

**PROPUESTA DE UN MÉTODO ESTÁNDAR DE GESTIÓN DEL CAMBIO PARA  
LA IMPLEMENTACIÓN DE NUEVOS SUBCOMPONENTES EN EL MODELO DE  
GESTIÓN DE LA EMPRESA SINERGIA S.A**

SONIA ANDREA CADENA RUBIO

MARIA FERNANDA GONZALEZ PEREA

Trabajo de grado para optar por el título de  
Magister en Administración con Énfasis en Negocios Internacionales y Mercados

Director de trabajo de Grado:

CARLOS ALBERTO BORJA HOYOS

Universidad Icesi

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Cali, Octubre 2011

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
RESUMEN	8
ABSTRACT	10
PALABRAS CLAVES	12
INTRODUCCIÓN	13
1. REFERENTES TEÓRICOS	17
1.1 LOS MODELOS DE GESTIÓN Y SUS COMPONENTES	17
1.2 GESTIÓN DEL CAMBIO	20
2. EMPRESA SINERGIA Y SU MODELO DE GESTIÓN	23
2.1 LA FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	24
2.2 GERENCIAMIENTO POR DIRECTRICES	25
2.3 GERENCIA DEL DÍA A DÍA	27
3. EVALUACIÓN DE LA IMPLEMENTACION DE LOS SUBCOMPONENTES DEL MODELO DE GESTIÓN DE LA EMPRESA SINERGIA	30
4. PROPUESTA DE MÉTODO ESTÁNDAR DE IMPLEMENTACIÓN PARA SUBCOMPONENTES NUEVOS DEL MODELO DE GESTIÓN EN LA EMPRESA SINERGIA	40
4.1. LIMITACIONES Y RESTRICCIONES	50
4.2. CONCLUSIONES	51

4.3. RECOMENDACIONES	52
BIBLIOGRAFIA	53
ANEXOS	55

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Ejemplo Modelo de Gestión INDG	18
Figura 2. Premio Baldrige	19
Figura 3. Ocho pasos para generar un cambio	22
Figura 4. Esquema general Modelo de Gestión empresa “Sinergia”	24
Figura 5. Gerencias Matriciales	26
Figura 6. Método estándar de implementación	42
Figura 7. Nivel de paternidad de la iniciativa	43
Figura 8. Temporalidad iniciativa del cambio Vs. Gestión del cambio	50

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Cronograma implementación componentes y subcomponentes del Modelo	29
Tabla 2. Criterios de evaluación nivel de aplicación por subcomponente	36
Tabla 3. Resumen Oportunidades de Mejora y Buenas Prácticas en la implementación de los Subcomponentes del Modelo de Gestión	39
Tabla 4. Estrategias para objetivos ADKAR	46

## LISTA DE GRAFICAS

	<b>Pág.</b>
Gráfica 1. Origen y planeación de la implementación	31
Gráfico 2. Equipo de implementación	32
Gráfico 3. Manejo de involucrados	33
Gráfico 4. Comunicación	33
Gráfico 5. Entrenamiento	34
Gráfico 6. Seguimiento a la implementación	35
Gráfico 7. Éxito de la implementación	35
Gráfico 8. Nivel de aplicación de los Subcomponentes	37

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
Anexo 1. Consolidación del análisis de los métodos de implementación de cada Subcomponente	55
Anexo 2. Nivel de aplicación de cada Subcomponente	58
Anexo 3. Análisis de la Iniciativa de Cambio	59
Anexo 4. Análisis de intervención a involucrados	60

## RESUMEN

Una Compañía necesita una forma organizada para gestionar y lograr sus resultados, por lo cual requiere de un modelo de gestión que permita desde la estrategia desplegar los objetivos a todos los niveles.

Los modelos de gestión están conformados por diferentes componentes y/o subcomponentes. En la empresa Sinergia se cuenta con un modelo de gestión que cuenta con tres componentes como son la formulación estratégica, gerenciamiento por directrices y gerenciamiento del día a día. A su vez estos componentes contienen subcomponentes los cuáles no han dado los resultados esperados y se han implementado de diferente manera; por esta razón se realizó una evaluación del método de implementación por medio de entrevistas a los líderes de cada subcomponente y una evaluación de la aplicación de cada uno de ellos de manera transversal en las diferentes áreas.

Los resultados de la evaluación del modelo mostraron que solo un subcomponente presentó calificación Alta, siendo entonces considerado exitoso debido a que su adopción y desarrollo es evidente y ya hace parte del día a día del nivel gerencial de la empresa. Además de esto, se identificó que no se tenía un método único de implementación y se confirmaba que se dejaron de tener en cuenta elementos

clave para facilitar el proceso de cambio en las personas. Esto permitió concluir que la principal causa de los niveles bajos de aplicación y la no interiorización de los subcomponentes en la empresa fue la falta de una adecuada gestión del cambio.

