaluación de las lecciones aprendidas refuerza el compromiso del equipo con la continuación y el mantenimiento del éxito del cambio. También permite una retroalimentación bidireccional respecto de



Las actividades de una evaluación de las lecciones aprendidas son:

- Examinar las actividades y los documentos de gestión del cambio
- Identificar y reconocer los resultados positivos y las oportunidades de mejora
- Elaborar un plan de reparación para las actividades de gestión del cambio a fin de abordar las cuestiones fundamentales
- Verificar y documentar las acciones para proyectos futuros
- Documentar las lecciones aprendidas en una base de datos de gestión de los conocimientos o en un lugar común de almacenamiento de documentos para compartirlas con otros profesionales de la gestión del cambio

Identificar el Grupo Adecuado para Realizar la Evaluación

Se puede identificar a las personas y grupos clave afectados para su participación utilizando los productos entregados. La dirección de gestión del cambio lleva a cabo una evaluación de las lecciones aprendidas reuniendo a los miembros del equipo, las principales partes interesadas, el patrocinador del proyecto, la dirección, el personal/clientes afectados y otras partes apropiadas.

Realizar la Evaluación de las Lecciones Aprendidas

El propósito de reunir a los individuos clave durante este proceso es:

- Revisar los objetivos de la gestión del cambio
- Examinar cada fase y sus objetivos clave
- Examinar la eficacia de cada corriente de trabajo de gestión del cambio en relación con sus objetivos clave y resultados definidos
- Examinar la eficacia del enfoque y los métodos de trabajo - Verificar que se hayan alcanzado los objetivos de gestión del cambio de la iniciativa y validar los principales acciones de cambio para proyectos futuros
- Identificar los buenos resultados y los puntos de mejora, incluyendo cualquier posible mitigación o mejora basada en la iniciativa actual
- Examinar las actividades y los documentos de gestión del cambio en busca de otras prácticas óptimas o futuras mejoras
- Determinar qué diseños, estrategias y lecciones aprendidas contribuirán a la mejoría interna prácticas en el futuro
- Actualizar la base de datos de gestión de conocimientos o el lugar común de almacenamiento de documentos para compartir las lecciones aprendidas con otros profesionales de la gestión del cambio

La Guía de Gestión del Cambio produce un documento que presenta las lecciones aprendidas de manera lógica. El documento debe proporcionar orientación y las mejores prácticas para futuras iniciativas de cambio.

El documento de evaluación de las lecciones aprendidas debería considerar preguntas como:

- ¿Cuáles son las actividades repetibles y exitosas?
- ¿Cómo podemos asegurar que los proyectos futuros vayan tan bien o mejor?
- ¿Qué consejos daría a los futuros equipos?
- ¿Cuáles son algunos éxitos individuales?



Inputs	Outputs
Caso del Cambio Criterios y Medición de Éxito Plan de Gestión del Cambio	Evaluación de Lecciones Aprendidas Plan de Remediación

5.5.3 Obtener la Aprobación para la Terminación, Transferencia de Propiedad y Liberación de Recursos

Es necesario completar varias actividades durante este paso final para cerrar formalmente el cambio.

Obtener la Aprobación para la Finalización

Se debe solicitar la aprobación del comité directivo de las partes interesadas, el patrocinador principal o el cliente que confirme que se han cumplido las condiciones del cierre, incluyendo:

- Una evaluación de los resultados en relación con los objetivos según el alcance acordado del cambio
- Un informe de las lecciones aprendidas a través del cambio
- Un documento que demuestre la transferencia de los resultados del cambio a la interesados propietarios operativos
- Un plan para liberar cualquier recurso de cambio restante

Transferir la Apropiación

La apropiación de todos los resultados del cambio (procesos, tecnología, organizaciones y otros resultados) debe transferirse de los recursos del cambio a los recursos operacionales de los interesados. Esto debe quedar demostrado por el acuerdo escrito de ambas partes. Además, la transferencia de los planes estratégicos futuros también debe ocurrir si es parte de los resultados.

Liberación de Recursos

Todos los recursos de cambio deben ser liberados y puestos a disposición para ser utilizados en otros esfuerzos de cambio.

Inputs	Outputs
Objetivos y Metas del Cambio Plan de Medición y Realización de Beneficios Reporte de Lecciones Aprendidas Plan de Estrategia Futura Transferencia de Apropiación y Acuerdo Aprobación de la Liberación de Recursos	Informe Final Resumido Finalización de la Iniciativa de Cambio



Apéndice A: Declaración de la Gestión del Cambio del ACMP

Introducción

La Association of Change Management Professionals® (ACMP) es una organización de membresía global cuyo propósito es avanzar en la disciplina de la gestión del cambio. La ACMP proporciona:

1. Un entorno estructurado para facilitar la gestión del cambio como disciplina profesional.
2. Un programa de reconocimiento y certificación profesional para la gestión del cambio profesionales.
3. Oportunidades de crecimiento profesional, creación de redes y aprendizaje.
4. Una norma mundialmente reconocida de gestión del cambio generalmente aceptada y eficaz normas, prácticas y procesos.
5. Identificación de nuevas tendencias, necesidades y oportunidades para avanzar en este campo.

Para cumplir sus propósitos, la ACMP desarrolla y promueve una definición y comprensión común de la disciplina de la gestión del cambio. Esto incluye un léxico común; los conocimientos, habilidades y destrezas que se esperan de un profesional de la gestión del cambio; y los procesos y prácticas que se aplican a la mayoría de las implementaciones de la gestión del cambio.

Este documento proporciona las condiciones límites para los programas de Certificación de Gestión del Cambio de la ACMP y sirve como marco de orientación para el desarrollo de una norma de gestión del cambio. La ACMP reconoce la gestión del cambio como una disciplina profesional y proporciona normas y certificación para apoyar a los profesionales en este campo.

Definición de la Gestión del Cambio

El ACMP define la Gestión del Cambio como la aplicación de conocimientos, aptitudes, habilidades, metodologías, procesos, herramientas y técnicas para hacer la transición de un individuo o grupo de un estado actual a un estado futuro para lograr los beneficios esperados y los objetivos de la organización. Los procesos de gestión del cambio, cuando se aplican correctamente, garantizan a los individuos de una organización una transición eficiente y eficaz a través del cambio, de modo que se cumplan los objetivos de la organización. La gestión del cambio es parte integrante del proceso general de cambio e idealmente comienza en el inicio del cambio. La definición del ACMP supone que la organización ha convenido en la necesidad del cambio y ha identificado la naturaleza del mismo.

Alcance y Límites

La norma de Gestión del Cambio del ACMP se superpondrá con otras disciplinas profesionales que pueden tener sus propias normas y certificación. Los agentes de cambio efectivos necesitarán fuertes habilidades de liderazgo, habilidades interpersonales, inteligencia emocional y excelentes habilidades de comunicación verbal y escrita. Necesitarán navegar en entornos políticos complejos, operar dentro de varias culturas geográficas y organizativas, trabajar en múltiples niveles dentro de una organización, y comprometerse con muchos tipos diferentes de personalidades en el lugar de trabajo. Los profesionales de la gestión del cambio necesitan un amplio conjunto de conocimientos y aptitudes que les permitan ser eficaces gestores del cambio y consultores del cambio.



Sin embargo, cualquier intento de crear una norma y un programa de certificación que aborde todas estas áreas de conocimientos y aptitudes sería problemático en cuanto a su alcance y subjetivo en cuanto a su aplicación. Por lo tanto, el ACMP creará una norma objetiva y mensurable para la aplicación de la gestión del cambio como disciplina profesional, pero no certificará la eficacia relativa de una "persona" como gestor o consultor del cambio. Esta distinción permite la creación de una norma de gestión del cambio y un programa de certificación con las siguientes características:

1. El estandar de gestión del cambio de la ACMP tendrá límites definidos.
2. El estandar de gestión del cambio de ACMP no se superpondrá con otras disciplinas profesionales, que pueden tener sus propias normas y certificación.
3. El estandar de gestión del cambio de la ACMP tendrá objetivos y criterios de medición de rendimiento.

El resultado neto de esta distinción entre certificar a una persona como "gestor efectivo del cambio" y certificar en la práctica de la gestión del cambio es que algunas áreas de conocimientos y aptitudes de un gestor efectivo del cambio quedarán fuera del alcance del proceso de certificación y normas del ACMP, al menos para el desarrollo inicial de las certificaciones de nivel 1 y nivel 2. Por ejemplo, el ACMP no desarrollará normas y certificación para competencias generales de liderazgo, competencias interculturales, habilidades interpersonales o habilidades de consulta. El ACMP podrá examinar estas áreas más amplias de conocimiento y habilidades en términos de su impacto en la gestión efectiva del cambio en un momento futuro.

