

Subsecretaría de Calidad en el Servicio Público

Dirección de Servicios, Procesos e Innovación

GUÍA DE GESTIÓN DEL CAMBIO

Enero 2022

CONTROL DE CAMBIOS

VERSIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN DE LA MODIFICACIÓN
1.0	Agosto / 2020	Versión inicial publicada por el Ministerio del Trabajo
1.1	Enero / 2022	Modificación por actualización de documento

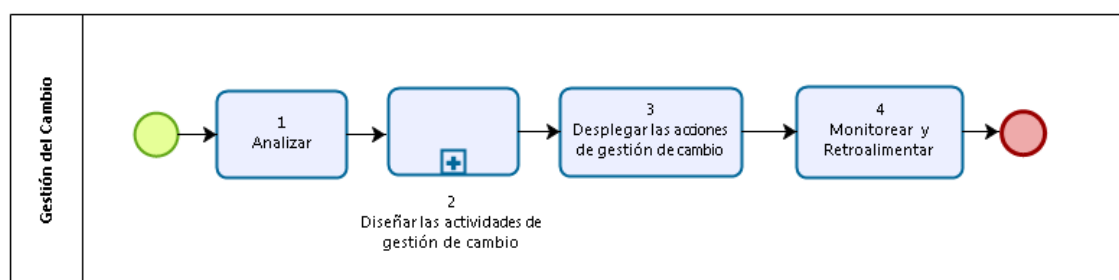
CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	4
2. DIAGRAMA DE FLUJO	4
3. PROCEDIMIENTO	4
Paso 1. - Analizar	4
Paso 2.- Diseñar las actividades de gestión de cambio.....	6
2.1 SECCIÓN LIDERAZGO	8
2.2 SECCIÓN COMUNICACIÓN	12
2.3 SECCIÓN CAPACITACIÓN	14
2.4 SECCIÓN MOTIVACIÓN	18
Paso 3.- Desplegar las acciones de gestión de cambio	20
Paso 4.- Monitorear y retroalimentar	22
4. FORMULARIOS	22
5. BIBLIOGRAFÍA	22
6. GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	22

1. INTRODUCCIÓN

La Guía tiene el propósito de ser un apoyo técnico el cual busca una estrategia que nos ayude a apalancar todos los posibles cambios que pueden existir por la implementación de la mejora continua e innovación de procesos y servicios, a través de ejes transversales.

2. DIAGRAMA DE FLUJO



3. PROCEDIMIENTO

Paso 1. - Analizar

Para el planteamiento de las acciones de gestión del cambio se debe partir de un análisis que busca conocer el entorno organizacional, para este análisis se considera el personal involucrado o que va a ser destinatario del nuevo modelo, proyecto de mejora continua e innovación de procesos y servicios o iniciativa de cambio que se considera necesario implantar en la entidad.

Para este efecto se deberá realizar:

- Análisis de situación actual
- Análisis del cambio que se pretende lograr

1.1 Análisis de Situación Actual

1.1.1 Análisis Organizativo: Esta etapa pretende establecer una aproximación a los colectivos involucrados y afectados por la implantación de un nuevo modelo o proyecto organizacional, para lo cual se deberá considerar la siguiente clasificación: Involucrados Directos e Indirectos.

1.1.2 Análisis del Cambio: Analizar los factores de cambio que rodean la implementación del nuevo modelo o proyecto de mejora de proce-

tos y servicios. Para detectar los factores del cambio que rodean el proyecto, se realizará:

- **Análisis de implicados:** se trata de analizar cómo afectaría el cambio a la organización de las personas y cómo se puede dar respuesta a los puntos identificados para favorecer el cambio. Para realizar este análisis se realizarán lo siguiente:
 - Establecer el posible cambio organizacional que llevaría asociado la implementación del nuevo modelo o proyecto de mejora de procesos y servicios.
 - Detectar las características de colectivos afectados.
 - Identificar acciones de apoyo al cambio de los principales afectados.
- **Análisis de resistencia al cambio:** se trata de identificar la situación de las áreas involucradas ante el cambio desde dos aspectos:
 - Establecer y analizar las características o tendencias organizativas que favorecen o frenan el cambio (Análisis del campo de fuerzas).
- **Análisis de necesidades:** consiste en establecer a partir del análisis realizado, las necesidades de comunicación, formación y motivación. Estas necesidades determinan los objetivos de cada uno de los planes que integran el Plan de Gestión del Cambio.

Para llenar la Matriz de aplicación del Análisis de Situación Inicial se deberán tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- ✓ **Factores de Cambio:** las organizaciones pueden buscar un cambio por diversas razones, entre los más comunes encontramos: tecnología, necesidad de crecimiento, mejora de procesos, normativa, regulaciones etc.
- ✓ **Objetivos de Cambio:** se debe especificar el o los objetivos que se persigue con la implantación del cambio.
- ✓ **Características de los Involucrados:** se debe detallar de manera general los rasgos que caracterizan al personal o equipo involucrado en el cambio tanto directo como indirecto. Se pueden considerar perfiles, situación contractual, nivel de compromiso con el equipo y su trabajo.
- ✓ **Fuerzas Impulsoras:** aquellas fuerzas que apoyan a las personas o grupo de personas a cambiar sus actitudes y acciones tradicionales. Aquí se identifica todo lo que contribuye al objetivo de cambio. Ej.: acciones, conocimientos, hábitos costumbres, cultura, reglamentos, equipamiento, personas, etc.
- ✓ **Fuerzas Restrictivas:** se debe detallar todo lo que impide lograr el objetivo de cambio. Ej.: debilidades del personal, falta de conocimientos, hábitos, costumbres, equipamiento, etc.