De acuerdo a lo anterior, se propone un método estándar de implementación basado en la metodología PHVA y el proceso de gestión del cambio, para garantizar una implementación exitosa de futuros subcomponentes del modelo de gestión de la empresa Sinergia, se proponen los siguientes pasos claves: realizar análisis de la iniciativa de cambio, definir equipo gestor del cambio, definir estrategia de intervención a los involucrados, definir estrategia de comunicación, realizar plan de reducción de impactos del cambio, comunicar victorias tempranas, consolidar logros y anclar el cambio en la cultura.

## ABSTRACT

A company needs an organized way to manage and achieve results, which requires a management model that allows deploying the objectives from strategy at all levels.

Management models are conformed by different components and sub-components. Synergy Company counts with a management model that has three components: strategy planning, management by guidelines and routine management. These ones are conformed by sub-components that have not given the expected results and also were implemented using different ways;

For this reason, an assessment of the implementation method was made using interviews with the leaders of the sub-components and an application assessment to each one of the sub-components was also made in different areas of the company.

The results of the assessment of the model showed that only one sub-component had a high score being this successful because of its adoption and development are evident and also the sub-component is already part of the routine of the managers. It was also identified that there was not a unique implementation method and it was confirmed that keys elements were forgotten to facilitate the change process in people.

All this allowed to conclude that the main cause of the low level of application and the non adoption of the sub-components in the company was the lack of an adequate change management.

According to this, a standard implementation method is proposed based on the PDCA methodology and the change management process to guarantee success in the future implementation of sub-components of the management model from synergy Company. The next steps are proposed: make an analysis of the change initiative, define the intervention strategy for the stakeholders, define the communication strategy, do the impacts reduction plan, communicate early victories, consolidate achievements and anchor the change in the company culture.

## **PALABRAS CLAVES**

Modelo de gestión, Gestión del cambio, Evaluación, Implementación

## **KEYWORDS**

Management model, Change management, Evaluation, Implementation

## INTRODUCCIÓN

La preocupación de la gerencia de cualquier organización es encontrar la mejor manera de alcanzar resultados de forma efectiva. Esto se puede lograr a través de diferentes tipos de gerenciamiento, donde uno de ellos es gerenciar a través de modelos de gestión. Una organización implementa un modelo de gestión con el objetivo de guiar a sus colaboradores hacia el logro de los resultados esperados; pues este representa el método de trabajo, partiendo de la estrategia. Según Falconi (2009), un modelo de gestión<sup>1</sup> es un conjunto de acciones que deben estar interrelacionadas de tal manera que los resultados de la empresa puedan ser alcanzados. Kaplan y Norton (2008)<sup>2</sup> adicionan que a partir de él se desarrolla la estrategia, se traduce en acciones operacionales y ayuda a monitorear y mejorar la eficacia en ambas.

Los modelos de gestión deben ser dinámicos para permitirle a la empresa adaptarse a los cambios del entorno y de la empresa; en este sentido, en la puesta en marcha de éstos, se deben tener en cuenta los factores organizacionales necesarios para que esta implementación sea un éxito. La

---

<sup>1</sup> Falconi V. (2009). El verdadeiro Poder (1ª ed, p. 28.). Minas Gerais: Instituto Desenvolvimento Gerencial

<sup>2</sup> Norton D. (2008), Strategy Execution Needs a System. Recuperado el día 20 de Septiembre de 2011, de <http://blogs.hbr.org/hbr/kaplan-norton/2008/08/strategy-execution-needs-a-sys.html>

claridad del por qué y el para qué del cambio que generan con las nuevas herramientas, la identificación y participación de los involucrados, la implementación y comunicación oportuna del cambio, son ejemplo de dichos factores.

