

Modelo de madurez organizacional para la gestión de los cambios

Recepción: enero de 2013. Aprobación: junio de 2013

pp.61-87

Gustavo García Chacón^{1}*

Resumen del contenido:

Partiendo del reconocimiento de los vínculos entre el concepto de madurez y la gestión de los cambios organizacionales, en este trabajo se desarrolla un modelo de madurez organizacional para la gestión de los cambios. El diseño del modelo contempló la identificación de mejores prácticas vinculadas a la dimensión individual, de programas y proyectos, y organizacional de los procesos de cambio, y relacionadas también con procesos de definición/estandarización, medición, control y mejora. Dicho diseño permitió la construcción de un instrumento para la medición de los niveles de madurez organizacional para la gestión de los cambios, el cual fue sometido a pruebas de validez de contenido, validez de constructo y confiabilidad.

Palabras claves: Cambio organizacional, madurez organizacional, madurez organizacional para la gestión de los cambios

Organizational maturity model for change management

Summary of content:

Based on the recognition of the links between the concept of maturity and organizational change management, an organizational maturity model for managing organizational change has been developed in this work. The model design included the identification of best practices related to the individual dimension of programs and projects, the organizational dimension of the change processes, and the best practices related to definition / standarization measurement, control and improvement processes. This design allowed the construction of an instrument for measuring organizational maturity levels for the management of change, which was tested for content validity, construct validity and reliability.

Key words: Organizational change, organizational maturity, change management maturity

1 El autor es Director de Investigación del Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales y Director General de Planificación y Gestión Estratégica de la Universidad Católica Andrés Bello. Igualmente, es afiliado al Doctorado en Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad Simón Bolívar.

Modelo de madurez organizacional para la gestión de los cambios

I. Los cambios organizacionales y el concepto de madurez

Según Collettere y Delisle (1998) un cambio puede definirse como “toda modificación de un estado a otro, que es observada en el entorno y posee un carácter relativamente perdurable” (p. 4). Ahora bien, estos cambios deben ser gerenciados, lo que implica la “aplicación de la ciencia del comportamiento a la toma de decisiones, planeación, ejecución y evaluación de las fases de un proceso de cambio, todo enfocado en la gerencia de una desviación innecesaria” (Harrington, Conner y Horney, 2000, p. 141). Por otro lado, garantizar la calidad significa estar dispuesto a mejorar y generar cambios continuos.

Existen dos perspectivas básicas desde las cuales pueden concebirse vínculos entre los conceptos de gestión de la calidad y gestión de los cambios. Una primera aproximación nos sugiere que la implementación de un sistema de gestión de calidad o inclusive los procesos de mejora asociados a dicho sistema generan cambios que deben ser gerenciados. Bajo esta perspectiva situamos los aportes de autores como los siguientes: a) Jhonson (2004) ofrece un análisis sobre las posibilidades de adaptación de diversos modelos de cambio organizacional para la implantación de estándares de calidad, considerándola como un cambio que debe ser gerenciado; b) Hill y Collins (1999) presentan un caso de estudio asociado a la gerencia de la calidad total y los procesos de reingeniería, resaltando la necesidad de gerenciar estos cambios de naturaleza particular; c) Gerowitz (1998) afirma que el éxito en la introducción de herramientas de gerencia de la calidad total se logra mediante un cambio de la cultura organizacional, lo cual exige la aplicación de herramientas gerenciales.

Desde un segundo punto de vista, aunque no contrario al ya mencionado, los cambios deben desarrollarse cumpliendo con parámetros de calidad, de modo que su gestión puede incorporar herramientas asociadas a la gestión de la calidad, con el objeto de garantizar el éxito. Bajo esta perspectiva ubicamos los siguientes trabajos: a) Bahir, Ioannis y Jeffrey (1998), proponen al Quality Function Development, como una herramienta para facilitar los procesos de cambio; en este caso, el QFD es utilizado como un modelo que permite priorizar los requisitos asociados al desarrollo de un proceso de cambio, resaltando que la calidad se convierte en un elemento clave para el éxito de los procesos de cambio; b) Sandbrook (2001) presenta el Modelo de Excelencia de la European Foundation for Quality Management como una herramienta poderosa para la mejora y el cambio, planteando la necesidad de cumplir con algunos pasos: promover y difundir el sentido de urgencia, involucrar a todo el personal en la identificación del propósito y las medidas claves e identificar los procesos claves y decidir cuáles deben ser mejorados y cómo; c) De Feo y Bar-El (2002) proponen la creación de una estrategia de cambio más eficiente utilizando un nuevo diseño Seis Sigma, presentando este diseño como una metodología que combina la innovación con herramientas analíticas; d) Vásquez (2006), miembro del Grupo Asesor Q S.A., presenta el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) como herramienta del cambio organizacional, explicando que “...

el SGC, cuyos requisitos contiene la norma ISO 9001 y que están expresados como directrices en la norma ISO 9004, provee el marco adecuado para llevar adelante el cambio que permitirá a las organizaciones perdurar en el tiempo; las ideas planteadas por Vásquez son reafirmadas por otros autores como Van der Wiele, Williams, Brown y Dale (2001), quienes plantean que algunos aspectos asociados a la calidad, tal como la ISO, presionan para que las empresas se mantengan en constante cambio.

Podría afirmarse que los vínculos entre ambos conceptos son todavía más estrechos, mostrándose casi como inseparables, pues la calidad se asocia a la mejora continua y los propios procesos de mejora tienen asociado el desarrollo de cambios organizacionales de diversa magnitud; en otras palabras, la calidad implica mejorar y para eso se requiere de un proceso de cambio permanente; estas afirmaciones convergen en el concepto de madurez.

En principio, el concepto de madurez se asocia a una condición humana, identificándola como una de las fases del proceso de desarrollo de los individuos. La definición que ofrece el diccionario de la Real Academia Española (2006) es “buen juicio o prudencia, sensatez”, “edad de la persona que ha alcanzado su plenitud vital y aún no ha llegado a la vejez”. El uso de este concepto se ha extendido, aplicando a un período o fase determinada en la que se presentan determinados atributos, generalmente aproximados a un estado de perfección o condición ideal, cabiendo la posibilidad de estudiar en qué medida se aproxima un individuo, organización o cosa a dicho estado.

II. Modelos de madurez

Específicamente en el ámbito organizacional el concepto de madurez ha evolucionado con el tiempo, convirtiéndose en la base para el diseño de modelos, generalmente asociados a la calidad de determinados procesos.

“El concepto original de diseñar un marco de trabajo de proceso de madurez fue desarrollado por Watts Humphrey y sus colegas en IBM en los comienzos de los años 80... Humphrey se da cuenta que la calidad de un producto de software está directamente relacionada con la calidad del proceso que se utiliza para su desarrollo. Habiendo observado el éxito de una gestión de calidad total en otras industrias, se le ocurrió implementar en los procesos de desarrollo de software un ciclo de mejora Shewart-Deming (planificar-hacer-chequear-actuar), en busca de una mejora continua. Humphrey se dio cuenta que era necesario aplicar este tipo de proceso por etapas, dentro de un marco de trabajo que soporte la mejora continua eliminando los impedimentos que suponían las implementaciones de modelos como estos. La estructura por etapas que precede un marco de trabajo de madurez fue expuesta primero por Crosby en Quality is Free. La fórmula original de Crosby sentenciaba que la adopción de cualquier nueva práctica en una organización ocurriría en cinco etapas: la organización se daría cuenta de esta nueva práctica, aprendería más sobre ella, la intentaría ejecutar en una implementación piloto, la desplegaría a través de toda la organización y finalmente, lograría un dominio en su ejecución. (Universidad Santa María Campus Guayaquil, s/f, p. 162).

Si bien los modelos de madurez se concibieron, en un principio, relacionados a la calidad de los procesos de desarrollo de software, con el tiempo su área de aplicación se extendió, encontrando posibilidades de diseño y uso en otras áreas de gestión. Hoy en día son muy diversos los diseños, según enfoques particulares, de hecho podemos encontrar modelos de madurez de capacidad, de gestión de proyectos, de gestión del conocimiento e inclusive de habilidad o gestión de cambios.

La Universidad Santa María, Campos Guayaquil (s/f) ofrece una excelente revisión de algunos de estos modelos, a los cuales agregamos otros extraídos de la revisión de la literatura:

- Modelos de Madurez de Capacidad: orientados a la medición de la capacidad de una organización para la realización de cierta actividad o negocio. Dentro de este grupo encontramos:
 - Software Capability Maturity Model (SW-CMM): creado por el Software Engineering Institute (SEI) de la Carnegie Mellon University, describe un marco de trabajo para compañías de software que buscan mejorar la calidad de sus procesos de software. Plantea cinco niveles de madurez: inicial, repetible, definido, administrado y optimizado. Este modelo se ha utilizado para otras aplicaciones tales como: a) People Capability Maturity Model (P-CMM): es un marco de trabajo que ayuda a las organizaciones a atender exitosamente los problemas de personal dentro de las mismas; b) Software Acquisition Capability Maturity Model: es un marco de trabajo orientado al benchmarking y el mejoramiento del proceso de adquisición de software.
 - SPICE: es una iniciativa muy parecida al SW-CMM, cuyo objetivo es el de soportar el desarrollo de un estándar internacional para los procesos de software. Se basa en la mejora de procesos y su capacidad, mediante la valoración de los mismos. Los niveles de capacidad propuestos son los siguientes: no desarrollado, desarrollado informalmente, planeado y rastreado, bien definido, cuantitativamente controlado, mejora continua.
 - Bootstrap: desarrollado a partir del SW-CMM y otros estándares internacionales como ISO 12207, ISO 9001, ISO 9000-3, ISO/IECTR 15504 y ESA, se orienta hacia los procesos y no hacia el producto final, tomando como referencia los mismos niveles propuestos en el SW-CMM.
 - Trillium: orientado a las telecomunicaciones con un enfoque al cliente, utilizado para dar valor al desarrollo de un producto y apoyar las capacidades de proveedores; plantea una escala de madurez de cinco niveles: no estructurado, repetible y orientado al proyecto, definido y orientado a procesos, administrado e integrado y completamente integrado.
- Modelos de Madurez de Gestión de Proyectos: enfocados al análisis y determinación del grado de madurez de los procesos involucrados en el desarrollo de un proyecto. Dentro de este grupo encontramos:
 - Organizational Project Management Maturity Model (OPM3): creado por el Project Management Institute (PMI), provee una guía para articular el éxito de

proyectos, medir sus desarrollos, hacer más predecible la entrega de los mismos y ayudar a los proyectos a trabajar en conjunto en vez de unos contra otros en un ambiente de multi-proyectos.