Ejemplo:

Proyecto, Modelo o Iniciativa	Factores de Cambio	Objetivos de Cambio	Características de los Colectivos	Fuerzas Impulsadoras	Fuerzas Restrictivas	Necesidades
Implementar el ciclo de mejora continua e innovación de procesos y servicios en las entidades que conforman el Sector Público	Mejora de Procesos		En el 80% del personal existe un alto índice de rotación. El 20% del personal se muestran resistentes ante nuevas iniciativas Esta coordinación se ve afectada por los niveles de comunicación y bajo conocimiento de la normativa vigente en la organización	Parte del equipo muestra entusiasmo ante propuestas innovadoras Los funcionarios tienen grandes expectativas sobre el modelo	Fuga de cerebros Contraparte de procesos débil técnicamente Falta de conocimiento sobre aspectos institucionales	* Identificación de agentes de cambio en la unidad. * Acciones de comunicación para dar a conocer el alcance y beneficios de la gestión por procesos. * Fortalecimiento al personal en el conocimiento de la normativa vigente en la organización. * Capacitación al personal en el nuevo modelo. * Acciones de motivación enfocadas en el personal.
	Desarrollo	* Clarificar los objetivos del modelo o proyecto a implementar. * Generar expectativas correctas sobre el cambio. * Preparar y motivar a las personas hacia el cambio y a la vez se modifica actitudes.	Acciones de comunicación para dar a conocer el alcance y beneficios de la gestión por procesos en el desarrollo de sus funciones	Actitud positiva ante el cambio	Tiempo asignado para trabajar en procesos	* Identificación de agentes de cambio en la unidad. * Acciones de comunicación para dar a conocer el alcance y beneficios de la gestión por procesos y su aplicación en la organización para resolver problemas reales. * Motivación continua al personal. * Capacitación al personal en el nuevo modelo.
	Normativa				Presupuesto para emprender mejoras	
	Tecnología				Debilidad técnica en el equipo de TIC'S	

DSPI-03.1 Matriz gestión del cambio - Análisis de la Situación Inicial

Paso 2.- Diseñar las actividades de gestión de cambio

En esta fase se diseñan los planes de gestión del cambio que se aplicarán durante la implementación del modelo o proyecto organizacional. Estos planes configuran la gestión del cambio en función de cuatro pilares: liderazgo, comunicación, motivación y capacitación, por lo que al finalizar esta fase se contará con lo siguiente:

- ✓ Acciones de Liderazgo
- ✓ Acciones de Comunicación
- ✓ Acciones de Motivación
- ✓ Acciones de Capacitación y Transferencia de Conocimiento

El presente documento contiene cuatro secciones que corresponden a la temática de cada acción, la descripción detallada de los pasos que se deberán seguir y herramientas que se podrán utilizar para su elaboración.

2.1 SECCIÓN LIDERAZGO

2.1.1 INTRODUCCIÓN

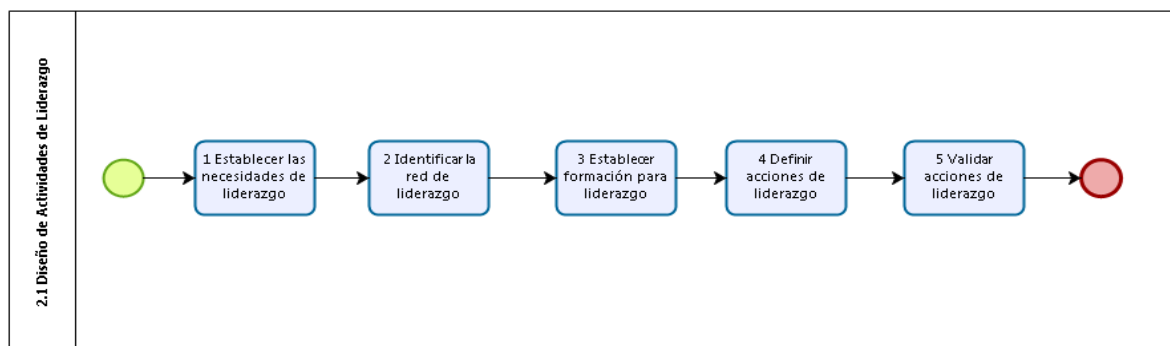
El liderazgo constituye la influencia interpersonal ejercida a través del proceso de la comunicación, hacia el logro de una meta o metas específicas”. Un buen líder aprovecha todas las oportunidades para enseñar, compartir valores, y transmitir experiencias; vive en un entorno pedagógico, consume energía básicamente en enseñar, motivar y persuadir. Identificar quién posee un claro componente de liderazgo, facilita la gestión del cambio.

Conforme a la Norma Técnica se debe considerar a la Máxima Autoridad como el líder de la mejora continua e innovación de procesos y servicios.

2.1.2 OBJETIVO

Establecer las acciones claves y en qué punto de éstas se debe contar con un líder, determinando el tipo de liderazgo que se espera y consiguiendo el cumplimiento adecuado de dichas acciones.