La ACMP también reconoce que la gestión del cambio es una disciplina complementaria de otras disciplinas profesionales que trabajan juntas para lograr el cambio. Por ejemplo, los cambios en las organizaciones pueden afectar a los procesos de trabajo de los interesados, las aplicaciones informáticas, los sistemas, las herramientas, las estructuras organizativas, las descripciones de los puestos de trabajo, los lugares de trabajo o el entorno laboral general. Cada tipo de cambio requiere diferentes disciplinas profesionales para desarrollar el elemento técnico del cambio, incluido el desarrollo de hardware, el desarrollo de software, el diseño de la estructura organizativa, el diseño de las funciones del puesto, el desarrollo de estrategias y el diseño de procesos y flujos de trabajo.

Las disciplinas profesionales que crean los elementos técnicos del cambio son disciplinas necesarias y complementarias a la gestión del cambio, pero están fuera del alcance de las normas ACMP y del trabajo de certificación. Por ejemplo, el ACMP no desarrollará normas y certificación para áreas como el desarrollo de visión y estrategia, ofertas de nuevos productos/servicios, diseño y mejora de procesos, diseño organizativo, diseño de funciones de trabajo, desarrollo de hardware/software/equipos o pruebas de sistemas. Del mismo modo, la gestión estructural de los recursos, los productos finales y el calendario del proceso de cambio, a menudo denominada gestión de proyectos, es una disciplina complementaria de la gestión del cambio. El ACMP no elaborará normas y certificación para la gestión de proyectos.

ACMP reconoce que los conocimientos, habilidades y destrezas de la tabla siguiente son únicos y críticos para la disciplina de la gestión del cambio y, por lo tanto, están dentro del alcance de sus programas de reconocimiento y certificación.



Áreas de Conocimientos y Habilidades	Description and Examples
El proceso de cambio	Los impulsores del cambio, el proceso de cambio, el contexto general de la forma en que se produce el cambio en las organizaciones, el liderazgo del cambio y la gobernanza de los proyectos, los mecanismos para crear el "contenido" del cambio, las pautas de los éxitos y fracasos del cambio, los componentes emocionales del proceso de cambio para los individuos
Vocabulario de la gestión del cambio	Términos y definiciones, marco de referencia general y el contexto
Herramientas y metodologías de gestión del cambio	Procesos y herramientas para la gestión del cambio
Relación e integración de la gestión del cambio con otras disciplinas	Integración con la gestión de proyectos, integración con otras metodologías de mejoramiento del negocio como Six Sigma, Lean
Estrategia de gestión del cambio, arquitectura y planeación	Arquitectura de gestión del cambio, estrategia de desarrollo, planeación de gestión del cambio, evaluaciones de riesgo e impacto
Estructuras del equipo de gestión del cambio	Alineación del liderazgo, roles/responsabilidades, presupuesto, recursos, preparación del equipo, gobernanza, experiencia en el tema
Líder del cambio/ desarrollo del patrocinador	Educación del líder de cambio/patrocinador, habilidad y voluntad del patrocinador, evaluaciones de efectividad del patrocinador, análisis de la coalición del patrocinador, creación de una alineación entre los patrocinadores y los líderes principales, entrenamiento del líder de cambio/patrocinador, informes y actualizaciones para los patrocinadores
Evaluación de la organización y la cultura	Evaluación de la cultura, Evaluación del impacto del cambio, evaluación de la disposición al cambio, evaluación de la saturación del cambio, evaluación del historial del cambio y la organización, evaluación de resistencia, evaluación de disposición de los interesados
Compromiso de los interesados	Análisis, planificación, ejecución y sostenibilidad de los interesados, según sea necesario para apoyar el cambio
Comunicaciones en apoyo del proceso de cambio	Estrategia de comunicación, planificación y actividades de comunicación necesarias para apoyar un cambio
Capacitación en apoyo del proceso de cambio	Estrategia de capacitación, requisitos, planificación y actividades de capacitación según sea necesario para apoyar un cambio
Liderando a los interesados a través del cambio	Coachear a los interesados durante el cambio, por parte de los supervisores y administradores para permitir el éxito de las transiciones individuales
Compromiso de los interesados	Retroalimentación, Evaluación del rendimiento, y cumplimiento con los nuevos roles, responsabilidades, sistemas y procesos
Administración de las resistencias	Identificación de las resistencias y administración de las técnicas en apoyo al cambio, construir compromiso y aceptación, administración de riesgos
Competencia del cambio organizacional	Desarrollando competencias organizacionales y capacidades para el cambio, procesos de mejora continua para el cambio y cambio de cultura
Medición del desempeño del cambio	Métricas de éxito, monitoreo de progreso, sostenimiento del cambio



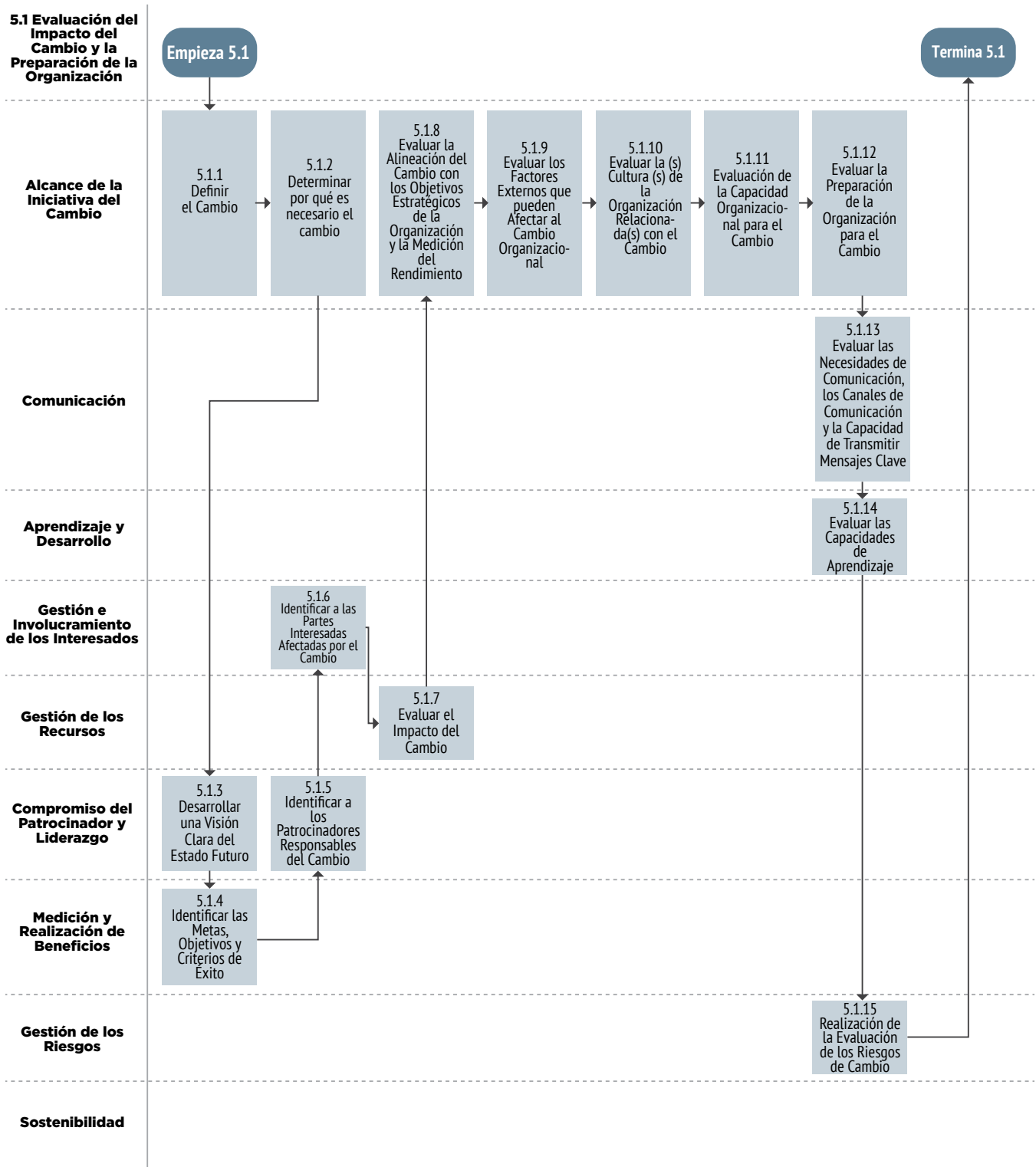
Apéndice B: Grupos de Procesos asignados a Grupos de Temas

Las siguientes figuras ilustran las interacciones de los procesos individuales en los cinco grupos de procesos identificados en 5 procesos de gestión del cambio mapeados a los grupos temáticos. Las interacciones ilustradas representan sólo una posible visión de los procesos. Las flechas no representan necesariamente una secuencia de procesos. El profesional de la gestión del cambio decide qué procesos son necesarios y su secuencia. Cualquier proceso puede repetirse.

