I.- Datos Generales

Código	Título
EC1205	Gestión del cambio organizacional

Propósito del Estándar de Competencia

Servir como referente para la evaluación y certificación de las personas que realizan la función de gestión del cambio organizacional desde la etapa de diagnóstico, ejecución de la estrategia integrada de cambio y la elaboración de la propuesta de ajustes para la alineación organizacional.

Asimismo, puede ser referente para el desarrollo de programas de capacitación y de formación basados en Estándares de Competencia (EC).

El presente EC se refiere únicamente a funciones para cuya realización no se requiere por disposición legal, la posesión de un título profesional. Por lo que para certificarse en este EC no deberá ser requisito el poseer dicho documento académico.

Descripción general del Estándar de Competencia

El Estándar de Competencia describe el desempeño de una persona que cuenta con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para gestionar el cambio organizacional mediante la planeación de la intervención, aplicando las herramientas y métodos de diagnóstico, ejecutando la estrategia integrada de cambio que incluye la ejecución, seguimiento y en su caso el ajuste del plan de comunicación, liderazgo, alineación organizacional y capacitación. Asimismo considera la elaboración de la propuesta de ajustes para la alineación al sistema organizacional para dar continuidad al proyecto.

El presente EC se fundamenta en criterios rectores de legalidad, competitividad, libre acceso, respeto, trabajo digno y responsabilidad social.

Nivel en el Sistema Nacional de Competencias: Cinco

Desempeña una amplia gama de actividades tanto programadas poco rutinarias como impredecibles que implica la aplicación de un rango variado de principios fundamentales y técnicas complejas. Emite lineamientos generales a sus subordinados. Es responsable de la planeación y la programación de las actividades de la organización o grupo de trabajo. Es responsable de los resultados finales del trabajo de todos los equipos y personas que de él dependen.

Comité de Gestión por Competencias que lo desarrolló
Asociación Mexicana de Capacitación de Personal y Empresarial A.C.

Fecha de aprobación por el Comité Técnico del CONOCER:	Fecha de publicación en el Diario Oficial de la Federación:
15 de agosto de 2019	5 de noviembre de 2019

Periodo sugerido de revisión /actualización del EC:

3 años

Ocupaciones relacionadas con este EC de acuerdo con el Sistema Nacional de Clasificación de Ocupaciones (SINCO)

Grupo unitario
2991 Otros especialistas no clasificados anteriormente.

Ocupaciones asociadas
Consultor empresarial
Consultor en Desarrollo Organizacional
Personal de las áreas de Recursos Humanos o de Personal
Personal de las áreas de Transformación y Proyectos

Ocupaciones no contenidas en el Sistema Nacional de Clasificación de Ocupaciones y reconocidas en el Sector para este EC
Gestor del cambio

Clasificación según el sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN)

Sector:

54 Servicios Profesionales, Científicos y Técnicos

Subsector:

541 Servicio de consultoría en administración

Rama:

5616 Servicio de consultoría en administración

Subrama:

56161 Servicio de consultoría en administración

Clase de actividad: 561610 Servicio de consultoría en administración

Otros servicios de apoyo a los negocios

El presente EC, una vez publicado en el Diario Oficial de la Federación, se integrará en el Registro Nacional de Estándares de Competencia que opera el CONOCER a fin de facilitar su uso y consulta gratuita.

Organizaciones participantes en el desarrollo del Estándar de Competencia

- ASOCIACIÓN MEXICANA DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL Y EMPRESARIAL, A.C.
- THRAD CONSULTING, S.A. DE C.V.
- CAPITHUM, S.C.

- COMERCIALIZADORA DE MATERIALES PARA LA EDUCACIÓN COMATED, S.A. DE C.V.
- RENDIMIENTO DE PERSONAS, S.C.
- METACONSULTEC, S.C.
- GL CONSULTORES S.A. DE C.V.