- Project Management Maturity Model (PMMM): desarrollado por Project Management Solutions, es utilizado para medir la madurez de la gestión de proyectos en una organización, en relación con las áreas de conocimientos expuestas por el Project Management Institute (PMI) en el Project Management Body of Knowledge (PMBOK).
- Modelo de Madurez para Investigación-Acción en Sistemas de Información: basado en el SW-CMM, busca aplicar las prácticas de gestión de proyectos de forma incremental con el objeto de garantizar una mejora del rigor y calidad en investigación-acción en sistemas de información; plantea que las prácticas de gestión han de usarse según las competencias requeridas en función de la madurez en la gestión de proyectos, proponiendo los siguientes niveles: novicio, básico, organizado, gestionado, adaptativo.
- Modelos de Madurez de Gestión del Conocimiento: se implementan para localizar a una organización en un grado de mayor o menor evolución de la aplicación de la gestión del conocimiento con respecto a sus objetivos. Dentro de este grupo encontramos:
 - Knowledge Management Maturity Model SIEMENS AG (KMMM): constituye un método estructurado para determinar la situación general de la gestión del conocimiento en una organización, considerando una combinación entre los procesos de análisis y de desarrollo, en el que ubica los siguientes niveles: inicial, repetible, definido, gestionado, optimizado.
 - Knowledge Management Maturity Model de Kochikar: define niveles de madurez (predefinido, reactivo, sensible, convencido y compartido), caracterizados por ciertas capacidades observables a lo largo de cada una de las bases (personas, procesos y tecnología), además de definir áreas claves de resultados, con lo que se ubica a la organización en un nivel de capacidad de gestión del conocimiento determinado.
 - Maturity Model for Quality Improvement in Knowledge Management: encuentra sus bases en las ideas de gestión de calidad en la ingeniería de software y tiene como propósito mejorar los procesos de conocimiento mediante una gestión adecuada, considerando los siguientes niveles de madurez: inicial, reconocido, establecido, administrado cuantitativamente y optimizado.
- Modelos de Madurez de Habilidad de Cambio o de Gestión de Cambios: ubican a una organización en un nivel de madurez determinado con respecto a su potencial y capacidad para adaptarse a los cambios. Dentro de este grupo encontramos:
 - Change Proficiency Maturity Model: representado por el Agility Forum en 1996, evalúa la competitividad de la empresa con respecto a su habilidad de cambio, considerando prácticas críticas agrupadas en seis categorías:

planificación estratégica, justificación del caso de negocio, gestión de relaciones organizacionales, gestión del conocimiento, gestión de la innovación y métricas de desarrollo; plantea los siguientes niveles de madurez: accidental, repetible, definido, gestionado y dominado.

- Prosci's Change Management Maturity Model: la organización Prosci, con base en un estudio de mejores prácticas y en la interacción con diversas organizaciones que han atravesado por procesos de cambio, desarrolla en el año 2004 el Prosci's Change Management Maturity Model. Este modelo permite jerarquizar a las organizaciones según su nivel de competencia para la gerencia de los cambios organizacionales. La aplicación del modelo a diversas empresas ha permitido descubrir que la mayoría de estas se ubican en el tercer nivel de madurez o en niveles inferiores. Como otros modelos de madurez, este posee cinco niveles que van desde la ausencia de gerencia de los cambios hasta el nivel de mayor competencia organizacional. Por supuesto, cada nivel exige una mayor competencia por parte de la organización de su capacidad para comprender el lado humano de los cambios organizacionales. Como parte del modelo se han identificado una serie de características o prácticas de la organización para cada nivel; su identificación es lo que permite la ubicación de la organización en alguno de dichos niveles.

Nivel 5	<i>Competencia organizacional</i>	La competencia para gerenciar los cambios es evidente en todos los niveles de la organización y constituye una parte de su propiedad intelectual y una ventaja competitiva.	<i>Proceso continuo de mejora</i>	<i>Mayor efectividad y responsabilidad</i>
Nivel 4	<i>Estandares organizacionales</i>	Estandares y metodos organizacionales son desarrollados para liderar y gerenciar los procesos de cambio.	<i>Selección de un metodo unico</i>	
Nivel 3	<i>Multiples proyectos</i>	Una aproximación comprensiva para gerenciar los cambios esta siendo aplicada en multiples proyectos.	<i>Evidencia de ejemplos de mejores practicas</i>	
Nivel 2	<i>Proyectos independientes</i>	Algunos elementos asociados a la gerencia de los cambios estan siendo aplicados en proyectos independientes.	<i>Diversas tacticas usadas de manera inconsistente</i>	
Nivel 1	<i>"Ad hoc" o inexistente</i>	Ninguna o muy pocas practicas asociadas a la gerencia de los cambios estan siendo aplicadas.	<i>Dependencia de la gente sin practicas o planes formales</i>	<i>Menor éxito de proyectos y pérdida de productividad</i>

Figura 1. Prosci's Change Management Maturity Model

(elaborada tomando como referencia el esquema presentado por la organización Prosci, 2004, p.2)

Aún cuando existan diversos modelos, es posible la creación de otros nuevos o la adaptación de los existentes en función de los intereses de quien pretende utilizarlos; sólo es posible mejorar aquello que puede ser medido (afirmación que

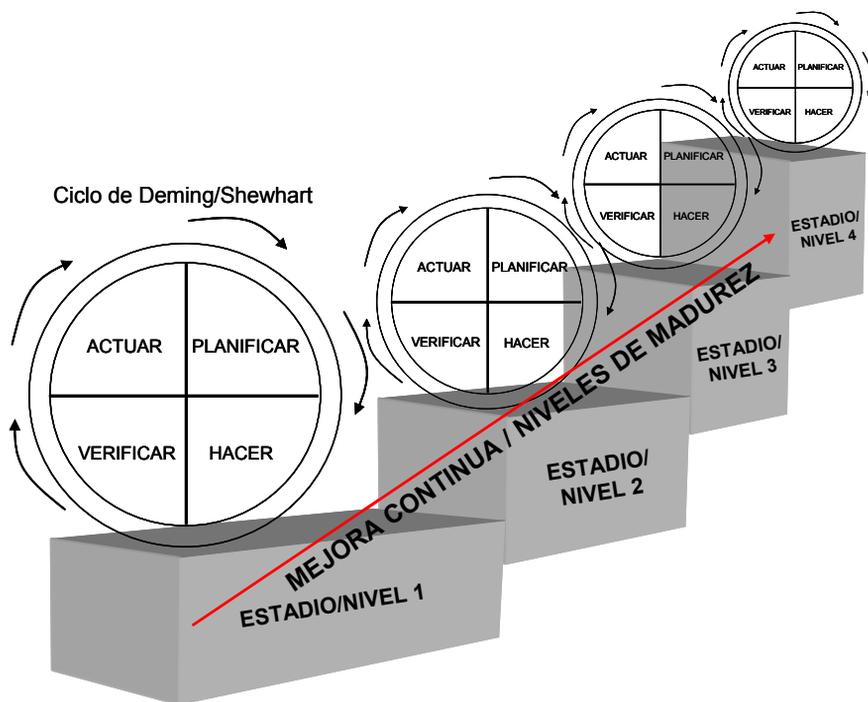
refleja el propio espíritu de la mejora), de modo que si queremos hacer que nuestra organización sea más madura con respecto a un grupo de procesos determinado, podríamos utilizar alguno de los modelos expuestos, pero si consideramos que ninguno de ellos logra medir aquello que nos interesa, se hará necesario concebir modelos distintos, con una orientación particular, pero respetando las guías de diseño fundamentales en relación con lo que implica el concepto de madurez.