2.1.3 DIAGRAMA DE FLUJO



2.1.4 PROCEDIMIENTO

1. Establecer las necesidades de liderazgo determinando las características del líder para las acciones de gestión del cambio requeridas, de la siguiente manera:
 - Para las acciones de comunicación: se busca un líder para apoyar el lanzamiento de los comunicados. En la mayoría de casos será quienes ejerzan de comunicadores, aunque el comunicado sea redactado y preparado por el personal técnico que diseña las acciones de gestión del cambio, por ello las características de este líder serán: carisma, influencia, capacidad de comunicación y que sea respetado por sus seguidores.

- Para las acciones de formación: se necesita el apoyo de un líder para realizar las convocatorias de formación y apoyar a que sus seguidores puedan asistir a los cursos convocados. Las características de este líder deberá ser: que tenga influencia en sus compañeros, detecte las necesidades de sus compañeros y que confíe en sus subordinados y en las capacidades de los mismos.
 - Para las acciones de motivación: se busca un líder que principalmente apoye la participación en el proyecto, los líderes deberán ser personas que fomenten la participación y se preocupen porque sus seguidores estén motivados.
2. Identificar la red de liderazgo, determinando el perfil de aquellas personas que denoten capacidad de liderazgo dentro de la organización. Se elegirán los líderes en función de sus capacidades de definir normas, prioridades, gestionar el cambio y transmitir mensajes a las unidades o áreas de la organización. Además se debe asignar a cada líder un área de influencia o colectivo afectado donde se espera que ejerza su liderazgo.

La Red de Liderazgo; la constituyen las personas de la organización que van a ejecutar algún componente de liderazgo dentro del modelo o proyecto y sus actores podrían responder al siguiente esquema.



Fuente: Metodología de Gestión del Cambio - Gobierno Vasco (2012)

La propuesta de los diferentes roles que podrían asumir los actores antes descritos se detalla a continuación:

PATROCINADOR EJECUTIVO	PATROCINADOR OPERATIVO	FACILITADOR	AGENTE
Máxima autoridad del área/s en la cual/es se va a implantar el nuevo modelo o proyecto de mejora continua e innovación de procesos y servicios. Es necesario que sea una persona con cargo dentro de la organización para que pueda autorizar y legitimar las acciones de Gestión del Cambio.	Director o jefe de la unidad o área en la cual se implantará el nuevo modelo o proyecto de mejora continua e innovación de procesos y servicios, deberá ser una persona con autoridad dentro de la organización.	Normalmente los facilitadores suelen ser los integrantes en el equipo de trabajo de la unidad de Gestión del Cambio o quien hiciera sus veces.	Con un esquema de los colectivos detectados se va repasando uno a uno la necesidad de agentes de cambio. Se asignarán agentes a los colectivos afectados que va a interactuar con el modelo o proyecto.

A partir de aquí se podrán establecer las responsabilidades de cada líder, para definir la zona de influencia de cada líder se podrá utilizar la Matriz de Posicionamiento de Líderes (Ver Ejemplo), la cual asigna a cada líder un área, una zona de influencia en la cual se espera ejerza su liderazgo. Por lo tanto se relaciona los colectivos afectados con los líderes identificados.

COLECTIVOS AFECTADOS	LÍDERES			
	PATROCINADOR EJECUTIVO	PATROCINADOR OPERATIVO	FACILITADOR	AGENTE
	Máxima Autoridad	La Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica Institucional	Analista de planificación	Director de Servicios y Procesos
Ciudadanía (Usuario)				
Coordinación General				
Dirección de Planificación				
Dirección de Calidad				
Dirección de Planes, programas y desarrollo				
Dirección de Cambio y Cultura				
Analistas de Procesos y Servicios				
Analistas de Planificación				

DSPI-03.1 Matriz gestión del cambio - Matriz de posicionamiento de líderes.

3. Establecer que formación sería necesaria impartir a los líderes para potenciar su capacidad de liderazgo para actuar como canalizadores del cambio. Es importante mencionar que además de las necesidades de formación que se identifique para los líderes, se deberá realizar una presentación pormenorizada del modelo o proyecto que se pretende implantar y de los objetivos de cambio, una vez que los

líderes conozcan a profundidad el alcance del proyecto y las necesidades de cambio, se les deberá exponer el rol que cada uno va a desempeñar.

4. Definir acciones de liderazgo consolidando en un único documento la información recogida o elaborada en las actividades anteriores. Presentar acciones de liderazgo para su validación por parte de las autoridades competentes.