Relación con otros estándares de competencia

- EC0247 Prestación de servicios de consultoría en gestión organizacional
- EC0249 Proporcionar servicios de consultoría general
- EC0946 Prestación de servicios integrales de consultoría
- EC0566 Prestación de servicios de consultoría en negocios

Aspectos relevantes de la evaluación

Detalles de la práctica:	Para demostrar la competencia en este EC, se recomienda que se lleve a cabo en el lugar de trabajo y durante su jornada laboral; sin embargo, pudiera realizarse de manera simulada, si el área de evaluación cuenta con los apoyos, materiales, insumos e infraestructura para llevar a cabo el desarrollo de todos los criterios de evaluación referidos en el EC.
Apoyos/Requerimientos:	• 3 Personas que desempeñan los roles de participantes en las sesiones de trabajo (Líder de proyecto, patrocinador y colaborador). • Lugar sin distracciones para el desarrollo de las sesiones. • 1 mesa y tres sillas. • Equipo de cómputo y de proyección, impresora y papelería en general.

Duración estimada de la evaluación

- 2 horas en gabinete y 1 hora en campo, totalizando 3 horas.

Referencias de Información

- Bertalanffy, Ludwig Von (1976) Teoría General de los Sistemas. Fondo de Cultura Económica, México.
- Beckhard, Richard y Pritchard, Wendy (1993) Estrategia para el Cambio. Parramón Editores, Barcelona.
- Beckhard, Richard y Pritchard, Wendy (1994) Lo que las empresas debe hacer para lograr una transformación. Grupo Editorial Norma. México.
- Cáceres, Susana (2016) Comunicación interna, pilar de la estrategia organizacional: planificación y nuevas tendencias para empresas y colaboradores mejor comunicados, Editorial Interna Comunicaciones, Santiago de Chile.
- Echeverría, Rafael (1994), *Ontología del Lenguaje*, Ediciones Granica, México.
- Echeverría, Rafael (2014), *Ética y Coaching Ontológico*, Editorial Granica, México.
- Franklin, E. (2014). Organización de empresas. (4.ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Goleman, Daniel (2018) La Inteligencia Emocional: Por Qué Es Más Importante Que El Cociente Intelectual. Editorial Batam Books.

- Kotter, J. y Cohen, D. (2002) The Heart of Change. Harvard Business Review Press, Boston.
- Medina, Romero Gerardo, (2012), *El Avatar Organizacional: Metodología para cambiar la cultura organizacional y alinearla hacia las estrategias de negocio* Editorial Porrúa, S.A. C.V., México.
- Romero, N. (2016) Manual de Diseño Instruccional: Una Propuesta con Tareas Integradoras (TI). Editorial Digital UNID.
- Romero Cruz Abeyro, Norma Angélica (2016) Manual de Diseño Instruccional: Una Propuesta con Tareas Integradoras (TI). Editorial Digital UNID.
- Zepeda Herrera, F. (1999) Psicología Organizacional. Pearson, México.
- Zimmerman, Arthur (2000) Gestión del Cambio Organizacional, Caminos y Herramientas. Ediciones Alba Ayala.

II.- Perfil del Estándar de Competencia

Estándar de Competencia
Gestión del cambio organizacional

Elemento 1 de 4
Identificar el contexto del cambio desde un enfoque sistémico

Elemento 2 de 4
Desplegar acciones iniciales de la gestión del cambio

Elemento 3 de 4
Implementar estrategias para la ejecución de la gestión del cambio organizacional

Elemento 4 de 4
Alinear el cambio al sistema organizacional

III.- Elementos que conforman el Estándar de Competencia

Referencia	Código	Título
1 de 4	**E3798**	Identificar el contexto del cambio desde un enfoque sistémico

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La persona es competente cuando demuestra los siguientes:

DESEMPEÑOS

1. Conduce con sensibilidad y empatía una sesión inicial de cambio:
- Exponiendo la causa raíz de las reacciones y comportamientos de las personas ante el cambio,
- Recuperando los comentarios y opiniones de las personas involucradas en el proyecto de cambio,
- Presentando las variables que intervienen directa o indirectamente en el desarrollo del proyecto,
- Explicando las principales problemáticas de gestión del cambio en el proyecto,
- Mencionando las interdependencias entre las acciones, los actores y los factores que influyen en el proyecto de cambio, y
- Compartiendo sus conclusiones sin emitir juicios de las personas involucradas en el proyecto de cambio: patrocinador/líder del proyecto de cambio/colaborador del equipo de cambio.

