Nuevo modelo de gestión del cambio en un mundo en transformación en Mabe

Autora

Melissa Gil Barreto

Director

Guillermo Orlando Sierra

Universidad de Manizales

Maestría en Gerencia del Talento Humano

Manizales

2023-2024

Resumen: La presente investigación tiene como objetivo desarrollar e implementar un Modelo de Gestión del Cambio innovador y eficaz, diseñado específicamente para acompañar a los colaboradores de Mabe en los procesos de transformación organizacional. Este modelo busca: abordar los desafíos asociados a la implementación de cambios culturales, de procesos, organizacionales y tecnológicos, asegurar la adopción exitosa de las iniciativas, y contribuir al logro de los objetivos estratégicos del negocio.

Palabras clave: gestión del cambio, transformación organizacional, resistencia al cambio, cultura.

Abstract: The main objective of this research is to develop and implement an innovative and effective change management model specifically designed to support Mabe's employees in the organizational transformation processes. This model seeks to address the challenges associated with the implementation of cultural, process, organizational and technological changes, ensuring the successful adoption of initiatives and contributing to the achievement of the company's strategic objectives.

Keywords: Change management, organizational transformation, resistance to change, culture.

Contenidos

Introducción 6

Pasos previos constitutivos de la investigación 7

Capítulo 1 9

Marco teórico y conceptual 9

1.1 Modelo Kotter 10

1.2 Teoría del cambio y resistencia 12

1.3 ADKAR (Prosci) 13

1.4 Modelo Ágil de Adopción del Cambio MAAC (TalentLab) 14

1.5 EDAR 15

1.6 3 C´s de la cultura azul de Mabe 16

Capítulo 2 17

Estrategia metodológica 17

2.1 Tipo de investigación 17

2.2 Técnicas e instrumentos 17

2.3 Fases de la investigación 18

2.4 Población y muestreo 19

2.5 Características de la audiencia 19

2.6 Muestreo no probabilístico 21

2.7 Características de unidad de trabajo 21

Capítulo 3 23

Hallazgos Generales 23

3.1 Hallazgos por equipo 24

3.2 Hallazgos por fases 24

3.3 Hallazgos por frente 25

3.4 Hoja de ruta para el diseño y la implementación del nuevo Modelo de Gestión del Cambio 27

3.5 Nuevo Modelo de Gestión del Cambio 29

3.6 Fases 30

3.7 Beneficios del nuevo modelo 31
3.8 Principales cambios 32
3.9 Estrategia de posicionamiento 32
3. 10 Indicadores de éxito 34
3.11 Nivel y tipo de impacto 36
3.12 Monitoreo del cambio 37
3.13 Sensibilización y capacitación 38
3.14 Estrategia de patrocinio 40
Referencias 41
Anexos 42

Figuras

Figura 1. Mabe. Información general 6
Figura 2. Modelo de cambio de 8 pasos de Kotter 11
Figura 3. Pasos teoría del cambio y resistencia 12
Figura 4. Metodología ADKAR 13
Figura 5. Modelo ADKAR 14
Figura 6. MAAC 15
Figura 7. EDAR 15
Figura 8. Población Mabe 19
Figura 9. Áreas de negocio y países 22
Figura 10. Elementos clave modelo anterior 24
Figura 11. Nuevo modelo de gestión 27
Figura 12. Componentes clave modelo Prosci 28
Figura 13. Estrategia de patrocinio 29
Figura 14. Estrategia de posicionamiento 33
Figura 15. Certificación Agentes de Cambio 34
Figura 16. Medición del impacto 35
Figura 17. Maqueta del pilar de definir el cambio 36
Figura 18. Maqueta del pilar de facilitar el cambio 37
Figura 19. Prototipo del listado de cumplimiento del proyecto 38
Figura 20. Maqueta del pilar de asegurar el cambio 1 de 2 39
Figura 21. Maqueta del pilar de asegurar el cambio 2 de 2 40

Introducción

En un entorno empresarial en constante evolución, la capacidad de adaptarse y gestionar el cambio se ha convertido en un factor crítico para el éxito organizacional. Mabe, una empresa multinacional mexicana que ha logrado consolidarse como líder en la producción y distribución de electrodomésticos en América Latina, con presencia en más de 75 países, se enfrenta a la necesidad de innovar y transformarse continuamente para mantenerse competitiva en el mercado. Este documento presenta un Modelo de Gestión del Cambio diseñado específicamente para Mabe, con el objetivo de facilitar la transición de sus colaboradores a nuevas dinámicas tecnológicas, culturales, organizacionales y de proceso.

Figura 1. Mabe. Información general

Fuente: elaboración propia.

La investigación se fundamenta en un análisis exhaustivo de las características actuales de la organización, así como en la identificación de fortalezas y áreas de oportunidad dentro del Equipo de Gestión del Cambio. A través de una metodología que incluye observación participante, análisis de documentos y procesos, y la recolección de datos, se busca comprender el contexto en el que se producen los cambios y las interacciones entre los colaboradores.

El modelo propuesto no solo se centra en la implementación de cambios, sino que también considera la importancia de la comunicación efectiva y el desarrollo de habilidades necesarias para que los empleados se sientan empoderados y comprometidos con el proceso. Al final, se espera que este modelo no solo contribuya a la transformación de Mabe, sino que también sirva como un referente para otras organizaciones que enfrentan desafíos similares en su camino hacia la innovación y el crecimiento sostenible.

El documento está organizado de la siguiente manera. En el capítulo uno se presenta la revisión de antecedentes conceptuales y teóricos. En el segundo, la metodología implementada. Y en el tercero se da despliegue a los resultados de la investigación.

Pasos previos constitutivos de la investigación

Mabe es una empresa comprometida con los más altos estándares de calidad en todo lo que hace. Por ello, se encuentra en un constante proceso estratégico de innovación y transformación para lograrlo.

El Equipo de Gestión del Cambio de Mabe tiene grandes retos por delante, entre ellos, el de convertirse en un habilitador estratégico para la transformación del negocio y ser reconocido por los principales *stakeholders*.

Para lograr esto, se propone que se haga una revisión a profundidad y un análisis sistémico que permita identificar las fortalezas del equipo y las áreas de oportunidad para conectar con el negocio y ser un área cada vez más estratégica.

Este análisis se realizará de la siguiente manera: se identifica cómo el área de Gestión del Cambio soporta la estrategia del negocio, cuáles son sus procesos y su estructura interna, y los perfiles de competencias; y se elabora un plan de implementación de los cambios y una estrategia de posicionamiento interno.

Objetivo general

Comprender la experiencia humana del cambio, desarrollando e implementando un nuevo Modelo de Gestión del Cambio, que permita el acompañamiento metodológico a los colaboradores de Mabe en *temas culturales, de proceso, organizacionales y cambios tecnológicos*, asegurando la adopción de las iniciativas de cambio para el éxito del negocio.

Objetivos específicos

- Definir los componentes del modelo, desarrollando un modelo claro que incluya las fases, roles, herramientas y métricas necesarias para garantizar un acompañamiento metodológico efectivo a los colaboradores en los procesos de transformación organizacional.

- Implementar el Modelo de Gestión del Cambio en Mabe con el objetivo de crear una cultura organizacional que fomente la adaptación al cambio y la mejora continua,

asegurando que el acompañamiento metodológico esté alineado con los objetivos estratégicos del negocio.

- Evaluar el Modelo de Gestión del Cambio de manera que permita describir, interpretar y construir sentido de la experiencia que viven los trabajadores para aumentar la aceptación de los cambios y reducir la resistencia a estos, con el objetivo de fortalecer las habilidades de los colaboradores para adaptarse a los nuevos escenarios y promover una cultura organizacional más ágil y adaptable.

Pregunta de investigación

¿Cuáles son las experiencias, comprensiones de los trabajadores y dimensiones de un modelo de gestión del cambio que permita un acompañamiento metodológico efectivo en temas culturales, de proceso, organizacionales y tecnológicos, asegurando la adopción de las iniciativas de cambio en Mabe?

Capítulo 1

Marco teórico y conceptual

El trabajo está cambiando a un ritmo acelerado. La tecnología, la cultura y la política están impulsando este cambio, dando lugar a nuevos modelos de trabajo, habilidades y oportunidades.

La tecnología es uno de los principales motores del cambio en el trabajo. Los avances tecnológicos están automatizando tareas, creando nuevas oportunidades y transformando la forma en la que actualmente se trabaja. Esto ha permitido a los trabajadores centrarse en tareas más creativas y estratégicas.

Los cambios en las leyes y regulaciones están impactando también la forma en la que las empresas contratan y gestionan a sus empleados. La cultura organizacional está evolucionando hacia una más colaborativa, flexible y orientada a los resultados. Los empleados están exigiendo más flexibilidad y control sobre su tiempo y la Gerencia del Talento Humano está en la tarea de ir adoptando estas tendencias para atraer, desarrollar y fidelizar el talento. Es así como la gestión del cambio se ha convertido en una herramienta clave para generar un impacto positivo en la gestión del talento humano.