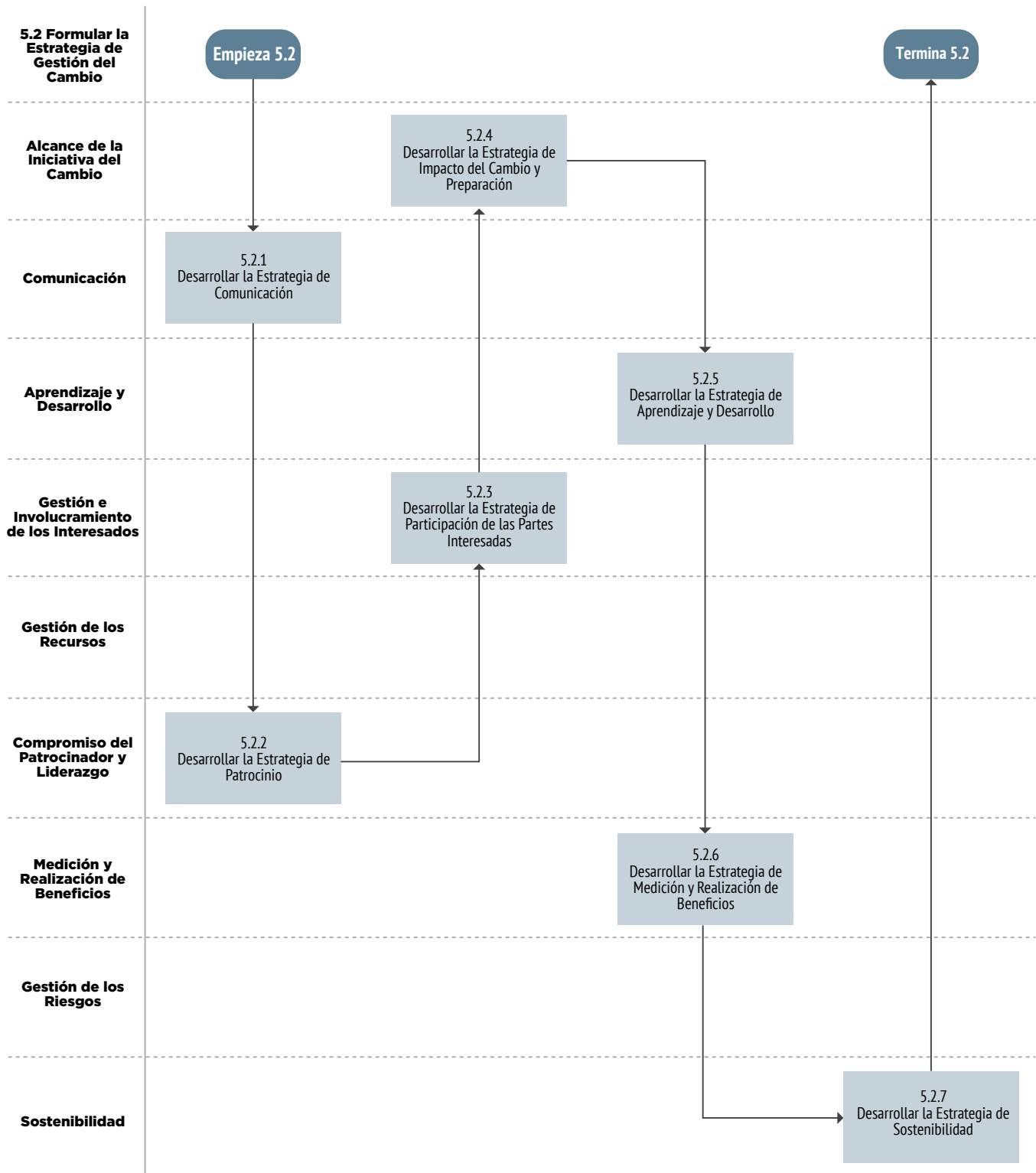
Las cinco primeras figuras muestran los procesos dentro de cada grupo de procesos en función de su grupo temático. Las figuras restantes trazan un mapa de los procesos dentro de cada grupo temático basado en el grupos de proceso.



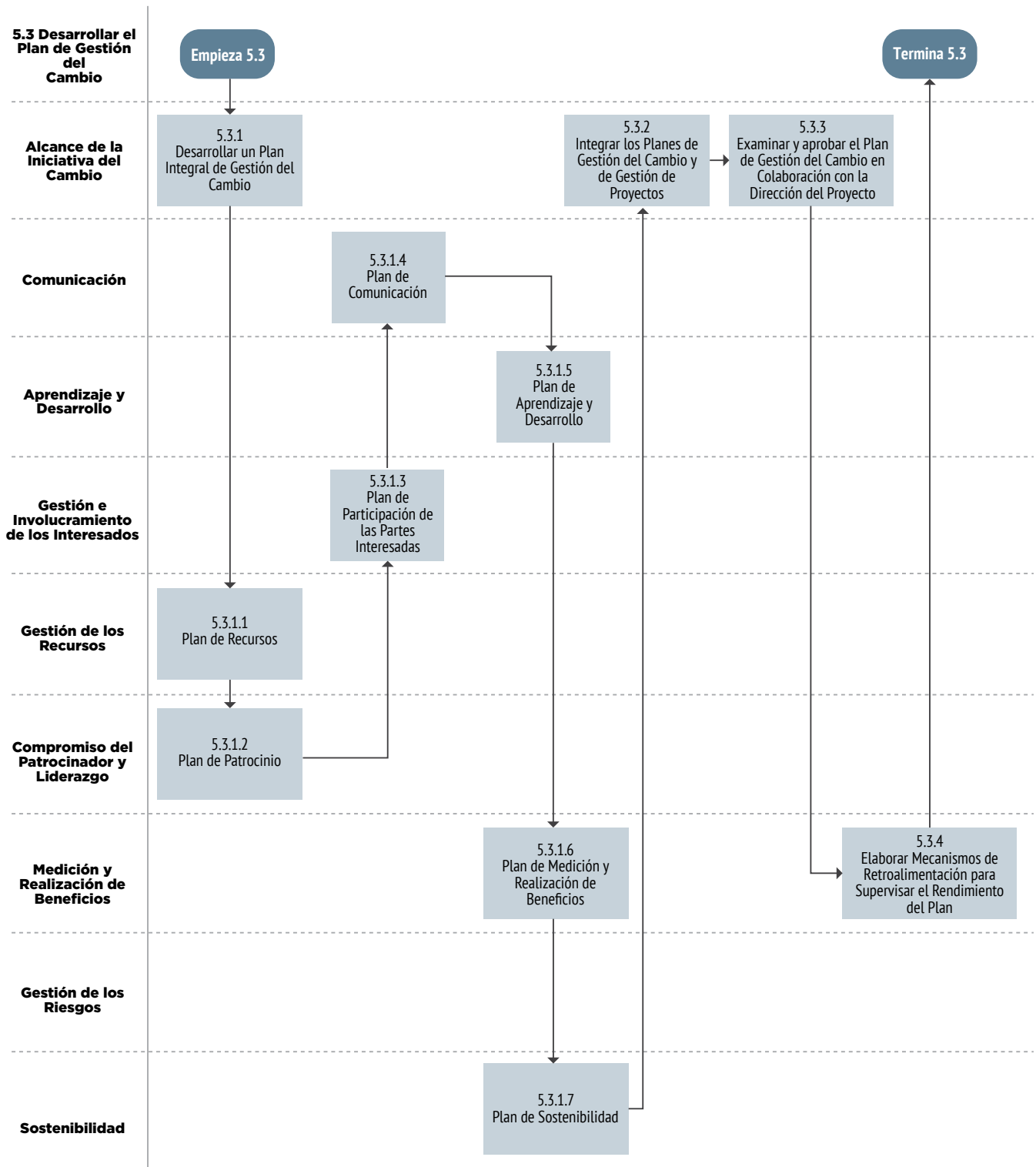
5.1 Evaluación del Impacto del Cambio y la Preparación de la Organización