Un modelo que posea como norte la medición de la madurez de la organización para gerenciar los cambios debe considerar las mejores prácticas asociadas a la planeación, ejecución y evaluación de dichos procesos de cambio, considerando todo el conjunto de variables asociadas. Existen, entonces, carencias específicas en relación con los modelos antes presentados; en el caso de los modelos de madurez asociados a la gerencia de proyectos, es lógico que su orientación sea distinta y no consideren una medición sobre la gerencia de los cambios asociados a los proyectos; en el caso del modelo de Dove, realmente pretende medir la capacidad de la organización para proponer y ejecutar cambios, centrándose en su capacidad de previsión e innovación. Ahora bien, la búsqueda efectuada en este trabajo se orienta a la medición del nivel de interiorización, comprensión y aplicación de todo el conjunto de prácticas asociadas a la gerencia de los cambios (entendiendo, como se explicó anteriormente, que los cambios deben gerenciarse y esto conlleva a la aplicación de prácticas específicas), a lo cual nos referiremos como madurez de la organización para la gerencia de los cambios asociados al desarrollo de proyectos. El modelo del Instituto Prosci constituye el antecedente más directo, pero, sin embargo, no desarrolla el conjunto de prácticas específicas que dan cuenta de los niveles de madurez en los que se ubica una organización.

La mejora continua constituye uno de los principios o pilares fundamentales de cualquier sistema de gestión de la calidad según la propia norma COVENIN-ISO 9000. Una revisión de los diversos modelos de madurez nos permite identificar como encuentran su sustento y utilidad en el propio ciclo de mejora continua propuesto por Shewhart (1982, c.p. James,1997), en el marco de lo que conocemos como gestión de la calidad total, lo cual constituye “una filosofía de dirección generada por una orientación práctica, que concibe un proceso que visiblemente ilustra su compromiso de crecimiento y de supervivencia organizativa. Significa acción enfocada hacia la mejora de la calidad en el trabajo y a la organización como un todo” (James, 1997, p. 33).

La madurez se asocia, precisamente, a la necesidad de reconocer las fortalezas y debilidades actuales para mejorar y alcanzar niveles superiores de desarrollo, en las diversas dimensiones en las que se desea evolucionar, todo ello con la finalidad de hacer mejor a la organización en su conjunto² (ver figura 2).

2 Existen, inclusive, modelos de madurez basados en principios de los sistemas de gestión de la calidad, como el caso del enfoque al cliente. Duffy (2001) expone el contenido de un

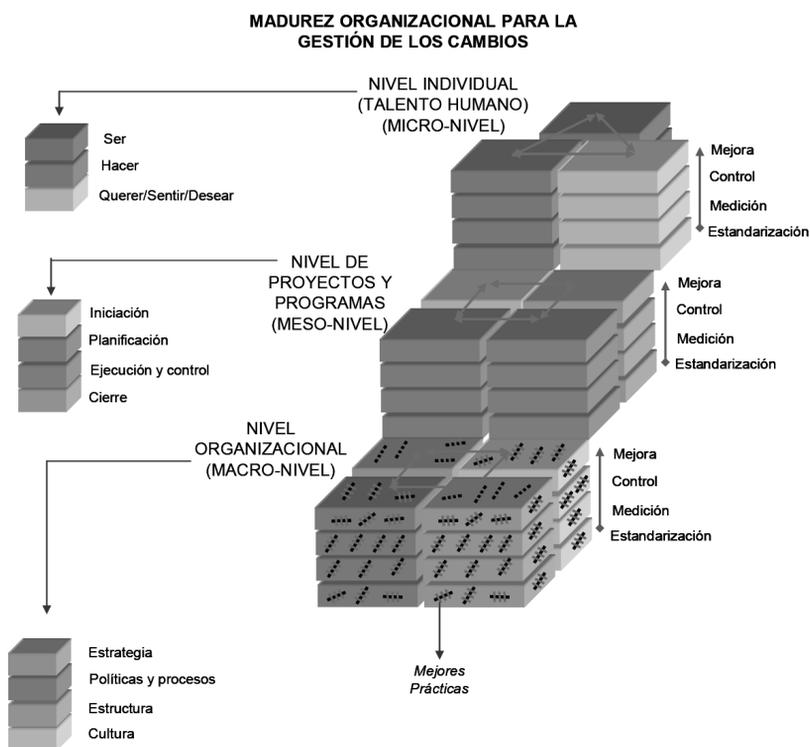


refiere a la habilidad que posee una organización para la gerencia de los cambios (con todo lo que implican) con el fin de lograr los resultados esperados, esto en función de sus planteamientos estratégicos.

IV. Criterios generales de diseño

La madurez organizacional para la gestión de los cambios se refiere al grado en que las prácticas asociadas a la gestión de los cambios en la organización (en sus niveles organizacional, de proyectos y programas e individual) se aproximan a una condición ideal definida con base en mejores prácticas en esta materia.

Se mide en función de la presencia de habilitadores asociados a mejores prácticas relacionadas con las diferentes dimensiones que componen los niveles organizacional, de proyectos y programas e individual. Uno de los objetivos de este estudio fue precisamente la concepción del modelo a partir del cual se diseñó el instrumento que permitió la medición de esta variable (ver la figura 3).



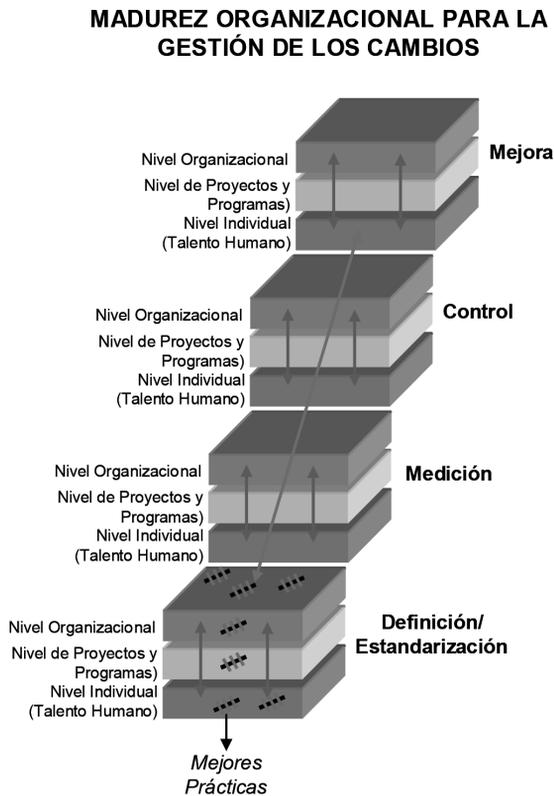


Figura 3. Modelo para la medición de la madurez organizacional para la gestión de los cambios

En términos generales, el diseño del modelo responde a las siguientes premisas o criterios básicos:

- La madurez para la gestión de los cambios se mide a partir de la identificación de la presencia de mejores prácticas que se asocian a ámbitos de aplicación y a niveles o estadios de desarrollo. La identificación del nivel de presencia de las prácticas permite que las organizaciones, a partir del diagnóstico, tracen un mapa de ruta que señale las mejoras que deben desarrollarse en el tiempo.
- Un mayor nivel de madurez (habilidad de la organización para la gestión de los cambios) se logra en la medida en que se incorpora un mayor número de mejores prácticas relacionadas con los diferentes niveles y ámbitos de aplicación.

- Como “mejor práctica” se entiende una forma óptima normalmente reconocida para conseguir un objetivo, en este caso asociado con el éxito de los procesos de cambio organizacional.
- Las prácticas se encuentran distribuidas atendiendo a tres niveles de aplicación de la gestión de los cambios organizacionales:
 - Nivel individual (talento humano): prácticas asociadas a la incorporación y mantenimiento en la organización de un personal flexible, con capacidad de adaptación y con conocimientos sobre gestión de cambios organizacionales, garantizando niveles adecuados de satisfacción y bienestar. Se considera que poseer un talento humano con estas características constituye la plataforma fundamental para la adecuada gestión de los cambios organizacionales. A este nivel se asocian prácticas relacionadas con tres subdimensiones:
 - Ser: prácticas relacionadas con los procesos de formación, la experiencia y las competencias necesarias para soportar y contribuir con los procesos de cambio organizacional.
 - Hacer (responsabilidad): prácticas relacionadas con la definición, comprensión y cumplimiento del conjunto de responsabilidades básicas de los individuos vinculados con el proceso de cambio, en función de sus roles en dicho proceso.
 - Querer/Sentir/Desear: prácticas relacionadas con el conjunto de rasgos personales asociados al proceso de cambio organizacional.
 - Nivel de programas y proyectos: prácticas asociadas a la propia gestión (en todas sus fases) de los proyectos y programas de cambio desarrollados por la organización. Hacen énfasis en los aspectos asociados a la dimensión humana de los procesos de cambio, asumiendo que los proyectos y programas deben ser gestionados de manera adecuada desde el punto de vista técnico. En este sentido, se entiende por proyecto “un esfuerzo temporal para generar un servicio o resultado único” (Project Management Institute, 2000, p. 4). Igualmente, se entiende por programa “un grupo de proyectos relacionados que deben ser gerenciados de manera coordinada para obtener mayores beneficios y lograr un control no posible si fueran gerenciados de manera independiente” (Project Management Institute, 2006, p. 4). A este nivel se asocian prácticas relacionadas con cuatro subdimensiones vinculadas a los grupos de procesos que definen la dirección de proyectos (entendiendo que los procesos de cambio planificado se desarrollan en el marco de proyectos) (Project Management Institute, 2000):
 - Iniciación: prácticas relacionadas con la autorización del proyecto o de una fase del mismo.
 - Planificación: prácticas relacionadas con la definición y refinamiento de objetivos y con la selección de la mejor alternativa entre posibles cursos de acción para lograr los objetivos a alcanzar por el proyecto.