Según Arendt (1957) lo largo del tiempo, la sociología del trabajo se ha desarrollado, a través de diferentes etapas. La clásica inicia en el siglo XIX, a principios de la Revolución Industrial. Max Weber estudió la burocracia y la dominación y gracias a su trabajo ha tenido un impacto significativo en la comprensión de la estructura y el comportamiento organizacional. Karl Marx, padre de las relaciones laborales y C. Wright Mills, han contribuido a la comprensión de la desigualdad en el lugar de trabajo. Estos autores comenzaron a estudiar las condiciones de empleo de los operadores industriales, que a menudo eran “peligrosas y explotadoras”, realizando así, un gran aporte al mundo, para comprender cómo funcionan las organizaciones y cómo las personas interactúan en el lugar de trabajo.

La sociología funcionalista se desarrolló en el siglo XX, con los trabajos de Talcott Parsons, quien estudió el trabajo desde una perspectiva funcionalista, considerando que este cumple una función importante en la sociedad.

La etapa crítica de la sociología del trabajo se desarrolló en las décadas de 1960 y 1970, con autores como Anthony Giddens, Michel Foucault y Pierre Bourdieu. Estos autores cuestionaron la visión funcionalista del trabajo y centraron su atención en las relaciones de poder en el ámbito laboral.

Y la contemporánea se ha diversificado y ha incorporado nuevos enfoques, como el género, la globalización y la tecnología. El lugar de trabajo se está volviendo cada vez más diverso en términos de raza, género, orientación sexual y origen. Esto está planteando nuevos desafíos para las organizaciones, que necesitan crear un entorno de trabajo que sea inclusivo y equitativo.

En la actualidad, la sociología del trabajo se enfrenta a una serie de desafíos emergentes, como la globalización, la automatización y el cambio tecnológico. Estos desafíos están teniendo un impacto significativo en las relaciones sociales en el lugar de trabajo y es por esto que hoy en día la Gestión de Recursos Humanos viene jugando un papel más integral y transversal en la ejecución de los pilares estratégicos de la organización.

El rol de la Gerencia del Talento Humano: permea todas las áreas, procesos, estrategia global, clima y cultura organizacional; alinea los requerimientos del negocio al plan de desarrollo de los colaboradores; y es clave para el funcionamiento exitoso de la empresa, para potencializar y perfeccionar las competencias que incrementan el valor de la organización, puesto que el activo más importante de la compañía es su gente.

Lo anterior confirma que la gestión del cambio es una herramienta fundamental para el éxito de la Gerencia del Talento Humano, pues esta disciplina ayuda a construir lazos de confianza, alinear las áreas, y mejorar la productividad, el bienestar y la calidad de vida laboral de los trabajadores.

Esta herramienta, es un pilar cada vez más importante en la actualidad, ya que el mundo está en constante cambio, el trabajo se está transformando permanentemente, y las organizaciones necesitan ser capaces de adaptarse a ello al mismo ritmo de la evolución.

Asimismo, el entendimiento de los grupos sociales que influyen en el trabajo y la implementación efectiva de cambios, son esenciales para el éxito de las organizaciones. Al comprender cómo las personas responden al cambio y cómo impactan las relaciones sociales en el lugar de trabajo, el área de Talento Humano se convierte en el concatenador entre la alta dirección y los demás niveles de la empresa, mediando entre las diferentes áreas y buscando siempre el bienestar de los colaboradores (Sparrow, 2002; Enciso y Perilla, 2004).

1.1 Modelo Kotter

Para John P. Kotter (1996) la gestión del cambio es tanto un arte como una ciencia, y consiste en el ejercicio del liderazgo para orientar hacia el futuro a los individuos y las organizaciones. Y en torno a ello desarrolló un modelo de ocho pasos para gestionar el cambio organizacional con éxito. Este modelo se basa en la idea de que el cambio organizacional debe ser liderado de manera efectiva y debe ser apoyado por todos los niveles de la organización, comenzando por los líderes y seguido por el resto de los empleados.

Figura 2. Modelo de cambio de 8 pasos de Kotter

Fuente: Xeridia, s.f.

Pasos del Modelo Kotter

1. Crear un sentido de urgencia entre las personas involucradas en el cambio. Esto se puede hacer destacando la necesidad de cambio, los riesgos de no cambiar y las oportunidades que ofrece el cambio.
2. Formar una coalición de personas poderosas que apoyen el cambio. Estas personas deben ser influyentes y tener la capacidad de movilizar a otros.
3. Crear una visión clara y convincente del futuro deseado. Esta visión debe ser inspiradora y motivadora para las personas involucradas en el cambio.
4. Comunicar la visión de manera efectiva a todas las personas involucradas en el cambio. Esto debe hacerse de manera clara, concisa y repetitiva.
5. Eliminar los obstáculos que impidan el cambio. Estos obstáculos pueden ser físicos, políticos o culturales.
6. Lograr victorias a corto plazo que ayuden a mantener el impulso del cambio. Estas victorias pueden ayudar a las personas a ver el progreso que se está logrando y a aumentar su confianza en el cambio.
7. Estabilizar el cambio y evitar que se revierta. Esto se puede hacer asegurándose de que las personas involucradas en el cambio tengan las habilidades y los conocimientos necesarios para tener éxito en el nuevo entorno.
8. Inculcar el cambio en la cultura de la organización. Esto se puede realizar a través de la capacitación, el desarrollo y la supervisión.

El modelo de Kotter ha sido utilizado por organizaciones de todo el mundo para gestionar el cambio con éxito. Ha ayudado a múltiples compañías a adaptarse a los cambios en el mercado, a mejorar su eficiencia y a crear un lugar de trabajo más productivo y satisfactorio.

1.2 Teoría del cambio y resistencia

La teoría del cambio de Kurt Lewin (1988) es un proceso de tres pasos que las organizaciones pueden utilizar para aplicar con éxito el cambio. Los tres pasos son:

1. Descongelación. Este paso consiste en crear un sentimiento de insatisfacción con la situación actual. Puede hacerse destacando los problemas del sistema actual o mostrando cómo el nuevo sistema podría ser mejor.

2. Cambiar. Este paso consiste en implantar el nuevo sistema. Para ello puede impartirse formación, introducir cambios en las políticas y procedimientos o crear nuevas estructuras y procesos.

3. Recongelación. Este paso consiste en consolidar el nuevo sistema y evitar que los empleados vuelvan a las andadas. Para ello hay que ofrecer apoyo continuo, reforzar los nuevos comportamientos y crear una cultura del cambio.

Figura 3. Pasos teoría del cambio y resistencia

Fuente: elaboración propia.

La teoría del cambio de Lewin (1988) suele ilustrarse con un cubito de hielo derritiéndose. La situación actual está representada por el cubito de hielo sólido. La etapa de descongelación se representa derritiendo el cubito. La etapa de cambio se representa dando una nueva forma al agua. El paso de recongelación se representa solidificando el agua en la nueva forma.

La teoría del cambio de Lewin (1988) es un modelo versátil que puede aplicarse a una amplia gama de iniciativas de cambio. Se ha utilizado para implantar con éxito el cambio en organizaciones de todos los tamaños y en diversos sectores, comprendiendo los tres pasos del proceso.

1.3 ADKAR (Prosci)

El modelo de cambio ADKAR fue desarrollado por Jeff Hiatt, fundador y CEO de Prosci, una empresa dedicada a la gestión del cambio. Hiatt se inspiró en su experiencia como consultor de cambio organizacional y en la investigación sobre el comportamiento humano para crear un modelo que facilitara la comprensión y gestión del cambio individual.

El modelo ADKAR fue presentado por primera vez por Hiatt en 2006. Desde entonces, se ha convertido en uno de los modelos de cambio más utilizados en el mundo, con miles de organizaciones y líderes que lo implementan para aumentar las posibilidades de éxito de sus iniciativas de cambio.

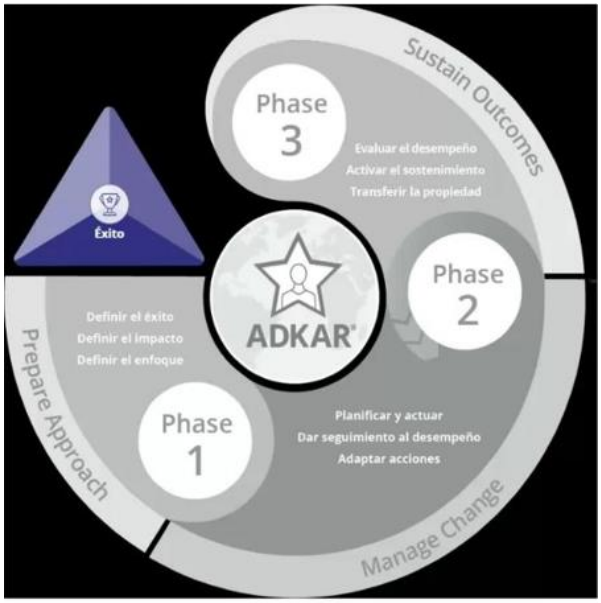

Figura 4. Metodología ADKAR

Fuente: Hiatt, 2006.

Este modelo, se basa en la idea de que el cambio individual es un proceso compuesto por cinco etapas secuenciales: conciencia, deseo, conocimiento, habilidad y reforzamiento. Cada una de estas etapas representa un paso fundamental en el camino hacia la adopción del cambio.