En este trabajo se hablará de la situación de una empresa industrial del sector gráfico la cual se nombrará “Sinergia” y de la implementación de su modelo de gestión con todos sus componentes y subcomponentes. Dicha empresa, tal como se describirá en el capítulo 2, enfrentó una situación financiera muy compleja en los años 90’s, generada principalmente por la apertura económica. Esta situación la llevará a iniciar como parte de su estrategia de salvamento, una mejor forma de administrar el negocio, que le facilite alcanzar resultados más rápidos y de forma consistente. Encuentra entonces un modelo de gestión que cumple con estas condiciones, este modelo adoptado por la empresa “Sinergia” cuenta con tres grandes componentes: La formulación estratégica, el gerenciamiento por las directrices y el gerenciamiento del día a día. Los cuáles buscan alcanzar unos resultados coherentes con la estrategia de la compañía en beneficio de los clientes, los accionistas, la comunidad y los trabajadores, a través del seguimiento sistemático de resultados. Cada uno de los componentes utilizados en el modelo de gestión de la Empresa “Sinergia”, se ha venido implementando desde finales de los años 90's de diferentes maneras, de acuerdo a las necesidades de la empresa. Esto generó diferentes niveles de apropiación y aplicación para los

diferentes subcomponentes. Generando diferentes grados de éxito en la implementación y adopción por parte de los involucrados. Con base en lo anterior, en este proyecto de grado se quiere identificar y evaluar el nivel de aplicación y las diferencias en la implementación de los subcomponentes del modelo que han llevado a que los resultados de la compañía no se mantengan en el tiempo, identificar la mejores prácticas en estas implementaciones, sus oportunidades de mejora y a partir de esto, proponer un método estándar para realizar implementaciones exitosas futuras dentro de la empresa.

Para cumplir con este propósito se desarrollaran los siguientes objetivos:

- Evaluar de manera transversal en la organización el grado de aplicación de los sub-componentes del modelo de gestión de la empresa industrial Sinergia.
- Identificar el método de implementación de los subcomponentes del modelo de gestión utilizado en la empresa Sinergia para establecer buenas prácticas y oportunidades de mejora que hayan llevado a diferentes grados de aplicación y adopción de cada uno de los sub-componentes.
- Proponer un método estándar de implementación que mitiguen las diferencias identificadas, disminuyan la resistencia al cambio y ayuden al aumento del

grado de aplicación para facilitar la adopción de futuras implementaciones de componentes y/o subcomponentes del modelo de gestión.

A continuación se presentan los referentes teóricos, seguido de la presentación general de la empresa Sinergia y una breve descripción de su modelo de gestión con sus subcomponentes, luego la evaluación de la implementación de cada uno de ellos en esta empresa, la propuesta de un método estándar de implementación para subcomponentes nuevos del modelo de gestión y por último las limitaciones, restricciones, conclusiones y recomendaciones del presente trabajo.

# 1. REFERENTES TEÓRICOS

## 1.1 Los modelos de gestión y sus componentes

Para definir que es un modelo de gestión se debe partir de la definición de dos conceptos gestión y modelo. En el concepto de gestión se debe tener en cuenta dos cuestiones, la primera, el cómo resolver problemas y la segunda como tomar las decisiones correctas. Ambas cuestiones enfocadas a obtener los mejores resultados. De este análisis parte Falconi<sup>3</sup> (2009) cuando define que gerenciar es resolver problemas. De acuerdo a al Diccionario de la real Academia de la Lengua Española la palabra modelo que hace referencia a un esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja. Por lo tanto, un modelo de gestión es una referencia de la manera como una empresa alcanza sus resultados alineados a un bien común. Un modelo de gestión está integrado por diferentes componentes con el único fin de alcanzar y mantener los resultados en el tiempo. Algunos ejemplos son el modelo de gestión que propone la INDG<sup>4</sup> empresa consultora de Brasil, que se ve en la figura 1. Su filosofía es trabajar en la solución de problemas mediante un enfoque integrado en un modelo de gestión para alcanzar y mantener resultados, centrado en tres componentes: la formulación estratégica; el Gerenciamiento por directrices y de Proyectos; y el Gerenciamiento de la rutina del trabajo del día a día. El método utilizado para el alcance de resultados es el

---

<sup>3</sup>Falconi V. (2009). El verdadeiro Poder (1ª ed, p. 23.). Minas Gerais: Instituto Desenvolvimento Gerencial

<sup>4</sup> Falconi V. (2009). El verdadeiro Poder (1ª ed, p. 30.). Minas Gerais: Instituto Desenvolvimento Gerencial

PHVA<sup>5</sup> (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) uno de los más conocidos y de mayor aplicación en el mundo.

