



## La Gestión del Cambio

**¿Y qué ocurrirá mañana?  
Nadie lo sabe.  
(Yuval Harari)**

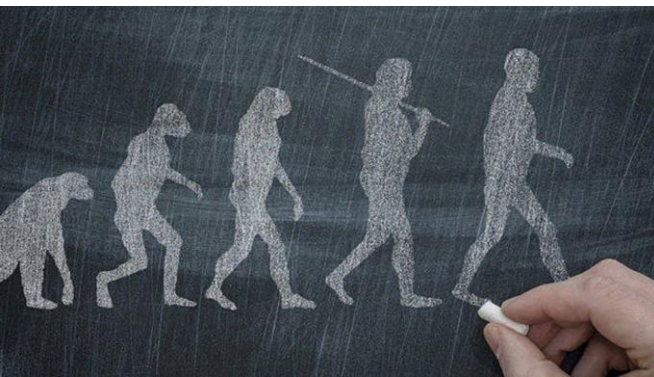
**GESTIÓN DEL CAMBIO**

**¿RECETA O PRÁCTICA?**

# Somos producto de la evolución

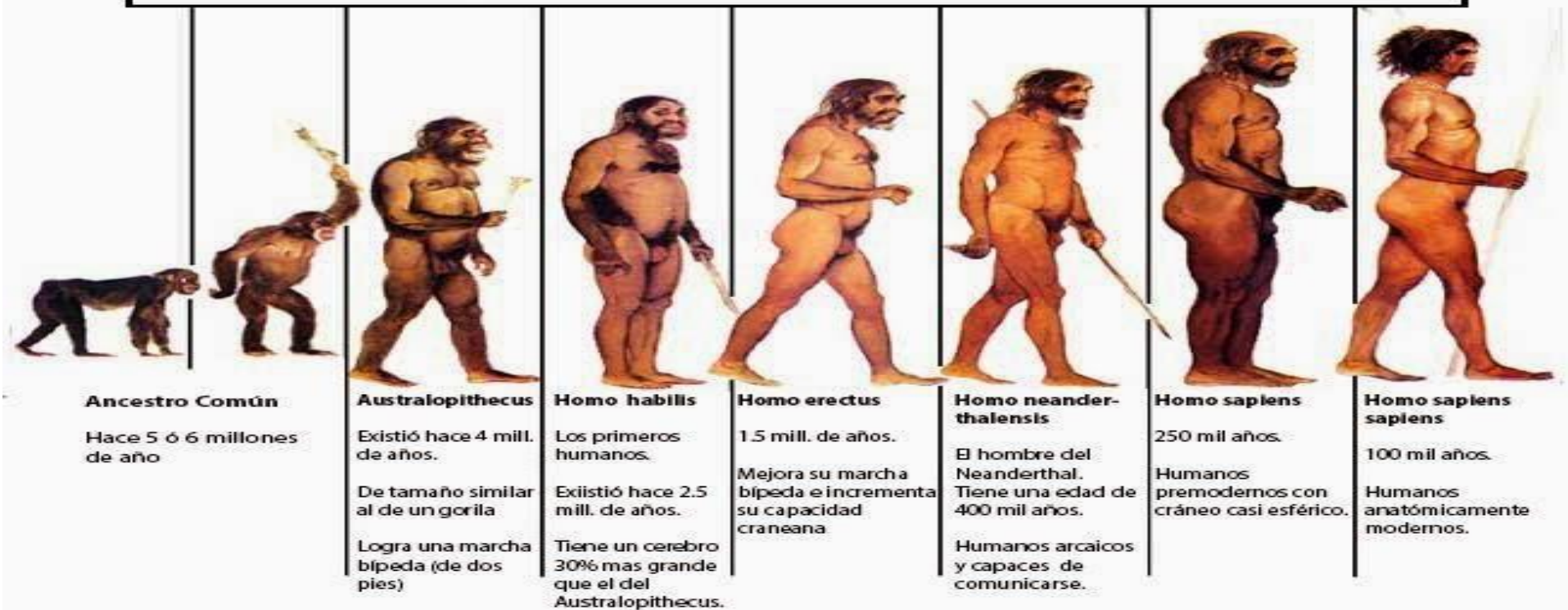
“Todo está cambiando continuamente y no hay en realidad nada que permanezca igual en dos momentos distintos. Ni en el mundo externo ni en nosotros mismos hay nada que pueda considerarse como permanente [. . .] la única constante es el cambio”

Heráclito de Éfeso



# Somos producto de la evolución

## LA EVOLUCIÓN DEL HOMBRE

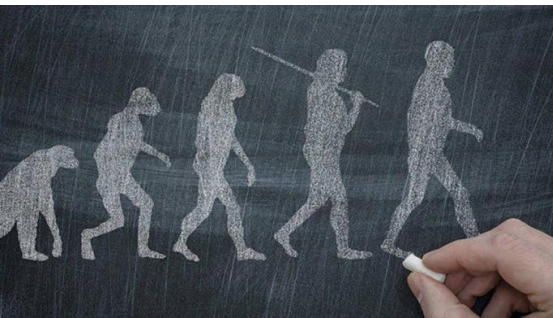


# Somos producto de la evolución

## La hominización

Proceso evolutivo que empezó hace unos 6,5 millones de años.

Se produjeron cambios anatómicos, psíquicos y culturales.



## Cambios anatómicos:

Marcha bípeda.

Liberación de las extremidades anteriores.

Mayor volumen craneal y encefálico.

Disminución del prognatismo (mandíbula saliente) y de los arcos ciliares.

Cambios en las extremidades

## Cambios psíquicos

Control de las conductas instintivas.

Lenguaje.

Racionalidad.

Inteligencia.

Capacidad de abstracción

# Somos producto de la evolución

## Aspectos Culturales:

Atributo de la especie humana relacionado con la capacidad de creación y transformación de la naturaleza.

Capacidad de generar y reproducir pensamientos, transmitir técnicas y generar un sistema de relaciones sociales transmisibles de generación en generación.

Los seres humanos participan de la cultura, ya que un atributo inherente ser humano.

# Somos producto de la evolución

## Aspectos Sociales:

Los distintos *homos* fueron cazadores-recolectores, vivían agrupados en bandas, grupos familiares pequeños. Los hombres se dedicaban a la caza de animales o a la pesca.

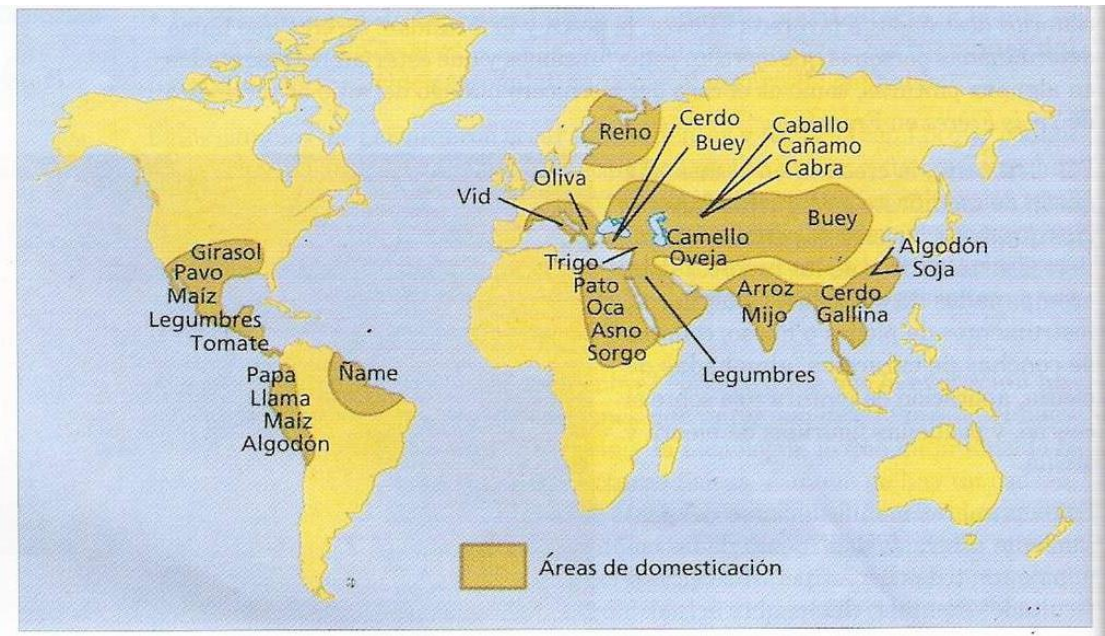
Desarrollaron herramientas para la caza como puntas de flechas tallada, por ambos lados.