1. Conciencia. La primera etapa implica comprender la necesidad del cambio. Se trata de crear conciencia sobre la situación actual, los motivos que impulsan el cambio y las posibles consecuencias de no adaptarse.

2. Deseo. Una vez que se comprende la necesidad del cambio, el siguiente paso es generar un deseo de participar y apoyarlo. Esto se logra a través de la comunicación efectiva, la participación activa y la creación de un clima positivo en torno al cambio.

3. Conocimiento. En esta etapa, las personas necesitan adquirir el conocimiento y las habilidades necesarias para implementar el cambio de manera efectiva. Esto puede incluir capacitación, entrenamiento y acceso a recursos y herramientas.

4. Habilidad. Se refiere a la capacidad de poner en práctica el conocimiento adquirido. Es importante brindar oportunidades para que las personas experimenten con el nuevo proceso y reciban retroalimentación para mejorar su desempeño.

5. Reforzamiento. El último paso es crucial para asegurar que el cambio se mantenga en el tiempo. Se trata de reconocer y celebrar los logros, brindar apoyo continuo y crear una cultura que valore la innovación y la adaptación.

El Modelo ADKAR de Prosci ofrece un marco flexible y adaptable que puede ser aplicado a cualquier tipo de cambio, desde la implementación de un nuevo software hasta la reestructuración de una empresa.

Su enfoque en el cambio individual lo convierte en una herramienta poderosa para aumentar las posibilidades de éxito en cualquier iniciativa de cambio.

Figura 5. Modelo ADKAR

Talent lab, s.f.

1.4 Modelo Ágil de Adopción del Cambio MAAC (TalentLab)

Este modelo fue desarrollado por TalentLab, una empresa especializada en la gestión del cambio organizacional. Su creación se remonta a más de 10 años de experiencia trabajando con organizaciones en diversos sectores, acompañándolas en sus procesos de transformación y adaptando las mejores prácticas a las necesidades del contexto latinoamericano.

El Modelo MAAC se basa en diferentes enfoques y marcos de referencia, incluyendo:

- La teoría del cambio organizacional. Describe los procesos y factores que influyen en la adopción de nuevos comportamientos y estructuras dentro de una organización.
- La gestión del cambio individual. Se centra en las necesidades y emociones de las personas durante el proceso de cambio.

- Las metodologías ágiles. Promueven la colaboración, la flexibilidad y la adaptación a los cambios en el entorno.

Propone aplicar los principios de agilidad más importantes como lo son: la persona en el centro, la iteración y la experimentación constante a tres fases clave para lograr la transformación de la organización: definir, ejecutar y reforzar el cambio.

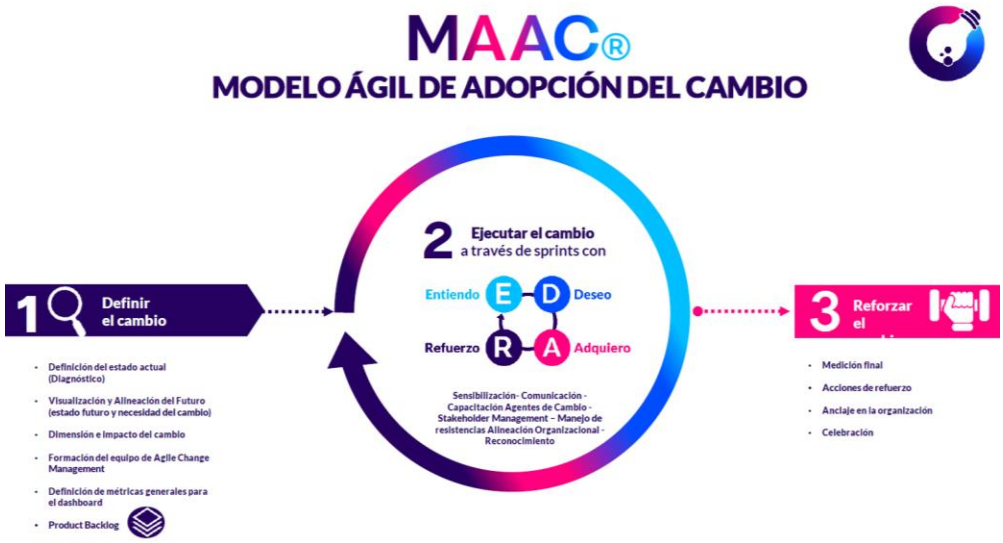

Figura 6. MAAC

Talent lab, s.f.

1.5 EDAR

Modelo de cambio personal basado en cuatro elementos que requiere cualquier individuo para cambiar: entendimiento del cambio, deseo por cambiar, adquirir herramientas y conocimientos y refuerzo para sostenerlo en el tiempo.

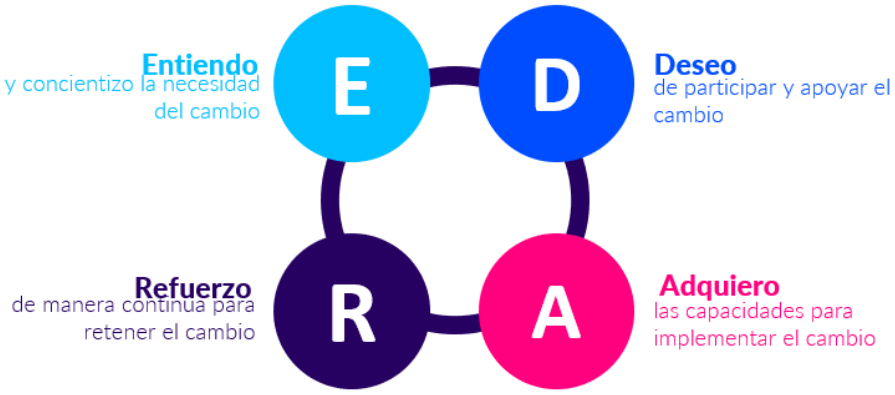

Figura 7. EDAR

Talent lab, s.f.

1.6 3 C´s de la cultura azul de Mabe

- Conecto. El Modelo de Gestión del Cambio de Mabe busca conectar con las necesidades que hay de acompañamiento en toda la organización, sin importar el tipo de cambio.

- Comprendo. Con este modelo se quiere ir más allá de la metodología de cambio para acompañar proyectos, comprender a la gente y lo que necesita para cambiar.

- Colaboro. Gestión del Cambio quiere ser parte del equipo; se quiere acompañar a los líderes y colaborar en crear el Mabe soñado.

Capítulo 2

Estrategia metodológica

La implementación de esta estrategia metodológica cualitativa permitirá a Mabe obtener una comprensión profunda de las necesidades y expectativas de sus colaboradores durante el proceso de cambio. Los resultados de la investigación servirán como base para diseñar e implementar intervenciones más efectivas y personalizadas, asegurando así el éxito del nuevo Modelo de Gestión del Cambio.

2.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación elegido es no objetivista, en el sentido de la pretensión de la investigadora, esto remite a un manejo de datos cualitativos, pues el propósito general es comprender la experiencia que viven los trabajadores en el proceso de implementación del modelo de cambio.

En esta línea es evidente que se viven tres momentos investigativos. El primero, descriptivo, donde se recogen los datos particulares de cada uno de los trabajadores que participan en la investigación. Para ello se realiza una entrevista semiestructurada que permita recoger las experiencias vividas, y remita a la identificación de factores de cambio en cada trabajador.

El segundo momento es interpretativo. Se trabaja directamente con los trabajadores cuáles son los sentidos que ellos otorgan a la experiencia vivida, y los significados de su experiencia. Y el tercero expresa la construcción de sentido. En ella se realiza la argumentación de las categorías emergentes, en las perspectivas semánticas, pragmáticas y paradigmática.

2.2 Técnicas e instrumentos

- Entrevistas. Se realizan entrevistas individuales con una muestra representativa de colaboradores de diferentes niveles jerárquicos y áreas funcionales. Las entrevistas permiten explorar en detalle sus experiencias, opiniones y sugerencias.

- Grupos focales. Se organizan grupos focales para fomentar la discusión abierta y el intercambio de ideas entre los participantes. Esto permite identificar patrones y temas emergentes.

- Observación. Se realiza una observación participante en diferentes ámbitos de la organización para comprender mejor el contexto en el que se produce el cambio y las dinámicas de interacción entre los colaboradores.

- Análisis de documentos y procesos. Se analizan documentos relevantes, las formas de trabajar y procesos internos para identificar hallazgos y crear un modelo de gestión de cambio para Mabe que acompañe todos los procesos de transformación organizacional.

2.3 Fases de la investigación

- Definición de los objetivos específicos, selección de la muestra, diseño de los instrumentos de recolección de datos y elaboración del protocolo de investigación.

- Revisión de los procesos internos, la estructura, cargos, roles y responsabilidades del área de Gestión del Cambio, para asegurar que estén alineados con la visión que se quiere alcanzar.

- Aplicación de las técnicas de investigación seleccionadas (entrevistas, grupos focales, observación, análisis de procesos y documentos).

- Ejecución de 10 entrevistas a Stakeholders Clave, y 5 con el Equipo de Gestión del Cambio, y workshop con 30 clientes internos.