Figura 1. Ejemplo Modelo de Gestión INDG



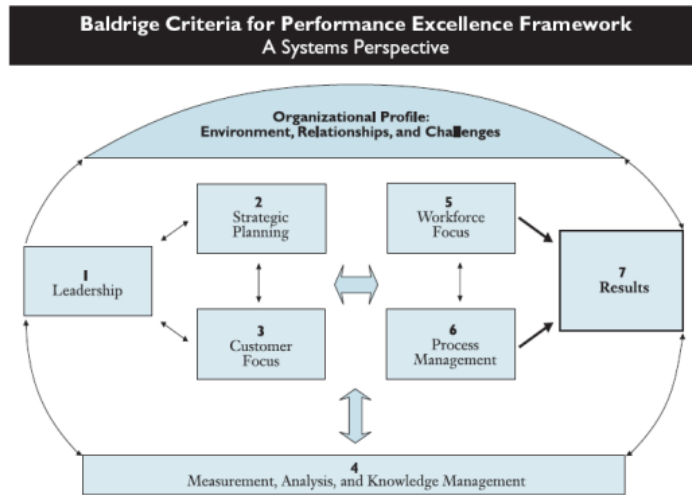
Fuente: Falconi V. (2009). El verdadeiro Poder (1era ed, p. 30)

Otro modelo es el que propone el premio Baldrige<sup>6</sup> de Estados Unidos, donde cada uno de los componentes tienen como objetivo ayudar a la organización a alinear los recursos, mejorar la comunicación y productividad para alcanzar los objetivos estratégicos (ver Figura 2). Los componentes o aspectos críticos de este modelo son los siguientes: liderazgo, planificación estratégica, enfoque al cliente, medición, análisis y gestión del conocimiento, desarrollo y dirección de los recursos humanos, gestión de procesos y resultados.

<sup>5</sup> Falconi V. (2008). Gestión de la rutina del trabajo cotidiano, (8ª ed, p.181). Minas Gerais: Instituto Desenvolvimento Gerencial

<sup>6</sup> National Institute of Standards and Technology's (2011), Criteria for Performance Excellence 2011-2012: Premio Baldrige. Recuperado el 20 Junio 2011, de [http://www.nist.gov/baldrige/publications/business\\_nonprofit\\_criteria.cfm](http://www.nist.gov/baldrige/publications/business_nonprofit_criteria.cfm)

Figura 2. Premio Bladrige



Fuente: [http://www.nist.gov/baldrige/publications/business\\_nonprofit\\_criteria.cfm](http://www.nist.gov/baldrige/publications/business_nonprofit_criteria.cfm)

El desarrollo de un modelo de gestión según Falconi (2009) depende del aprendizaje de las personas. A medida que las organizaciones quieran obtener resultados más desafiantes deben adoptar modelos y herramientas más sofisticadas<sup>7</sup> y avanzar hacia un modelo de gestión mucho más robusto para responder a los cambios del entorno. Esto involucra la necesidad de evaluar el impacto transversal que tendrá la implementación de cada subcomponente dentro de la empresa. Al ser las personas el medio más importante para obtener dicho resultado, se vuelve clave considerar el nivel de impacto sobre ellas, para lograr que el modelo funcione. Teniendo esto claro, gestionar el cambio para este tipo de implementación de modelos y subcomponentes se convierte en obligatorio.

<sup>7</sup> Falconi V. (2009). El verdadero Poder (1ª ed, p. 31). Minas Gerais: Instituto Desenvolvimento Gerencial

## 1.2 Gestión del cambio

De acuerdo a la definición del diccionario cambio es la acción de cambiar y este a su vez es dejar una cosa o situación para tomar otra, convertir o mudar algo en otra cosa, frecuentemente su contraria. Contextualizando esto a nivel organizacional, cualquier iniciativa que pretenda mejorar la posición competitiva de una organización a través de la implantación de ideas innovadoras es un cambio, indiferente de que tipo sea (Aguilar, 2003, p. 156). Las prácticas y actividades que se realizan de manera sistemática para que los cambios organizacionales ocurran de una manera efectiva, en el menor tiempo posible y garanticen la adopción del cambio en las conductas de las personas, sin mayores traumatismos, se puede denominar gestión del cambio. De otro lado, Kotter (2006)<sup>8</sup> define ocho pasos básicos para garantizar el éxito en una estrategia de implementación de cambio, ver figura 3.

Se pueden resumir los elementos claves para gestionar un cambio en cuatro pasos: El primero es prepararse para el cambio definiendo claramente su objetivo y comunicarlo de la manera adecuada y con el sentido de urgencia requerido, el segundo es realizar intervención a todos los involucrados, garantizando identificar sus resistencias, beneficios y costos que obtendrán del cambio. El tercero es el analizar los impactos que el cambio tiene en los procesos, estructuras, etc., de la empresa para garantizar que este se mantenga en el tiempo. El cuarto es

---

<sup>8</sup> Kotter J.(2006). Nuestro Témpano se está derritiendo,(1ª ed, p. 125). Bogotá: Editorial Norma

garantizar el desarrollo de las competencias en las personas impactadas para que tengan las capacidades y habilidades necesarias para incorporar los cambios en su rutina de trabajo.