- Ejecución y control: prácticas relacionadas con coordinación de las personas y de otros recursos necesarios para llevar a cabo el plan, asegurando que se cumplan los objetivos del proyecto mediante la supervisión y la medición regular del avance para identificar las variaciones con respecto al plan y poder tomar las acciones correctivas cuando sea necesario.
- Cierre: prácticas relacionadas con la formalización de la aceptación del proyecto o de una fase y organización de un final ordenado.
- Nivel organizacional: prácticas asociadas a la integración de los aspectos relacionados con la gestión de los cambios con el resto de las dimensiones de la organización. Se asume que los cambios organizacionales, desde su inicio hasta su culminación, deben estar relacionadas con la estrategia de la organización, su estructura, políticas, procesos y cultura, las cuales conforman las subdimensiones consideradas a este nivel.
- Las prácticas, a su vez, para cada uno de los niveles de aplicación, responden a diferentes niveles de desarrollo o consolidación:
 - Nivel de definición/estandarización: implica el que una mejor práctica esté preestablecida como parte de los procesos para la gestión de los cambios en la organización, suponiendo la formalización del proceso.
 - Nivel de medición: implica los procesos o acciones para valorar de manera cualitativa o cuantitativa los procesos de cambio organizacional y las prácticas relacionadas con su gestión.
 - Nivel de control: implica la comparación de los datos obtenidos de la medición con los valores esperados o con los estándares preestablecidos. Es obvio que si no se realiza el proceso de medición el control no es del todo eficiente, sin embargo podría considerarse un control de bajo nivel; el mismo razonamiento aplica en el caso en que hubiese medición pero no se tuviese un estándar o patrón contra el cual comparar.
 - Nivel de mejora: implica la mejora del estado actual de madurez mediante la aplicación de un conjunto de acciones dirigidas a establecer una mejor práctica no presente, o a aumentar el grado de aplicación de la misma.
- Si bien el modelo plantea cierta interdependencia entre todo el conjunto de prácticas, en la medida en que su conjunto permite concluir sobre el nivel de madurez para la gestión de los cambios organizacionales, no se plantean preclusiones o restricciones con respecto a los niveles de cumplimiento en los diferentes ámbitos de aplicación o niveles de consolidación. Esto quiere decir que pueden haber avances a nivel de programas y proyectos sin que esto implique haber cubierto todas las mejores prácticas relacionadas con el nivel

individual. De la misma forma, pueden haber avances relativos a la medición sin haber cubierto todas las mejores prácticas relacionadas con la definición/estandarización. A pesar de la ausencia de estas restricciones o prelación, se entiende como “ideal” el proceso de incorporación y/o fortalecimiento de dichas mejores prácticas de manera ordenada, respetando cierta secuencia entre los niveles mencionados.

- La consideración de la madurez a partir de la presencia de las prácticas, independientemente de la dimensión a las que estén asociadas, puede dar lugar a la identificación de diferentes niveles:
 - Nivel 1: Muy baja madurez (presencia del 0% al 20% de las prácticas)
 - Nivel 2: Baja madurez (presencia del 21% al 40% de las prácticas)
 - Nivel 3: Media madurez (presencia del 41% al 60% de las prácticas)
 - Nivel 4: Media alta madurez (presencia del 61% al 80% de las prácticas)
 - Nivel 5: Alta madurez (presencia del 81% al 100% de las prácticas)
- Esta forma de identificar los niveles de madurez implica que para las organizaciones, a pesar de que puedan compartir el mismo grado de madurez/inmadurez, las características de dicha madurez/inmadurez podrán ser totalmente diferentes, en relación con las dimensiones en las cuales se tenga una mayor o menor presencia de las prácticas.
- Los resultados de la medición del nivel de madurez organizacional, la cual no debe basarse exclusivamente en la percepción de quien completa el instrumento sino que exige la recolección de evidencia relativa al cumplimiento de cada mejor práctica, plantean una ruta muy particular para cada organización. El modelo posee un diseño de fácil aplicación y su importancia radica en la utilidad que puedan darle los responsables de los procesos de gestión de los cambios organizacionales en la cada organización.
- La medición de los niveles de madurez organizacional para la gestión de los cambios y la definición de acciones para la mejora debe constituirse en un proceso continuo. Es la aplicación sistemática de la herramienta lo que genera un proceso continuo de maduración, a pesar de que no necesariamente se alcance el nivel máximo.
- En el futuro, al inventario de mejores prácticas podrían asociarse competencias o habilitadores necesarios para su cumplimiento. Por supuesto, en ese caso, cada competencia o habilitador podrá estar asociado a diversidad de prácticas.

Para exponer con mayor claridad la definición operacional de la variable incluimos a continuación una tabla donde se presenta en forma esquemática (ver tabla 2):

Tabla 1. Operacionalización de la variable “madurez organizacional para la gestión de los cambios”

VARIABLE	DIMENSIONES	Sub-dimensiones	Sub-dimensiones	Indicadores*
Madurez organizacional para la gestión de los cambios	Nivel Organizacional (macro-nivel)	Estrategia	Estandarización	Mejores prácticas: 105 a 109
			Medición	Mejores prácticas: 110 a 111
			Control	Mejores prácticas: 112
			Mejora	Mejores prácticas: 113
		Políticas y procesos	Estandarización	Mejores prácticas: 114 a 117
			Medición	Mejores prácticas: 118
			Control	Mejores prácticas: 119
			Mejora	Mejores prácticas: 120
		Estructura	Estandarización	Mejores prácticas: 121 a 125
			Medición	Mejores prácticas: 126
			Control	Mejores prácticas: 127
			Mejora	Mejores prácticas: 128
	Cultura	Estandarización	Mejores prácticas: 129 a 133	
		Medición	Mejores prácticas: 134 a 136	
		Control	Mejores prácticas: 137 a 138	
		Mejora	Mejores prácticas: 139 a 140	
	Nivel de Proyectos y Programas (meso-nivel)	Fase de iniciación	Estandarización	Mejores prácticas: 22 a 25
			Medición	Mejores prácticas: 26
			Control	Mejores prácticas: 27
			Mejora	Mejores prácticas: 28
		Fase de planificación	Estandarización	Mejores prácticas: 29 a 50
			Medición	Mejores prácticas: 51 a 52
			Control	Mejores prácticas: 53 a 60
			Mejora	Mejores prácticas: 61
		Fase de ejecución y control	Estandarización	Mejores prácticas: 62 a 78
			Medición	Mejores prácticas: 79 a 86
			Control	Mejores prácticas: 87 a 96
			Mejora	Mejores prácticas: 97 a 98
	Fase de cierre	Estandarización	Mejores prácticas: 99 a 100	
		Medición	Mejores prácticas: 101	
		Control	Mejores prácticas: 102 a 103	
		Mejora	Mejores prácticas: 104	
	Nivel Individual (talento humano) (micro-nivel)	Ser	Estandarización	Mejores prácticas: 1 a 3
			Medición	Mejores prácticas: 4 a 6
			Control	Mejores prácticas: 7
			Mejora	Mejores prácticas: 8
Hacer (responsabilidad)		Estandarización	Mejores prácticas: 9 a 12	
		Medición	Mejores prácticas: 13 a 15	
		Control	Mejores prácticas: 16	
		Mejora	Mejores prácticas: 17	
Querer/Sentir/Desear		Estandarización	Mejores prácticas: 18	
		Medición	Mejores prácticas: 19	
		Control	Mejores prácticas: 20	
		Mejora	Mejores prácticas: 21	

*Nivel de presencia de mejores prácticas (según instrumento de medición).

V. Instrumento para la medición del nivel de madurez organizacional para la gestión de los cambios (ver Anexo A)³

La construcción del instrumento para la medición del nivel de madurez organizacional para la gestión de los cambios estuvo asociada al modelo de madurez organizacional para la gestión de los cambios diseñado. El análisis de los índices permite proponer recomendaciones orientadas al incremento de los niveles de madurez, sin embargo, no existe una receta única y la identificación de prioridades dependerá de las características particulares de cada organización.

Se diseñó atendiendo a un baremo o escala que indica el nivel de cumplimiento de cada una de las mejores prácticas asociadas a la gestión de los cambios en la

3 El listado de las mejores prácticas asociadas a cada subdimensión puede identificarse en el instrumento anexo, atendiendo a la numeración presentada.

organización, en relación con las dimensiones organizacional, de proyectos y programas e individual.

El registro sobre el nivel de cumplimiento de cada mejor práctica se asocia a un valor que permite la cuantificación de los niveles de madurez, obteniendo un nivel de madurez global y por dimensión:

- Definitivamente Sí (2): se considera que la mejor práctica está absolutamente presente y se cumple.
- Medianamente (1): se considera que hay procesos/productos que se aproximan a lo expresado en la mejor práctica, aunque no hay una presencia y/o cumplimiento absolutos.
- Definitivamente No (0): se considera que la mejor práctica está casi o totalmente ausente.

