

**PROPUESTA
METODOLÓGICA DE
GESTIÓN DEL CAMBIO
PARA LOGRAR UNA
IMPLEMENTACIÓN
EFICAZ DE UN
SISTEMA DE GESTIÓN**



**MAESTRÍA EN
CALIDAD Y
GESTIÓN
INTEGRAL**



POR DIANA C. IREGUI B.

RESUMEN

Se propone una metodología de gestión del cambio aplicable en la implementación de un sistema de gestión, en cualquier tipo de organización, independiente de su razón social, tamaño o actividad económica. Esto con el fin de lograr que los sistemas de gestión perduren en el tiempo y queden anclados a la estrategia organizacional a través de afectación de la cultura organizacional, buscando la apropiación y participación decidida de los colaboradores. Este proyecto se desarrolla en tres fases: la exploratoria y documental en la que se realiza una revisión exhaustiva de las teorías y metodologías sobre la gestión del cambio, simultáneamente una revisión conceptual sobre los sistemas de gestión, elementos que los componen, métodos para su implantación en las organizaciones y factores de éxito y fracaso que se presentan comúnmente, esto con el fin de demostrar cómo la gestión del cambio puede ser una herramienta valiosa para este logro. La fase de diseño que se desarrolla partiendo de los preceptos teóricos que se exponen en la fase anterior y enmarcándose dentro de la estructura de alto nivel de los sistemas de gestión y del ciclo de mejora continua, esto con el fin de establecer similitudes y así poder determinar los elementos clave que se tendrán en cuenta para establecer la propuesta metodológica, Y la fase de validación, en la que se acude al juicio de expertos, para lograr un consenso basado en criterios de claridad, pertinencia y aplicabilidad de la metodología propuesta, evaluando su aplicabilidad y uso.



PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo lograr
gestionar el cambio de manera eficaz en las
organizaciones al implementar
Sistemas de Gestión?

OBJETIVOS

General

Diseñar una metodología de gestión del cambio que permita a las organizaciones implementar y mantener un sistema de gestión de manera eficaz.