2.2 SECCIÓN COMUNICACIÓN

2.2.1 INTRODUCCIÓN

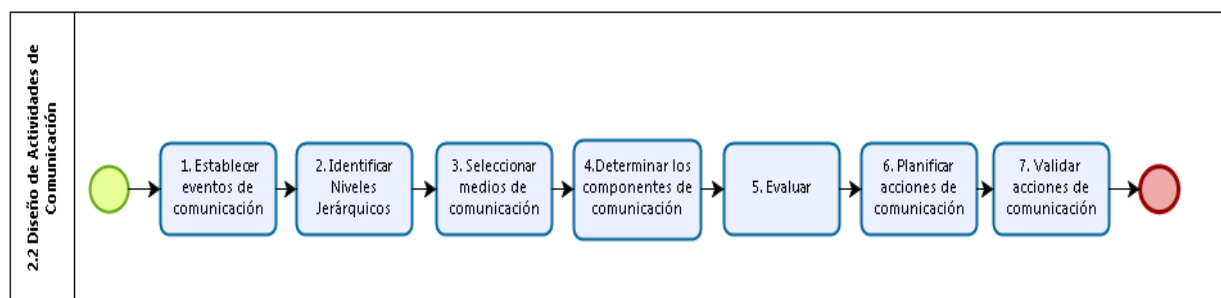
Al comunicarnos pretendemos establecer algo en común con alguien o, lo que es lo mismo, tratamos de compartir alguna información, alguna idea o actitud”. En una organización todas las personas se comunican, y dependiendo de su posición y responsabilidades su comunicación será más o menos crítica, pero igualmente importante y su gestión debe de ser correcta y coordinada con el resto de la organización.

Estar informado de lo que sucede alrededor condiciona positivamente la postura que se toma ante el cambio. La comunicación es fundamental en la gestión del cambio, por lo que es necesario definir un método de seguimiento de la eficiencia de la comunicación realizada.

2.2.2 OBJETIVO

Incrementar la comprensión, por parte del personal afectado por el cambio utilizando canales de comunicación adecuados.

2.2.3 DIAGRAMA DE FLUJO



2.2.4 PROCEDIMIENTO

Es importante mencionar que el proceso de comunicación está compuesto por algunos elementos como: código (que se refiere al sistema de signos y reglas combinados con la intención de poner algo en conocimiento); canal (que es el medio físico a través del cual se transmitirá la información) y los conocidos emisor (quien desea enviar un mensaje) y receptor (la persona a la cual estará dirigido el mensaje). En este contexto, es importante mencionar que cada elemento juega un papel fundamental en el proceso de comunicación y cualquier iniciativa debe considerar su análisis previo.

Para definir las actividades de comunicación que se deberán realizar, se deberá seguir los siguientes pasos:

1. Establecer los eventos que merecerán un tratamiento específico en cuanto a comunicación se refiere, determinando su carácter periódico o excepcional.
2. Identificar los Niveles Jerárquicos (Máxima Autoridad, Mandos Medios, Personal Técnico), Áreas o Unidades a las cuales se direccionen cada evento concreto de cara a definir una estrategia de comunicación que se adecue a las necesidades de información de dichos grupos.
3. Seleccionar los medios de comunicación más adecuados en función de los contenidos de la comunicación y los destinatarios de la misma.
4. Determinar para cada acción de comunicación establecida, los componentes de comunicación de la misma o parámetros de comunicación.

Ejemplo:

MENSAJE	EMISOR	MEDIO	FRECUENCIA	RECEPTOR	RESPUESTA
¿QUÉ SE COMUNICA? (Contenido de la comunicación)	¿QUIÉN COMUNICA? (Persona que emite o produce el mensaje en el acto de la comunicación)	¿CÓMO SE COMUNICA? (Métodos de comunicación a través de los cuales se transfieren las comunicaciones)	¿CUÁNDO SE COMUNICA? (Mensual, quincenal, semanal, etc)	¿A QUIÉN SE COMUNICA? (Actores de Interés / Público objetivo)	¿CÓMO SE RETROALIMENTA? (Observaciones sobre la información y sus características de presentación o difusión)
Funciones y responsabilidades del Comité de Gestión de Calidad de Servicios y Desarrollo Institucional.	Coordinador General de Planificación y Gestión Estratégica	Reunión Comité de Gestión de Calidad de servicios y desarrollo institucional	Una vez iniciado el proyecto	Máxima Autoridad	Acta de reuniones

DSPI-03.1 Matriz gestión del cambio - Matriz de comunicación.

5. Establecer en función de la criticidad del evento: La forma de evaluar cómo y cuándo la comunicación recibida. Los mecanismos de retroalimentación más adecuados.
6. Planificar las acciones de comunicación a las diferentes audiencias identificadas, así como los plazos en los que deberá estar concluida. La planificación debe cubrir:
 - La planificación de la ejecución de las acciones de comunicación definidas.
 - La planificación de la evaluación de acciones de comunicación.
7. Presentar las acciones de comunicación para revisión y aprobación por parte de las autoridades competentes.

2.3 SECCIÓN CAPACITACIÓN

2.3.1 INTRODUCCIÓN

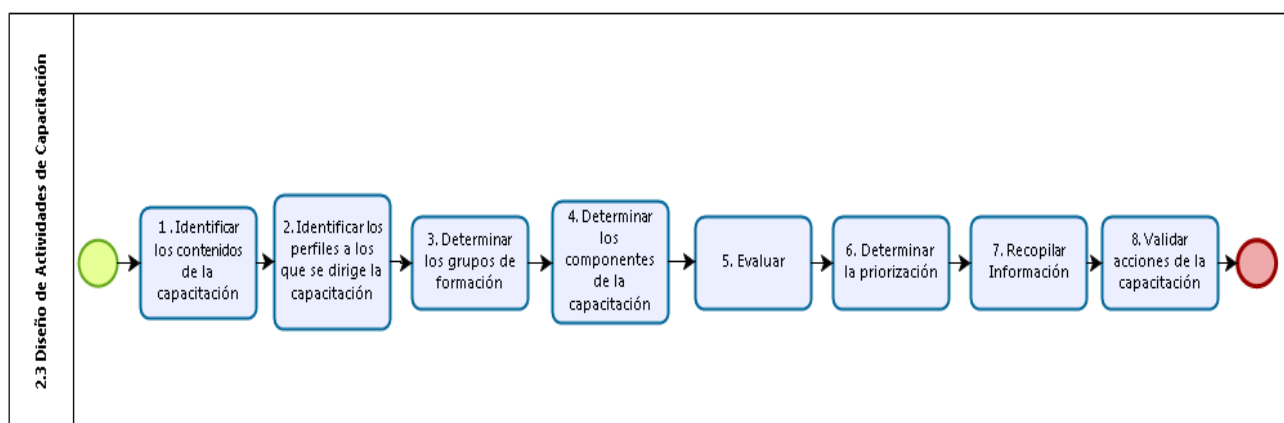
La transferencia de conocimiento se constituye como un factor clave dentro de la capacitación, ya que es necesario que el personal capacitado interiorice el conocimiento adquirido, los ponga en práctica, los desarrolle y genere nuevo conocimiento.