- Consolidación y análisis de la información en un reporte de hallazgos que sirve de base a la definición de la Visión Futura de Gestión del Cambio.

- Comunicación de los hallazgos a los equipos de gestión de cambio y a los colaboradores involucrados en el proceso de cambio.

- Focus Group con 15 líderes, Key Users y clientes internos clave para definir la nueva Visión Futura de Gestión del Cambio.

- Investigación teorías y autores y workshop con el Equipo de Gestión del Cambio para la construcción y desarrollo del nuevo modelo.

- Desarrollo e implementación del nuevo Modelo de Gestión del Cambio.

- Identificación de brechas del Equipo de Gestión del Cambio y fortalecimiento de perfiles, a través de un plan de capacitación.

- Diseño de estrategia para posicionar el área de Gestión del Cambio en los diferentes niveles de la organización y ante sus principales stakeholders.

- Proyecto piloto para medir si el modelo fue exitoso.

- Análisis de datos, identificación de temas y patrones, interpretación de los resultados y elaboración de informes.

- Diseño e implementación de acciones correctivas y de mejora basadas en los resultados de la investigación.

2.4 Población y muestreo

La población objetiva de esta investigación son los empleados de Mabe. Esta población incluye a los empleados de todos los niveles que están involucrados en el proceso de gestión del cambio como lo indica la siguiente imagen:

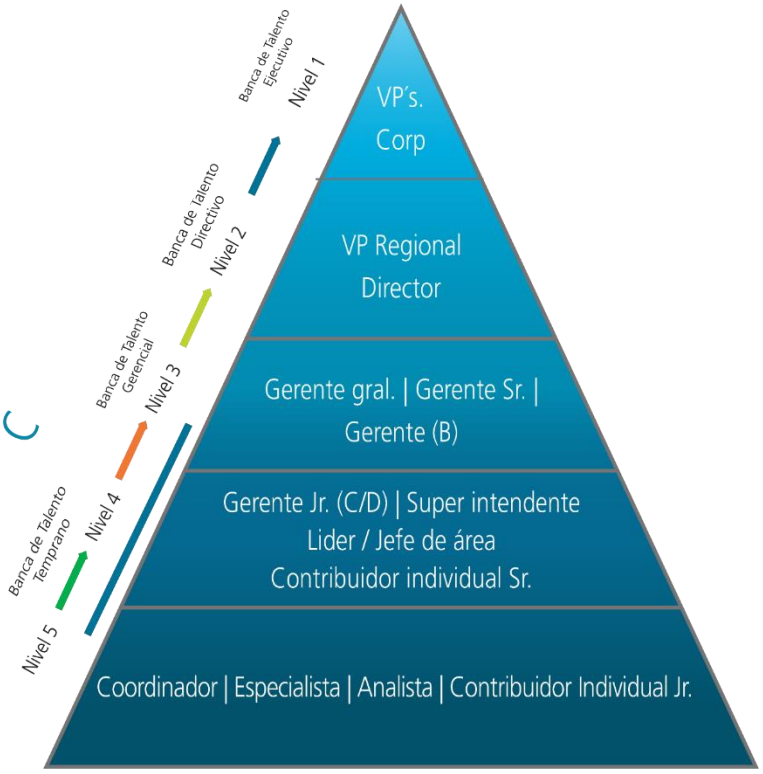

Figura 8. Población Mabe

Fuente: Elaboración propia.

2.5 Características de la audiencia

Nivel de experiencia. Los participantes de la investigación tienen diferentes niveles de experiencia en gestión del cambio.

Cargos. Los participantes de la investigación ocupan diferentes funciones en Mabe. Algunos participantes pueden ser coordinadores, líderes, gerentes, directores o vicepresidentes.

Nivel de involucramiento en la gestión del cambio. Los participantes de la investigación están involucrados en la gestión del cambio de diferentes maneras. Algunos participantes pueden estar directamente involucrados en el liderazgo y la coordinación del cambio, mientras que otros pueden estar involucrados de forma más indirecta.

Edad: 22-50 años

Género: Hombres y Mujeres

Nivel escolaridad: Medio-Alto

Perfil de los participantes

Rol	Descripción del rol	Responsabilidades en la gestión del cambio
Patrocinador principal (VP y Director corporativo de comunicación interna, capacitación gestión del cambio y HRBP)	• **VP:** Asegurar la alineación de los equipos de RRHH al modelo y nueva forma de operar • **Director:** Direccionar y patrocinar la estrategia de GDC, garantizando la alineación y el cumplimiento de los objetivos del negocio.	**Responsabilidades VP** • Stakeholder Management **Director:** • Principal sponsor de Gestión del Cambio en los diferentes tipos de proyectos (Culturales, Organizacionales, procesos y tecnológicos, entre otros). • Tiene una relación frecuente con la Gerente de Gestión del cambio. • Presentar indicadores y socializar el modelo ante comité directivo.
STAKEHOLDERS (HRBPS, Directores, líderes de ADN y líderes de cambio)	• **HRBPS, Directores, líderes de ADN:** Patrocinar la estrategia de GDC, garantizando la alineación y el cumplimiento de los objetivos que impacten a su ADN. • **Líder de Cambio:** Asegurar el éxito de la estrategia de Gestión del cambio para los diferentes proyectos e iniciativas.	• **HRBPS, Directores, líderes de ADN:** • Sponsor del modelo y metodología de Gestión del Cambio para su proyecto. • Acompañamiento estrategia en hitos clave. • **Líder de Cambio:** Liderar al equipo ejecutor de RRHH para asegurar el cumplimiento a los planes de trabajo del proyecto.
ÁREA DE GESTIÓN DEL CAMBIO	• **Gerente:** Liderar al equipo de GDC para el éxito de la ejecución de todos los proyectos de GDC que se implementen, ya sea con equipo interno o con consultores externos. • **Consultor GDC: A**compañar los cambios de las diferentes operaciones de Mabe para garantizar una transición exitosa hacia el estado deseado/ estado futuro del negocio.	**Gerente:** • Ser un asesor para la correcta implementación del modelo de GDC. • Ser un puente entre las áreas de negocio para lograr la alineación entre áreas, facilitando y priorizando los proyectos y la asignación al equipo GDC. • Coresponsable de la Presentación de indicadores del área ante comité directivo. • Acompañamiento estrategias del negocio

		(Era digital, COE, etc). • Actualizar en tendencias de GDC. **Consultor GDC:** • Co-crear la estrategia de gestión del cambio junto con la localidad • Acompañar y asesorar a las localidades en la implementación de la estrategia de gestión del cambio. • Asegurar el apego metodológico del modelo.
Ejecutores de cambio	• **Ejecutor de cambio:** Liderar e Implementar las acciones de cambio para lograr la adopción de las áreas involucradas a través de la alineación, sensibilización y habilitación de las personas.	• **Ejecutor de cambio:** • Ejecutar la estrategia de gestión de cambio ágil que permita conectar con los objetivos de la iniciativa de cambio. • Cumplir con el modelo de cambio y acompañar a los líderes y a sus áreas en el proceso de cambio. • Desarrollo y seguimiento de indicadores. • Permear y aplicar el Modelo de Gestión del Cambio para proyectos de sus localidades
Instructores internos	• **Instructores internos:** Responsable de desarrollar e impartir programas de capacitación que satisfagan las necesidades específicas de la empresa.	• **Instructores internos** • Capacitar en el modelo de gestión de cambio ágil. • Garantizar la ejecución de la capacitación anual en el Modelo de Gestión del Cambio en su localidad incluyendo actualización de tendencias.

2.6 Muestreo no probabilístico

Se seleccionan a los empleados de manera intencional para asegurar que la muestra sea representativa de la población en términos de características específicas.

- 10 empleados que lleven en Mabe entre 1 y 3 años.
- 25 empleados con experiencia entre 4 y 6 años en gestión del cambio.
- 12 empleados con experiencia entre 7 y 9 años en cargos directivos.
- 8 empleados con experiencia superior a 10 años en liderando proyectos.

2.7 Características de unidad de trabajo

- Equipos multidisciplinarios (representantes por área de negocio)

Figura 9. Áreas de negocio y países

Fuente: elaboración propia.

Se divide en 3 cohortes

- Cohorte 1 Agentes de Cambio. Personas que experimentan el cambio en las primeras fases de implementación.
- Cohorte 2 Comunidad de Recursos Humanos. Personas que experimentan el cambio en las fases intermedias de implementación.
- Cohorte 3 Todo Mabe. Personas que experimentan el cambio en las fases finales de implementación.

Capítulo 3

Hallazgos Generales

- Se realizan 10 entrevistas a Stakeholders Clave: clientes internos y 5 al Equipo de Gestión del Cambio; Focus Group con Líderes, Key Users y una revisión de la documentación preliminar, entregables y formas de trabajo del área de Gestión del Cambio.

- El modelo de cambio y la forma de trabajo actual del área de Gestión del Cambio se originó hace 10 años en el Proyecto Mabe Way; un proyecto que tuvo alto impacto en la organización debido a la implementación de SAP. Se percibe que no ha evolucionado desde entonces.