Todo esto debe estar enmarcado en un liderazgo efectivo donde los comportamientos y actitudes de la alta dirección demuestren su compromiso.

Estos principios dan un lineamiento claro acerca de los elementos claves que se deben considerar en la implementación de una iniciativa, el utilizarlos de manera conjunta facilita el proceso de cambio en las personas lo cual garantiza el éxito del cambio.

Figura 3. Ocho pasos para generar un cambio

Pasos	Características	Objetivo
<p><b>Paso 1:</b> Crear sentido de urgencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es el paso mas importante para que el esfuerzo del cambio tenga éxito.</li> <li>Evaluar la necesidad de cambio, discutir las crisis o grandes oportunidades</li> </ul>	<p><b>Hacer ver a los otros la importancia y premura de la necesidad del cambio.</b></p>
<p><b>Paso 2:</b> Organizar un equipo guía</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asegurar que haya un grupo con poder suficiente para liderar el cambio, debe poseer habilidades de liderazgo y comunicación</li> <li>Conseguir que el grupo trabaje conjuntamente como un equipo y que cuente con la credibilidad necesaria para guiar el cambio.</li> </ul>	<p><b>Conformar un equipo comprometido con el cambio y con capacidad de gestionarlos</b></p>
<p><b>Paso 3:</b> Desarrollar un visión clara y su estrategia</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir el qué, para qué y cómo del cambio, visualizar que tan diferente sería el futuro y como puede hacerse realidad, haciendo énfasis en los beneficios.</li> </ul>	<p><b>Definir la visión de modo que la gente pueda visualizarlo y sentirlos</b></p>
<p><b>Paso 4:</b> Comunicar para obtener comprensión y aceptación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La visión y estrategia del cambio debe ser comunicada y asegurar que la mayor parte de los grupos de interés la entiendan y aprueben.</li> </ul>	<p><b>Asegurarse de que tanta gente como sea posible comprenda y acepte la visión y la estrategia</b></p>
<p><b>Paso 5:</b> Facultar a las personas para tomar acción</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eliminar los obstáculos o efectos adversos que puedan presentarse y que impidan lograr hacer realidad la visión del cambio.</li> <li>Empoderar al mayor numero de personas posible</li> </ul>	<p><b>Lograr fomentar el optimismo y reforzar la confianza</b></p>
<p><b>Paso 6:</b> Evidenciar los éxitos de corto plazo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presentar, hacer visibles los éxitos obtenidos durante el proceso de cambio.</li> <li>Los éxitos a corto plazo refuerzan la fe en el esfuerzo del cambio y premian emocionalmente a los que mas trabajan.</li> </ul>	<p><b>Respaldar el esfuerzo de aquellos que han apoyado la iniciativa de cambio</b></p>
<p><b>Paso 7:</b> No ceder en el empeño</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tras los primeros éxitos, presiones con mas fuerza y con mas rapidez</li> <li>No cese en la implantación de un cambio detrás del otro, hasta que la visión sea una realidad</li> <li>No cante éxito demasiado pronto</li> </ul>	<p><b>Mantener la sensación de urgencia y la motivación</b></p>
<p><b>Paso 8:</b> Crear una nueva cultura.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener las nuevas formas de comportamiento que garanticen que estos tengan éxito, asegure esto a través de la adecuación de los procesos, estructuras y políticas organizacionales que faciliten el sostener estos nuevos comportamientos hasta reemplazar las viejas costumbres.</li> </ul>	<p><b>Asegurar que el cambio no es momentáneo sino permanente</b></p>

Fuente: Las autoras

## **2. EMPRESA SINERGIA Y SU MODELO DE GESTIÓN**

Sinergia, fue fundada el 19 de noviembre de 1957 en el municipio de Yumbo, Valle del Cauca. Esta empresa colombiana con más de 45 años de experiencia, ofrece Soluciones Integrales para la industria gráfica. En la actualidad genera 1,500 empleos directos y más de 10,000 indirectos, siendo así una empresa clave para la economía de la región y del país. La situación que enfrentó esta empresa en la década de los 90's fue la más complicada de toda su historia. Factores exógenos como el precio de la industria, el precio del dólar y la fuerte competencia pusieron en duda la continuidad de la empresa. El momento más complejo, donde se llegó a tener un nivel de endeudamiento superior al 58% de sus activos, se presentó en 1997. Y fue en dicho año donde se tomaron muchas decisiones para darle un giro fuerte al negocio y salvarlo de la quiebra. El presidente Pedro González, fue quien empezó a evaluar la posibilidad de tener un modelo de gestión para Sinergia que facilitara su administración, ayudara a dar resultados financieros positivos rápidamente y lograr sostenibilidad en el tiempo.