Uno de los motivos del rechazo de nuevas iniciativas, proyectos o acciones de mejora es el desconocimiento de la aplicabilidad de estas intervenciones. No obstante, las acciones de capacitación deben orientarse también a la formación de actitudes o de herramientas de apoyo útiles para el trabajo diario

2.3.2 OBJETIVOS

- Capacitar a las personas involucrados en la implementación del nuevo modelo o proyecto de mejora continua e innovación de procesos y servicios en el uso y manejo adecuado de herramientas para su gestión.
- Formar e informar a las personas afectadas por el cambio y canalizar positivamente su inconformidad o resistencia.

2.3.3 DIAGRAMA DE FLUJO



2.3.4 PROCEDIMIENTO

Para definir las actividades de capacitación requeridas para la implementación del nuevo proyecto o modelo de gestión, se deberá considerar los siguientes pasos:

1. Identificar los contenidos concretos de capacitación y/o transferencia de conocimiento, como también las necesidades.
2. Identificar los perfiles a los que se dirige cada uno de los cursos o talleres de capacitación y/o transferencia de conocimiento y segmentar los destinatarios en función

- de criterios establecidos como: categoría, perfil profesional, área de trabajo en la entidad, propensión al cambio, etc.)
3. Determinación de grupos de formación, con la información resultante de las actividades anteriores (catálogo de cursos o talleres de capacitación y el informe de destinatarios), se determinen grupos de formación.
 4. Determinar por cada grupo establecido, los componentes del mismo: método de capacitación y/o transferencia de conocimiento, duración, material, lugar, facilitador y método de seguimiento de la calidad de capacitación o transferencia de conocimiento.

MÉTODOS DE CAPACITACIÓN	
Capacitación en el trabajo	Es la capacitación impartida durante la actividad laboral del individuo, por su jefe inmediato o un instructor especializado.
Capacitación fuera del trabajo	La capacitación es impartida en centros especializados, dentro o fuera de la empresa, en forma sistemática y con base en un programa estructurado.
Capacitación presencial	La capacitación presencial es la modalidad tradicional de enseñanza-aprendizaje, en la cual el instructor interactúa directamente -cara a cara- con el o los participantes durante todo el proceso.
Capacitación no presencial	La capacitación no presencial engloba todas las modalidades de capacitación que no requieren la presencia física del instructor en el lugar de aprendizaje ni la interacción cara a cara del instructor con los participantes, tales como la capacitación a distancia y los programas de auto aprendizaje.
Aprendizaje pasivo	Está relacionado con las modalidades de capacitación en las cuales el participante es un receptor pasivo de la enseñanza que imparte el instructor, ya sea en forma directa o indirecta.
Aprendizaje activo	Se aplica en las modalidades de capacitación que exigen al participante pensar y actuar para descubrir el conocimiento. El papel del instructor y los medio didácticos consiste en facilitar, guiar y estimular el aprendizaje, que, en este caso, tiene como protagonista al participante.
Capacitación grupal	Se refiere a las modalidades de capacitación en las cuales el sujeto del aprendizaje es un grupo de participantes, y la enseñanza se imparte en forma colectiva.
Capacitación individual	Es la capacitación que se adapta a las características individuales de cada participante, considerando sus potencialidades y limitaciones en cuanto a conocimientos previos, experiencia, intereses y estilo de aprendizaje.

TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN		
Aprendizaje en acción	Entrenamiento de asimilación	Lectura comentada
Asesoría y reemplazo	Entrenamiento por simuladores	Logia
Capacitación a distancia	Entrevista pública	Mesa redonda
Comisiones	Estudio de caso	Modelo de comportamiento
Conferencia	Estudio dirigido	Panel
Debate dirigido	Foro	Programa de internado

Debate público	Instrucción programada	Seminario
Dramatización (role playing)	Introducción de grupos	Seminario taller
E-Learning	Juegos de estrategia	Visita técnica

5. Establecer en función de la criticidad de los conocimientos adquiridos, la forma de evaluar –cómo y cuándo- El método de seguimiento debe controlar la calidad en sus diferentes componentes dentro de la capacitación:
 - Calidad de orientación
 - Calidad de aplicación
 - Calidad pedagógica.
6. Determinar la priorización en que momento debe darse la capacitación o realizarse una transferencia de conocimiento.
7. Recopilar la información recogida o elaborada en las actividades anteriores, las misma que incluirán:
 - Características de las acciones de capacitación o transferencia de conocimiento (por cada acción).
 - Propósito
 - Contribución esperada de la capacitación o transferencia de conocimiento.
 - Grupo de personas involucradas.
 - Plazo.
 - Duración.
 - Método.
 - Lugar (caso de ser necesario).
 - Contenido.
 - Planificación detallada.