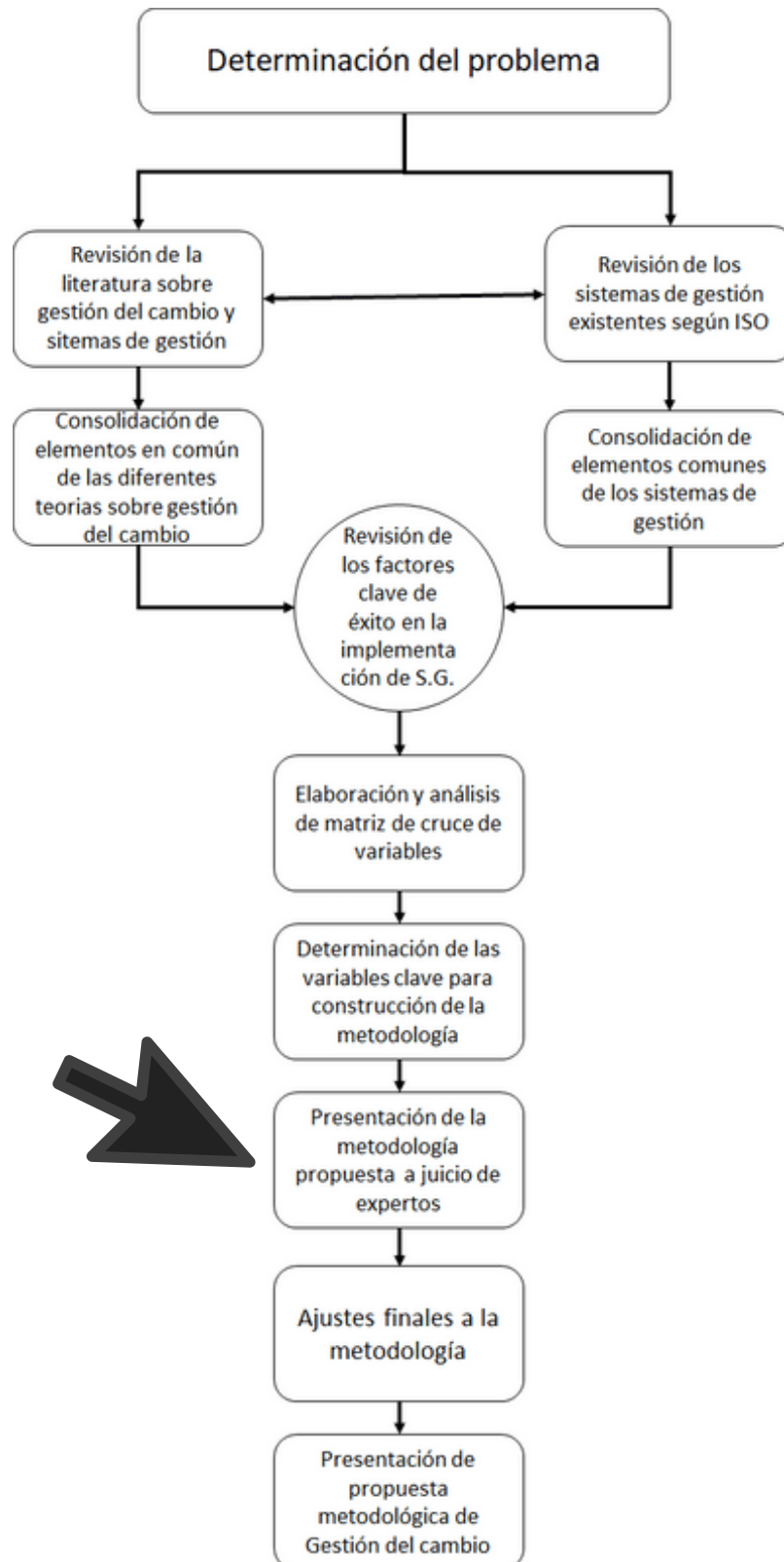


Específicos

1. Caracterizar los diferentes enfoques teóricos y metodológicos de la gestión del cambio.
2. Plantear una propuesta metodológica de gestión de cambio aplicable a un sistema de gestión.
3. Validar el contenido de la metodología propuesta a través de panel de expertos.



ALGORITMO PARA LA REALIZACIÓN DEL PROYECTO



METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Fase exploratoria y documental:

En concordancia con el primer objetivo específico planteado, se realiza en primera instancia una revisión de literatura sobre gestión del cambio, con el fin de revisar las teorías y metodologías existentes con diferentes autores y destacar entre ellas los criterios necesarios que apliquen al objeto de estudio para así construir una matriz identificando metodologías de gestión del cambio con elementos comunes y diferenciales.

En segundo lugar, se realiza una revisión sobre las teorías existentes sobre los sistemas de gestión, con el fin de determinar elementos comunes, factores de éxito y fracaso en la implantación de estos en las organizaciones, para la construcción de un diagnóstico de los sistemas de gestión.

Finalmente se construye una caracterización que permite establecer la relación e injerencia que tienen la gestión del cambio en la implementación de los sistemas de gestión.



Fase de diseño de la propuesta

Teniendo en cuenta la caracterización obtenida en la fase exploratoria/documental, y con base a los criterios relevantes y comunes encontrados sobre los temas propuestos, se definen las etapas de la apuesta metodológica para la implantación de un sistema de gestión, determinando elementos relevantes que se deben tener en cuenta para establecer el paso a paso y se describe el contenido de la metodología de acuerdo a lo mencionado en el segundo objetivo específico de la presente investigación.

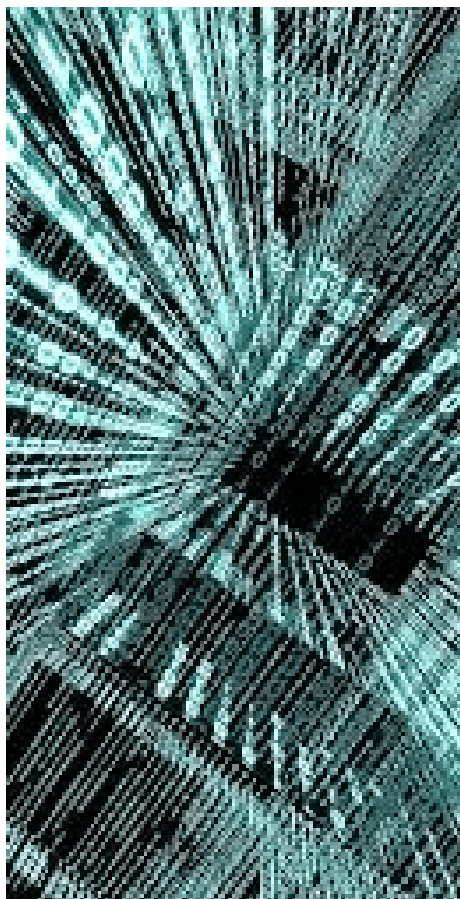


Fase de validación:

Se realizará una validación de la propuesta de implantación, con un grupo de expertos temáticos y metodológicos, buscando un consenso que valide la aplicabilidad de la metodología y su uso.



