

	GESTIÓN INTEGRAL	CÓDIGO: GI-P-02
		VERSIÓN: 01
	PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DEL CAMBIO	FECHA DE APROBACIÓN: 23/10/2019

1. OBJETIVO

Identificar las mejores prácticas para el abordaje de los cambios que desde la planeación estratégica de Ondas del Meta sucedan, con el fin de generar acciones que permitan incorporarlos, manteniendo los resultados del desempeño del sistema integrado de gestión.

2. ALCANCE

Aplica para todos los cambios que impacten de manera significativa a la Emisora Ondas del Meta SAS, sus procesos, metas y resultados.

3. GLOSARIO

ADAPTACIÓN. Es la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en la empresa.

GESTIÓN DEL CAMBIO. Es la aplicación de un proceso estructurado y un conjunto de herramientas para gestionar el lado humano del cambio del sistema, procesos y los cambios corporativos. La gestión del cambio se aborda desde dos (2) perspectivas, una perspectiva individual (liderando individuos a través del cambio) y de una perspectiva organizacional (como se manejan los grupos a través de un proceso de cambio).

NIVEL DE COMPETENCIA. Es la medida en la cual los empleados realizan sus actividades en el nuevo entorno y alcanzan los niveles de desempeño esperados.

RESISTENCIA. Fuerzas que se oponen a los cambios organizacionales.

UTILIZACIÓN FINAL. Es el nivel general de participación y utilización final de los nuevos procesos, herramientas, cambios de trabajo entre otros.

VELOCIDAD DE ADOPCIÓN. Es la rapidez con la que adoptan el cambio en la organización y como es su impacto en los resultados de los proyectos o iniciativas de cambio.

4. DOCUMENTOS RELACIONADOS

- **GI-F-02** Ficha de identificación de cambios que afectan el sistema integral de gestión

5. CONDICIONES GENERALES

A continuación, se describen las consideraciones generales para tener en cuenta.

- 5.1 La metodología a utilizar para gestionar el cambio al interior de la emisora será la **ADKAR** (Marca registrada por Prosci, Inc.).

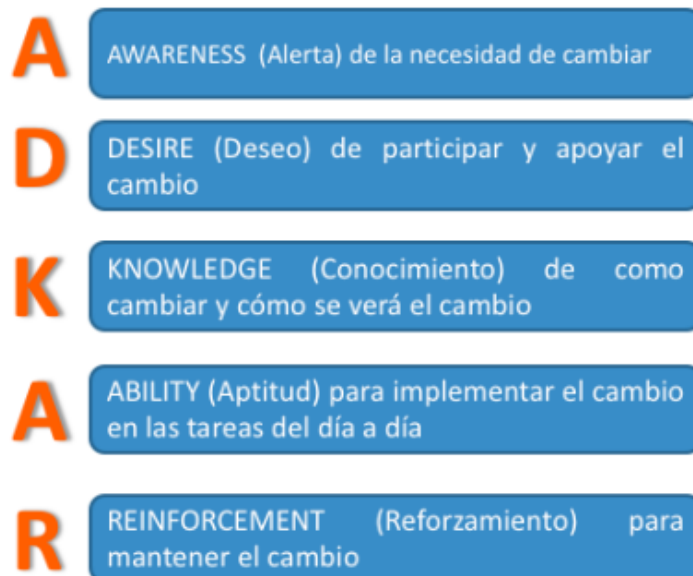
	GESTIÓN INTEGRAL	CÓDIGO: GI-P-02
		VERSIÓN: 01
	PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DEL CAMBIO	FECHA DE APROBACIÓN: 23/10/2019



ADKAR¹ es un modelo para gestión de cambio organizacional y se fundamenta en la medición individual que permite que cada individuo supere las etapas que lo componen. El utilizar este modelo dentro los proyectos y empresa puede permitir dos cosas importantes:

- Hablar el mismo idioma alrededor de gestionar el cambio organizacional
- Tomar acciones apropiadas para que las personas se integren a los cambios

ADKAR es un acrónimo y representa 5 resultados concretos que las personas deben alcanzar para hacer que un cambio sea duradero: Alerta, Deseo, Conocimiento, Aptitud, Reforzamiento