Ejemplo:

ACCIÓN	DESCRIPCIÓN	PROPÓSITO	CONTRIBUCIÓN ESPERADA	GRUPO DE PERSONAS INVOLUCRADAS	PLAZO	DURACIÓN	MÉTODO / TÉCNICA	LUGAR	CONTENIDO
Taller de empoderamiento de gestión institucional	Taller de empoderamiento de procesos dirigido a los responsables de las unidades administrativas que participarán en el desarrollo de la arquitectura de procesos, en el que se explicará la mecánica de trabajo y los resultados esperados.	1.-Fortalecer el conocimiento de gestión al personal de la Organización	Mandos medios capacitado y empoderados de la gestión.	Mandos Medios / Equipo de la Dirección de Procesos	4 semanas	2 Horas	Grupal / Seminario taller	Sala de capacitaciones SECAP	Importancia de Procesos
									¿Cómo empoderarse?
									Ejemplos prácticos
		2.- Lograr un empoderamiento de gestión en los mandos medios.							Preguntas y respuestas

DSPI-03.1 Matriz gestión del cambio - Matriz de capacitación.

- Presentar las acciones de capacitación para revisión y aprobación por parte de las autoridades competentes.

2.4 SECCIÓN MOTIVACIÓN

2.4.1 INTRODUCCIÓN

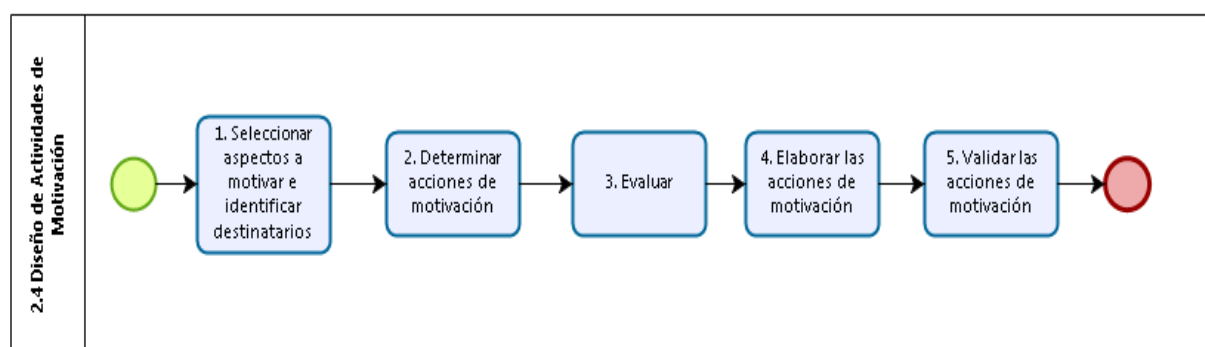
La motivación se basa en aquellas cosas que impulsan a un individuo a llevar a cabo ciertas acciones y a mantener firme su conducta hasta lograr cumplir todos los objetivos planteados. La noción, además, está asociada a la voluntad y al interés. En otras palabras, puede definirse a la motivación como la voluntad que estimula a hacer un esfuerzo con el propósito de alcanzar ciertas metas.

Las acciones de motivación pueden ser, por su carácter, muy diferentes (concursos, reconocimientos, condecoraciones, felicitaciones, reuniones, días libre, desayunos, etc.).

2.4.2 OBJETIVO

Definir qué, a quién, y cómo se debe motivar e impulsar para canalizar positivamente cualquier cambio.

2.4.3 DIAGRAMA DE FLUJO



2.4.4 PROCEDIMIENTO

- 1. Seleccionar aspectos a motivar e identificar destinatarios:** La primera actividad busca identificar los aspectos que por su importancia, merecen reforzarse con un tratamiento específico en cuanto a motivación se refiere y se determinarán las acciones asociadas. Para realizar esta actividad se consideran los colectivos que han sido definidos en la etapa en la fase de Análisis de Situación Actual, se analizan uno a uno los colectivos y se identifican las necesidades de motivación, una vez realizado este análisis se establecen las acciones de motivación que pueden impulsar aspectos específicos en el colectivo afectado.
- 2. Determinar acciones de motivación:** El objetivo de esta actividad es determinar para cada acción de motivación establecida, los componentes que permitan llevarla a la práctica. Consiste en desarrollar las acciones de motivación para los grupos y aspectos identificados en la etapa anterior, que constituyen parte fundamental en la fase de Implementación, para ello se asignan los diferentes parámetros a cada acción. Los parámetros a asignar son los siguientes:

- Descripción: de la acción o evento de motivación.
- Finalidad: Definir cuáles son los objetivos que se pretende alcanzar con la ejecución de la acción. Una acción puede llevar asociados diferentes objetivos.
- Participantes: Colectivos afectados en los cuales se enfocan las acciones de motivación.
- Necesidades: Definición de lo que hay que hacer para poder preparar y ejecutar la acción.
- Responsabilidades: Para cada necesidad detectada se define el responsable o área responsable de abordar esta necesidad, es decir se identifica a la persona / área más idónea que soportará la acción de motivación.
- Fecha: Tiempo en el cual se ejecutará la acción de motivación.