El presidente encontró un modelo que apoyara este reto, en una empresa industrial del sector de la construcción. Con esta referencia, tomó la decisión de iniciar la implementación de un modelo de gestión ajustado a las necesidades del momento coyuntural que vivía la empresa. Su implementación inició en el año 2000 en áreas productivas en donde se le apostaba a un alcance de resultados

positivos inmediatos y luego en el año 2004 amplió el alcance a todas las áreas de la empresa. El modelo de gestión ha evolucionado continuamente y en la actualidad, involucra tres grandes componentes, de los cuales se hará una breve descripción a continuación (ver Figura 4).

Figura 4. Esquema general Modelo de Gestión empresa “Sinergia”



Fuente: Empresa Sinergia

## 2.1. La formulación estratégica

En la cual se revisa y confirma la misión de la empresa, se plantea la visión a 5 años y los objetivos estratégicos para poder alcanzarla. Este componente no se

detallará en este trabajo ya que su implementación no fue resultado de un proyecto específico, sino de una construcción continua liderada por la Presidencia y su equipo directivo.

## **2.2 Gerenciamiento por Directrices<sup>9</sup>**

Es un proceso orientado a transformar las estrategias definidas en la formulación estratégica en metas desplegadas a todos los niveles de la Organización, buscando la mejora continua y el logro de los resultados. Dentro del despliegue de directrices se encuentran los siguientes sub-componentes:

- **Gerencias Matriciales:** Se utiliza para la definición de metas transversales de Presupuesto de Gastos y Costos que se fundamenta básicamente en la definición de grupos de cuentas contables (según sus características comunes) a los cuales se les nombra un gestor por grupo, quien realiza el análisis detallado estos y negocia metas con las gerencias responsables, como lo muestra figura 5.

---

<sup>9</sup> Falconi V. (2004). Gerenciamiento pelas diretrizes (3ª ed, p. 31.). Minas Gerais: Instituto Desenvolvimento Gerencial

Figura 5. Gerencias Matriciales

Grupo Matricial	COMERCIAL	FINANZAS	MITO CENTRAL E INGENIERIA	OPERACIONES P1	TOTAL
ADMINISTRACION EDIFICACIONES	204.303.342	84.278.368	62.650.194	224.658.713	2.547.270.208
BAGAZO Y ENFRIGETICOS				33.208.900.542	63.468.982.881
BENEFICIOS Y OTROS GASTOS DE PERSONAL	838.198.372	43.800.000			
DEPRECIACION	28.598.129	11.766.000			
DONACIONES Y CONTRIBUCIONES					
ENERGIA ELECTRICA	14.067.227				
GASTOS DE COMERCIALIZACION	20.491.936.195				
GASTOS DE MEDICACION			1.450.000	3.000.000	1.070.342.200
		6.779.234			23.726.779.234
		5.781.340	21.066.862	8.823.876	1.592.020.330
HONORARIOS - PROD. Y SERVICIOS	20.000.000		59.351.928	4.879.125.498	11.272.641.632
IMPUESTOS		4.873.719.869	1.583.244		8.960.661.269
INFORMATICA Y COMUNICACIONES	504.108.061	122.879.557	129.461.634	261.750.929	2.673.410.993
MANTENIMIENTO MAQUINARIA Y EQUIPO	104.479.110		3.418.307.237	13.996.580.443	25.832.093.510
MATERIAL DE EMPAQUE	183.117.102		121.913	6.502.573.049	16.893.123.450
MP - FINALES			68.066.814.355		117.448.363.210
MP - PRIMARIAS				14.927.373.134	26.862.498.977
SEGUROS					8.326.824.378
SUELDOS, SOB.			28.153	25.312.723.252	63.092.543.522
SUMINISTROS			59.152	7.846.821.798	17.481.888.878
<b>Total general</b>	<b>28.016.561.714</b>	<b>51.733.037.323</b>	<b>9.550.687.961</b>	<b>199.763.912.574</b>	<b>468.440.452.809</b>

Fuente: Modelo de Gestión Sinergia

- **Diagnóstico Desempeño Operacional (DDO):** Es la definición de metas específicas hasta el nivel operacional con el objetivo de profundizar el seguimiento, análisis y el tratamiento de anomalías (desviaciones) por parte de los Operadores y así encontrar oportunidades de mejora que den como resultado la optimización del uso de los recursos disponibles.
- **PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar) para la mejora:** Una vez definidas las metas, se inicia el proceso de definición de acciones, para esto se sigue el ciclo de la calidad PHVA<sup>10</sup> en cada una de las metas. Luego se analizan las causas del problema, se determinan las acciones para el logro de la meta, se ejecuta el plan de acción, se verifica periódicamente el alcance de la

<sup>10</sup> Falconi V. (2008). Gestión de la rutina del trabajo cotidiano, (8ª ed, p.181). Minas Gerais: Instituto Desenvolvimento Gerencial

meta y se toman acciones cuando no se alcanza el resultado y se cierra el ciclo después de alcanzarlo.