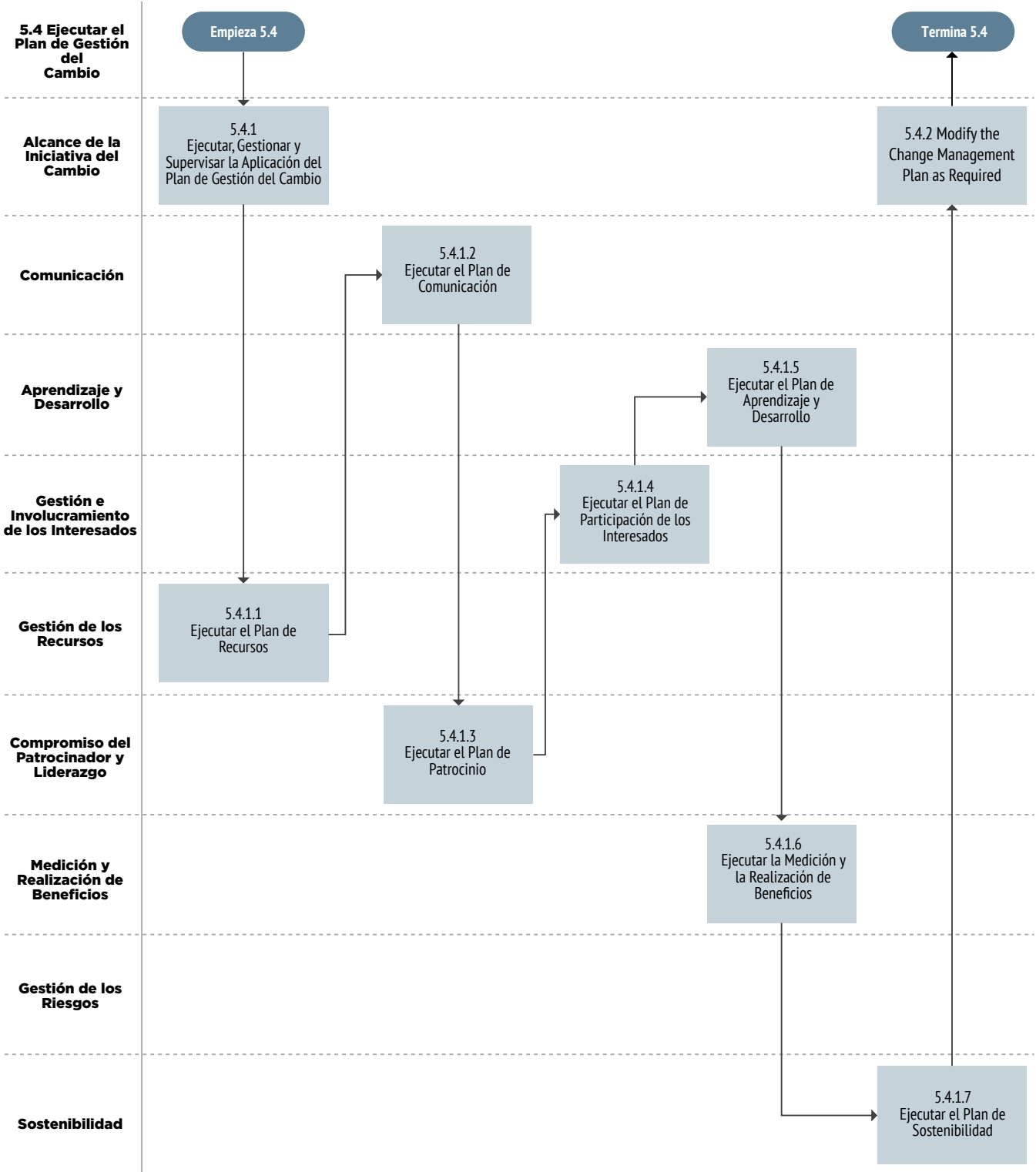
5.2 Formular la Estrategia de Gestión del Cambio



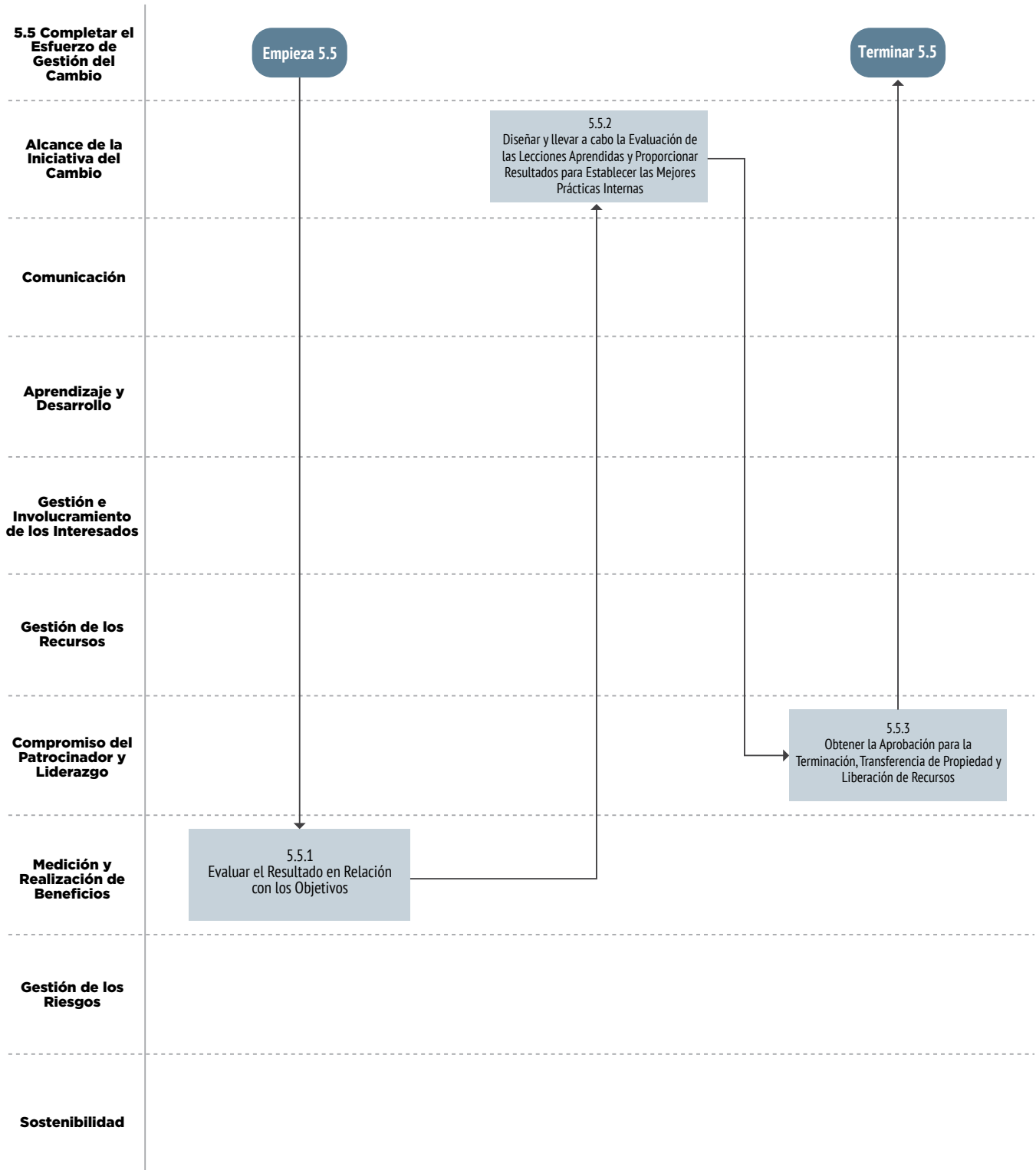
5.3 Desarrollar el Plan de Gestión del Cambio