Con el objeto de garantizar la validez de los instrumentos, se comprobaron la validez de contenido y de constructo.

a) Con respecto a la validez de contenido, se manejó adecuadamente el conjunto de teorías y antecedentes asociados a esta variable, además de considerar el criterio de distintos expertos en la temática, en relación con el objetivo, las dimensiones y subdimensiones consideradas y el conjunto de mejores prácticas asociadas a cada una de estas dimensiones.

b) Con respecto a la validez de constructo, se efectuó un análisis estadístico asociado a la relación entre los distintos indicadores que conforman cada subdimensión y dimensión de la variable, luego de la aplicación del instrumento a 100 organizaciones; para este propósito y como medida de consistencia interna, se calculó el Coeficiente Alpha, obteniéndose los siguientes resultados:

- Variable (Madurez Organizacional para la Gestión de los Cambios): 0,9656 (140 items)
 - Dimensión (Nivel Individual): 0,7010 (21 items)
 - Dimensión (Nivel de Programas y Proyectos): 0,9561 (83 items)
 - Dimensión (Nivel Organizacional): 0,8624 (36 items)
 - Subdimensión (Definición/Estandarización): 0,9234 (72 items)
 - Subdimensión (Medición): 0,8755 (26 items)
 - Subdimensión (Control): 0,8797 (29 items)
 - Subdimensión (Mejora): 0,6797 (12 items)

Los resultados revelan altos niveles de consistencia para el caso de la variable y todas sus dimensiones y subdimensiones.

Con el objeto de garantizar la confiabilidad, se aplicó un test-retest (con una diferencia de un mes), es decir, la aplicación del mismo instrumento en dos ocasiones, con el fin de indagar acerca de la similitud de los resultados de las

mediciones; esto fue posible dado que no se trataba de una variable que pudiera ser afectada en períodos de tiempo cortos. Este procedimiento fue cumplido para dos casos u organizaciones, obteniendo resultados que muestran la confiabilidad del instrumento:

- Organización 1 (primera medición):
 - Nivel individual: 20
 - Nivel de programas y proyectos: 30
 - Nivel organizacional: 15
 - Estandarización: 45
 - Medición: 5
 - Control: 10
 - Mejora: 5
- Organización 1 (segunda medición: luego de un mes)
 - Nivel individual: 19
 - Nivel de programas y proyectos: 31
 - Nivel organizacional: 16
 - Estandarización: 44
 - Medición: 7
 - Control: 9
 - Mejora: 6
- Organización 2 (primera medición)
 - Nivel individual: 30
 - Nivel de programas y proyectos: 50
 - Nivel organizacional: 35
 - Estandarización: 55
 - Medición: 30
 - Control: 20
 - Mejora: 10
- Organización 2 (segunda medición: luego de un mes)
 - Nivel individual: 28
 - Nivel de programas y proyectos: 48
 - Nivel organizacional: 36
 - Estandarización: 56
 - Medición: 23
 - Control: 22
 - Mejora: 11

VI. Comentarios finales

El modelo constituye una herramienta cuya aplicación sistemática da cuenta de un sistema de gestión de los cambios orientado a la mejora. Los resultados de su

aplicación plantean una agenda particular para cada organización; la flexibilidad en la aplicación y la formulación de iniciativas de mejora a partir del diagnóstico constituyen dos aspectos claves para que el modelo pueda realmente resultar de utilidad. La agenda de incremento de la madurez es dinámica y debe suponer una tensión creativa entre la situación actual y un nivel superior de madurez; el propósito de incrementar la madurez para la gestión de los cambios se convierte en parte de la visión y misión y debe dar cuenta de una actitud permanente de todos los miembros de la organización.

VII. Referencias

- Bahir, S., Ioannis, A. & Jeffrey, J. (1998). The power of QFD : Change management – principal factors for CEO culture change toward leadership in quality. *Quality Congress. ASQ's Annual Quality Congress Proceedings*, 904-916.
- Collerette, P. & Delisle, P. (1988). *La planificación del cambio*. México, D.F.: Trillas.
- De Feo, J. & Bar-El, Z. (2002). Creating strategic change more efficiently with a new design for Six Sigma process. *Journal of Change Management*, 3, 60-80.
- Duffy, J. (2001). Maturity models: Blueprints for e-volution. *Strategy and Leadership*, 29, 19-26.
- Gerowitz, M. (1998). Do TQM interventions change management culture? Findings and implications. *Quality Management in Health Care*, 6, 1-10.
- Harrington, J., Conner, D. & Horney, N. (2000). *Project change management: Applying change management to improvement projects*. New York: Mc. Graw Hill.
- Hill, F. & Collins, L. (1999). Total quality management and business process re-engineering: A study of incremental and radical approaches to change management at BTNI. *Total Quality Management*, 10, 37-45.
- James, P. (1997). *Gestión de la calidad total: Un texto introductorio*. Madrid: Prentice Hall.
- Johnson, D. (2004). Adaptation of organizational change models to the implementation of quality standard requirements. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 21, 154-174.
- Prosci (2004). *Prosci's Change Management Maturity Model*. Loveland: Prosci.
- Sandbrook, M. (2001). Using the EFQM excellence model as a framework for improvement and change. *Journal of Change Management*, 2, 83-90.
- Universidad Santa María, Campus Guayaquil (2006, mayo 30). *Modelos de madurez de gestión del conocimiento*. Recuperado el 30 de mayo de 2006, de <http://www.usm.edu.ec/tesis-ss>.
- Van der Wiele, A., Williams, A., Brown, A & Dale B. (2001). The ISO 9000 series as a tool for organizational change: Is there a case? *Business Process Management Journal*, 7, 323-331.
- Vásquez, A. (2006). *El sistema de gestión de calidad como herramienta del cambio organizacional*. Recuperado el 30 de mayo de 2006, de <http://www.mujeresdeempresa.com/management/management050701.shtml>.

Anexo A: Instrumento para la Medición del Nivel de Madurez Organizacional para la Gestión de los Cambios

1	
INSTRUMENTO PARA LA MEDICIÓN DEL NIVEL DE MADUREZ ORGANIZACIONAL PARA LA GESTIÓN DE LOS CAMBIOS	
<p>CONCEPTO DE MADUREZ ORGANIZACIONAL PARA LA GESTIÓN DE LOS CAMBIOS: Se refiere a la habilidad que posee una organización para la gerencia de los cambios (con todo lo que esto implica), con el fin de lograr los resultados esperados, en función de sus planteamientos estratégicos. El nivel de madurez de la organización para la gestión de los cambios se mide en función del grado en que las prácticas asociadas a la gestión de los cambios en la organización se aproximan a una condición ideal definida con base a las mejores prácticas en esta materia, las cuales se plantean a nivel individual, de proyectos y organizacional.</p>	
<p>INSTRUCCIONES PARA COMPLETAR EL INSTRUMENTO: <i>Este instrumento posee dos secciones.</i> En la primera sección se plantean cuestionamientos relacionados con algunos rasgos de la organización, a los cuales debe responder en función de las opciones de respuesta. En la segunda sección se incluye un listado de mejores prácticas asociadas a la gestión de los cambios organizacionales. Deberá indicar el nivel de presencia de la mejor práctica en su organización, atendiendo a la escala de respuestas incluida: <i>Definitivamente Sí:</i> si considera que la mejor práctica está absolutamente presente en su organización y se cumple. <i>Medianamente:</i> si considera que hay procesos/productos que se aproximan a lo expresado en la mejor práctica, aunque considera que no hay una presencia y un cumplimiento absolutos de la misma. <i>Definitivamente No:</i> si considera que la mejor práctica está casi o totalmente ausente de la organización. Para detectar el nivel de presencia de una mejor práctica no sólo debe recurrir a sus conocimientos y experiencia sobre la organización, sino que puede efectuar una revisión de información registrada en documentos organizacionales o inclusive consultar con otros miembros de la organización. La idea es que su apreciación sobre el nivel de presencia de cada mejor práctica se aproxime lo máximo posible a la realidad de la organización. Se concebirá a la organización como un conjunto de individuos que laboran en forma coordinada para el logro de un objetivo, cabiendo la posibilidad de considerar como organización a la empresa en su totalidad, pero también a una unidad de la misma, independientemente de sus dimensiones. Al responder el instrumento refiérase a la presencia de las mejores prácticas específicamente en la unidad organizativa a la cual pertenece, pero considere que algunas de las mejores prácticas tendrán un alcance global, es decir, su aplicación irá más allá de los límites de su unidad organizativa. La responsabilidad principal de completación del instrumento deberá ser del líder de la organización sobre la que se efectúa el estudio.</p>	
CÓDIGO INSTRUMENTO: <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	
SECCIÓN I. RASGOS ORGANIZACIONALES	
<p>Con respecto a la empresa en general:</p> <p>Nº de trabajadores en la empresa: <input type="checkbox"/> Menos de 50 <input type="checkbox"/> Entre 50 y 100 <input type="checkbox"/> Más de 100</p> <p>Años desde su fundación: <input type="text"/></p> <p>Sector económico: <input type="text"/></p>	<p>Con respecto a la unidad organizativa:</p> <p>Tenencia de la certificación ISO 9001:2000: <input type="checkbox"/> Sí → Desde (año): <input type="text"/> <input type="checkbox"/> No</p> <p>Número de trabajadores: <input type="text"/></p> <p>Denominación de la unidad organizativa: <input type="text"/></p>

SECCIÓN II. MEJORES PRÁCTICAS ASOCIADAS A LA GESTIÓN DE LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

Marque con una "x" la opción que considere más se adecúa al nivel de presencia de cada mejor práctica en su organización. Considere la siguiente escala:

DS: Definitivamente Sí	M: Medianamente	DN: Definitivamente No
------------------------	-----------------	------------------------

Todas las mejores prácticas tienen asignado un código alfanumérico de cuatro dígitos:
 El primer dígito (número) asociado al nivel de la mejor práctica.
 El segundo dígito (número) asociado a la dimensión específica dentro de cada nivel.
 El tercer dígito (letra) asociado al nivel del proceso (DE:definición/estandarización; Md:medición; C:control; M:mejora)
 El cuarto dígito (número) asociado al número de mejor práctica dentro del nivel, dimensión y proceso.