RESULTADOS OBTENIDOS EN LAS DOS PRIMERAS FASES



Fase exploratoria y documental:

Se realizó una revisión de literatura en las bases de datos de Jstore, SCOPUS, ISI WEB KNOWLEDGE, Science Direct, Redalyc, sobre las diferentes teorías de gestión del cambio, con énfasis en las de mayor aplicabilidad en procesos de transformación cultural, y sobre sistemas de gestión.

Se encuentran 44 teorías o metodologías diferentes sobre gestión del cambio, las cuales se describen en sus puntos más relevantes y sobre ellos se realiza una matriz de correlación para identificar los elementos comunes a todas las teorías, mediante un gráfico de Pareto se establecen los elementos de la gestión del cambio más relevantes.

Con los resultados obtenidos, se realiza, por medio de la teoría de conjuntos, una relación entre estos tres componentes (aspectos identificados en las teorías de la gestión del cambio, las etapas para la implementación de sistemas de gestión y los principales factores de éxito y fracaso encontrados a la hora de implementar sistemas de gestión) se dimensionan los elementos que harán parte de la metodología a proponer: liderazgo, visión, planeación, aprendizaje, motivación, comunicación, evaluación y seguimiento.

Fase de diseño de la propuesta

Con el resultado de la fase anterior se proponen las etapas de la metodología de gestión del cambio enmarcadas en la implementación de los sistemas de gestión, organizadas de tal forma que se enmarquen dentro del ciclo de mejora continua (PHVA) y la estructura de alto nivel de los sistemas de gestión, dando como resultado lo siguiente:

Ciclo Deming	Estructura de alto nivel	Dimensiones de la gestión del cambio	Etapas Propuestas
PLANEAR	Capítulo 4: Contexto de la Organización Capítulo 5: Liderazgo Capítulo 6: Planificación	Visión Planeación Liderazgo	Diagnóstico Planificación
HACER	Capítulo 7: Apoyo o soporte Capítulo 8: Operación	Motivación Comunicación Capacitación - Aprendizaje	Adaptación
VERIFICAR	Capítulo 9: Evaluación	Evaluación	Evaluación
ACTUAR	Capítulo 10: Mejora	Seguimiento	Seguimiento

METODOLOGIA PROPUESTA

Con base a lo anteriormente expuesto, la descripción de las fases de la implementación serán las siguientes:



ETAPAS

ETAPA 1: DIAGNOSTICO

Esta etapa propone la realización de una evaluación de la cultura organizacional que permita conocer la forma en que los empleados viven los valores y principios corporativos, el grado de motivación y compromiso que sienten hacia la organización en la que trabajan, el grado de satisfacción en que se encuentran, sus objetivos laborales y la suficiencia de los recursos que tienen.

Esta etapa permitirá a la organización diseñar estrategias para atraer los colaboradores hacia el cambio que se quiere suscitar, adicionalmente permitirá a la alta gerencia conocer el contexto de la organización antes de implementar el cambio y saber cuales son las necesidades reales de capacitación y motivación a los colaboradores para encaminarnos hacia una propuesta de cambio que conduzca a la implementación del sistema de gestión.

DIMENSION	ACTIVIDADES	HERRAMIENTA	PRODUCTO
Visión	1. Establecer la necesidad de cambio.	Lluvia de ideas Mapa mental	Identificación de la necesidad de cambio y el objetivo planteado.
	2. Objetivo de cambio.	Árbol de problemas	
	3. Realizar diagnóstico inicial de la organización y de su cultura organizacional.	Modelo OCC de OCC Solution Cuestionarios de Denison.	Evaluación de la cultura organizacional

Etapa 2: Planificación

En esta etapa es donde el conocimiento de las personas que trabajan para la organización es vital, es indispensable conocer las capacidades, actitudes, aptitudes, competencias y habilidades de comunicación de los colaboradores es necesario seleccionar los líderes de cambio que tendrán que ser personas de todos los niveles (desde directivos, hasta operativos).

En ese punto es importante que la estrategia sea comunicada y comprendida, que los recursos (humanos, financieros y técnicos) sean planificados, es necesario además conocer las capacidades reales y los esfuerzos adicionales en los que tendría que incurrir la organización para dar cumplimiento al objetivo planteado, establecer el Como, Con qué y Quien.