Mujeres y niños, recolectaba frutos silvestres, cazaban animales pequeños, preparaban alimentos y trabajaban cuero para elaboración de toldos y vestimentas.

# Somos producto de la evolución

## Aspectos Sociales

En lugar de anunciar una nueva era de vida fácil, la revolución agrícola dejó a los agricultores con una vida generalmente más difícil y menos satisfactoria que la de los cazadores-recolectores.



## Somos producto de la evolución

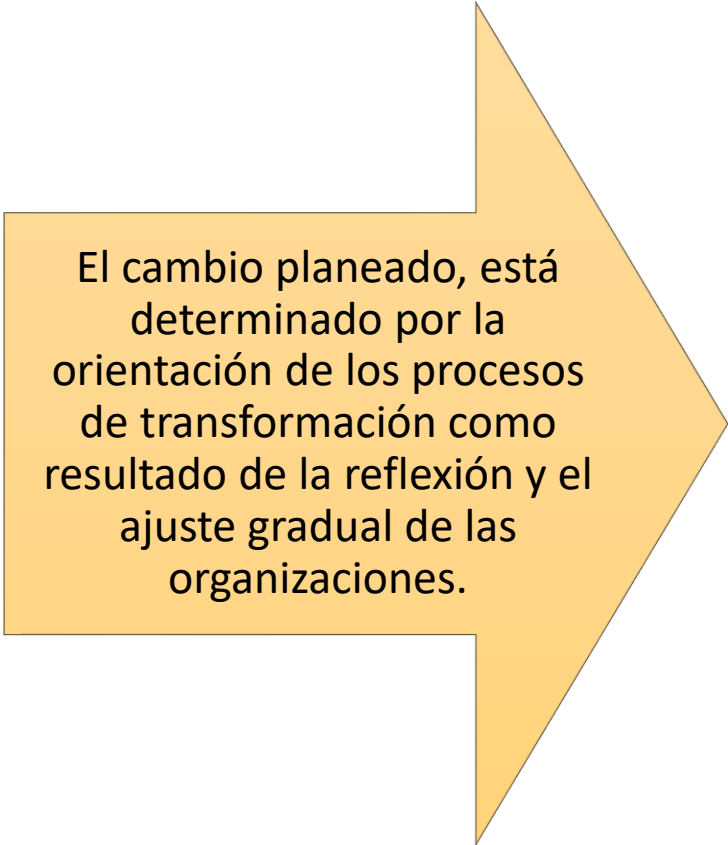
El mundo empresarial se mueve en función de cambios manifiestos en el entorno donde influyen las organizaciones.

“El cambio en las organizaciones es un asunto complejo y multifacético cuyos elementos deben ser claramente delineados si van a ser entendidos en contexto y manejados efectivamente”.

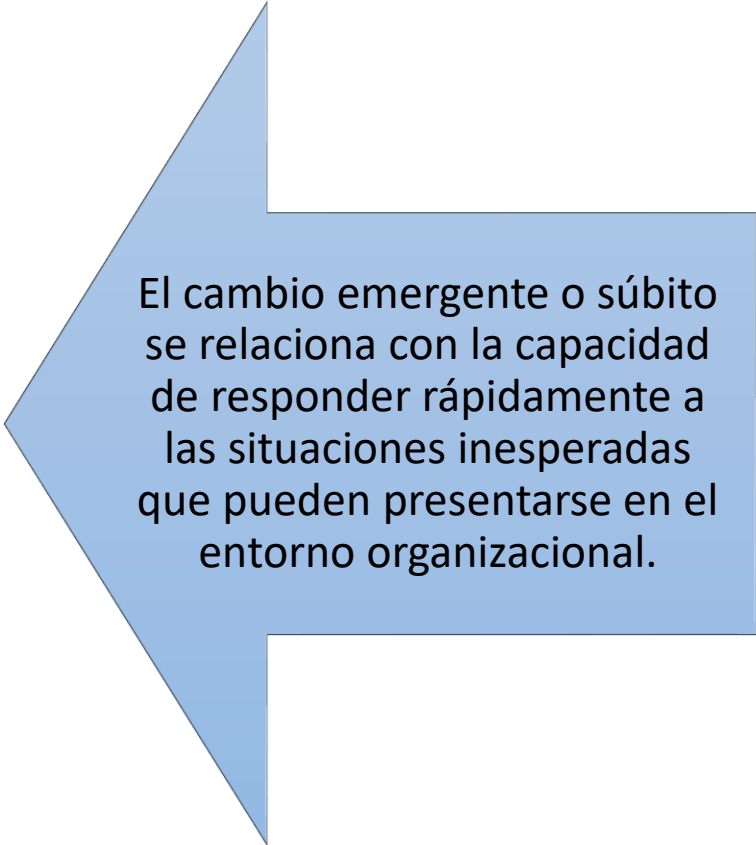
**Mintzberg y Westley**

## Somos producto de la evolución

Burnes (2005), plantea que existen diferentes concepciones sobre el cambio organizacional, al final existe un “cierto” acuerdo en que se presentan dos aproximaciones dominantes:



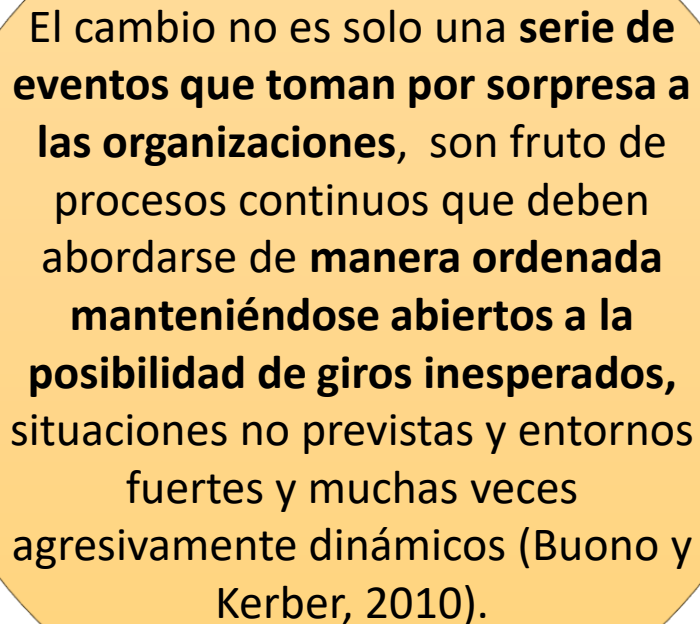
El cambio planeado, está determinado por la orientación de los procesos de transformación como resultado de la reflexión y el ajuste gradual de las organizaciones.