	GESTIÓN INTEGRAL	CÓDIGO: GI-P-02
		VERSIÓN: 01
	PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DEL CAMBIO	FECHA DE APROBACIÓN: 23/10/2019

5.2 Se aplicará la metodología de cambio a los proyectos que sean priorizados por la junta de socios de la emisora.

5.3 Las responsabilidades del cambio estarán definidas así:

Gerencia

- Identificar y empoderar de la gestión de cambio.
- Participar en la aprobación de los cambios de la emisora.
- Mantener registro de los cambios realizados y su planificación.

Equipo de gestión del cambio

- Cerciorarse que se realice el análisis de los cambios.
- Planificar las actividades necesarias para movilizar el cambio dentro de la emisora.
- Asegurar que se identifiquen y gestionen los riesgos como resultado del análisis del cambio.
- Hacer seguimiento a los planes de acción derivados del cambio.

Todo el personal

- Participar en el análisis de los cambios que se desean practicar.
- Identificar los riesgos que aplican a su proceso para la gestión del cambio.
- Participar en la divulgación de las acciones tomadas para la gestión del cambio.
- Participar de los planes de acción para la gestión del cambio.

5.4 La gestión del cambio va orientada a que todos los elementos del sistema integral de gestión, de tal manera que mantenga su desempeño sin verse afectados por el cambio mismo. Se pretende con la gestión del cambio “amortiguar” los efectos del cambio a través de la planificación de actividades que incluyan la ejecución de ese plan de trabajo, la verificación de los resultados, la evaluación de la eficacia de las acciones y las decisiones y acciones para lograr el objetivo de este.

5.5 La confidencialidad es una de las principales premisas de la gestión del cambio, por lo cual los resultados de evaluaciones, entrevistas o cualquier otro mecanismo de diagnóstico deben ser manejados solo para los fines del proyecto o iniciativas de cambio.

6. DESARROLLO

La metodología de gestión del cambio se desarrollará por fases así:

Fase 1. Preparándose para el cambio, esta fase incluye la identificación de los cambios ya sea por fuentes internas o externas a la emisora, conformar el equipo de gestión, realizar las evaluaciones de preparación (encuestas, medición de expectativas, entrevistas, entre otras), identificar y analizar los riesgos de implementación, generar grupos o segmentos de población a los cuales les impactará el cambio, diseñar las tácticas y estrategias de gestión del cambio.

Para cada cambio se debe desarrollar una estrategia de gestión del cambio adecuada, que responda a las siguientes preguntas:

1. ¿A quién impacta?
 - a. Identificación y evaluación de los distintos grupos de interés y los planes de acción para el logro de los objetivos de la iniciativa o proyecto de cambio.

	GESTIÓN INTEGRAL	CÓDIGO: GI-P-02
		VERSIÓN: 01
	PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DEL CAMBIO	FECHA DE APROBACIÓN: 23/10/2019

- b. Identificar posibles puntos de resistencia e influenciadores clave.
- c. Entrevistar a los involucrados para conocer expectativas, y así realizar la alineación de éstas, al objetivo del cambio.
- d. Evaluar al equipo de personas encargadas de la implementación de las iniciativas o proyectos de cambio a nivel de competencias para ejecución de las actividades.

2. ¿Qué cambia?

- a. Identificar los generadores del cambio.
- b. Identificar los impactos que dichos generadores traen a la emisora.
- c. Desarrollo de planes especiales para los impactos de carácter estratégico.

3. ¿Beneficios y riesgos?

- a. Identificar las audiencias que reciben beneficios o renunciaciones.
- b. Identificar los beneficios que busca el cambio dentro de la Emisora.
- c. Identificar los beneficios o renunciaciones que cada audiencia tendrá con el cambio.

Fase 2. Gerenciando el cambio, en esta fase se desarrollan las actividades de la creación específica de planes de comunicaciones, entrenamiento, manejo de la resistencia.

1. ¿Cómo mitigo el impacto?