1 MEJORES PRÁCTICAS ASOCIADAS AL NIVEL INDIVIDUAL (TALENTO HUMANO)
 Asociadas a la incorporación y mantenimiento en la organización de un personal flexible, con capacidad de adaptación y con conocimientos sobre gestión de cambios organizacionales, garantizando niveles adecuados de satisfacción y bienestar. Poseer un talento humano con estas características constituye la plataforma fundamental para una adecuada gestión de los cambios organizacionales.
Las mejores prácticas propias de este nivel se asocian a tres dimensiones:
 1 Ser
 2 Hacer (responsabilidad)
 3 Querer/Sentir/Desear

Cód.	Mejor Práctica	DS	M	DN
1	1.1.DE.1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	En el perfil de competencias incluido en las descripciones de cargos/roles de la organización, se exige que el ocupante posea, para todas o la mayoría de las posiciones, flexibilidad ante los cambios y capacidad de adaptación.			
2	1.1.DE.2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	En el perfil de competencias incluido en las descripciones de cargos/roles de la organización, se exige que el ocupante posea, para el caso de los cargos gerenciales y de coordinación, conocimientos y experiencia asociados a la gestión de los cambios organizacionales.			
3	1.1.DE.3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Es común que en el perfil de competencias incluido en las descripciones de cargos/roles se exijan, a los ocupantes, competencias como capacidad de integración, capacidad para la resolución y manejo de conflictos, habilidades de comunicación, autocontrol y orientación al aprendizaje.			
4	1.1.Md.1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	En los procesos de selección del personal se emplean herramientas para la medición de los niveles de flexibilidad y capacidad de adaptación de los candidatos a ingresar a la organización.			
5	1.1.Md.2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	En los procesos de selección del personal gerencial y de coordinación se emplean herramientas para la medición de los conocimientos y capacidades asociadas a la gestión de los cambios organizacionales.			
6	1.1.Md.3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	En los procesos de selección del personal se emplean diversas técnicas y estrategias de evaluación, incluyendo pruebas de simulación, para identificar en los aspirantes la presencia de competencias asociadas a la comunicación, integración, autocontrol y manejo de conflictos.			
7	1.1.C.1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Se poseen mecanismos orientados a mantener cerradas las brechas entre el perfil de competencias exigido en las descripciones de cargos/roles y el perfil de competencias demostrado por los ocupantes, en relación con los conocimientos y habilidades asociadas a la gestión de los cambios.			
8	1.1.M.1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Se poseen y desarrollan planes de formación y capacitación orientados al incremento de las competencias de sus miembros, asociadas a la gestión de los cambios organizacionales y a la flexibilidad ante los mismos.			
9	1.2.DE.1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Las funciones y responsabilidades asociadas a las distintas posiciones en la organización se encuentran documentadas y claramente definidas.			
10	1.2.DE.2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Los documentos en los que se definen las funciones y responsabilidades de las distintas posiciones en la organización se actualizan y mantienen vigentes en la medida en que se proponen cambios en los procesos y en general en la forma de hacer las cosas.			
11	1.2.DE.3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Las funciones y responsabilidades de los individuos en los procesos de cambio, considerando su rol en la organización, se encuentran documentadas y claramente definidas.			

DS: Definitivamente Sí M: Medianamente DN: Definitivamente No

Cód.	Mejor Práctica	DS	M	DN
12	1.2.DE.4 Durante los procesos de cambio se elaboran contratos de comportamiento con los individuos, en los cuales se hacen explícitos los compromisos con las iniciativas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	1.2.Md.1 Se poseen y emplean instrumentos para la medición del desempeño de los individuos en relación con sus responsabilidades en la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	1.2.Md.2 Los instrumentos para la evaluación del desempeño del personal también se emplean para verificar la adecuada actuación de los individuos en los procesos de cambio, atendiendo a sus responsabilidades asociadas a éstos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	1.2.Md.3 Se cuenta con una batería de indicadores para medir el desempeño a nivel individual y grupal de los individuos en relación con su participación en los procesos de cambio organizacional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	1.2.C.1 A partir de los resultados de los procesos de evaluación del desempeño (permanentes y asociados a los procesos de cambio) se efectúa, de manera obligatoria, un proceso de discusión de los resultados con los evaluados, de donde surgen recomendaciones para el futuro.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	1.2.M.1 A partir de los resultados de los procesos de evaluación del desempeño se definen acciones preventivas y correctivas orientadas a garantizar un adecuado desempeño individual y grupal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	1.3.DE.1 Se poseen estándares y procedimientos definidos relacionados con la identificación, medición, control y mejora de variables asociadas al bienestar y satisfacción de los individuos con la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	1.3.Md.1 Se poseen herramientas para la medición de variables como motivación, clima laboral, compromiso con la organización y calidad de vida laboral, las cuales se emplean de manera periódica, especialmente durante el desarrollo de procesos de cambio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	1.3.C.1 Se efectúa un monitoreo periódico de las variables asociadas al bienestar y satisfacción de los individuos en la organización, identificando problemas o áreas de mejora.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	1.3.M.1 Se desarrollan, de manera periódica y especialmente durante procesos de cambio organizacional, iniciativas que contribuyan con la satisfacción y bienestar de los individuos en la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2 MEJORES PRÁCTICAS ASOCIADAS AL NIVEL DE PROYECTOS Y PROGRAMAS

Asociadas a la propia gestión (en todas sus fases) de los proyectos y programas de cambio desarrollados por la organización. Hacen énfasis en los aspectos asociados con la dimensión humana (relacionada con el cambio organizacional), asumiendo que los proyectos y programas deben ser gestionados de manera adecuada desde el punto de vista técnico.

Las mejores prácticas propias de este nivel se asocian a cuatro dimensiones:

- 1 Iniciación
- 2 Planificación
- 3 Ejecución y Control
- 4 Cierre

DS: Definitivamente Sí M: Medianamente DN: Definitivamente No

Cód.	Mejor Práctica	DS	M	DN
22	2.1.DE.1 Están definidos y estandarizados los procesos para la iniciación de los cambios organizacionales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	2.1.DE.2 Todos los procesos de cambio organizacional consideran un inicio en el que se establecen su objetivo y el sentido de premura, se desarrolla una visión y se da origen a la coalición orientadora.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	2.1.DE.3 La información sobre la situación de competitividad de la organización se utiliza para generar discusiones con los empleados respecto a los problemas actuales y futuros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

		DS: Definitivamente Sí	M: Medianamente	DN: Definitivamente No			
Cód.	Mejor Práctica	DS	M	DN			
25	2.1.DE.4	El diagnóstico de la situación, donde se reconocen los problemas, es comunicado con claridad y sinceridad a todos los empleados.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
26	2.1.Md.1	Los procesos de cambio organizacional parten de un diagnóstico profundo de la situación que se desea cambiar, para lo cual se emplean indicadores cualitativos y cuantitativos.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
27	2.1.C.1	Se evalúan periódicamente las brechas entre la situación actual y la situación que se desea alcanzar, lo que permite identificar nuevas iniciativas de cambio o la mejora de las que se emprenden.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
28	2.1.M.1	A partir de las lecciones aprendidas, se identifican y recomiendan mejoras a los procesos de iniciación de las iniciativas de cambio.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
29	2.2.DE.1	Están definidos y estandarizados los procesos para la planificación del alcance de los procesos de cambio organizacional, asociándolos a los proyectos y/o programas necesarios para lograrlos.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
30	2.2.DE.2	Están definidos y estandarizados los procesos para la planificación de los tiempos de los procesos de cambio, considerando las etapas de descongelamiento, transición y recongelamiento y asociándolos a los tiempos de los proyectos y/o programas necesarios para lograrlos.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
31	2.2.DE.3	Están definidos y estandarizados los procesos para la planificación de los costos de los procesos de cambio, considerando los costos asociados a la incorporación de los cambios en la cultura de la organización.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
32	2.2.DE.4	Están definidos y estandarizados los procesos para la planificación de la calidad de los procesos de cambio, considerando la necesidad de satisfacer las demandas y expectativas de todos los stakeholders.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
33	2.2.DE.5	Están definidos y estandarizados los procesos para la planificación de los recursos humanos de los procesos de cambio, considerando a los equipos de promotores y agentes necesarios.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
34	2.2.DE.6	Están definidos y estandarizados los procesos para la planificación de los recursos materiales, tecnológicos e inclusive humanos no disponibles en la organización, pero que son necesarios para el desarrollo del proceso de cambio.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
35	2.2.DE.7	Están definidos y estandarizados los procesos para la planificación de los riesgos asociados a los procesos de cambio y a su posible fracaso.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
36	2.2.DE.8	Están definidos y estandarizados los procesos para la planificación de las comunicaciones necesarias entre todos los stakeholders vinculados al proceso de cambio.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
37	2.2.DE.9	En todos los procesos de cambio se efectúa una planificación de su alcance, definiendo de manera clara la situación deseada.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
38	2.2.DE.10	La planificación del alcance de los procesos de cambio considera también el conjunto de sub-proyectos relacionados con la necesidad de desarrollar nuevas capacidades o habilitadores que contribuyan a hacer posibles los cambios.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
39	2.2.DE.11	La planificación del alcance de los proyectos de cambio consideran a los clientes de la organización como los principales beneficiarios de las iniciativas.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
40	2.2.DE.12	Los empleados se involucran en la planificación del alcance de los proyectos de cambio.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
41	2.2.DE.13	En todos los procesos de cambio se efectúa una planificación de los tiempos, considerando sus etapas de descongelamiento, transición y recongelamiento.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
42	2.2.DE.14	En todos los procesos de cambio se efectúa una planificación de los costos, considerando los costos asociados a la incorporación de los cambios en la cultura de la organización.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