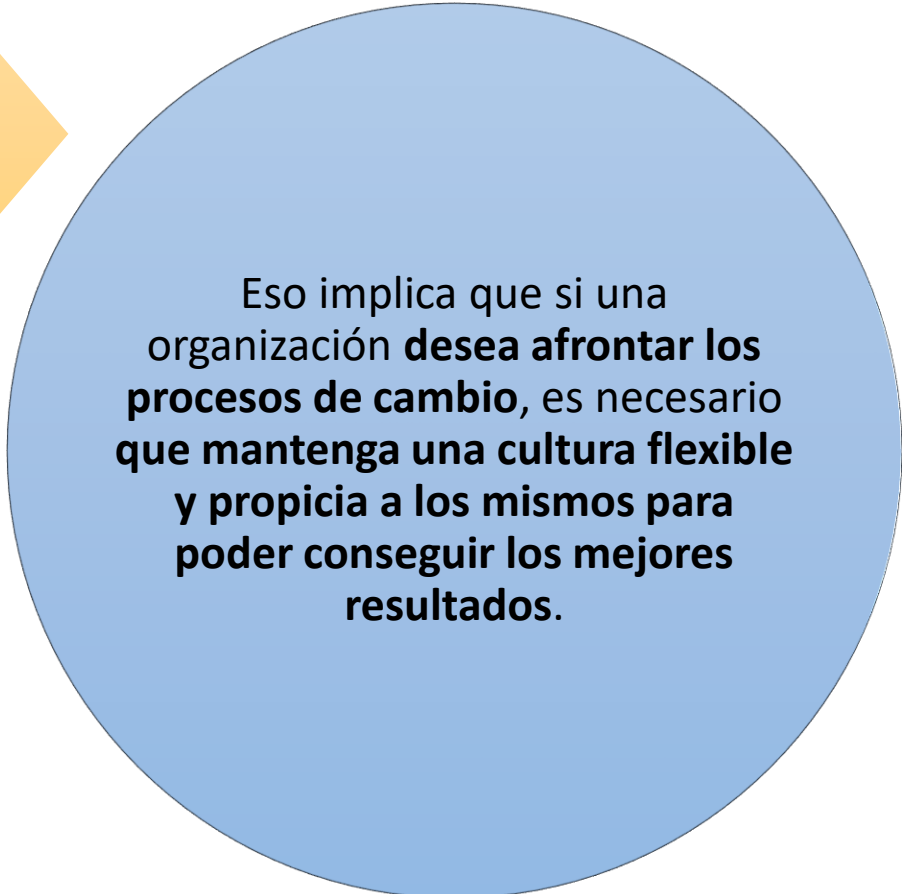
El cambio emergente o súbito se relaciona con la capacidad de responder rápidamente a las situaciones inesperadas que pueden presentarse en el entorno organizacional.

## Somos producto de la evolución

Como característica se puede considerar:



El cambio no es solo una **serie de eventos que toman por sorpresa a las organizaciones**, son fruto de procesos continuos que deben abordarse de **manera ordenada manteniéndose abiertos a la posibilidad de giros inesperados**, situaciones no previstas y entornos fuertes y muchas veces agresivamente dinámicos (Buono y Kerber, 2010).



Eso implica que si una organización **desea afrontar los procesos de cambio**, es necesario que mantenga una **cultura flexible y propicia a los mismos para poder conseguir los mejores resultados**.

# Somos producto de la evolución

## Y, ¿ahora qué?

Las respuestas que funcionaron ayer ya no se acomodan a las preguntas de hoy.

Existen nuevas reglas, actores, escenarios y retos.

- ***“En muchas organizaciones sus éxitos pasados les impiden ver los cambios obvios del presente y los retos del mañana”***. Prahalad (2010)

# Somos producto de la evolución

## ¿Cómo se da el cambio?

Crear una cultura orientada al cambio es factible, para ello se requiere tener presente trabajar en estos elementos principales:

Valores y creencias que en el largo plazo responderán a eventos futuros.

Construir la organización donde la información fluya

Desarrollar competencias: ambientes inteligentes, innovación tecnológica, planeación en incertidumbre, experimentar con nuevos productos.

Diseñar e implementar procesos.

# Somos producto de la evolución

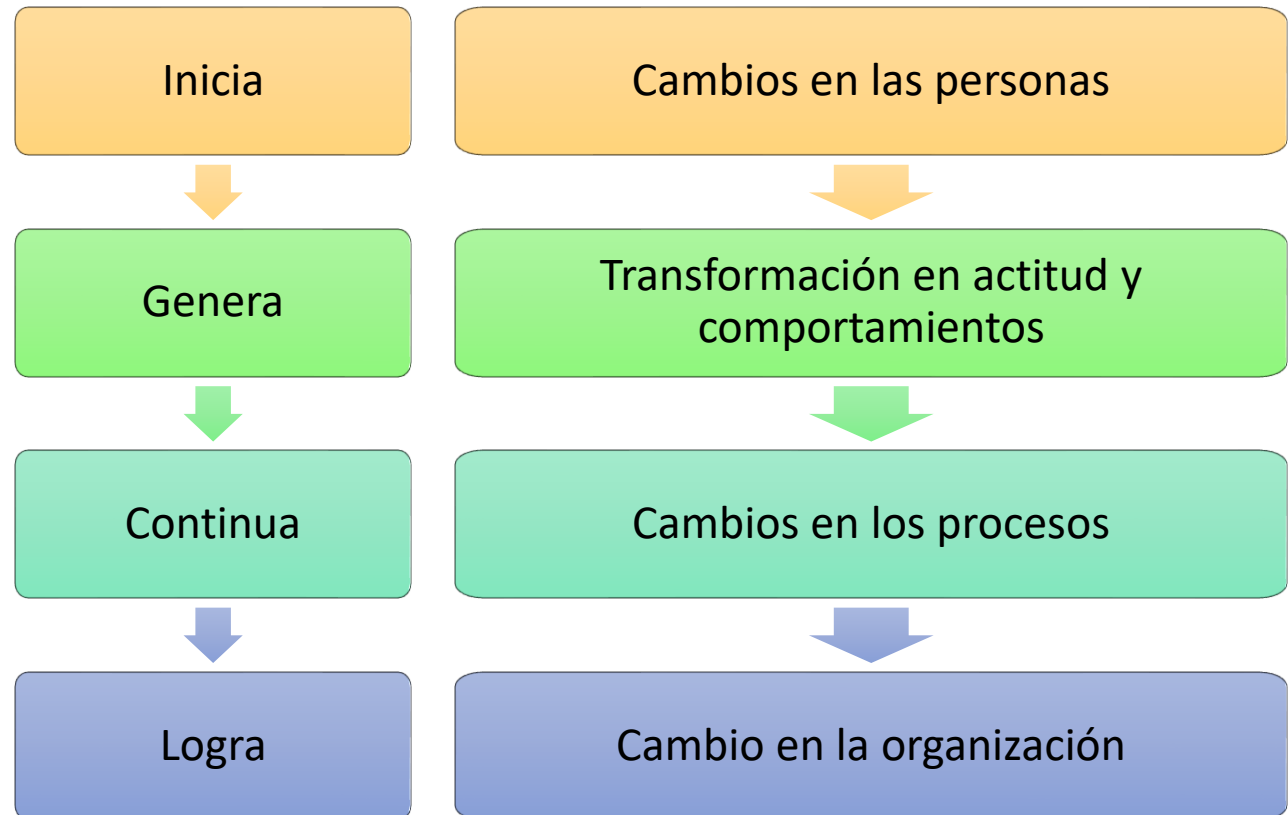
## ¿Cómo se da el cambio?

Para gestionar el cambio, se debe partir de un profundo conocimiento de la empresa y de sus colaboradores por parte de los impulsores de los mismos.