- **Seis Sigma**<sup>11</sup>: Tiene como objetivo la resolución de problemas más complejos desde el punto de vista de su análisis, por esta razón está fundamentado en la recolección de datos y análisis estadísticos. Está fundamentado en la metodología DMAIC (Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar).

### 2.3 Gerencia del Día a Día<sup>12</sup>

Su propósito es la búsqueda de la mejora y el mantenimiento de los estándares en todos los procesos en el día a día, de manera que le permitan a la empresa lograr la satisfacción de sus clientes, el desarrollo de las personas y proveedores. Dentro de la Gerencia del día a día se tienen los siguientes subcomponentes:

- **EHVA**: Está basado en cuatro etapas (Estandarizar, Hacer, Verificar, Actuar), donde se definen los estándares críticos para que los resultados del día a día se mantengan, se ejecuta el plan de estandarización, se revisa que los resultados se estén cumpliendo y cuando ocurre una desviación, se analiza

---

<sup>11</sup> Aguiar S. (2002). Integracao das Ferramentas da Qualidade ao PDCA e ao Programa Seis Sigma, (1ª ed, p. 203-205). Belo Horizonte: Instituto Desenvolvimento Gerencial.

<sup>12</sup> Falconi V. (2008). Gestión de la rutina del trabajo cotidiano, (8ª ed, p.53-63). Minas Gerais: Instituto Desenvolvimento Gerencial.

para determinar sus causas y tomar acciones para que no vuelva a ocurrir (a esto se le llama “Tratamiento de anomalías”).

- **Sistema de gestión de la Calidad ISO 9001:2001**<sup>13</sup>: Su objetivo es proporcionar confianza tanto a la organización como a sus clientes, de su capacidad para proporcionar productos que satisfagan los requisitos de forma coherente.
- **Sistema de gestión en Seguridad Industrial y Salud Ocupacional OHSAS 18001**<sup>14</sup>: Su objetivo es prevenir y controlar los riesgos en el lugar de trabajo y asegurar que el proceso de mejoramiento continuo permita minimizarlos.
- **Sistema de Gestión Ambiental ISO 14001**<sup>15</sup>: Su objetivo es controlar el impacto de las actividades, productos o servicios de la empresa en el medio ambiente.

Todos los componentes y sub-componentes que están dentro del modelo de gestión son un medio para garantizar que se alcance el resultado esperado de

---

<sup>13</sup> ICONTEC, 2008. Sistema de gestión de la calidad. Requisitos. Bogotá: ICONTEC, 34 pág.

<sup>14</sup> ICONTEC, 2007. Sistemas de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional. Requisitos. Bogotá: ICONTEC, 24 pág.

<sup>15</sup> ICONTEC, 2004. Sistemas de Gestión Ambiental. Requisitos de orientación para su uso. Bogotá: ICONTEC, 37 pág.

cada una de las partes interesadas (Accionistas, Empleados, Proveedores, Clientes, Comunidad).

Cada uno los sub-componentes descritos en el punto anterior fueron implementados en momentos diferentes, dependiendo de las necesidades de la empresa, como se puede ver en la tabla 1, donde se muestra cronológicamente el momento de implementación.

Tabla 1. Cronograma Implementación Componentes y Subcomponentes del Modelo

Año de Implementación										Herramienta / sistema gestión	
2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009		2010
											Gerencia del día a día
											Gerencia por Directrices
											PHVA como solución de Problemas
											ISO 9001 Planta 1
											Gerencia Matricial de Costos y Gastos (GMCG)
											Seis Sigma
											ISO 14000
											OHSAS 18000
											ISO 9001 Planta 2
											DDO

Fuente: Empresa Sinergia

De manera general, la implementación de cada una de estos sub-componentes se ha realizado de manera distinta, generando un nivel de aplicación diferente, de acuerdo a la opinión de las personas en la organización. Cada uno de estos puntos se detallará más ampliamente por cada componente y/o sub-componente en el siguiente capítulo.