Estos parámetros se definen por cada evento o acción de motivación y se recogen en la Matriz de Motivación.

Ejemplo:

Evento	Descripción	Finalidad	Participantes	Necesidades	Responsabilidades	Fecha
Concurso: Nombre / Logotipo / Slogan	Se propone que se realice un concurso donde los participantes puedan proponer un nombre / logotipo / slogan para el proyecto. Imprescindible premio asociado para el ganador (1 por categoría)	Hacer propia la herramienta de gestión	Colectivos afectados en los cuales se enfocan las acciones de motivación.	Bases y convocatoria del concurso	Comité de Gestión del Cambio del Proyecto	22/11/2021
		Implicarles en el proyecto		Realizar la convocatoria (mail)	Comité de Gestión del Cambio del Proyecto	
		Generar entusiasmo		Recoger propuestas	Comité de Gestión del Cambio del Proyecto	
		Hacer llegar la idea de que son parte del proyecto		Análisis de la información y selección de ganadores	Jurado designado	
		Animar a que sigan colaborando en el proyecto		Comunicación y entrega del premio	La comunicación es responsabilidad del Patrocinador Operativo	
					La entrega de premios es responsabilidad del Patrocinador Ejecutivo	
		Oficializar el nombre del sistema	Equipo de desarrollo			

DSPI-03.1 Matriz gestión del cambio - Matriz de motivación.

3. Selección de método de seguimiento / evaluación: Esta actividad busca establecer en función de la criticidad del evento / acción, la forma de evaluar (cómo y cuándo) la motivación realizada, los mecanismos de retroalimentación más adecuados. La evaluación de acciones de motivación se puede realizar a través de:

- Encuesta al final del proyecto
- Encuesta durante el proyecto
- Buzón genérico de sugerencias y dudas
- Sondeos de Opinión, etc.

En caso de optar como método de seguimiento una encuesta, se podría emplear la misma que se indica para las acciones de comunicación y así evaluar tanto comunicación como motivación.

4. Elaboración de las acciones de Motivación: se trata de consolidar en un solo documento la información recogida o elaborada en las actividades anteriores: acciones de motivación, destinatarios y planificación. Además de una introducción y los objetivos del plan, el documento deberá incluir lo siguiente:

- Aspectos que se requiere motivar asociados a los colectivos identificados.
- Matriz de acciones de Motivación definidas
- Planificación de Acciones de Motivación

5. Presentación y Aprobación de las Acciones de Motivación: se deberá informar y presentar las acciones de motivación a las autoridades competentes, quienes podrán realizar observaciones o sugerencias que sirvan para afinar el documento y una vez realizados los ajustes se procederá con la aprobación de las mismas.

Una vez que las actividades de gestión del cambio para los pilares de liderazgo, comunicación, capacitación y motivación se encuentran aprobadas por las autoridades competentes y en el caso de un proyecto de mejora continua e innovación aprobadas por el Responsable de la Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica, se deberá consolidar en un único documento todas las acciones y se dará inicio al despliegue y seguimiento de las mismas

Paso 3.- Desplegar las acciones de gestión de cambio

Esta fase consiste en implementar las acciones diseñadas por cada pilar de gestión del cambio. Este despliegue se puede ejecutar de manera simultánea, de acuerdo a la naturaleza de las actividades diseñadas, es decir, se pueden realizar actividades de liderazgo, comunicación, motivación y capacitación de manera coordinada en una misma etapa del ciclo de implementación del nuevo modelo o proyecto organizacional.

Antes de la puesta en marcha de las acciones de liderazgo, comunicación; motivación y capacitación, se deberá tomar en cuenta las actividades de preparación para la ejecución de las actividades establecidas, en este sentido a continuación se realizan algunas recomendaciones.

- ✓ **Despliegue de las acciones de Liderazgo:** Para ejecutar las acciones de liderazgo es importante realizar una verificación de las necesidades especificadas en el diseño, adicionalmente se deberá establecer la red de liderazgo y coordinar reuniones de formación de líderes y definir las responsabilidades para poder ejecutar las acciones de liderazgo, como por ejemplo:
 - Preparación de acciones de liderazgo en base a la identificación de la red de liderazgo y la formación de líderes.
 - Establecimiento de roles y responsabilidades en la ejecución de acciones de liderazgo.

- ✓ **Despliegue de las acciones de Comunicación:** Para ejecutar las acciones de comunicación es importante realizar una verificación a través de un “check-list” de las necesidades especificadas en el diseño, adicionalmente se deberán coordinar reuniones de preparación de acciones concretas y definir las responsabilidades para poder ejecutar las acciones de comunicación, como por ejemplo:
 - Preparación del material de comunicación: quién va a redactar el comunicado, quien lo va a imprimir, etc.
 - En caso de que sea un comunicado presencial y el comunicador sea alguien externo se deberá brindar toda la información sobre las particularidades de áreas involucradas y las características del mensaje que se desea transmitir.
 - Si se tratara de una convocatoria se deberá establecer el responsable que de preferencia debería integrar el equipo de Gestión del Cambio o la comisión.