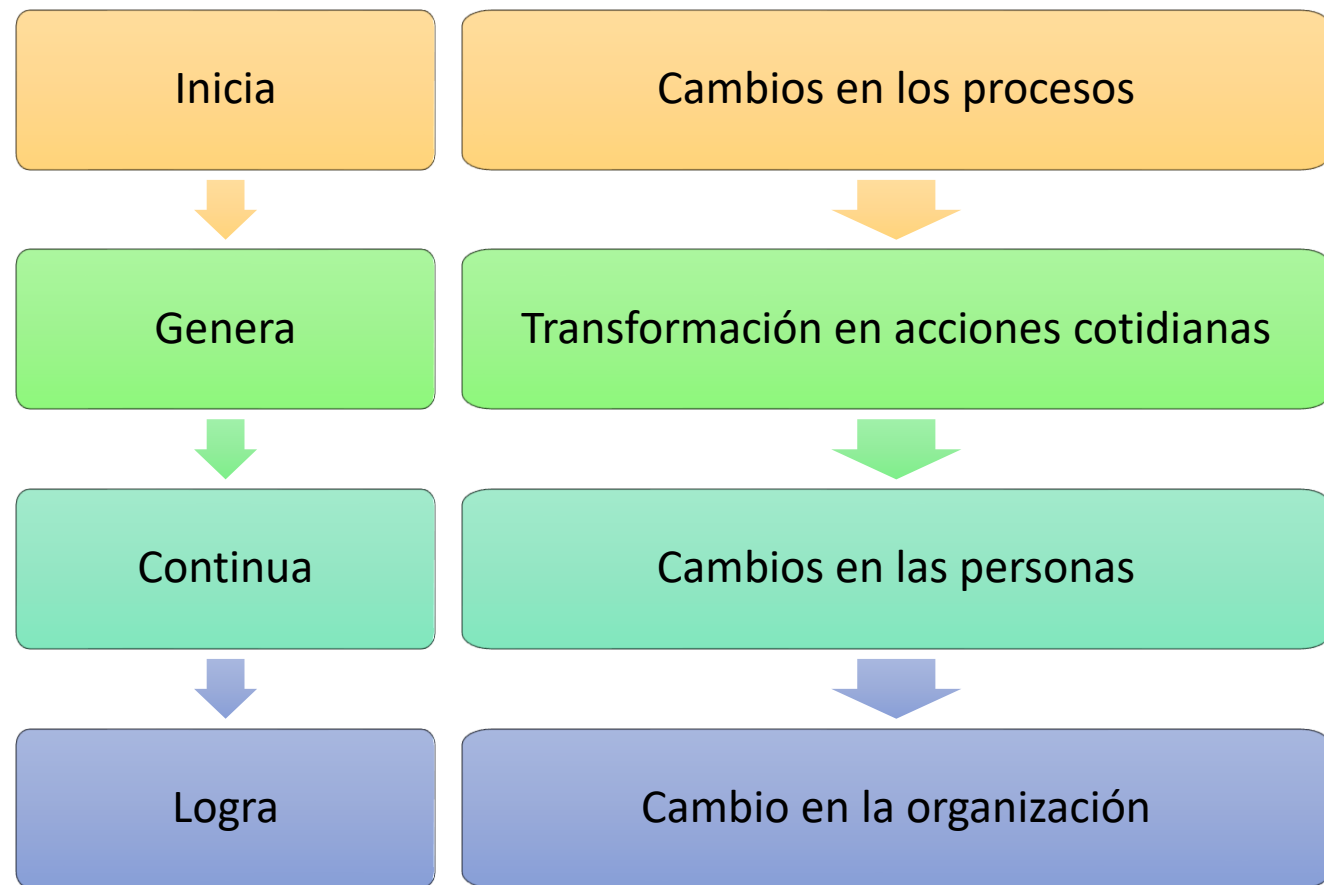
# Somos producto de la evolución

De las personas a los procesos.



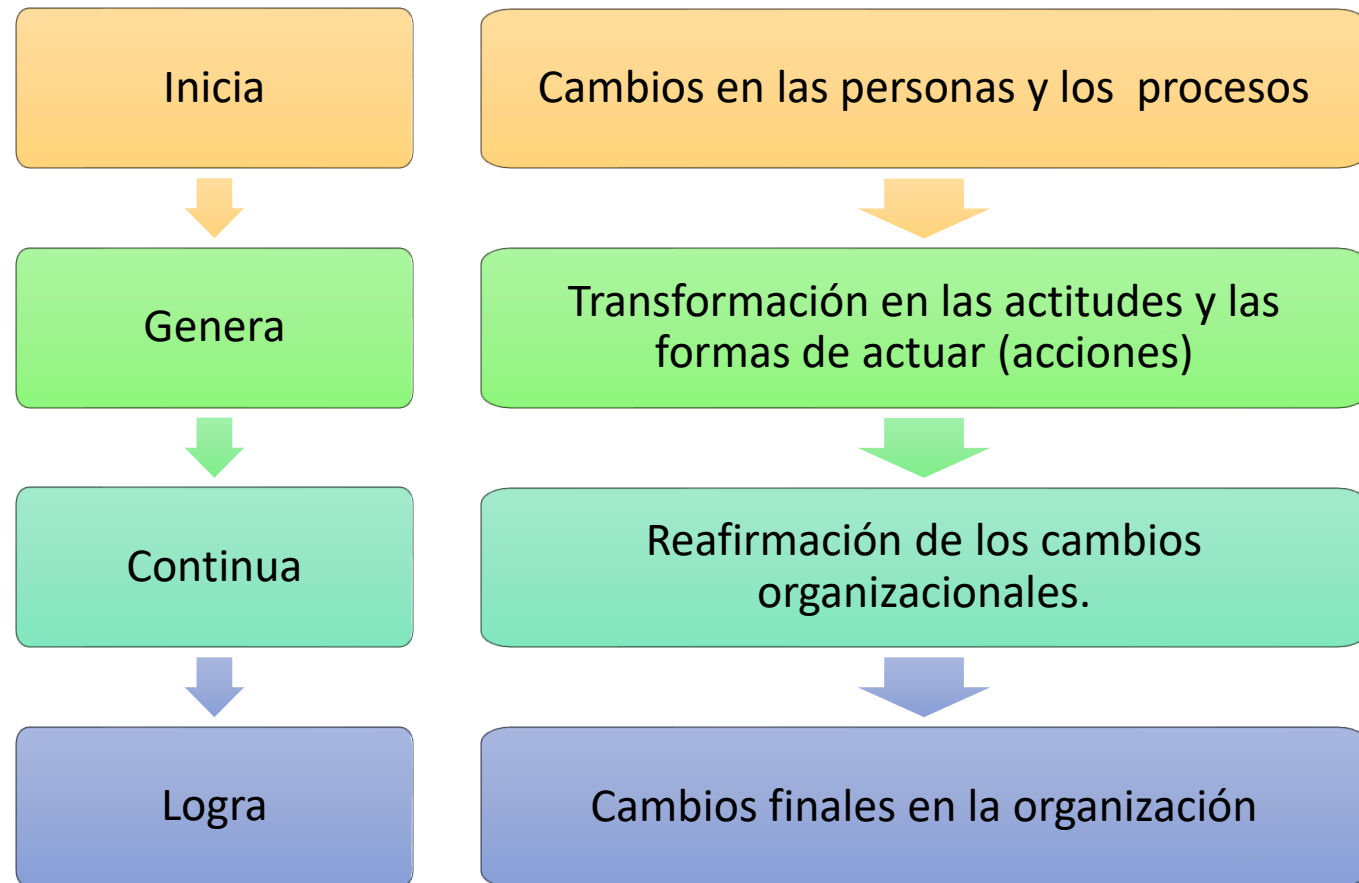
# Somos producto de la evolución

De los procesos a las personas



# Somos producto de la evolución

De los procesos y las personas a las organizaciones.



# Somos producto de la evolución

Algunos modelos de cambio:

«el desarrollo organizacional representa un proceso y una técnica que permite a las organizaciones dar forma a su cultura, determinar cómo y cuándo los cambios son útiles, hacerlos y evaluar sus resultados» (Marguiles, 1972, p. 78).

Son los cambios formales que, generalmente, emergen como estrategias de mejoramiento y desarrollo.