- a. Identificar mecanismos de sensibilización, para lograr que el equipo de implantación de la iniciativa o proyecto de cambio trabaje como un solo ente y para un mismo objetivo diseñando estrategias efectivas tanto a nivel individual como grupal.
- b. Planificar la matriz de comunicación de la iniciativa o proyecto de cambio, para administrar las comunicaciones para el logro del entendimiento, compromiso y apoyo al proyecto por parte de los principales involucrados.
- c. Realizar el plan de formación para el desarrollo de habilidades de implementación de la iniciativa o proyecto de cambio, con el fin de desarrollar competencias claves que aseguren el éxito en la implementación y en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- d. Desarrollar las capacitaciones planificadas, para asegurar el éxito de la misma, coordinar todos los aspectos logísticos y de evaluación de la eficacia de la transferencia de conocimiento.
- e. Se determinan las acciones para llevar a cabo si los cambios afectan los niveles de satisfacción del cliente, el desempeño del sistema integral de gestión o los servicios ofrecidos.

2. ¿Cuándo sucede el cambio?

- a. Es necesario generar una agenda de cambio asociada a la planificación del proyecto, en donde se identifiquen momentos claves para gestionar los cambios organizacionales o individuales.

En la tabla se muestra algunas de las estrategias utilizadas para gestionar el cambio individual u organizacional a través de la metodología ADKAR:

	GESTIÓN INTEGRAL	CÓDIGO: GI-P-02
		VERSIÓN: 01
	PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DEL CAMBIO	FECHA DE APROBACIÓN: 23/10/2019

PROSCI	A (Consciencia)	D (Deseo)	K (Conocimiento)	A (Habilidades)	R (Refuerzo)
Metodologías Propuestas	- PCT	- Plan del patrocinador	- Plan de Capacitación	- Análisis de competencias blandas	- Plan de comunicación
	- Medición Querer Poder	- Medición Querer Poder	- Formador de formadores	- Plan de Formación	- Planes de sensibilización
	- Medición de Expectativas	- Medición de Expectativas	- Desencadenantes de cambio	- Sesiones de coach	-
	- Planes de Sensibilización	- Planes de sensibilización		- Manejo de la resistencia	
	- Comunicaciones tempranas				

Fase 3. Reforzando el cambio, por último, para reforzar cada una de las estrategias implementadas en la fase anterior, se realizan mediciones de cambio, se realizan auditorías frente a la implementación del cambio, se identifican brechas o áreas de resistencia, se implementan acciones correctivas, se celebran los logros, se institucionaliza el cambio.

1. ¿Cómo mido el cambio?

- Dentro de la agenda de cambio cada una de las actividades a realizar tiene un indicador que permite evaluar su correcta ejecución.

Acciones como resultados de la verificación de eficacia. Luego de que se considera institucionalizado el cambio, es realizada la verificación de eficacia, que determina si se da por cerrado o no el cambio. En caso de que se encuentren fallencias se procede a retroalimentar el plan de acción o de ser necesario se documentan las lecciones aprendidas resultantes del ejercicio.

6.1 Disposiciones HSE

Disposiciones en seguridad y salud en el trabajo

Se recomienda realizar pausas saludables al menos cada dos horas.
 Mantener la postura correcta para proteger la espalda.
 Utilizar adecuadamente herramientas y máquinas.
 Mantener las salidas de emergencia de fácil acceso.
 Evitar sobrecarga de conexiones eléctricas.
 Informar sobre condiciones inseguras a su jefe.

Disposiciones ambientales

Disminuir el consumo de papel, incrementando el uso de documentación electrónica.

	GESTIÓN INTEGRAL	CÓDIGO: GI-P-02
		VERSIÓN: 01
	PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DEL CAMBIO	FECHA DE APROBACIÓN: 23/10/2019

Reciclar el papel.

Hacer uso eficiente de la energía (poner equipos en suspensión, apagar los bombillos al salir de la oficina, desconectar los equipos a menos que la naturaleza de estos lo impida, uso racional y adecuado del aire acondicionado entre otros).

Cuidar el uso de agua.

Revisó:

Aprobó:

<i>Original firmado</i>		
Yesid Gonzalez Asesor		Mary Ellen Rodriguez Gerente