		DS: Definitivamente Sí	M: Medianamente	DN: Definitivamente No			
Cód.	Mejor Práctica	DS	M	DN			
43	2.2.DE.15	El análisis de los costos de los proyectos de cambio considera los cálculos asociados a la opción de mantener el status quo.			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44	2.2.DE.16	En todos los procesos de cambio se efectúa una planificación de la calidad, considerando la necesidad de satisfacer las demandas y expectativas de todos los stakeholders.			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45	2.2.DE.17	En todos los procesos de cambio se efectúa una planificación de los recursos humanos, considerando a los equipos de promotores y agentes necesarios.			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46	2.2.DE.18	La planificación de los recursos humanos en las iniciativas de cambio, considera aspectos asociados a la distribución del poder y a los esquemas de gobierno en la organización.			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47	2.2.DE.19	En todos los procesos de cambio se efectúa una planificación de los recursos materiales, tecnológicos e inclusive humanos no disponibles en la organización.			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48	2.2.DE.20	En todos los procesos de cambio se efectúa una planificación de los riesgos, considerando aquéllos asociados a un posible fracaso.			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49	2.2.DE.21	En todos los procesos de cambio se efectúa una planificación de las comunicaciones necesarias entre todos los stakeholders vinculados al proceso de cambio.			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50	2.2.DE.22	En todos los procesos de cambio, las estrategias de comunicación se acompañan de estrategias de publicidad y mercadeo que contribuyan con la difusión y venta de las bondades de las iniciativas.			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51	2.2.Md.1	Están establecidas y se emplean las herramientas para la medición del nivel de adecuación de los procesos de planificación asociados a las iniciativas de cambio organizacional.			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52	2.2.Md.2	Se poseen y emplean herramientas para comprobar la magnitud de las diferencias entre la situación insatisfactoria y la situación deseada.			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53	2.2.C.1	Están definidos y se desarrollan los procesos para la verificación y control del alcance de los procesos de cambio organizacional.			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54	2.2.C.2	Están definidos y se desarrollan los procesos para la verificación y control de los tiempos de los procesos de cambio organizacional.			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55	2.2.C.3	Están definidos y se desarrollan los procesos para la verificación y control de los costos de los procesos de cambio organizacional.			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56	2.2.C.4	Están definidos y se desarrollan los procesos para la verificación y control de la calidad de los procesos de cambio organizacional.			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57	2.2.C.5	Están definidos y se desarrollan los procesos para la verificación y control de los recursos humanos asociados a los proceso de cambio organizacional.			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
58	2.2.C.6	Están definidos y se desarrollan los procesos para la verificación y control de los recursos materiales, tecnológicos e inclusive humanos no disponibles en la organización, necesarios para el desarrollo de los procesos de cambio organizacional.			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
59	2.2.C.7	Están definidos y se desarrollan los procesos para la verificación y control de los riesgos asociados a los procesos de cambio organizacional.			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
60	2.2.C.8	Están definidos y se desarrollan los procesos para la verificación y control de las comunicaciones asociadas a los procesos de cambio organizacional.			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

		DS: Definitivamente Sí	M: Medianamente	DN: Definitivamente No			
Cód.	Mejor Práctica	DS	M	DN			
61	2.2.M.1 Las lecciones aprendidas asociadas a los procesos de cambio se consideran como insumo para la mejora de los procesos de planificación de las iniciativas de cambio posteriores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
62	2.3.DE.1 Los procesos de cambio se ejecutan atendiendo a lo contemplado en su plan (alcance, tiempos, costos, calidad, recursos humanos, procura, riesgos, comunicaciones).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
63	2.3.DE.2 Los procesos de cambio se ejecutan considerando todos los requerimientos necesarios para el logro de los objetivos, en relación con las etapas de descongelamiento, transición y recongelamiento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
64	2.3.DE.3 Los procesos de cambio se ejecutan atendiendo a su misión y visión, definidos durante la etapa de iniciación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
65	2.3.DE.4 La ejecución del cronograma de los procesos de cambio se acompaña de la celebración de los triunfos y mejoras visibles relacionadas con la iniciativa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
66	2.3.DE.5 El período de implantación de los cambios se ajusta a las necesidades y capacidades de los miembros de la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
67	2.3.DE.6 En la organización se entiende como una inversión el presupuesto destinado a la gestión de los procesos de cambio, dado que sus actividades se consideran necesarias para el logro de la situación deseada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
68	2.3.DE.7 Los responsables de los procesos de cambio se aseguran de ejecutar las actividades necesarias para la satisfacción de las demandas y expectativas de los stakeholders.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
69	2.3.DE.8 Los promotores y agentes de los procesos de cambio, a partir de una identificación de los liderazgos, son nombrados y facultados con el objetivo de que quien sin inconvenientes los procesos de cambio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
70	2.3.DE.9 Los procesos de cambio se acompañan de la difusión de una visión de grupo, alineando los intereses de los diferentes stakeholders.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
71	2.3.DE.10 Durante los procesos de cambio las contribuciones de los stakeholders son recompensadas y las acciones a favor del cambio se incentivan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
72	2.3.DE.11 Durante el desarrollo de los procesos de cambio se emprenden acciones orientadas a mantener los niveles de motivación y aceptación del cambio y acciones orientadas a enfrentar la apatía, el desinterés y la resistencia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
73	2.3.DE.12 La misión, visión y objetivos de los procesos de cambio, en las diferentes etapas, son comunicados y difundidos con claridad y sinceridad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
74	2.3.DE.13 Los avances de los procesos de cambio son comunicados continuamente (tomando en cuenta los logros y fracasos).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
75	2.3.DE.14 Se poseen y emplean mecanismos de comunicación, durante todo el proceso de cambio, para que el equipo responsable del proceso reciba toda la información relevante que los stakeholders tengan en relación con la iniciativa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
76	2.3.DE.15 Se identifican, analizan y se ejecutan acciones para manejar los riesgos asociados a los procesos de cambio organizacional (incluyendo los riesgos relacionados a un posible fracaso).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
77	2.3.DE.16 Las actividades asociadas a la ejecución de los procesos de cambio se documentan, manteniendo una base de datos con información que puede contribuir al desarrollo de procesos de cambio en el futuro.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
78	2.3.DE.17 Durante el proceso de cambio se diseñan sistemas temporales (entre los viejos y los nuevos) que facilitan el proceso de transición.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			

		DS: Definitivamente Sí	M: Medianamente	DN: Definitivamente No			
Cód.	Mejor Práctica	DS	M	DN			
79	2.3.Md.1	Se poseen y emplean herramientas para la medición del nivel de avance de los procesos de cambio en relación con su alcance (planificado versus ejecutado, cumplimiento de objetivos e hitos claves, etc.).		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
80	2.3.Md.2	Se poseen y emplean herramientas para la medición del cumplimiento de los tiempos asociados a los procesos de cambio.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
81	2.3.Md.3	Se poseen y emplean herramientas para la medición del cumplimiento del presupuesto asociado a los procesos de cambio.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
82	2.3.Md.4	Se poseen y emplean herramientas para la medición del cumplimiento de la calidad asociada a los procesos de cambio (considerando la satisfacción de las demandas y expectativas de los stakeholders).		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
83	2.3.Md.5	Se poseen y emplean herramientas para la medición de las contribuciones individuales y grupales asociadas a los procesos de cambio.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
84	2.3.Md.6	Se poseen y emplean herramientas para la medición de los niveles de resistencia/flexibilidad de los stakeholders en relación con los procesos de cambio.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
85	2.3.Md.7	Se poseen y emplean herramientas para la medición de la calidad de las comunicaciones asociadas a los procesos de cambio.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
86	2.3.Md.8	Se poseen y emplean herramientas para la medición de la probabilidad de ocurrencia de los riesgos asociados a los procesos de cambio y para la medición de los costos asociados a éstos.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
87	2.3.C.1	A partir del empleo de las herramientas de medición se emiten recomendaciones y se emprenden acciones orientadas a garantizar el cumplimiento de los planes de alcance de los procesos de cambio.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
88	2.3.C.2	A partir del empleo de las herramientas de medición se emiten recomendaciones y se emprenden acciones orientadas a garantizar el cumplimiento de los cronogramas de los procesos de cambio.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
89	2.3.C.3	A partir del empleo de las herramientas de medición se emiten recomendaciones y se emprenden acciones orientadas a garantizar el cumplimiento de los presupuestos asociados a los procesos de cambio.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
90	2.3.C.4	A partir del empleo de las herramientas de medición se emiten recomendaciones y se emprenden acciones orientadas a garantizar el cumplimiento de los aspectos planificados asociados a la calidad de los procesos de cambio.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
91	2.3.C.5	A partir del empleo de las herramientas de medición se emiten recomendaciones y se emprenden acciones orientadas a garantizar el cumplimiento de los aspectos planificados asociados a las comunicaciones en los procesos de cambio.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
92	2.3.C.6	A partir del empleo de las herramientas de medición se emiten recomendaciones y se emprenden acciones orientadas a garantizar el cumplimiento de los aspectos asociados a los riesgos de los procesos de cambio.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
93	2.3.C.7	A partir del empleo de las herramientas de medición se emiten recomendaciones y se emprenden acciones orientadas a garantizar el cumplimiento de los aspectos asociados a los recursos humanos necesarios para el desarrollo de los procesos de cambio.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
94	2.3.C.8	A partir del empleo de las herramientas de medición se emiten recomendaciones y se emprenden acciones orientadas a garantizar el cumplimiento de los aspectos asociados a la procura de materiales y tecnología necesarios para el desarrollo de los procesos de cambio.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
95	2.3.C.9	Se posee y emplea un menú o inventario de técnicas empleables para el manejo de la resistencia al cambio de los individuos durante los procesos de cambio.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
96	2.3.C.10	Para el control del proceso de cambio se desarrollan estrategias de comunicación (por canales formales e informales) con stakeholders claves o representativos.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