# Somos producto de la evolución

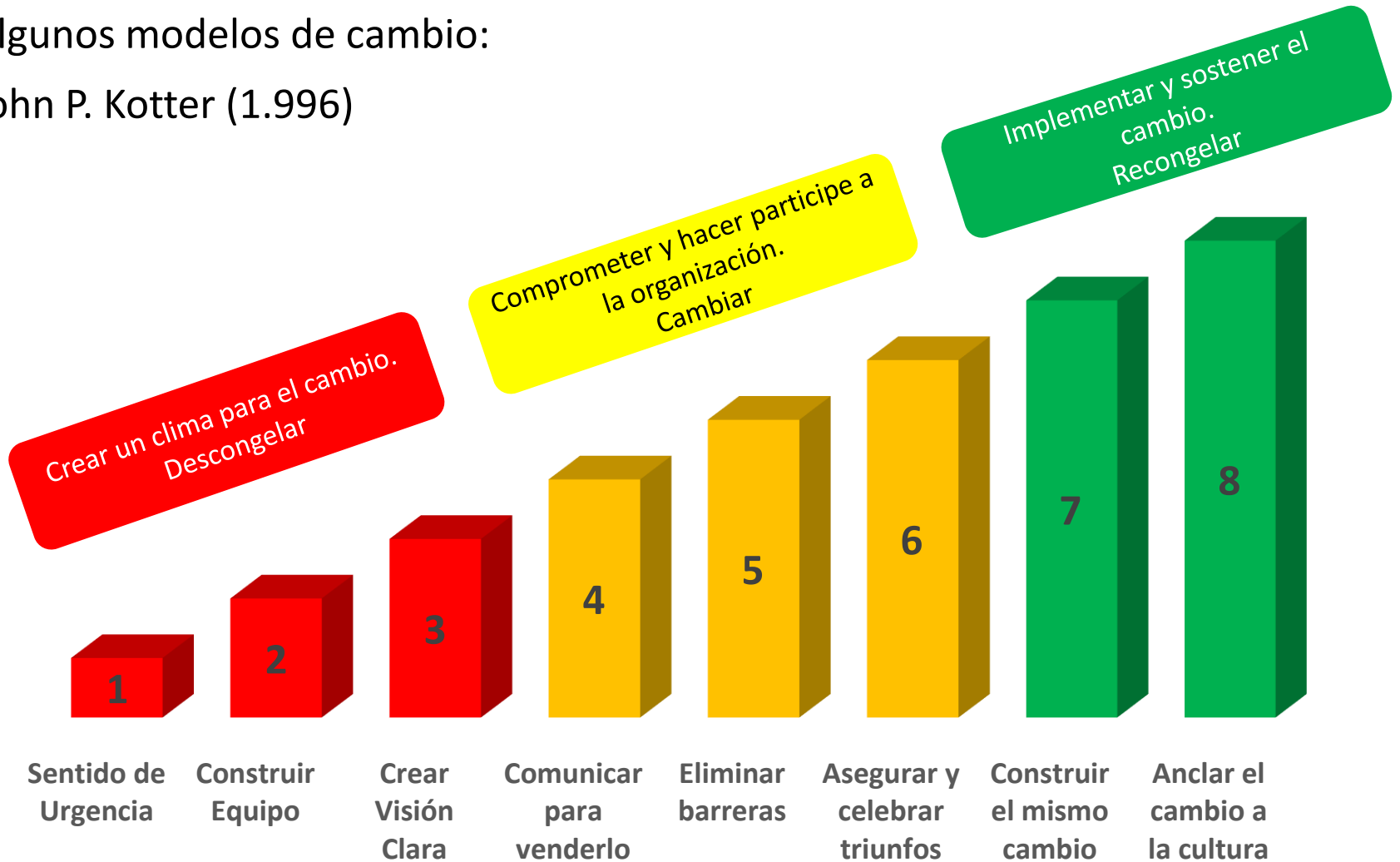
Algunos modelos de cambio.

	LEWIN	LIPPITT	HAVELOK	ADKAR
FASES	Descongelamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico del problema</li> <li>• Valoración de la motivación y de la capacidad de cambio</li> <li>• Valoración de la motivación del agente de cambio y sus recursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construir una relación</li> <li>• Diagnosticar el problema</li> <li>• Adquirir los recursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Awareness - Conciencia</li> <li>• Desire – Deseo</li> </ul>
	Movimiento o cambio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección de los objetivos de cambio progresivo</li> <li>• Definición de un papel apropiado para el agente de cambio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elegir la solución</li> <li>• Ganar aceptación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Knowledgs - Conocimiento</li> <li>• Ability - Habilidad</li> </ul>
	Recongelamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenimiento del cambio una vez se ha iniciado</li> <li>• Determinación de la labor de ayuda o de la misión del agente de cambio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar a cabo la estabilización y la renovación personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reinforcement - Refuerzo</li> </ul>

# Somos producto de la evolución

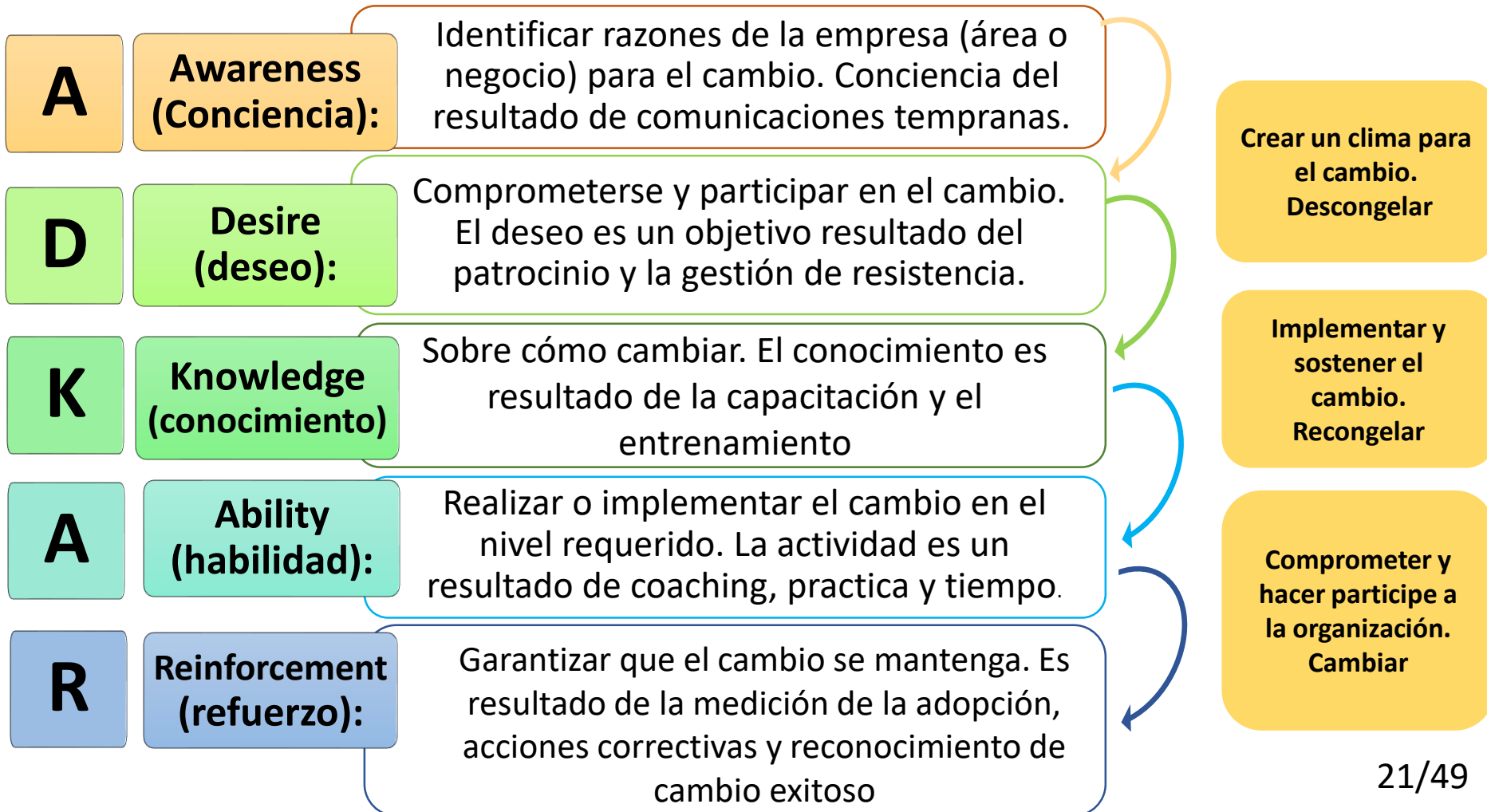
Algunos modelos de cambio:

John P. Kotter (1.996)