- El Equipo de Gestión del Cambio tiene una alta rotación por lo que las personas cambian continuamente y se dificulta la continuidad del acompañamiento. Las razones que se obtienen de las entrevistas de salida frecuentemente están relacionadas con sobrecarga de trabajo.

- El foco del área y del acompañamiento que se da a los líderes de las diferentes iniciativas de cambio es, en su mayoría, muy operativo, no cumpliendo las expectativas de algunos clientes internos de ser acompañados estratégicamente para cambiar comportamientos, competencias, valores o estilos de liderazgo. Por el ritmo de la compañía, las actividades de acompañamiento de Gestión del Cambio se perciben como reactivas.

- Hoy se ve al área de Gestión del Cambio como una extensión del Centro de Excelencia-COE y no como un área que pueda apoyar iniciativas de transformación organizacional que vayan más allá de la implementación de nuevas tecnologías; por ejemplo: cambios culturales, iniciativas estratégicas, entre otras.

- Se percibe que el área se encuentra sub-dimensionada para la cantidad de proyectos que maneja hoy en día.

- El modelo anterior de gestión de cambio en Mabe se basa en 4 elementos clave:

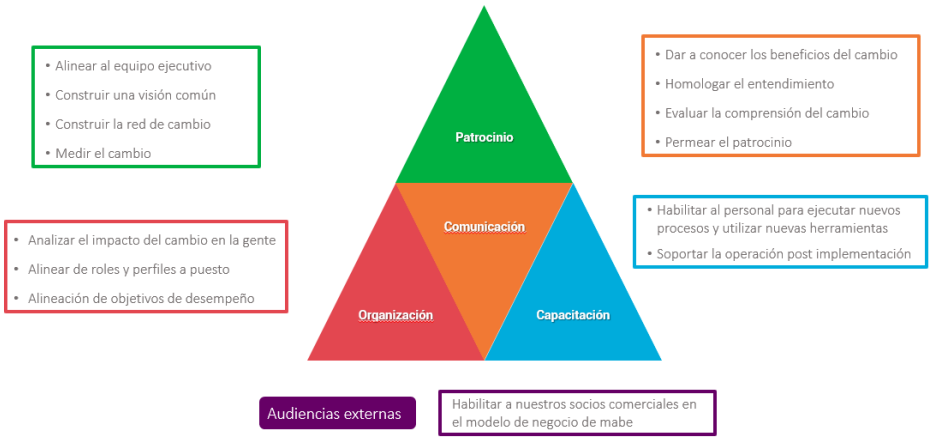

Figura 10. Elementos clave modelo anterior

Fuente: elaboración propia.

3.1 Hallazgos por equipo

- El equipo actualmente tiene roles diferenciados por frente de trabajo: patrocinio, organización, comunicaciones y capacitación. No se tiene un líder de cambio visible por iniciativa que consolide la estrategia.

- Los perfiles actuales se especializan de acuerdo con el frente de trabajo y se busca que sean perfiles integrales con conocimiento en Gestión del Cambio *end to end*.

- Se espera que el Equipo de Gestión del Cambio sea cada vez más estratégico y menos operativo. Que trabajen de la mano con líderes y se conviertan en asesores que habiliten los verdaderos cambios necesarios en los comportamientos, hábitos y en la cultura en general.

- Es necesario definir claramente el rol de los líderes del área de Gestión del Cambio, desde el gerente, el director y el vicepresidente de recursos humanos.

- Se percibe una muy buena actitud de servicio por parte de todo el Equipo de Gestión del Cambio y alto compromiso de su líder.

3.2 Hallazgos por fases

1. **Definición del cambio**

- Capacidad y gestión del portafolio: la capacidad del área con respecto a la cantidad de proyectos es limitada. No hay claridad en el área ni en el negocio de lo que realmente necesita un acompañamiento estructurado de Gestión del Cambio y lo que no.

- Entendimiento del negocio: para poder definir clara y efectivamente el cambio es necesario desarrollar en el equipo un entendimiento integral del negocio y de sus procesos *end to end*.

- Definición y dimensionamiento: el Frente de Organización es el que tiene una visión más amplia de lo que cambia, sin embargo, no se tiene una única forma de definir el cambio para poder alinear los esfuerzos de los demás frentes de cambio.

- Estrategia de medición: se tienen algunas mediciones a través de encuestas para patrocinio y capacitación, pero no se aplican con regularidad. Los indicadores que se tienen son operativos de seguimiento al cumplimiento de los planes de los diferentes frentes.

2. **Ejecución del cambio**

- Herramientas de trabajo complejas: las herramientas y plantillas de trabajo que se usan son muy complejas, tanto en su elaboración como en su gestión. No se tiene control de versiones.

- Poco contacto con líderes y equipos impactados: El foco de las acciones del Equipo de Gestión del Cambio están en acompañar al equipo de proyecto en completar acciones en sus diferentes frentes de trabajo. Sin embargo, se percibe que hay poco contacto con el usuario que vive realmente los cambios.

- Estrategias de cambio tecnológico: se percibe que no se cuenta con herramientas o estrategias específicas para otros tipos de cambio, por ejemplo, cambios culturales.

3. **Asegurar el cambio**

- No se identifican acciones específicas para que el cambio sea sostenible en el tiempo.

3.3 Hallazgos por frente

1. **Patrocinio**

- Gestión de Stakeholders. Se requiere mayor claridad en el liderazgo en el área de Gestión del Cambio y sus roles en diseñar y ejecutar estrategias de transformación.
- No se tiene claro el valor que agrega este frente de trabajo, para muchos se limita a la convocatoria del inicio del proyecto.
- Estrategias de acompañamiento a líderes del cambio: no se percibe una estrategia clara de acompañamiento a los líderes de las áreas impactadas por los cambios.

2. Organización

- Complejidad de los entregables: la forma en la que se hace el levantamiento de información es compleja y poco ágil.
- Esfuerzos sin seguimiento: se hacen grandes esfuerzos por completar las matrices de impacto, pero es poco el seguimiento que se le da a los puntos que quedan abiertos o pendientes para la implementación.
- Capacidad del equipo: la disponibilidad del usuario clave se convierte en un "cuello de botella" para la elaboración del análisis de impacto y el entendimiento de lo cambia y lo que no.
- Entendimiento de la operación: el logro de tener una matriz de roles clara depende en gran medida del entendimiento del funcionamiento operativo de cada área y de sus estructuras organizativas reales. Tener este conocimiento no debe ser responsabilidad única de Gestión del Cambio.

3. Comunicación

- Carga operativa: muchas actividades de apoyo y coordinación de logística para invitaciones, sesiones de trabajo entre otras, no relacionadas con la estrategia y los planes de comunicación del cambio.
- Poca asesoría a los líderes de proyecto: se percibe que el apoyo en comunicaciones es operativo y no se tiene asesoría para identificar los mejores medios para cada audiencia o los mensajes clave que realmente se deben comunicar en cada fase del cambio.
- Innovación en los medios y canales: se quiere contar con nuevas formas de comunicar que sean disruptivas y diferentes a las tradicionales y así captar la atención de los usuarios.

4. Capacitación

- Capacitación Agile: se percibe que la capacitación tradicional no está siendo totalmente efectiva y que existe la oportunidad de incorporar nuevas modalidades y esquemas de formación ágiles para asegurar que los usuarios tengan el conocimiento y las capacidades que se requieren para implementar los cambios.
- Efectividad de la capacitación: se quiere contar con mediciones de efectividad de la capacitación para asegurar que los usuarios estén listos para operar, no solo en lo técnico, también en los procesos y competencias que se requieran.

3.4 Hoja de ruta para el diseño y la implementación del nuevo Modelo de Gestión del Cambio

Esta implementación se ejecuta bajo la metodología Scrum, ya que se busca la entrega de valor de forma incremental.

Figura 11. Nuevo modelo de gestión

Fuente: elaboración propia.

Redefinición *propósito* del área de Gestión del Cambio

Para el diseño del Modelo de Gestión del Cambio de Mabe se analizan diferentes autores, teorías y modelos de cambio para diseñar uno único que atienda las necesidades del negocio.

Se toman elementos de los siguientes modelos

- ADKAR (Prosci). Modelo que permite diagnosticar la resistencia al cambio y ayuda a planificar una transición efectiva tomando en cuenta los cinco resultados que un individuo necesita lograr para que un cambio sea exitoso: Conciencia (Awareness), Deseo (Desire), Conocimiento (Knowledge), Habilidad (Ability) y Refuerzo (Reinforcement).