		DS: Definitivamente Sí	M: Medianamente	DN: Definitivamente No
Cód.	Mejor Práctica	DS	M	DN
97	2.3.M.1 Los procesos de control derivan en la propuesta de acciones preventivas y correctivas útiles para la mejora en la ejecución de los procesos de cambio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
98	2.3.M.2 Los procesos de control de las iniciativas de cambio y las herramientas empleadas para su desarrollo son evaluadas constantemente para la identificación de posibilidades de mejora.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
99	2.4.DE.1 Están definidos y estandarizados los procesos para la identificación y documentación de las lecciones aprendidas asociadas a los procesos de cambio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
100	2.4.DE.2 Los éxitos asociados al proceso de cambio se institucionalizan por medio de políticas, sistemas y estructuras formales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
101	2.4.Md.1 Se poseen y emplean herramientas para la medición del aprendizaje de la organización en relación con el desarrollo de procesos de cambio, identificando el grado en que errores cometidos en procesos de cambio previos son solventados y se evitan en procesos de cambio posteriores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
102	2.4.C.1 En la organización se evalúan constantemente los procesos de identificación y discusión de las lecciones aprendidas asociadas a los procesos de cambio, con el objetivo de emprender acciones correctivas y preventivas útiles para los futuros procesos de cambio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
103	2.4.C.2 En la organización, durante la etapa de recongelamiento de los procesos de cambio, se emprenden las acciones necesarias para sostener el proceso de cambio y para garantizar la incorporación del cambio a la cultura (más allá de la finalización de los proyectos o programas).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
104	2.4.M.1 Al finalizar los procesos de cambio, las lecciones aprendidas y el resto de la información relevante es almacenada en una base de conocimiento de la organización que permite la mejora de la gestión de los procesos de cambio futuros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 MEJORES PRÁCTICAS ASOCIADAS AL NIVEL ORGANIZACIONAL				
Asociadas a la integración de los aspectos relacionados con la gestión de los cambios con el resto de las dimensiones de la organización. Los cambios, desde su inicio hasta su culminación, deben estar relacionados con la estrategia de la organización, su estructura, políticas, procesos y cultura.				
Las mejores prácticas propias de este nivel se asocian a cuatro dimensiones:				
1 Estrategia				
2 Políticas y procesos				
3 Estructura				
4 Cultura				
		DS: Definitivamente Sí	M: Medianamente	DN: Definitivamente No
Cód.	Mejor Práctica	DS	M	DN
105	3.1.DE.1 La misión y visión de la organización declaran, de manera explícita, su intención de adaptarse e inclusive anticiparse a los cambios que requiere para mantenerse competitiva.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
106	3.1.DE.2 Entre los valores de la organización se incluyen la flexibilidad y capacidad de adaptación a los cambios.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
107	3.1.DE.3 Se posee un plan estratégico, el cual es revisado periódicamente, en el que se plantean los ejes de ambición adecuados para adaptarse a las características del entorno, con base en las fortalezas y debilidades de la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
108	3.1.DE.4 Los proyectos se consideran la herramienta fundamental para los cambios que se requieren en la organización, por lo cual se poseen metodologías adecuadas para su gestión.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
109	3.1.DE.5 Los proyectos de cambio organizacional y su estrategia se alinean a la estrategia global de la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
110	3.1.Md.1 Se posee y emplea un tablero de comando, el cual se revisa periódicamente, con indicadores (financieros, asociados a los procesos, a los clientes y al aprendizaje) a los cuales se asocian metas retadoras, lo cual impulsa a la organización al logro de las situaciones deseadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

		DS: Definitivamente Sí	M: Medianamente	DN: Definitivamente No			
Cód.	Mejor Práctica	DS	M	DN			
111	3.1.Md.2 El tablero de comando de la organización es una referencia para la elaboración de los tableros de comando asociados a los proyectos de cambio organizacional, los cuales se elaboran para todos los proyectos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
112	3.1.C.1 Los indicadores de gestión a nivel organizacional se emplean para monitorear constantemente las brechas entre las metas planteadas y logradas, lo que constituye la base fundamental para la propuesta de nuevas iniciativas de cambio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
113	3.1.M.1 Se ha consolidado un sistema de gestión del conocimiento que ayuda a la organización a mejorar su proceso de formulación de estrategias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
114	3.2.DE.1 Se cuenta con políticas documentadas y estandarizadas para guiar los procesos de cambio organizacional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
115	3.2.DE.2 Se cuenta con procesos documentados y estandarizados para la gestión de los cambios organizacionales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
116	3.2.DE.3 Se apoya el desarrollo de los procesos de cambio con el empleo de nuevas tecnologías (sistemas de información).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
117	3.2.DE.4 Las políticas y procesos asociados a la gestión de los cambios no son opcionales sino de obligatorio cumplimiento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
118	3.2.Md.1 Se poseen y emplean herramientas para la medición de la adecuada gestión de los procesos de cambio organizacional (cumplimiento políticas y procesos definidos).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
119	3.2.C.1 El monitoreo de los procesos de cambio incluye el diagnóstico y la formulación de recomendaciones en relación con las fortalezas y debilidades de las políticas y procesos definidos para la gestión de los cambios organizacionales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
120	3.2.M.1 Los responsables/líderes de los procesos de cambio mantienen reuniones periódicas con la alta gerencia para discutir sobre las posibilidades de mejora de las metodologías empleadas para la gestión de los cambios, con base a las lecciones aprendidas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
121	3.3.DE.1 Se posee una estructura organizativa flexible, capaz de adaptarse a los cambios en los procesos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
122	3.3.DE.2 Se posee, como parte de la estructura organizativa, una oficina de gestión de proyectos y/o cambios organizacionales, con la responsabilidad de asesorar al resto de la organización en materia de gestión de proyectos y cambios organizacionales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
123	3.3.DE.3 Están definidos y estandarizados los procesos para la conformación de los equipos responsables de la gestión de los cambios organizacionales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
124	3.3.DE.4 Se consideran, como parte de la estructura de cargos/roles de la organización, expertos en gestión de cambios organizacionales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
125	3.3.DE.5 El trabajo en equipo forma parte de los principios y/o valores de la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
126	3.3.Md.1 Se poseen y emplean herramientas para la medición de la flexibilidad y capacidad de adaptación de la estructura organizativa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
127	3.3.C.1 La oficina responsable de la gestión de los cambios organizacionales y los propios equipos responsables de la gestión de los cambios organizacionales emiten constantemente recomendaciones orientadas a garantizar un trabajo coordinado entre todos los niveles de la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
128	3.3.M.1 Al finalizar los procesos de cambio, se consideran y proponen lecciones aprendidas asociadas a la mejora de la estructura organizativa y las formas de organización del trabajo para el desarrollo de las iniciativas de cambio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			

		DS: Definitivamente Sí	M: Medianamente	DN: Definitivamente No			
Cód.	Mejor Práctica	DS	M	DN			
129	3.4.DE.1 Se tienen definidos con claridad los rasgos de una cultura organizacional flexible y adaptable a los cambios, y se procura el mantenimiento de estos rasgos en la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
130	3.4.DE.2 Se poseen sistemas de compensación que recompensan las contribuciones con los cambios organizacionales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
131	3.4.DE.3 Se tienen definidos y se cumplen los procedimientos necesarios para lograr la articulación de los comportamientos de los individuos a los nuevos criterios de éxito de la organización, derivados de los procesos de cambio organizacional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
132	3.4.DE.4 Se tienen y se emplean estrategias para el desarrollo del liderazgo en la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
133	3.4.DE.5 La competencia para gestionar los cambios forma parte de todos los niveles de la organización, se arraiga a la cultura y se considera una ventaja competitiva.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
134	3.4.Md.1 Se poseen y emplean herramientas para la medición de las características de la cultura organizacional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
135	3.4.Md.2 Se poseen y emplean herramientas para la medición del liderazgo en la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
136	3.4.Md.3 Se poseen y emplean herramientas para la medición del nivel de madurez de la organización para la gestión de los cambios.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
137	3.4.C.1 Se controlan periódicamente las posibles desviaciones entre los rasgos deseados de la cultura organizacional y los que se presentan en la organización en diferentes momentos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
138	3.4.C.2 La medición del nivel de madurez para la gestión de los cambios permite la formulación de recomendaciones orientadas a una mejor gestión de los cambios.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
139	3.4.M.1 Se formulan planes de mejora de la gestión de los cambios organizacionales, con base en el análisis de las estrategias, políticas, procesos y estructura.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
140	3.4.M.2 Se cumple un ciclo de aprendizaje permanente en toda la organización, que permite optimizar, inclusive, las propias formas de mejorar en la gestión de los cambios organizacionales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			