DIMENSIONES	ACTIVIDADES	HERRAMIENTA	PRODUCTO
Planeación	1. Conocimiento del talento humano (perfiles, habilidades, formación, capacidades, conocimientos específicos).	Entrevistas Encuestas Pruebas de conocimientos específicos. Juegos.	Resultado de la evaluación de capacidades internas de la organización.
Liderazgo	2. Evaluación de la capacidad de recursos necesarios (humanos, financieros, tecnológicos).	Análisis financiero Indicadores financieros Análisis tecnológico	
	3. Definición del equipo para el cambio.	Organigrama, pirámide, Matriz RASCI	Conformación del equipo líder para el cambio

ETAPAS

ETAPA 3: ADAPTACIÓN

En esta etapa deben entrar en operación los programas de comunicación, capacitación, bienestar e incentivos, cada uno de estos están encaminados a lograr la motivación y el compromiso de las personas con el objetivo de cambio.

DIMENSIONES	ACTIVIDADES	HERRAMIENTA	PRODUCTO
Motivación Comunicación Capacitación Aprendizaje	1. Establecer Programa de comunicación organizacional. 2. Establecer Programa de Formación y capacitación. 3. Establecer programa de Beneficios, motivación	Manuales Publicaciones Reuniones eventos Circulares Correos electrónicos Redes sociales internas Intranet Matriz de comunicación. Cronograma de capacitación y formación. Reconocimiento o Premiación Concursos Actividades Incentivos	Programas diseñados para el cambio

· **Programa de comunicación:** busca divulgar de forma clara la necesidad de la organización para implementar un sistema de gestión, el objetivo de cambio, los beneficios organizacionales, los roles y responsabilidades de cada persona, el tiempo previsto para alcanzar el objetivo, las actividades que se van a desarrollar, los canales de comunicación, quienes son los líderes de cambio y toda la información relacionada con el proyecto, adicionalmente establece fechas específicas para comunicar los avances de la implementación sus logros y oportunidades de mejora.



· **Programa de Formación:** Toma las necesidades de capacitación y formación que fueron previstas en la etapa de diagnóstico para realizar la formación necesaria para el equipo de cambio y para toda la organización en general, aparte de la formación de los auditores internos que el sistema de gestión requiere, está la formación en habilidades de liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, contextualización del sistema de gestión y sus temas específicos, entre otros.

· **Programa de Beneficios e incentivos:** La clave de la gestión del cambio es mantener motivadas a las personas para que se involucren y participen activamente en el proyecto de cambio establecido por la organización, en este caso, en la implementación de un sistema de gestión, es por esto que este programa permitirá establecer mecanismos para que las personas se sientan parte importante del cambio, actividades como premiaciones por metas alcanzadas, reconocimientos públicos, actividades de esparcimiento, entre otras, hacen que las personas se motiven a seguir construyendo el camino en busca del resultado final que espera toda la organización.



ETAPAS

ETAPA 4: EVALUACIÓN

DIMENSION	ACTIVIDADES	HERRAMIENTA	PRODUCTO
Evaluación	1. Realizar observación constante 2. Actividades de premiación y reconocimiento 3. Realizar encuestas de satisfacción interna	Observación. Encuestas Entrevistas Indicadores	Situaciones deseables y no deseables. Planes de acción propuestos.

Esta etapa pretende hacer una evaluación interna de la gestión del cambio en la organización de forma permanente, revisar el estado del alcance del objetivo propuesto, la participación y compromiso de las personas, detectar si existe de algún modo resistencia, inconformidad, molestia por parte de los trabajadores con el fin de buscar soluciones, para esto se pueden realizar encuestas internas, observación por parte del equipo de cambio quienes entregaran alertas tempranas para poder actuar, igualmente en conjunto con el programa de beneficios e incentivos se puede ir monitoreando diferentes comportamientos presentados.

ETAPA 5: SEGUIMIENTO

De acuerdo con la evaluación realizada permanentemente de la gestión del cambio en la implementación de un sistema de gestión, el seguimiento se debe realizar en plazos cortos de modo que se pueda identificar oportunidades de mejora y tomar las acciones necesarias para corregir comportamientos detectados no deseados en las personas y transformarlos en pro del objetivo de cambio planteado tomando rápidamente decisiones para replantear estrategias, programas, actividades, mecanismos para encaminar nuevamente al personal buscando la mejora continua del proyecto en general.

DIMENSION	ACTIVIDADES	HERRAMIENTA	PRODUCTO
Seguimiento	1. Seguimiento a corto plazo 2. Ajustes y toma de decisiones 3. Planes de acción	Checklist Resultado de la medición de indicadores Reportes	Informe de seguimientos, decisiones tomadas