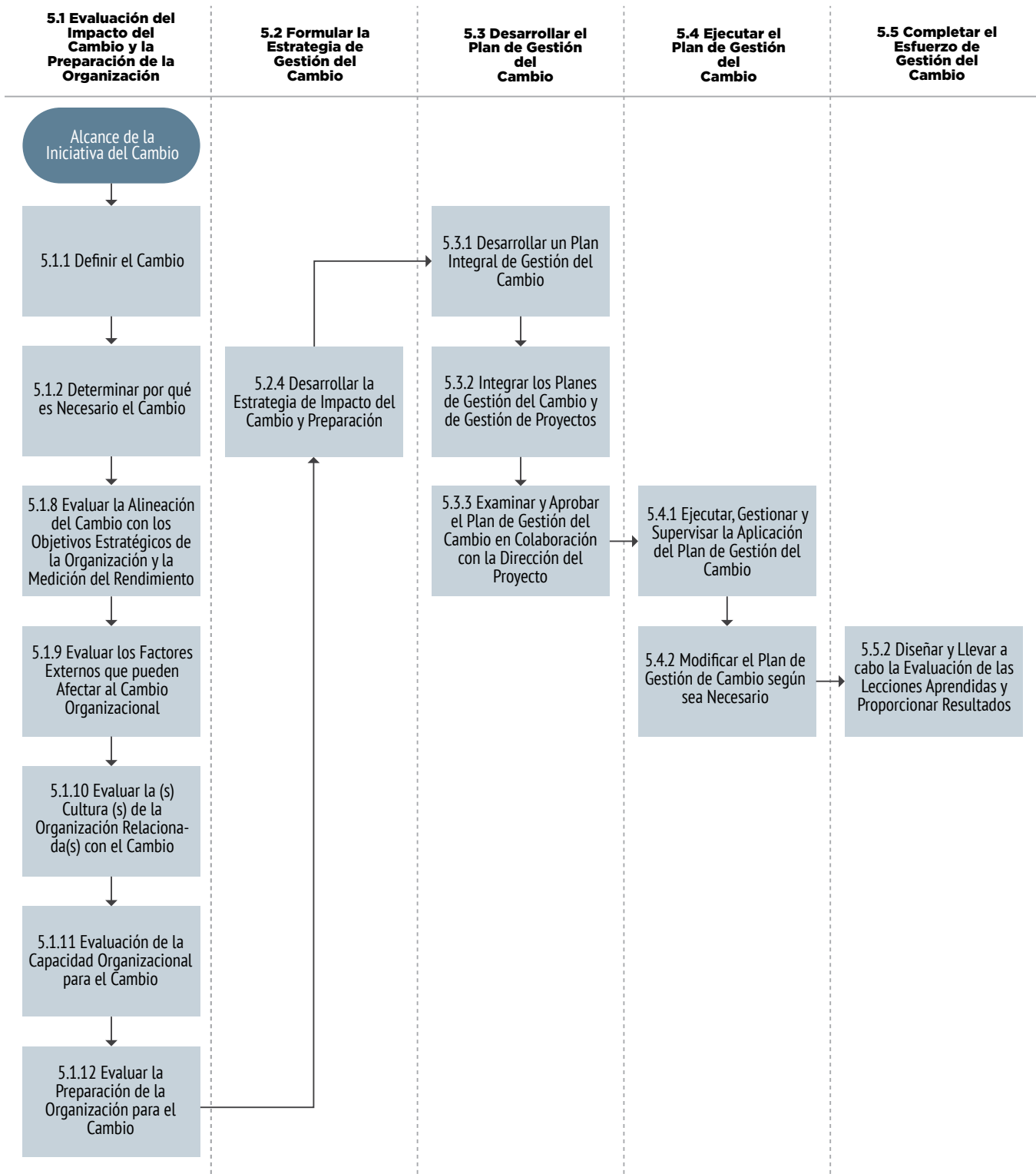
5.4 Ejecutar el Plan de Gestión del Cambio



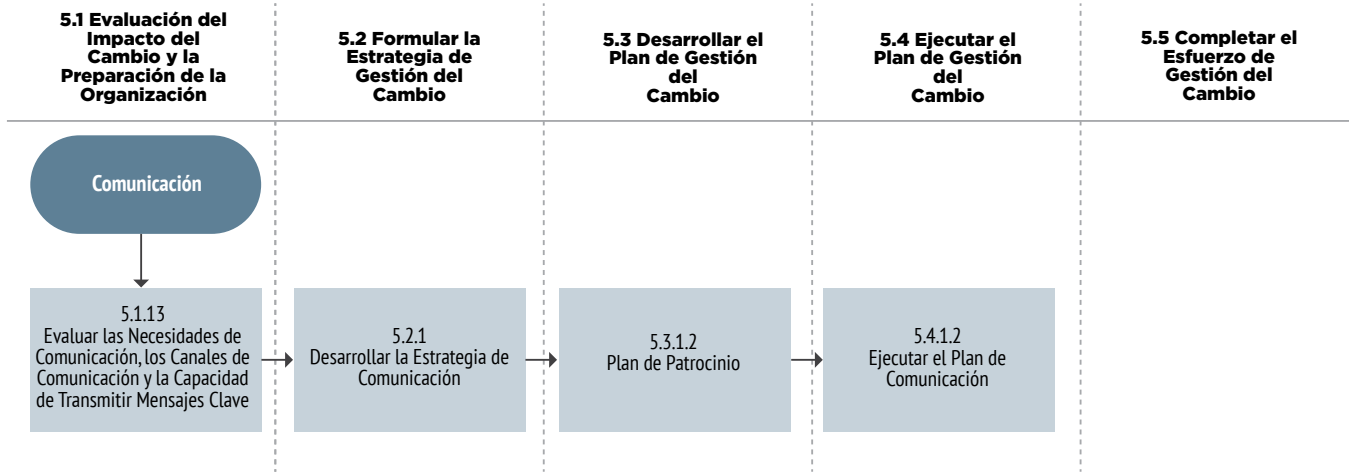
5.5 Completar el Esfuerzo de Gestión del Cambio