La persona es competente cuando obtiene los siguientes:

PRODUCTOS

1. El reporte del diagnóstico de entendimiento inicial del cambio documentado:
- Contiene los datos generales de la organización a intervenir: nombre de la empresa/institución, dirección, ubicación, giro y número de empleados,
- Contiene el nombre del proyecto de cambio,
- Describe los antecedentes del cambio a implementar en la organización, señalando el tipo de cambio, el alcance, beneficios y riesgos de no ejecutarlo,
- Describe el método para calcular el retorno de inversión de la gestión del cambio,
- Contiene el nombre de las personas involucradas en el cambio y audiencias impactadas iniciales,
- Incluye una técnica para identificar la causa raíz de las resistencias ante el cambio,
- Contiene descritos los principales retos a enfrentar con el equipo de proyecto y la organización para preparar el cambio,
- Describe el método de investigación documental y de campo que utilizará para el diagnóstico, y
- Tiene ausencia de errores ortográficos.

La persona es competente cuando posee los siguientes:

CONOCIMIENTOS	NIVEL
1. El autoconocimiento y las emociones como elementos del comportamiento humano ante el cambio de acuerdo a John Kotter.	Conocimiento
2. Fundamentos de la teoría clásica de sistemas aplicada a proyectos de transformación.	Conocimiento
3. Características de las herramientas de diagnóstico en la gestión del cambio.	Conocimiento
4. Relación de la cultura organizacional con la gestión del cambio.	Conocimiento

La persona es competente cuando demuestra las siguientes:

ACTITUDES/HÁBITOS/VALORES

1. Responsabilidad:	La manera en que el gestor del cambio integra los hallazgos detectados en la organización, sin filtros/juicios de valor.

GLOSARIO

1. Líder de proyecto:	Persona responsable de la planeación, ejecución y seguimiento del proyecto de cambio asegurando el cumplimiento del tiempo, calidad y costo planteados.
2. Métodos de investigación de campo:	Se refiere al proceso sistemático de levantamiento de información y análisis de los comportamientos, relaciones e interacciones que se llevan a cabo entre los miembros de la organización, en el lugar de trabajo y ambiente donde se implementará el proyecto de cambio. Incluye la observación, entrevista, grupos de enfoque y cuestionario entre otros.
3. Métodos de investigación documental:	Se refiere a los procesos sistemáticos de recopilación de información sobre los antecedentes de la organización relacionados con el proyecto de cambio realizado a través de documentos formales y de diversos autores que sirven para fundamentar y completar el diagnóstico.
4. Patrocinador:	Se refiere a la persona responsable de proporcionar los recursos y apoyo para la consecución de las metas del proyecto de cambio.
5. Teoría de sistemas:	Se refiere a partes interrelacionadas e interdependientes cuya suma es mayor a la suma de sus partes, el cambio de una parte del sistema afecta a las demás y, con esto, al sistema completo generando patrones predecibles de comportamiento.

6. Tipo de cambio:	Se refiere al proyecto de cambio que implica la modificación o implementación de una nueva plataforma, forma de operar, nueva filosofía organizacional o descripción, valuación, jerarquización y disposición de los puestos.

Referencia	Código	Título
2 de 4	**E3799**	Desplegar acciones iniciales de la gestión del cambio

La persona es competente cuando demuestra los siguientes:

DESEMPEÑOS

1. Participa como el gestor del cambio ante el equipo directivo:
- Mencionando las problemáticas presentes del proyecto de acuerdo con el diagnóstico,
- Proponiendo las acciones en temas de comunicación, sensibilización, capacitación y alineación directiva de acuerdo con el diagnóstico,
- Mencionando las actividades de gestión del cambio deben realizar de manera inmediata, cuáles son de ruta crítica y cuáles de soporte de acuerdo con el diagnóstico, y
- Solicitando los recursos para que las actividades propuestas se cumplan en los tiempos y con las condiciones necesarias de acuerdo con el diagnóstico.