# Somos producto de la evolución

Algunos modelos de cambio: ADKAR





1. Investigaciones y encuestas
2. En que consiste el HCMBOK
3. Metodología HCMBOK ( Macro – Actividades Etapas de un proyecto)
4. Experiencias mundiales

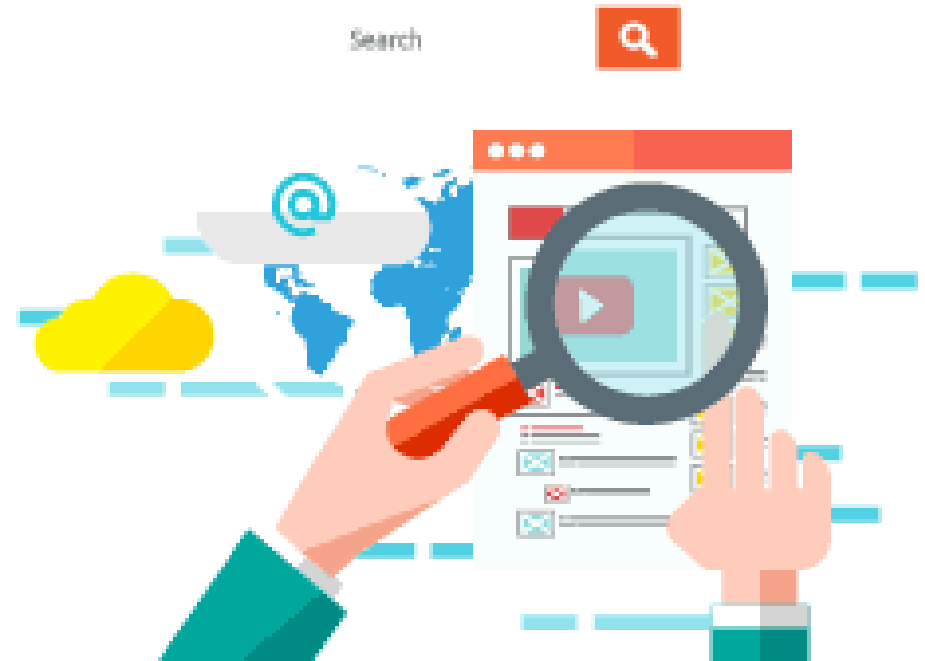
# Todo cambia, todo pasa...

Anteriormente, un buen director de proyectos era quien cumplía con el tiempo, alcance y costo del proyecto, sin embargo, las organizaciones ahora exigen que el proyecto cumpla con los objetivos estratégicos, es decir... **“No importa cuan bueno sea el producto o servicio entregado como resultado de un proyecto, el mismo solo generará valor a la organización si las personas lo utilizan correctamente”**



# Investigaciones

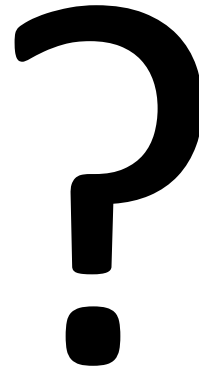
- Según estudios del PMI<sup>®</sup>. El 75% de los fracasos en la implementación de PMO's (Oficinas de Gestión de proyectos) está relacionado con cuestiones **culturales**, y **resistencias** que no fueron correctamente tratadas.
- En conclusión es importante saber gestionar el cambio, cuidando el ser humano y sus particularidades.



Las asociaciones especializadas, reconocen la Gestión del cambio y las personas como parte fundamental en la Gestión de Proyectos, es por esto que el PMI®, incorpora un área de conocimientos “**Gestión de Stakeholders**” y así nace la creación del **HCMI®**, y su metodología **HCMBOK®** – Human Change Management Body of Knowledge.

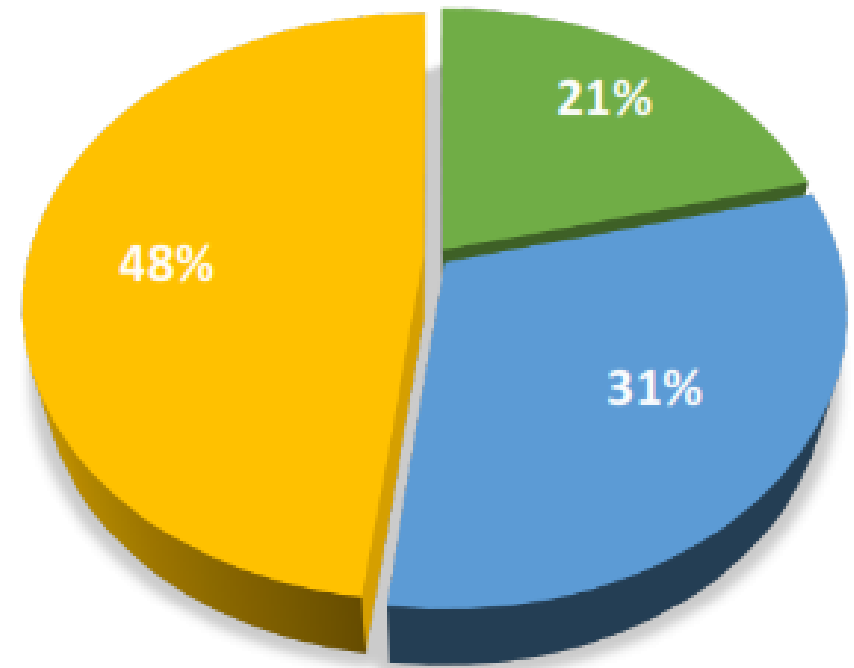


# ¿Por qué fracasa el cambio?



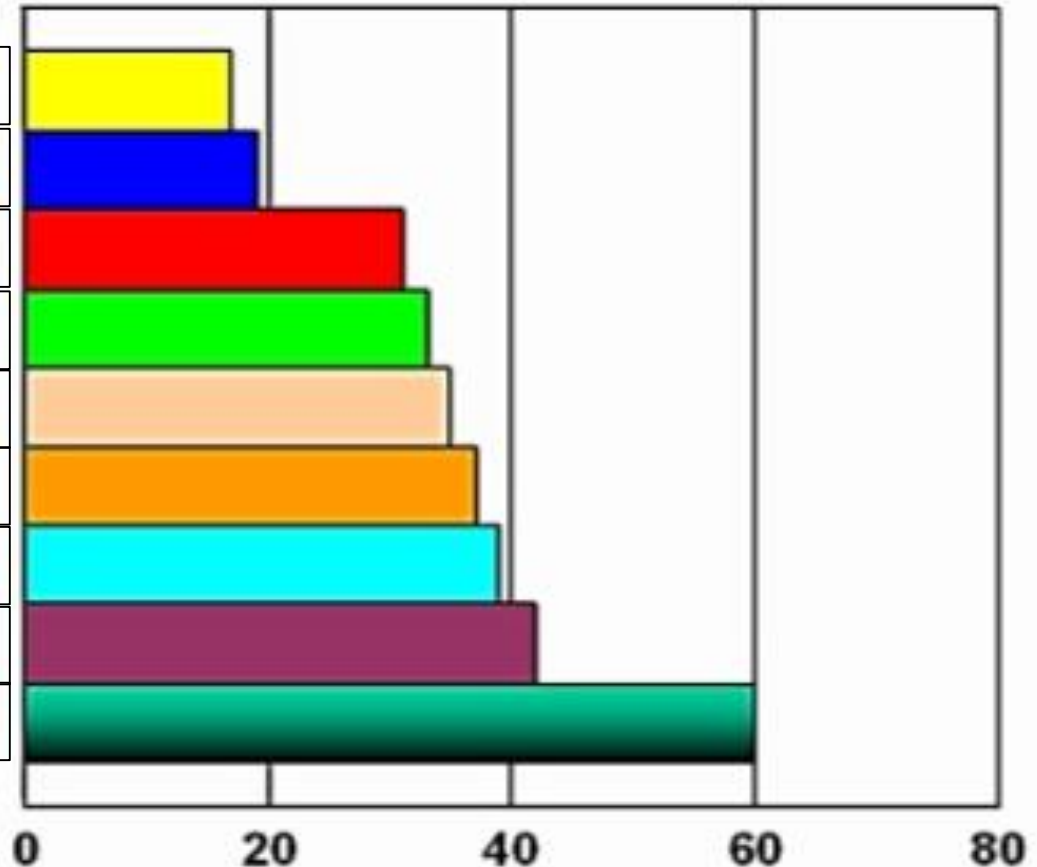
# ¿Por qué fracasa el cambio?