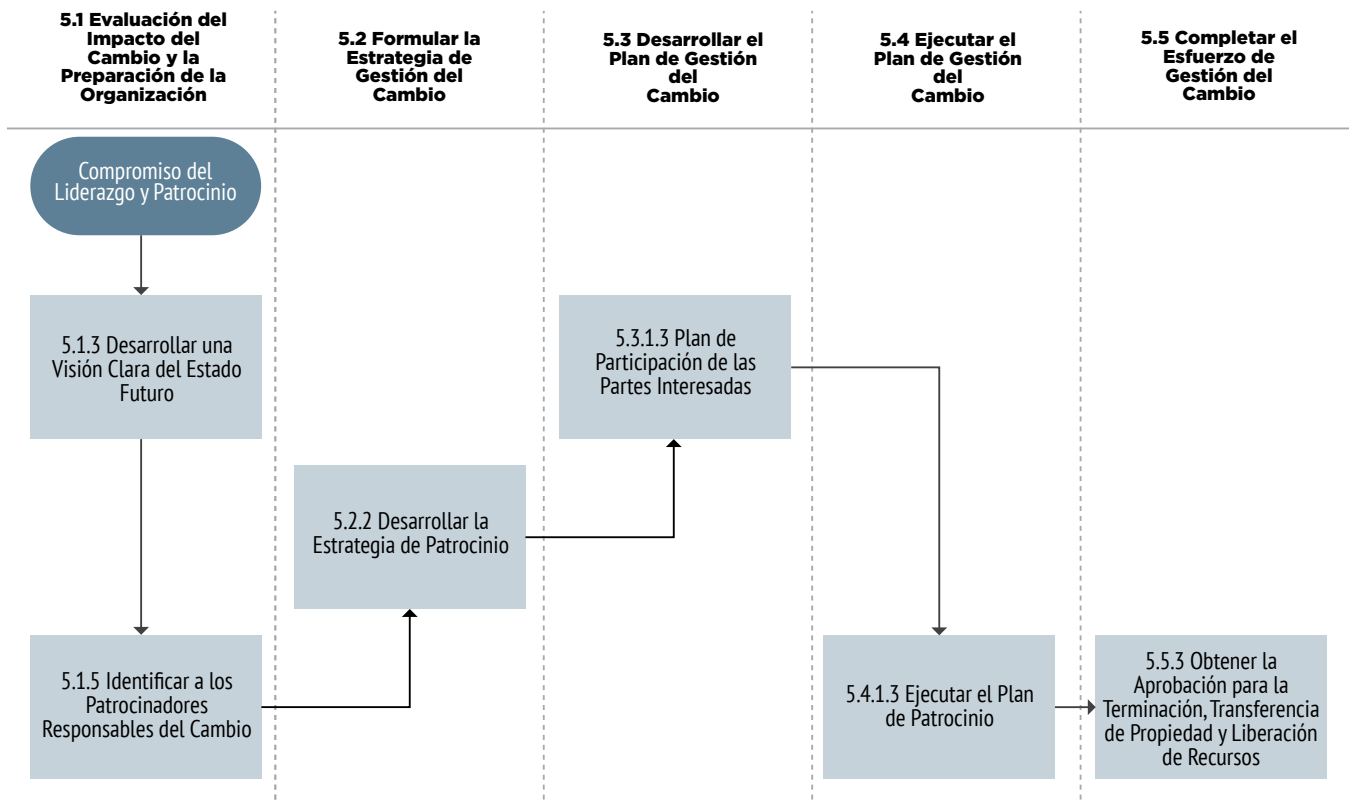
Alcance de la Iniciativa del Cambio



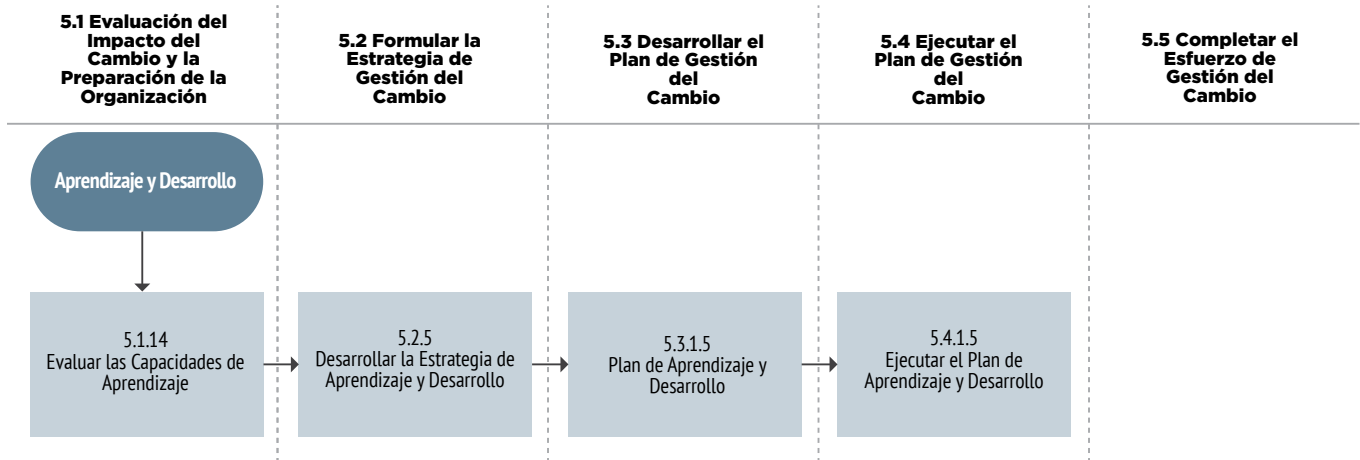
Comunicación



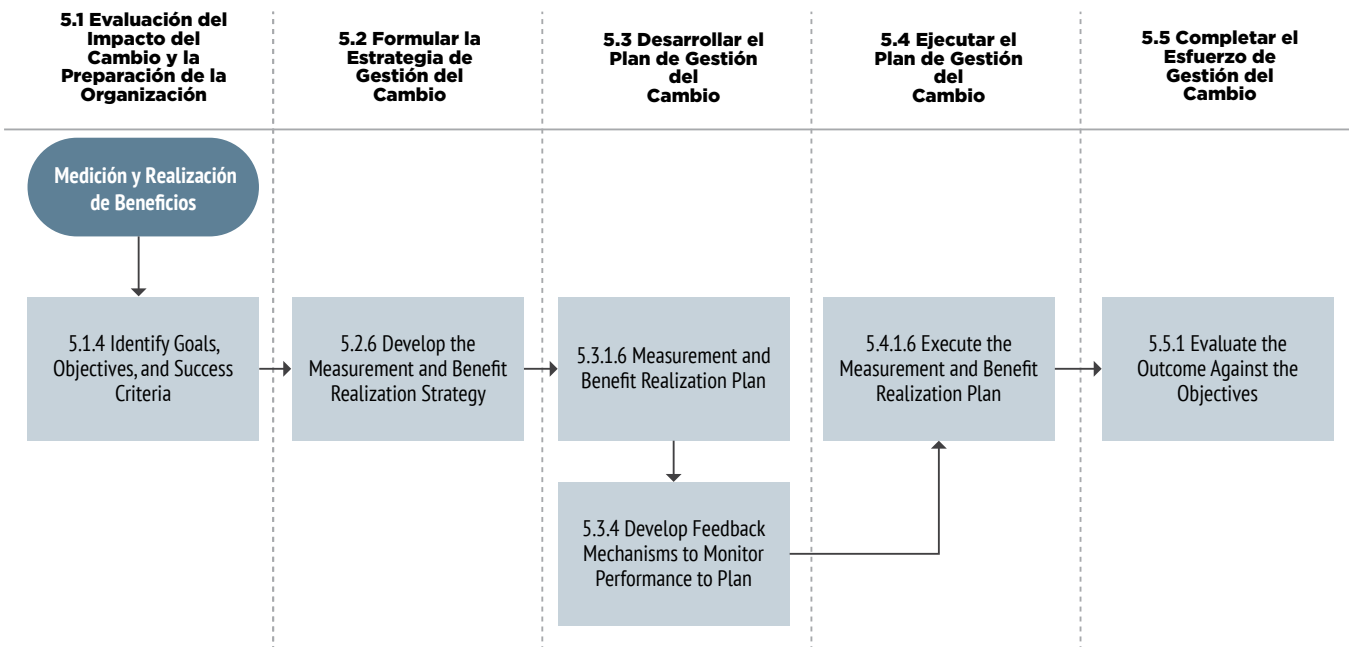
Compromiso del Liderazgo y Patrocinio



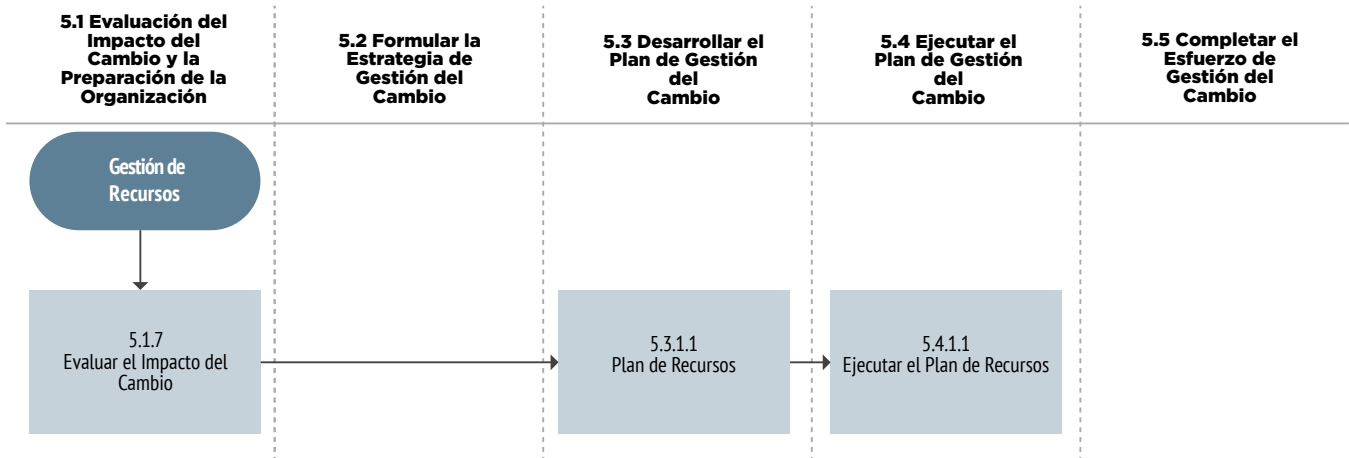
Aprendizaje y Desarrollo



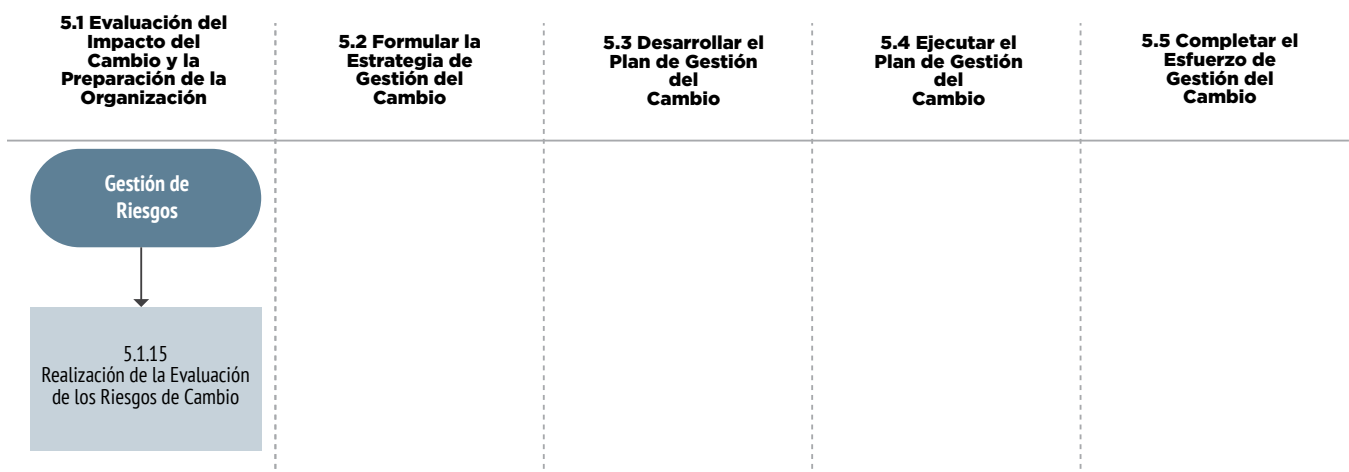
Medición y Realización de Beneficios



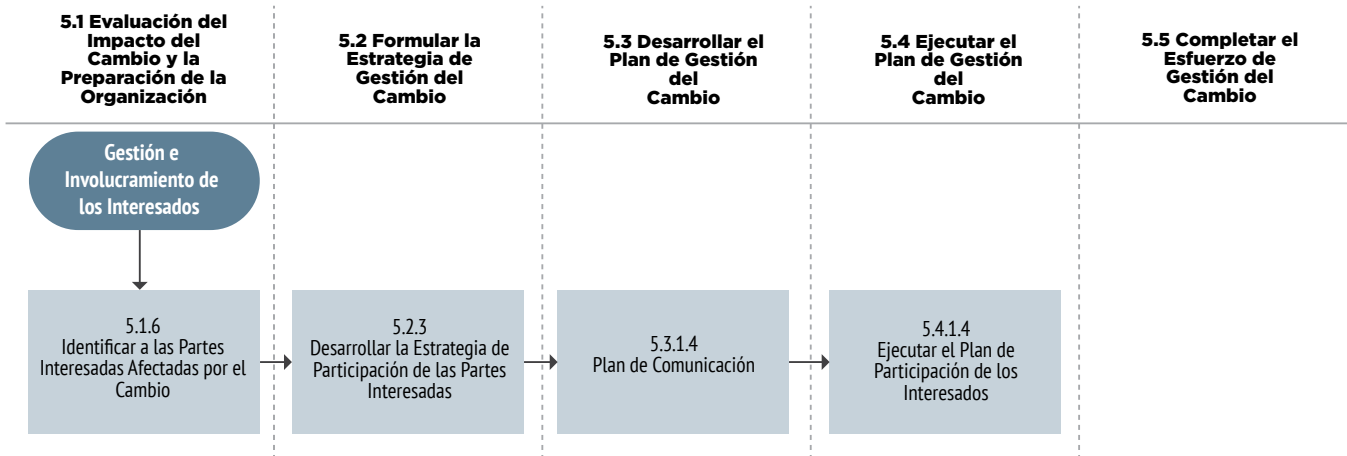
Gestión de Recursos



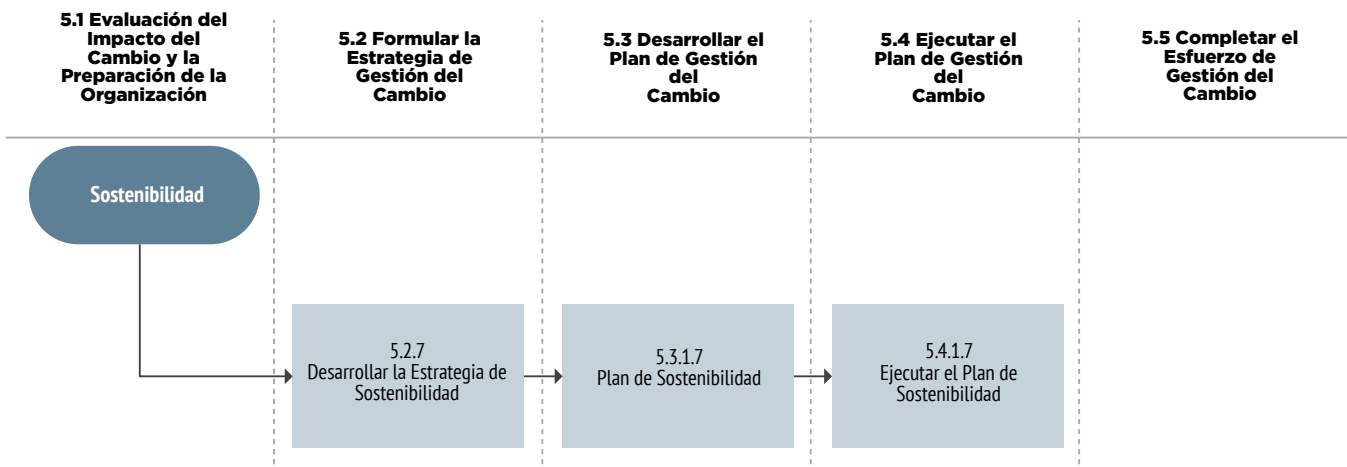
Gestión de Riesgos



Gestión e Involucramiento de los Interesados



Sostenibilidad



Part II:

**Código de Ética
de la ACMP de
Gestión del Cambio**



Alineación con la Visión de la ACMP

Cuando la Asociación de Profesionales de la Gestión del Cambio (ACMP) se puso en marcha en 2011, representó un hito importante en el ámbito de la gestión del cambio. Otras organizaciones de gestión del cambio pueden reivindicar con razón áreas específicas de especialización, como la definición de las mejores prácticas apoyadas por la investigación, la entrega de conocimientos y habilidades a través de programas de formación, la creación de metodologías únicas que ayuden a dar forma a la estrategia y la ejecución, y la prestación de servicios de consultoría de calidad. La ACMP cumple un papel igualmente importante pero complementario, proporcionando a los profesionales una asociación profesional dedicada a ayudarles a avanzar en la disciplina y aumentar la eficacia del cambio en todo el mundo.

Para que se considere una profesión se requieren tres componentes: la elaboración de un conjunto único de normas profesionales, la creación y el mantenimiento de un proceso de certificación y el establecimiento de directrices que rijan la profesión en su conjunto. Cada uno de ellos es igualmente importante, y la ACMP no puede existir con éxito sin los tres. Para ayudar a orientar la profesión, la ACMP ha adoptado el Código de Ética Profesional de la Gestión del Cambio, que articula las expectativas mínimas de conducta profesional de los profesionales de la gestión del cambio. Establece las directrices para un comportamiento responsable y establece un entendimiento común sobre cómo identificar y resolver los dilemas éticos.

I. Propósito del Código de Ética de la ACMP