La persona es competente cuando obtiene los siguientes:

PRODUCTOS

1. Las acciones de gestión de cambio documentadas:
- Contiene los instrumentos de medición de la posición ante el cambio para las audiencias impactadas, equipo de proyecto, patrocinadores y líderes,
- Contiene los resultados cualitativos y cuantitativos del instrumento aplicado y las posibles causas asociadas,
- Contiene las evidencias de las acciones iniciales de comunicación, tales como: identidad del proyecto, mensajes clave, respuesta a preguntas frecuentes, inducción “todos a bordo”, e
- Incluye un plan de trabajo con objetivos, acciones estratégicas y tácticas, actividades de ruta crítica y de soporte, tiempos, responsables y presupuesto asignado.

2. El modelo de gobierno del proyecto elaborado:
- Indica la estructura, mando y toma de decisiones del proyecto,
- Contiene los roles y responsabilidades de los participantes,
- Contiene los espacios de coordinación de acciones de cambio: lugar, periodicidad, medio, temáticas, medio de comunicación y documentación de acuerdos,
- Contiene las herramientas de colaboración: base de conocimiento, repositorio y formatos, y

- Contiene un glosario de términos acordado con el líder y el patrocinador del proyecto.

La persona es competente cuando posee los siguientes:

CONOCIMIENTOS	NIVEL
1. Elementos del Modelo de Gobierno de un Proyecto de cambio.	Conocimiento

La persona es competente cuando demuestra las siguientes:

ACTITUDES/HÁBITOS/VALORES

1. Iniciativa: La manera en que el gestor del cambio manifiesta su opinión, identifica riesgos, manifiesta posibles soluciones.

GLOSARIO

1. Acciones estratégicas: Son actividades rectoras que marcan el rumbo para la consecución de un proyecto y se enfocan al logro de un resultado esperado. Integran varias actividades tácticas.
2. Acciones tácticas: Son actividades orientadas a la forma y el método con el que se ejecuta una actividad específica. Son tareas puntuales que en su conjunto construyen una estrategia.
3. Herramientas de colaboración: Conjunto de instrumentos y recursos utilizados para interactuar, compartir y generar información entre los involucrados en el proyecto de cambio.
4. Inducción “todos a bordo”: Sesión de inmersión o inducción al proyecto para incorporar a nuevos integrantes con el fin de que identifiquen los objetivos, beneficios, retos, antecedentes y modelo de gobierno del proyecto; los conceptos, necesidades y panorama del cambio, así como su rol y responsabilidades dentro de la iniciativa de cambio.
5. Instrumentos de medición: Se refiere a la herramienta que sistematiza la información a obtener sobre el estado actual y contexto de la organización.
6. Medio de comunicación: Estrategia de comunicación donde se establecen los objetivos, canales, medios, presupuesto, tiempos y audiencias a las que se dirigirán los mensajes de cambio.
7. Mensajes clave: Información o contenido breve, claro y específico enviado a las diferentes audiencias con el objetivo de comunicar acciones concretas del proyecto de cambio y asegurar que sean recordado tras su despliegue.

8. Patrocinador del proyecto:	Persona que a nivel directivo promueve y respalda el proyecto de cambio.
9. Ruta crítica:	Es la secuencia de los elementos relacionados entre sí, en dónde se indica el vínculo de precedencia y las sucesiones, tiempo estimado, y que en su conjunto establecen un diagrama de red que marca un camino hacia la concreción del proyecto.

Referencia	Código	Título
3 de 4	**E3800**	Implementar estrategias para la ejecución de la gestión del cambio organizacional

La persona es competente cuando demuestra los siguientes:

DESEMPEÑOS

1. Conduce una sesión para el desarrollo del proyecto:
   - Presentando las actividades a ejecutar a los involucrados en la gestión del cambio,
   - Asignando actividades a los involucrados en la gestión del cambio de acuerdo con los recursos humanos, materiales y financieros disponibles para la ejecución,
   - Advirtiendo acerca de los posibles riesgos sobre la situación de cambio,
   - Proponiendo acciones estratégicas que mitiguen el posible impacto de los riesgos,
   - Exponiendo las situaciones existentes derivadas de las agendas ocultas,
   - Ajustando las actividades de acuerdo con las situaciones planteadas por los participantes, y
   - Solicitando a los participantes que promuevan que los actores clave ejecuten las actividades de gestión del cambio diseñadas en los tiempos establecidos.