- ✓ **Despliegue de las acciones de Motivación:** El despliegue consiste en ejecutar las acciones de motivación previstas para el pilar de motivación, para este efecto se deberán tener en consideración la preparación de la acción de motivación que debería incluir un “check- list” de las necesidades especificados en su diseño (matriz de motivación), y además en caso de estar relacionadas con otras acciones de gestión del cambio establecidas se deberá caracterizar esta relación para tomarla en cuenta al momento de la ejecución. Es importante también, comunicar oportunamente a los Directores o responsables de las áreas involucradas o destinatarias de las acciones de motivación.

- ✓ **Despliegue de las acciones Capacitación:** Se ejecutan las acciones de capacitación establecidas, en esta etapa se deberá tomar en cuenta la preparación de la acción formativa de acuerdo al medio formativo seleccionado y en base a esto se

elaborará el material de formación, se convocará a los asistentes y se ejecutarán las acciones planificadas.

Paso 4.- Monitorear y retroalimentar

Agrupar las actividades que buscan asegurar el cumplimiento de los objetivos de las acciones de gestión del cambio, por lo que se consideran las siguientes etapas:

- ✓ **Diseño del método de seguimiento al cambio:** es importante que a medida que se implementan las acciones de gestión del cambio, exista un monitoreo que permita conocer si se está cumpliendo con el objetivo establecido.
- ✓ **Evaluación de las acciones de Gestión del Cambio:** controla la efectividad de las acciones ejecutadas con respecto al objetivo del proyecto, modelo o iniciativa, fomentando una actitud positiva en las personas involucradas.
- ✓ **Acciones de refuerzo:** se deberá prever posibles acciones correctivas que ayuden a alcanzar el objetivo establecido.

4. FORMULARIOS

TIPO DE DOCUMENTO	CÓDIGO	NOMBRE
Formulario	DSPI-03.1	Matriz Gestión del Cambio

5. BIBLIOGRAFÍA

- GARCIA, V. (2010). *Todo acerca de la motivación laboral, Coyuntura Económica*.
- GOBIERNO VASCO, (2012). *Documentos Estándares*, San Sebastián, Guipúzcoa.
- MOYA, G. R. (2002). *Cambio y Resistencia al Cambio*, Argentina
- SÁNCHEZ, P. P. (2012). *Gestión del cambio organizacional y resistencia al cambio. Un enfoque Hermenéutico*, Gestiópolis.
- VANEGAS, I. C. (2011). *Importancia de la gestión de procesos en las empresas exitosas*, Gestiópolis, 1.
- ZIMMERMAN, A. (2000). *Gestión del Cambio Organizacional, caminos y herramientas*. Quito, Pichincha, Ecuador: ABYA-YALA.

6. GLOSARIO DE TÉRMINOS

TÉRMINO	DEFINICIÓN
Agente	Es la figura responsable de implementar las acciones.
Facilitador	Es la figura encargada de colaborar en la comunicación y gestión del cambio.
Gestión del Cambio	Conjunto de actividades que analizan las causas justi-

Organizacional	ficadoras del cambio, en forma permanente, para reducir la resistencia al proceso, anticipando las acciones requeridas a fin de minimizar la radicalidad en su aplicación.
Involucrados Directos	Son aquellas personas o grupo de personas sobre las cuales se implantará un nuevo modelo o se impulsará el nuevo proyecto.
Involucrados Indirectos	Son aquellas personas o grupo de personas que de una manera indirecta se ven afectados por la implementación del nuevo modelo o proyecto organizacional o por parte del mismo.
Motivación Laboral	Es la estrategia para establecer y mantener principios y valores corporativos que orienten a los empleados a desarrollar un alto desempeño, de manera que esta conducta repercuta positivamente en los intereses de la organización.
Patrocinador	Es la figura que autoriza y legitima el cambio que provoca un proyecto. Existen dos tipos de patrocinadores: • Ejecutivo: Responsable legítimo. • Operativo: Responsable máximo del despliegue de acciones en su unidad o área.
Resistencia al Cambio	Cuando el sistema se encuentra en equilibrio y percibe la amenaza de la inestabilidad e incertidumbre que traen consigo las modificaciones, se da la resistencia al cambio, la cual es una reacción esperada por parte del sistema y se puede definir como aquellas fuerzas restrictivas que obstaculizan un cambio.
Sensibilización	Constituye un proceso de comunicación, activo y creativo, que promueve una transformación, un cambio de actitudes y comportamientos en la sociedad.
Socialización	Es el proceso a través del cual los seres se transfieren o comunican determinada información o conocimiento.
Transferencia de Conocimiento	Es un proceso de interacción social orientado hacia la producción y circulación de conocimiento que genera externalidades de aprendizaje. Este proceso interactivo es interno y externo a la organización, combina distintas capacidades y recursos organizacionales.

ACTA DE APROBACIÓN		
CÓDIGO: DSPI-03	FECHA: ENERO 2022	VERSIÓN: 1.1
APROBACIÓN	FIRMA	FECHA
Ing. Nicolás Sojos Echeverri Director de Servicios, Procesos e Innovación		Enero 2022
REVISIÓN	FIRMA	FECHA
Mgs. Jhonny Sánchez Guerra Experto de Servicios, Procesos e Innovación		Enero 2022
ELABORACIÓN	FIRMA	FECHA
Ing. Lizbeth Guzmán Palma Asistente de Servicios, Procesos e Innovación		Enero 2022