El propósito de este Código de Ética es guiar la conducta profesional de los miembros de la asociación, los titulares y solicitantes de certificaciones patrocinadas por la ACMP, los voluntarios, los proveedores de capacitación calificados de la ACMP, el personal y los recursos contratados. Este documento aborda la conducta profesional específica de cada individuo sujeto a este Código.

II. Alineación de la Ética de la ACMP con el Estándar de Gestión del Cambio

El objetivo final del Código de Ética de la ACMP es esbozar y comunicar las expectativas profesionales mínimas para cambiar de profesión. Los principios definidos en este documento apoyan y complementan los comportamientos más específicos y las directrices definidas en el documento estándar de la ACMP.



III. Alcance de la Cobertura

El Código de Ética se aplica a las siguientes personas:

- a. Miembros de la ACMP
- b. Titulados y solicitantes de certificados de la ACMP
- c. Los voluntarios, el personal de apoyo y los contratistas del ACMP
- d. ACMP Proveedores de Educación Calificada TM (QEPTM)

Estructura del Código

El Código de Ética de la ACMP está dividido en secciones que contienen los principios de conducta esbozados dentro de cinco deberes identificados como los más importantes para la comunidad de gestión del cambio mundial. Estos deberes incluyen: Honestidad, Responsabilidad, Equidad, Respeto, y el avance de la disciplina y los profesionales de apoyo. Este Código afirma estos deberes como la base para el comportamiento ético y profesional de los profesionales de la gestión del cambio que se rigen por este documento. Las descripciones y ejemplos citados a lo largo de este documento no pretenden ser prescriptivos, sino que se incluyen para proporcionar ilustraciones prácticas del profesionalismo de la gestión del cambio.

Conducta Obligatoria

El Código de Ética de la ACMP tiene por objeto promover las prácticas éticas en la profesión. Los profesionales de la gestión del cambio son responsables de añadir valor a las organizaciones a las que sirven y contribuir éticamente al éxito de esas organizaciones. Los profesionales del cambio aceptan la responsabilidad personal por sus decisiones y acciones. Cada sección del Código de Ética incluye principios obligatorios que establecen requisitos firmes y, en algunos casos, limitan o prohíben comportamientos específicos. Los profesionales que no se comporten de acuerdo con estos principios pueden estar sujetos a procedimientos disciplinarios.