La persona es competente cuando obtiene los siguientes:

PRODUCTOS

1. El plan de comunicación en la estrategia del cambio elaborada:
   - Contiene los resultados de acuerdo con el diagnóstico,
   - Contiene mapa/matriz de audiencia,
   - Contiene el plan de medios, y
   - Contiene mensajes de avance para las audiencias definidas.

2. El plan de liderazgo contenido en la estrategia del cambio elaborada:
   - Corresponde con los resultados del diagnóstico,
   - Contiene una identificación de audiencias,
   - Contiene el resultado de la medición de habilidades de cambio en patrocinadores y líderes,
   - Contiene un mapa político/de liderazgo/patrocinio/actores clave,
   - Contiene actividades y descripción de las mismas,
   - Contiene responsables de la ejecución,
   - Contiene tiempos de ejecución, y

- Contienen estatus de las actividades.

3. El plan de alineación organizacional contenido en la estrategia del cambio elaborada:
- Corresponde con los resultados del diagnóstico,
- Contiene una herramienta o matriz de impacto del cambio, y
- Contiene instrumento de verificación de la implementación del cambio de forma cualitativa y cuantitativa.

4. El plan de capacitación contenido en la estrategia del cambio elaborada:
- Está acorde con los resultados del diagnóstico,
- Contiene el instrumento de detección de necesidades de capacitación,
- Contiene una identificación de audiencias impactadas,
- Contiene las modalidades de entrega de la capacitación,
- Indica fechas de inicio y término,
- Contiene ubicación de las acciones de capacitación, y
- Contiene la duración de las acciones de capacitación.

La persona es competente cuando posee los siguientes:

CONOCIMIENTOS	NIVEL
1. Elementos base utilizados en el Diseño Instruccional de capacitación.	Conocimiento
2. Importancia del análisis de los medios de comunicación en las organizaciones.	Conocimiento
3. Elementos del proceso de comunicación.	Conocimiento
4. Impacto del cambio en los procesos de negocio.	Conocimiento
5. Fundamentos del rediseño de procesos de negocio.	Conocimiento

ACTITUDES/HÁBITOS/VALORES

1. Perseverancia:	La manera en que el gestor del cambio muestra un interés permanente en ejecutar la gestión del cambio.

GLOSARIO

1. Agendas ocultas:	Describe las intenciones o intereses no declarados que de forma consciente o inconsciente influyen en las interacciones, intenciones, emociones y reacciones de las personas.
2. Identificación de audiencias:	Método por medio del cual se identifican las figuras de autoridad de la organización de primer y segundo nivel, así como los actores claves que serán impactados por el cambio con el fin de lograr su involucramiento en la toma de decisiones oportuna.
3. Mapa/matriz de audiencia:	Tabla donde se integra la relación de los mensajes claves que deberán ser comunicados orientada a los

	segmentos de la organización relacionados con el proyecto de cambio.
4. Mapa político:	Gráfico donde se identifica a los patrocinadores y actores claves del proyecto ubicándolos en algún cuadrante considerando su nivel de influencia y postura ante el cambio.
5. Modalidad de entrega de la capacitación:	Forma a través de la cual se realiza la transferencia y conocimiento al usuario final quien operará una nueva herramienta o proceso de trabajo. Puede tratarse de una modalidad presencial, virtual, remota de autoaprendizaje, etc.
6. Plan de medios:	Estrategia de comunicación donde se establecen los objetivos, canales, medios, presupuesto, tiempos y audiencias a las que se dirigirán los mensajes de cambio.

Referencia	**Código**	**Título**
4 de 4	**E3801**	Alinear el cambio al sistema organizacional

La persona es competente cuando obtiene los siguientes:

PRODUCTOS

1. La propuesta de ajustes al sistema organizacional elaborado:

- Contiene el marco de referencia del cambio,
- Contiene los indicadores de adopción del cambio, y
- Contiene las actividades sugeridas de seguimiento para la alineación al sistema organizacional.

La persona es competente cuando posee los siguientes:

CONOCIMIENTOS	NIVEL
1. Construcción de indicadores de adopción del cambio.	Comprensión
2. Alineación al sistema organizacional.	Comprensión