Se toman como punto de partida los tres componentes clave para el éxito de cualquier iniciativa de transformación que propone *Prosci** en su modelo:

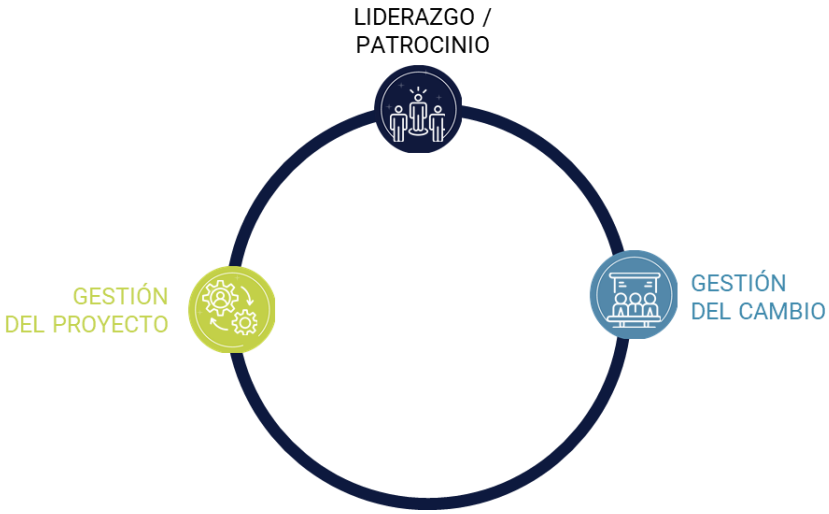

Figura 12. Componentes clave modelo Prosci

Fuente: Elaboración propia.

- MAAC (TalentLab). Modelo Ágil de Adopción del Cambio que propone aplicar los principios de agilidad más importantes como lo son: la persona en el centro, la iteración y la experimentación constante a tres fases clave para lograr la transformación de la organización: definir, ejecutar y reforzar el cambio.

- 8 pasos para un cambio exitoso (Kotter). Modelo diseñado para ayudar a los líderes en la implementación de un cambio de forma exitosa cumpliendo ocho pasos que van desde el establecimiento del sentido de urgencia, la creación de coaliciones, el desarrollo de una estrategia, la comunicación, el empoderamiento de los colaboradores, la generación de objetivos a corto plazo, la consolidación de los triunfos y el incentivo a los cambios y el afianzamiento de la cultura necesaria para el cambio.

- También se toma como base de la ideación del modelo las 3 C´s de la Cultura Azul de Mabe: Conecto, comprendo y colaboro.

3.5 Nuevo Modelo de Gestión del Cambio

Figura 13. Estrategia de patrocinio

Fuente: elaboración propia.

3.6 Fases

1. Definir el cambio

Entender la razón y alcance del cambio: lo que cambia, lo que no cambia, los impactos y beneficios para los diferentes grupos de interés para diseñar una estrategia de cambio a la medida.

Entendimiento inicial

- Entrevista inicial con líder de proyecto, KU, scrum y/o sponsor.
- Definición de indicadores con líder de proyecto.
- Calculadora de medición de proyectos.

Entendimiento Profundo

- Definición del estado actual.
- Plan de trabajo: cronograma y presentación de estrategia con equipo de proyecto.

Estrategia de cambio

- Definición de estrategia de gestión del cambio con acciones por cada pilar.
- Inicio del proyecto con el equipo de proyecto.

2. Facilitar el cambio

Asegurar la ejecución de la estrategia que se plantea en la fase anterior. Acá es importante medir el impacto de las acciones de cambio en la adopción, y revisar si se debe realizar algún ajuste, a través de:

Alineación organizacional. Revisión profunda de los procesos, políticas, herramientas tecnológicas, estructura que van a cambiar.

Visión compartida. Es importante diseñar una estrategia integral de comunicación que acompañe toda la implementación del proyecto.

- Diseño de estrategia de comunicación
- Medición de alcance
- Identificación de audiencias

Sensibilización y capacitación. El colaborador debe tener el conocimiento y las habilidades necesarias para realizar el cambio.

- Levantamiento de necesidad de capacitación y/o sensibilización

- Diseño de estrategia de sensibilización y capacitación
- Gestión de capacitación
- Indicadores

Estrategia de Patrocinio: Apoyo de alto nivel para el cambio.

- Mapeo de patrocinadores y embajadores
- Sesiones de formación embajadores
- Sesiones de seguimiento
- Diagnóstico, diseño y aplicación de encuestas de pulso, Intervención equipos
- Indicadores

Todo esto va soportado por el monitoreo de cambio

3. Asegurar el cambio

Tiene como objetivo hacer sostenible en el tiempo los cambios previamente identificados, anclando el estado de la organización convirtiéndose en el estado actual de la operación.

- Acciones de refuerzo y reconocimiento para que el colaborador ya viva el cambio de manera natural
- Mediciones finales del proyecto
- Retrospectiva final, que funcionó que no funcionó
- Pase de estafeta a la operación

3.7 Beneficios del nuevo modelo

- Se enmarca en la Cultura Azul y las 3C´s: Conectar, Comprender y Colaborar.
- Se compone de una dimensión de cambio individual (EDAR-Entiendo, Deseo, Adquiero, Refuerzo) y una dimensión de cambio organizacional. Lo que le permite observar el cambio desde diferentes perspectivas considerando el lado humano de manera holística.
- Es muy práctico. Muchas veces hablar de modelos del cambio y gestión del cambio es un tema muy abstracto. En Mabe se aterrizaron los conceptos para hacerlo real y aplicable.
- El modelo aplica tanto a proyectos tradicionales como Proyectos Agile. Una forma de trabajo colaborativa que adopta constantes cambios optimizando procesos y buscando eficiencia mientras maximiza el valor para el cliente. Asegura la alineación diaria con los

objetivos del cambio mediante la constante comunicación con clientes internos y personas impactadas, y es una forma de trabajo experimental e incremental que permite conocer en corto tiempo el impacto de las acciones implementadas.

- El modelo permite certificar a personas de la organización, sin que dependan de una asesoría del equipo cada vez que requieran implementar un cambio.

- Es fácil de implementar y sirve para ser aplicado en diferentes tipos de cambio (cultural, tecnológico, organizacional y de proceso.

- Es adaptable a las necesidades.

- Es medible.

3.8 Principales cambios

- De cuatro fases con foco en tecnología a tres fases aplicables a cualquier tipo de cambio (cultural, tecnológico, proceso, organizacional).

- Entregables automatizados y estratégicos.

- Un nuevo rol de cambio, quien recibe la necesidad y define la estrategia.

- Roles integrales en Gestión del Cambio para todo el equipo con apoyos especializados.

- Incorporación de una fase de asegurar el cambio para facilitar la sostenibilidad de los cambios.

- Reasignación de algunos roles y responsabilidad a otras áreas de acuerdo con su experticia.

- Aplicación de indicadores de impacto por proyecto.

3.9 Estrategia de posicionamiento

En el año 2023 se plantea el reto de evolucionar el modelo de Gestión de Cambio y la forma en la que Gestión del Cambio acompaña a la organización en sus iniciativas y esfuerzos de cambio.

Esta evolución ha significado nuevos desafíos para el área y grandes oportunidades de revisar la forma en la que se opera, cómo son los entregables, los roles y responsabilidades de cada parte involucrada y la alineación con la estrategia del negocio.

Durante todo el proyecto de revisión y evolución del Modelo de Gestión del Cambio, el objetivo ha sido convertir al equipo en un habilitador de la estrategia de Mabe y fortalecer las capacidades como organización para cambiar.

Después de hacer el trabajo interno y contar con un modelo operativo robusto, se quiere hacer llegar esta nueva visión del área a todos los líderes y equipos de trabajo, a todas las áreas y regiones para posicionarse internamente como un aliado para el cambio.

Para lograrlo, se quiere a través de esta estrategia de posicionamiento brindar entendimiento, inspirar, motivar y activar a toda la organización para que vivan esta evolución como una oportunidad de desarrollar nuevas competencias y hacer del cambio, un lugar seguro.

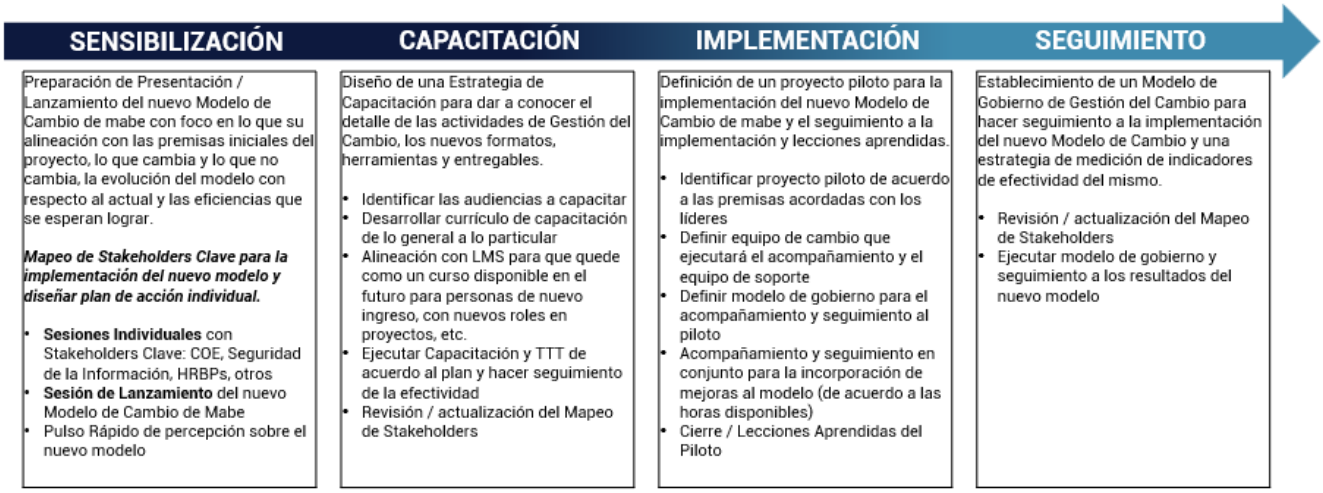

Figura 14. Estrategia de posicionamiento

Fuente: elaboración propia.