IV. Normas Éticas de la ACMP

4.1 Deber de Honestidad

La honestidad es fundamental para el comportamiento ético y los valores de la ACMP. Nuestro deber es demostrar honestidad a través de la comprensión de la verdad y actuar de manera veraz tanto en nuestras comunicaciones como en nuestra conducta.

Honestidad en las Comunicaciones

Como profesionales de la comunidad de gestión del cambio global demostramos honestidad en las comunicaciones, la conducta y a través de nuestro comportamiento en tres dimensiones significativas:



Verdad

- Buscando sinceramente entender la verdad
- Comunicarse a sabiendas con la intención de expresar la verdad, asegurándose de que se emprenda la debida diligencia para extraer la verdad en cada oportunidad
- Expresar la verdad en nuestras comunicaciones de una manera que no sea probable que engañe o induzca a error
- Proporcionar información precisa de manera oportuna

Sinceridad

- Actuando con sinceridad, comunicando genuinamente, y asegurando una expresión significativa de la intención
- Hacer compromisos y promesas, implícitas o explícitas, de buena fe
- Esforzándose por crear un ambiente en el que los demás se sientan seguros de decir la verdad

Candor

- Establecer relaciones con expectativas legítimas de intercambios francos y directos basados en la confianza mutua
- Tratando de llevar a cabo todos los intercambios con los demás de manera respetuosa, haciendo hincapié en la apertura y el debate franco como elementos críticos para una comunicación saludable

La Honestidad en Conducta y Comportamiento

Como profesionales de la comunidad de gestión de cambio global, demostramos honestidad en la conducta y el comportamiento de:

- Conduciéndonos siempre de una manera que demuestra consistentemente nuestra integridad
- Participar en un comportamiento honesto con la intención de preservar la interinidad de sí mismo, el cliente o el empleador que representamos y todos los demás miembros del personal
- Participar en un comportamiento que demuestre nuestra constante confiabilidad, actuando en nuestro núcleo en la toma de decisiones con expectativas y fiabilidad aseguradas
- Actuando consistentemente sin importar la situación, permaneciendo obediente en la representación de nuestra ética personal y profesional a través del comportamiento y la palabra asumiendo la plena responsabilidad de nuestras propias acciones

4.2 Deber de Responsabilidad

La responsabilidad ética se demuestra a través de la rendición de cuentas mientras se busca la excelencia y se responde a las expectativas. La responsabilidad implica que asumimos la plena propiedad de las decisiones que tomamos o dejamos de tomar, las acciones que tomamos o dejamos de tomar, y las consecuencias que resultan. Como profesionales de la comunidad de gestión del cambio mundial demostramos nuestro deber de responsabilidad mediante:

- Tomando decisiones y acciones basadas en los mejores intereses de la sociedad, la seguridad pública y el medio ambiente
- Aceptando sólo aquellas asignaciones que sean consistentes con nuestros antecedentes, experiencia, habilidades y calificaciones
- Cumpliendo competente y completamente los compromisos que asumimos - hacemos lo que decimos que haremos
- Tomando posesión de nuestros errores u omisiones y las consecuencias resultantes, asegurando que la comunicación al organismo apropiado se produzca y que hagamos las correcciones con prontitud



- Comunicar rápidamente al organismo apropiado los errores u omisiones descubiertos que son causados por otros
- Proteger la información confidencial o de propiedad que se nos ha confiado
- Garantizar que los principales interesados estén completamente informados si las tareas de desarrollo o de estiramiento que se están considerando exceden nuestras calificaciones o habilidades, permitiendo así a nuestro cliente/empleador/trabajadores tomar decisiones informadas sobre nuestra idoneidad para esa tarea en particular
- Contratación de trabajos que nuestra organización está calificada para realizar y asignación de personas calificadas sólo para realizar el trabajo
- Mantener este Código y mantenernos mutuamente responsables de él

4.3 Deber de Justicia

La equidad implica representarse a sí mismo en los asuntos con coherencia, demostrando un compromiso con la imparcialidad, la objetividad, la apertura, el debido proceso y la proporcionalidad.

Como profesionales de la comunidad de gestión del cambio global, demostramos el deber de justicia mediante:

- Tratar a todas las personas equitativamente sobre la base del mérito y la capacidad
- Tratar con todos y cada uno de los asuntos que tenemos ante nosotros con coherencia
- Demostrar transparencia en el proceso de adopción de decisiones utilizando criterios apropiados sin favoritismos indebidos o prejuicios indebidos
- Conduciéndonos de una manera libre de intereses propios, prejuicios y favoritismos.
- Reexaminando constantemente nuestra imparcialidad y objetividad, tomando medidas correctivas según sea apropiado
- Proporcionar el mismo acceso a la información a quienes están autorizados a tenerla
- Hacer que las oportunidades estén disponibles por igual para todos los candidatos calificados
- Revelar de manera proactiva y completa cualquier conflicto de intereses real o potencial a las partes interesadas apropiadas
- Abstenerse de participar en el proceso de adopción de decisiones o de intentar influir de otro modo en los resultados cuando nos demos cuenta de que tenemos un conflicto de intereses real o potencial, a menos que o hasta que hayamos hecho una revelación completa a las partes interesadas afectadas, tengamos un plan de mitigación aprobado y hayamos obtenido el consentimiento de las partes interesadas para proceder.



4.4 Deber de Respeto

El respeto es la forma en que reconocemos y honramos la dignidad absoluta de cada persona. Como profesionales debemos mostrar continuamente un alto respeto por nosotros mismos, otras personas, la reputación, la seguridad de los demás y los recursos financieros y de otro tipo que se nos confían. Un entorno de respeto genera confianza, seguridad y excelencia en el desempeño al fomentar la cooperación mutua, lo que a su vez apoya un entorno en el que se fomentan y valoran las diversas perspectivas y puntos de vista.

Como profesionales de la comunidad de gestión del cambio mundial demostramos nuestro deber de respeto mediante:

- Informarnos sobre las normas y costumbres de los demás y evitar incurrir en conductas que puedan considerarse irrespetuosas
- Escuchar los puntos de vista de los demás y tratar de comprenderlos
- Acercarse directamente a las personas con las que tenemos un conflicto o desacuerdo
- Comportarse de manera profesional, incluso cuando no es recíproco
- Tratar a los demás con dignidad y esperar lo mismo de nuestros colegas
- Actuando con compasión y sensibilidad a los sentimientos y necesidades de los demás
- Negociar de buena fe
- Abstenerse de utilizar nuestra experiencia o posición para influir en las decisiones o acciones de los demás
- Negarse a actuar de manera abusiva hacia los demás
- Respetar los derechos de propiedad de los demás

4.5 El Deber de Avanzar en la Disciplina y Apoyar a los Profesionales

El avance de la disciplina y el apoyo a los profesionales para dirigir y practicar la gestión del cambio ético es el núcleo de la formación del ACMP. A través de la creación de una comunidad de profesionales que comparten una ética de esfuerzo consistente en entregar las mejores prácticas y valor agregado para sus clientes o empleadores, avanzamos en la disciplina de la gestión de cambio hacia una profesión reconocida y respetada.

Como profesionales de la comunidad global de gestión del cambio demostramos nuestro ethos colectivo para avanzar en la disciplina:

- Comprometiéndonos a compartir nuestros conocimientos, experiencia y herramientas para crear una coherencia de valor para los clientes o empleadores en la mayor medida posible sin violar los acuerdos de derechos de propiedad intelectual con los clientes o las empresas a las que el profesional está asociado
- Apoyar a los profesionales mediante la realización de investigaciones de vanguardia y el intercambio de esos resultados
- Permitir la educación y la acreditación continuas en el marco de las normas de la ACMP para la profesión
- Abogar por la profesión mediante la participación en actividades que mejoren su credibilidad y valoren la enseñanza en cada oportunidad - nuestros clientes, nuestros compañeros, nuestros empleadores y empleados, y otros profesionales y la comunidad mundial



V. Proceso de Adjudicación y Apelación

La Junta Directiva de la AMPC nombrará un Grupo de Trabajo de Investigación de Ética para revisar las quejas y/o investigaciones de acuerdo con los procedimientos aprobados por la Junta Directiva de la AMPC y hechos públicos. Las investigaciones y/o quejas éticas se presentarán a través del formulario de Investigación Ética, revisadas y adjudicadas a través del Equipo de Investigación Ética, con los resultados/respuestas comunicados al denunciante o solicitante y a la Junta Directiva de ACMP. Las violaciones del Código de Ética de la ACMP pueden dar lugar a sanciones por parte de la ACMP.





www.acmpglobal.org