- **21%** - Cambios en los objetivos definidos a nivel estratégico.
- **31%** - No utilización o mala utilización de metodologías de trabajo.
- **48%** - Interacciones Humanas: comunicación, conocimiento, estrés, gestión y conflictos.



# ¿Por qué fracasa el cambio?

Alcance del proyecto demasiado limitado
Falta de involucramiento de personal
Equipo y habilidades inadecuados
Falta de un equipo interfuncional
Expectativas no realistas
Falta de un supervisor de nivel ejecutivo
Falta de compromiso de los ejecutivos
Limitaciones en los sistemas de uso
Resistencia al cambio



1. Investigaciones y encuestas

2. En que consiste el HCMBOK

3. Metodología HCMBOK ( Macro – Actividades Etapas de un proyecto)

4. Experiencias mundiales

?

# HCMBOK (Human Change Management Body Of Knowledge)

- HCMBOK es una metodología internacional posicionada en 28 países
- Cuenta con 48 Macro- actividades, 25 de estas son realizadas antes de la ejecución del proyecto.
- La metodología necesita profesionales o directores de proyectos con competencias en Gestión de procesos participativos, Gestión de conflictos, Motivación, Formación del espíritu de equipo, Comunicación empática y creatividad e innovación.
- Alineada al triángulo del talento del PMI, en la cual fortalecen las competencias Estratégicas y Liderazgo.



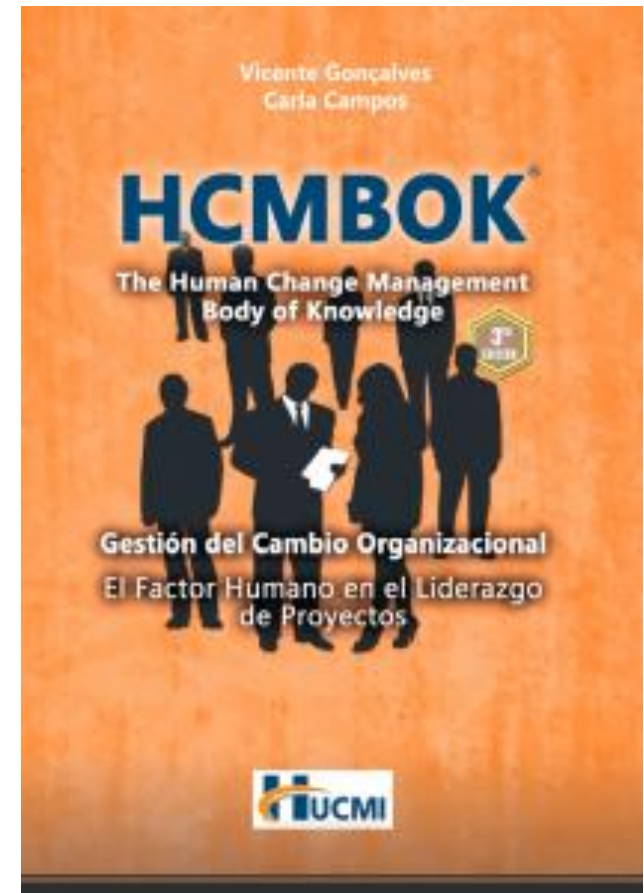
# HCMBOK (Human Change Management Body Of Knowledge)

- HCMBOK es una metodología internacional posicionada en **28** países
- Cuenta con **48** Macro- actividades, y más de **200** actividades
- La metodología necesita profesionales o **directores de proyectos con competencias** en Gestión de procesos participativos, Gestión de conflictos, Motivación, Formación del espíritu de equipo, Comunicación empática y creatividad e innovación.
- Alineada al triángulo del talento del PMI, en la cual fortalecen las competencias Estratégicas y Liderazgo.



# ¿Cuál es el objetivo del HCMBOK?

Su objetivo es aprender a planificar, aplicar, medir y monitorear los componentes humanos en un proceso de cambio, ampliando así la posibilidad de éxito de un proyecto.



1. Investigaciones y encuestas
2. En que consiste el HCMBOK
3. Metodología HCMBOK ( Macro – Actividades Etapas de un proyecto)
4. Experiencias mundiales

# Metodología HCMBOK

**Planificar y gestionar la comunicación**

**Inicio y  
Planeación**

**Adquisición**

**Ejecución**

**Implementación**

**Finalización**

**Producción**

**Formar el espíritu de equipo y realizar dinámicas de refuerzo**

**Estimular los procesos participativos**

**Gestionar los conflictos, la motivación, el estrés y los comportamientos**

**Estimular la creatividad y la innovación**

**Gestionar a los stakeholders**

# Macro - actividades

Inicio y Planeación

Adquisición

Ejecución

Implementación

Finalización

Producción



Preparar al patrocinador del proyecto

# Macro - actividades

Inicio y Planeación

Adquisición

Ejecución

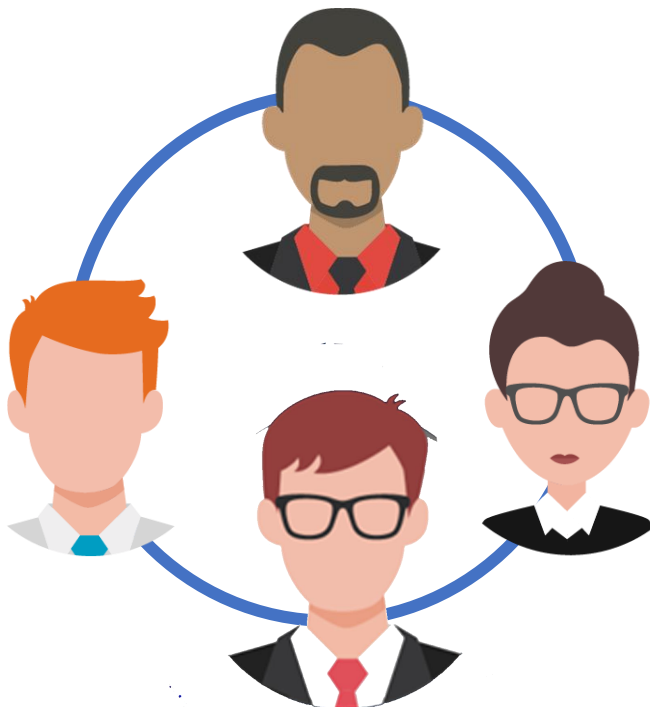
Implementación

Finalización

Producción



Realizar el Workshop de alineación y movilización de los líderes



# Macro - actividades

Inicio y Planeación

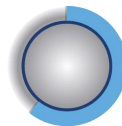
Adquisición

Ejecución

Implementación

Finalización

Producción



Definir el propósito y la identidad del proyecto

¿Cómo?

¿Por qué?

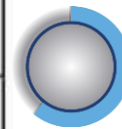
¿Qué?