Figura 15. Certificación Agentes de Cambio

Fuente: elaboración propia.

Para el desarrollo de esta capacidad de Gestión del Cambio en toda la compañía, entendiendo que no es una habilidad deseable, sino una necesidad estratégica, se llevó a cabo una certificación en Gestión del Cambio, donde 31 agentes de Cambio de 5 países de América Latina se capacitaron y entendieron cómo esta capacidad es fundamental para el éxito sostenible de cualquier organización.

3. 10 Indicadores de éxito

En Mabe es importante contar con indicadores clave que apoyen al área de recursos humanos en la toma de decisiones estratégicas para la compañía.

Para el Equipo de Gestión del Cambio es prioridad: medir el impacto de los resultados del cambio, dar seguimiento a las variables que permitan determinar si vamos de acuerdo con lo panificado y evaluar si las personas están viviendo realmente los cambios.

Figura 16. Medición del impacto

Fuente: elaboración propia.

Definir el cambio

En este pilar buscamos mostrar el nivel de impacto del proyecto y tipo de cambio en cada proyecto. De la misma forma la intención es que se pueda ir analizando los indicadores para responder algunas preguntas, como las siguientes.

1. ¿Qué tipo de cambio tiene el proyecto *"X"*?
2. ¿Qué nivel de impacto tiene el proyecto *"X"*?
3. ¿Cuántos proyectos con nivel de impacto alto (medio o bajo) hay?
4. ¿Cuántos proyectos con tipo de impacto tecnológico (proceso, personas de especialización, tiempo de ejecución u organización) hay?
5. ¿Cuántos proyectos tiene el líder de proyecto SCRUM y/o PO?
6. ¿Cuántos proyectos tiene el líder de proyecto operativo y/o developer?
7. ¿Cuántos proyectos trae el área …?
8. ¿Cuántos proyectos trae el departamento de …?
9. ¿Cuántos proyectos trae la región de …?
10. ¿Cuántos proyectos trae el VP…?

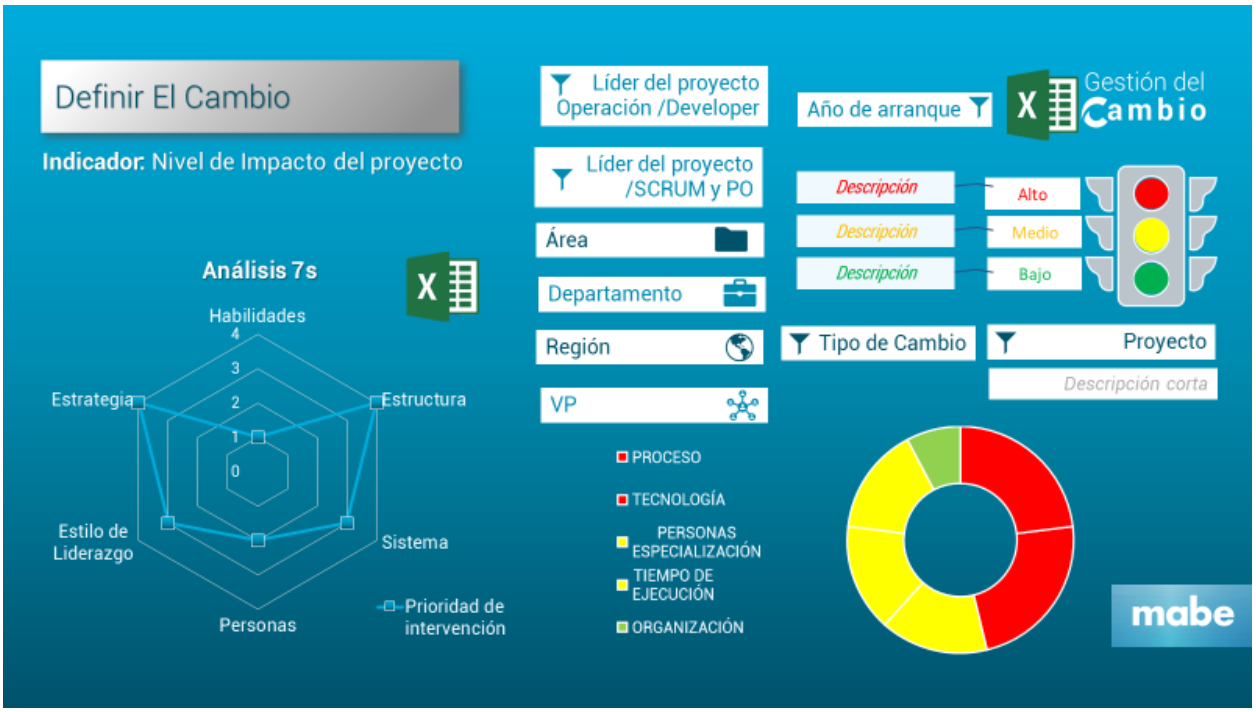

Figura 17. Maqueta del pilar de definir el cambio

Fuente: elaboración propia.

3.11 Nivel y tipo de impacto

Para sacar este indicador tomamos en cuenta la calculadora de impacto en donde se puede sacar la información, representado el semáforo el nivel y el círculo solar el tipo.

Análisis de las 7s

Dentro de este se espera contar con una parametrización de las distintas brechas que pueden tener los proyectos contra el tamaño de la brecha e importancia para el logro. El objetivo de esta herramienta es que indique las brechas más altas en las que debamos de enfocarnos para la creación de estrategias de solución.

Facilitar el cambio

Dentro de este pilar buscamos mostrar la estrategia que estaremos ejecutando para asegurar el cambio de cada uno de los proyectos. De la misma forma la intención es que se pueda ir analizando los indicadores para responder algunas preguntas, como las siguientes.

1. ¿Cuál es el porcentaje del cumplimiento del proyecto "*X*"?
2. ¿Cuál es el porcentaje de la capacitación del proyecto "*X*"?
3. ¿Cuál es el alcance de los comunicados del proyecto "X"?
4. ¿Se implementó alguna estrategia de patrocinio del proyecto "*X*"?

5. ¿Cuántos stakeholders bloqueadores tiene el proyecto "*X*"?
6. ¿Cuántos stakeholders escéptico tiene el proyecto "*X*"?

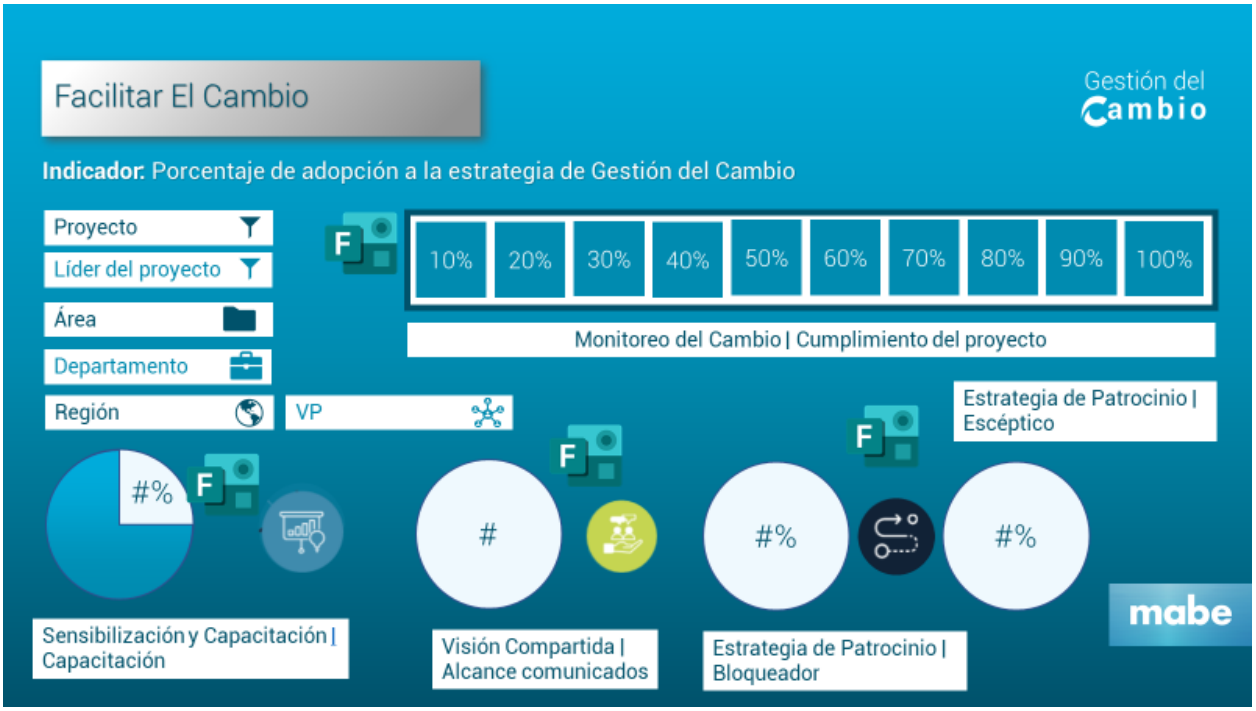

Figura 18. Maqueta del pilar de facilitar el cambio

Fuente: elaboración propia.