# Macro - actividades

**Mapa de Stakeholders**

Stakeholder/ Perfil	Decisor	Influenciador Directo	Influenciador Indirecto	Espectador
Fulano	Vendedor			
Mengano		Probable Resistente		
Zutano			Saboteador Abierto	
Equipo X	Soporte			
Equipo Y				Instable
Equipo Z		Saboteador Velado		



Mapear y clasificar los Stakeholders

# Macro - actividades

Inicio y Planeación

Adquisición

Ejecución

Implementación

Finalización

Producción

Evaluar  
CULTURA

RACI

PLAN DE  
ACCIÓN

PLAN DEL  
KICK OFF

Inicio y Planeación

Adquisición

Ejecución

Implementación

Finalización

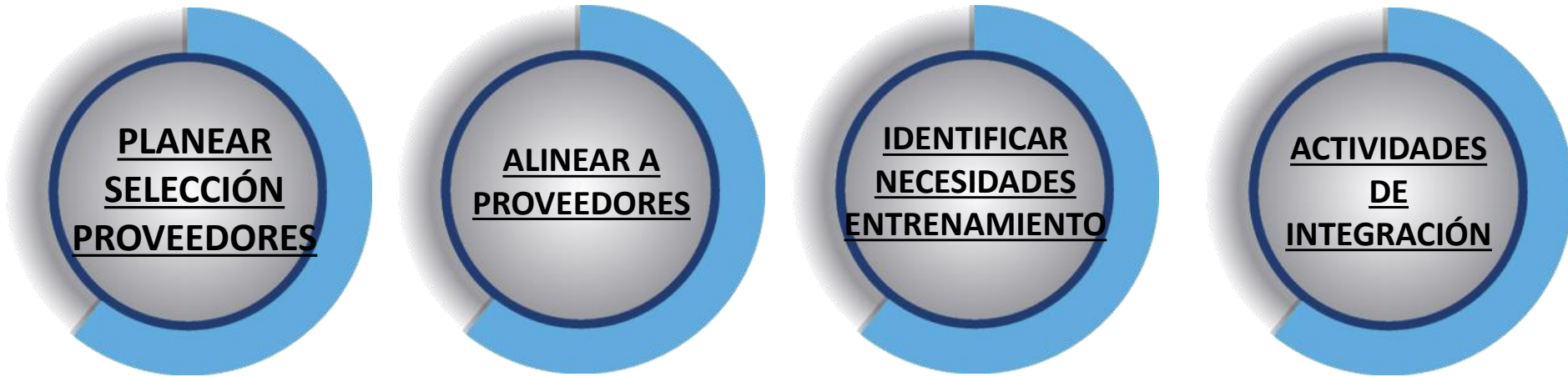
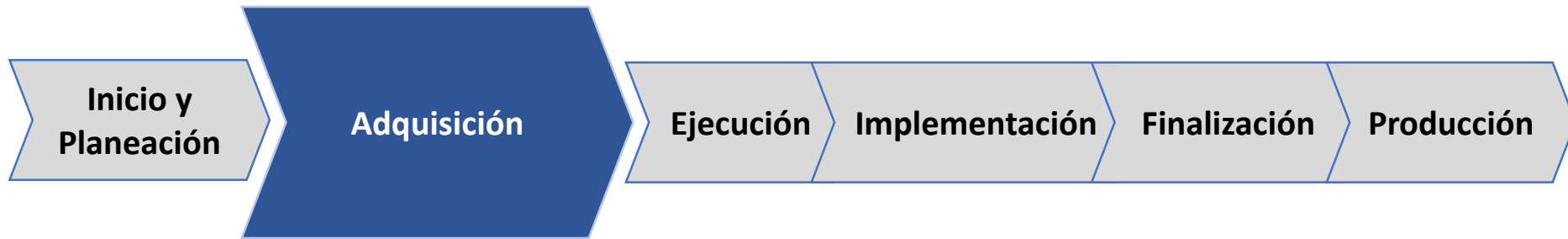
Producción

## Elaborar el plan estratégico del Gestión del Cambio

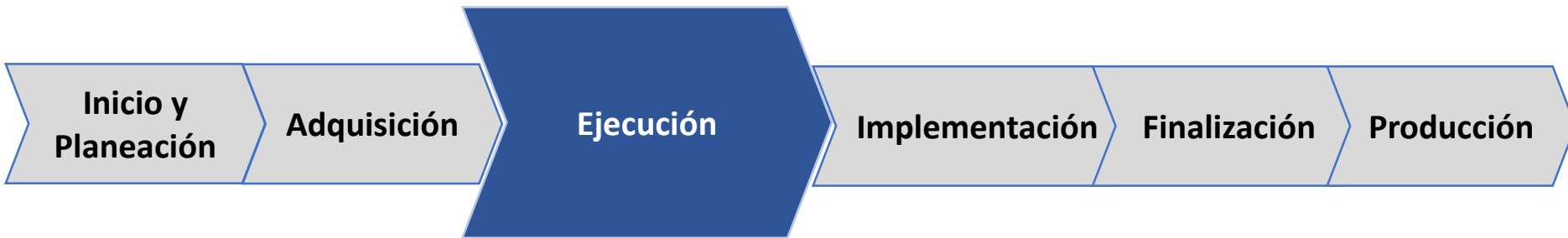
1. Patrocinio
2. Visión, Propósito y objetivo (identidad)
3. Metas y Métricas
4. Elementos de la cultura Organizacional
5. Mapa Stakeholder
6. RACI
7. Estructura de Gestión del proyecto
8. Plan de comunicaciones
9. Plan de acción
10. Estrategia de sostenimiento
11. Presupuesto



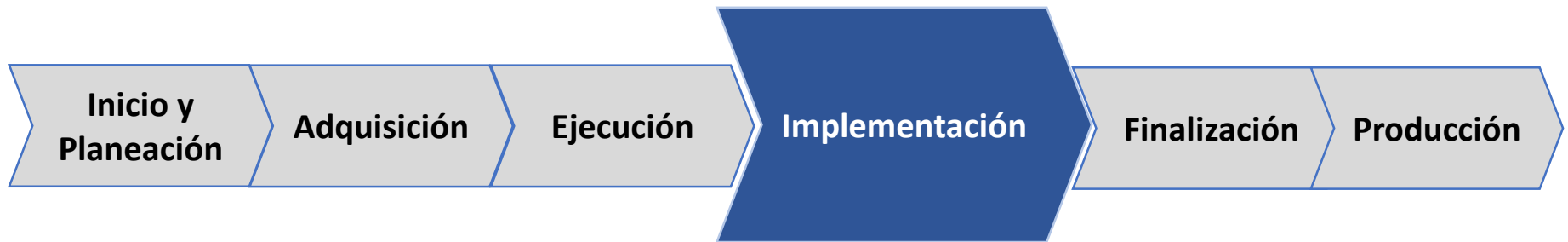
# Macro - actividades



# Macro - actividades



# Macro - actividades



# Macro - actividades

Inicio y  
Planeación

Adquisición

Ejecución

Implementación

Finalización

Producción

RECONOCIMIENTO  
AL EQUIPO

LECCIONES  
APRENDIDAS

PREPARAR  
USUARIOS QUE  
ENTRENARAN  
A OTROS

CELEBRAR LOS  
LOGROS Y METAS

# Macro - actividades

Inicio y  
Planeación

Adquisición

Ejecución

Implementación

Finalización

Producción

## Asegurar el sostenimiento del cambio.

Realizar actividades para sostener el cambio.

Revisar y confirmar los indicadores, metas y métrica.

Movilizar al patrocinador y a los comités para la continua actuación como agentes de cambios.

Definir con los líderes y el patrocinador el futuro de las personas que no se adecuaron al cambio.

Realizar la planificación de reconocimiento cuando los cambios se hayan consolidado.

1. Investigaciones y encuestas
2. En que consiste el HCMBOK
3. Metodología HCMBOK ( Macro – Actividades Etapas de un proyecto)
4. Experiencias mundiales

# Países que implementan HCMBOK



13. México



**Latinoamérica  
y EE.UU**



**África**



**Europa**



**Oceanía**



**“ LA GESTIÓN DEL CAMBIO ES UN PROCESO, NO UN ACTO DE MAGIA ”**

*Edgar Alvarez*

“Un cambio no "se da"; hay que administrarlo. La gente no "cambia"; hay que ayudarla a ser mejor en el ámbito del nuevo modelo de negocio.

Los proyectos no "funcionan"; es necesario hacer que funcionen para que pasen de la etapa del "power point" que todo lo acepta y todo lo aguanta, hasta la realidad del resultado, de los indicadores de negocio que se establecieron cuando se aprobó la inversión económica de un proyecto.”

**Rodolfo González Gatica**

Conferencista Experto en Gestión del Cambio  
Chile

**¡Muchas gracias!**