3.12 Monitoreo del cambio

Este indicador es utilizando para registrar las actividades de gestión del cambio si está pendiente de realizar, en proceso o listo. Los resultados recabados se analizarían después para sacar una ponderación de actividades. De esta forma las actividades pendientes tienen un valor de 0, las actividades en proceso tienen un valor de 0.5 y las listas un valor de 1. En donde se podría ver representado en la siguiente ecuación:

Ecuación 1 Cumplimiento del proyecto

$$\left(\frac{(acts.en\ proceso + acts.listas)}{N}\right) * 100$$

En el cual N es el total de número de actividades que trae el Equipo de Gestión del Cambio.

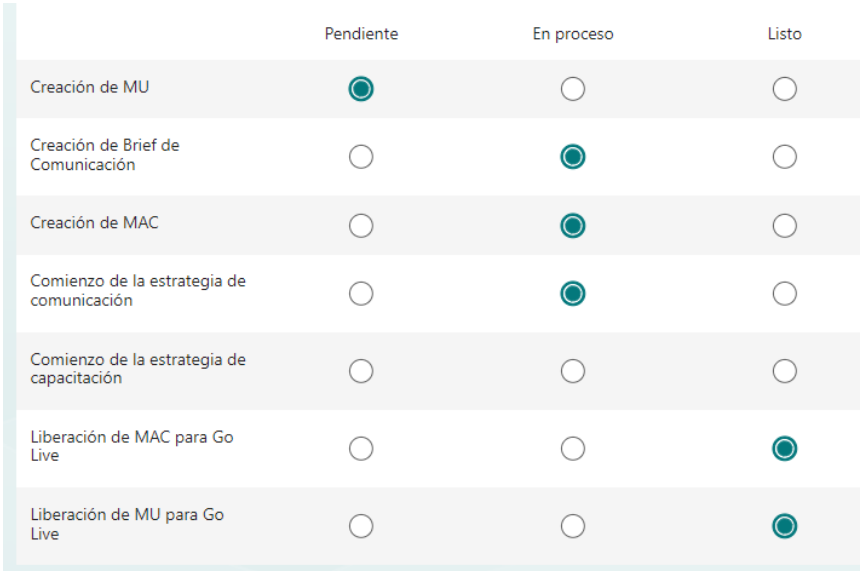

Figura 19. Prototipo del listado de cumplimiento del proyecto

Fuente: elaboración propia.

3.13 Sensibilización y capacitación

Este indicador es el porcentaje que tenga la MAC (Matriz de Asignación de Cursos) de cada proyecto.

Visión compartida

Este indicador es el porcentaje que muestren los reportes de audiencia de Brevo de cada proyecto, enfocándonos en el número de correos que se hayan abierto los comunicados.

Estrategia de patrocinio

Porcentaje que muestre la matriz de stakeholders y el número que muestre en los cuadrantes de bloqueador y escépticos

Asegurar el cambio

Dentro de este pilar buscamos mostrar el porcentaje de los stakeholders impactados y la adopción del cambio desde la perspectiva de los líderes dentro de cada uno de los proyectos. De la misma forma la intención es que se pueda ir analizando los indicadores para responder algunas preguntas, como las siguientes.

1. Dentro del proyecto "*X*" ¿cómo va la estrategia de los stakeholders promotores y aliados?

2. ¿Hubo red de embajadores en el proyecto "*X*"?
3. ¿Cuántos embajadores nos apoyaron en la implementación de las estrategias de gestión del cambio del proyecto "*X*"?
4. ¿Cuál es el porcentaje positivo de la perspectiva de la adopción del cambio?
5. ¿Cuál es el porcentaje negativo de la perspectiva de la adopción del cambio?
6. ¿Cómo es su perspectiva dentro de la dimensión de materializar el futuro?
7. ¿Cómo es su perspectiva dentro de la dimensión de inspirar un compromiso profundo?
8. ¿Cómo es su perspectiva dentro de la dimensión de ayudar a la gente a triunfar?
9. ¿Cómo es su perspectiva dentro de la dimensión de construir para mantener el cambio?

Figura 20. Maqueta del pilar de asegurar el cambio 1 de 2

Fuente: elaboración propia.

Figura 21. Maqueta del pilar de asegurar el cambio 2 de 2

Fuente: elaboración propia.

3.14 Estrategia de patrocinio

Porcentaje que muestre la matriz de stakeholders y el número que muestre en los cuadrantes de promotores y aliados. Y la matriz de red de embajadores en donde un aporte adicional del tablero es que se pudiera saber aquellos datos que permitan saber de qué área, departamento o región son los embajadores y los stakeholders impactados.

Perspectiva del cliente interno

Este indicador viene dentro de su propio Forms y que ayudará a conocer la percepción y experiencia del usuario final, respecto al cambio, posterior a la implementación del proyecto; con el objetivo de identificar oportunidades de mejora para futuras implementaciones.

Referencias

Arendt, H. (1957). *Labor, trabajo y acción. Una conferencia*. UNAM.

Briones, G. (1982). *Métodos y técnicas de investigación para las ciencias sociales*. Trillas.

Enciso, E. y Perilla, L. (2004). Visión retrospectiva, actual y prospectiva de la psicología organizacional. *Acta Colombiana de Psicología* [en línea].

Garza, de la, E. (2006). *Hacia un concepto ampliado de trabajo*. Clacso. http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/gt/20160216041739/07.pdf

Hiatt, J. (2006). *A Model for Change in Business, Government, and Our Community*. Harvard Business Press.

ICFES (s.f). Aprender a investigar. Módulo 3 Recolección de la información. ICFES.

Lewin, K. (1988). *La teoría del campo en las ciencias sociales*. Paidós.

Practical Thinking (s.f). *¿Qué es ADKAR? y ¿cómo usarlo en mi proyecto?* https://www.practical-thinking.com/2018/10/24/que-es-adkar-y-como-usarlo/

Prosci (s.f). *Applying ADKAR to Today's Change Challenges*. https://empower.prosci.com/adkar-guides

Rodríguez, J. (s.f). *Cómo aplicar los 8 pasos del modelo de Kotter (con ejemplo).* https://blog.hubspot.es/sales/modelo-de-kotter

Rodríguez, W. (2023). *Módulo Modernidad Positiva* (documento de trabajo).

Sparrow, P. (2002). Gestión del conocimiento, aprendizaje organizacional y psicología cognitiva: desentrañando importantes competencias individuales y organizativa. *Revista Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 18*(2), 131-156.

Talent Lab (s.f.). *Modelo Ágil de Adopción del Cambio MAAC*. https://talentlab.group/en/

Xeridia (s.f). *Modelo de cambio de Kotter*. modelo_de_cambio_de_kotter.png (800×799) (xeridia.com)

Anexos

Entrevistas a stakeholders clave

Nombre del entrevistado:

Posición:

1. ¿Cómo es tu relación hoy en día con el Área de Gestión del Cambio? ¿Qué servicios / entregables recibes del área?

2. ¿Cuál es tu nivel de satisfacción con el acompañamiento que recibes de Gestión del Cambio?

3. ¿Qué fortalezas y qué áreas de oportunidad identificas en el acompañamiento de recibes de Gestión del Cambio? Para ti: ¿Qué motivos tiene el Área de Gestión del Cambio para mejorar actualmente?

4. ¿Cuál es tu visión a futuro del Área de Gestión del Cambio?

5. ¿Qué esperan con la ejecución de este proyecto? ¿Qué quisieras que fuera diferente?

6. ¿Qué elementos tiene a favor el Área de Gestión del Cambio para su evolución?

7. ¿Qué elementos tiene en contra el Área de Gestión del Cambio para su evolución?

8. ¿Cuáles son los objetivos estratégicos de Mabe y cuáles apoya directamente el Área de Gestión de Cambio? ¿Existe una medición de este apoyo por parte de Gestión del Cambio?

Entrevistas a stakeholders clave de recursos humanos y GDC (Claudio / Gerardo / Cynthia)

Nombre del entrevistado:

Posición:

1) ¿Cuáles son los objetivos estratégicos que apalanca el Área de Gestión del Cambio?

2) ¿Con cuáles indicadores se mide el área actualmente?

3) ¿Cuáles son los resultados de estos indicadores?

4) ¿Cuáles son las iniciativas que existen actualmente para mejorar estos indicadores?

5) ¿El Equipo de Gestión del Cambio conoce los objetivos de área, los indicadores y sus resultados?

6) ¿Cuál es la cadena de valor del Área de Gestión del Cambio? (macro-procesos)

7) ¿Cuáles considera que son los principales cuellos de botella del Área de Gestión del Cambio?

8) ¿Qué oportunidades de mejora tiene el Área de Gestión del Cambio?

9) ¿Cuál es el plan de formación / desarrollo del Equipo de Gestión del Cambio?

10) ¿Cómo percibe el clima del personal del área?

11) ¿Qué habilidades y competencia espera del Equipo de Gestión del Cambio