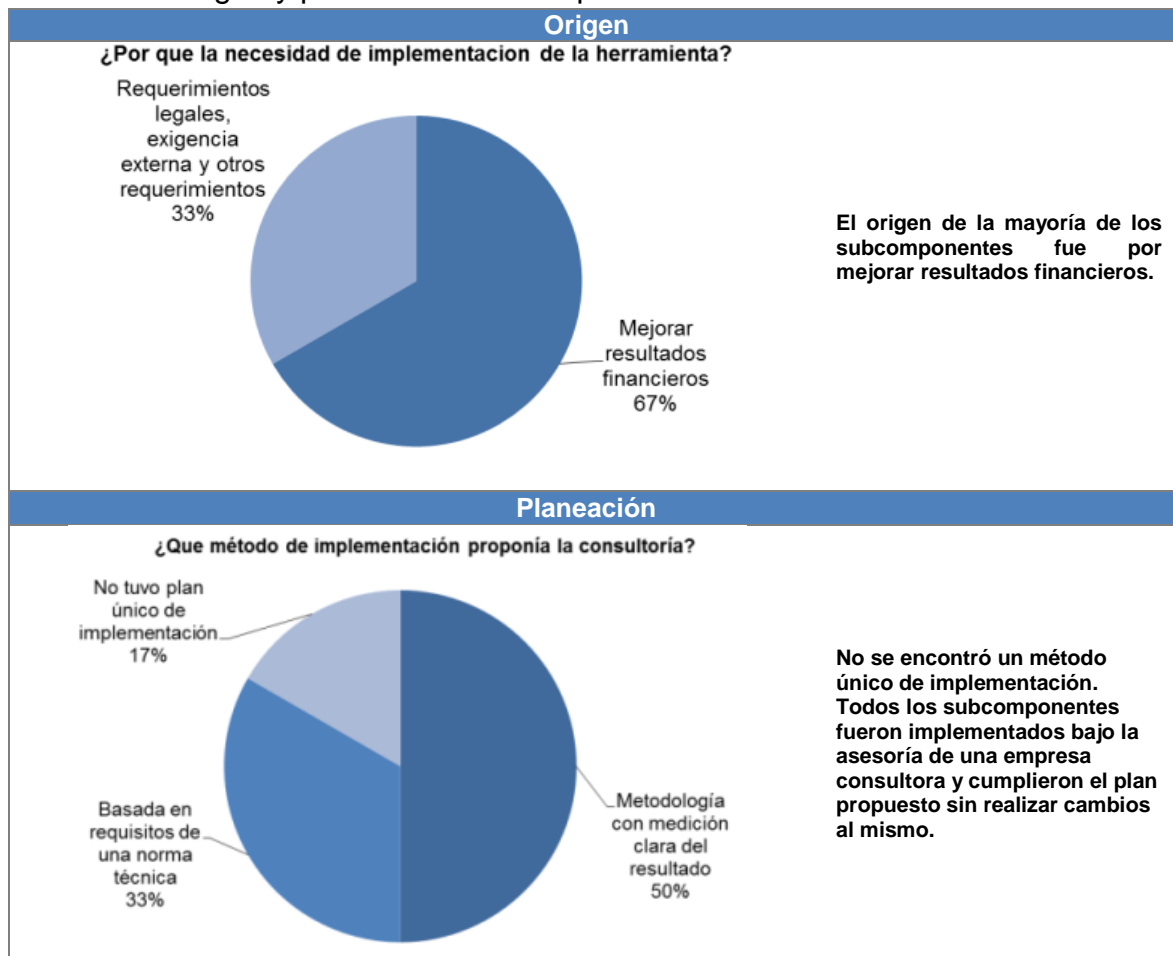
### **3. EVALUACIÓN DE LA IMPLEMENTACION DE LOS SUBCOMPONENTES DEL MODELO DE GESTIÓN DE LA EMPRESA SINERGIA**

Para el análisis de los métodos de implementación se realizó una entrevista a cada líder de implementación bajo el marco de los siguientes temas: Origen, Planeación, Equipo, Recursos, Manejo de involucrados, Comunicación, Entrenamiento, Seguimiento y Éxito de la implementación. Las entrevistas se realizaron para todos los subcomponentes de modelo por separado a excepción del PHVA y EHVA, al igual que ISO 14001 y OHSAS 18001, los cuales fueron implementados de manera simultánea y por ello se analizan de manera conjunta.

Con los resultados obtenidos en las entrevistas a los líderes de implementación se pudo comprobar que no existió un método único para la implementación, lo cual influyó en el éxito de los subcomponentes. El único subcomponente considerado exitoso es la Gerencia matricial de Costos y Gastos, los demás no, debido a que se tiene la percepción de ser una carga adicional de trabajo y no se observa un convencimiento definitivo. Sí los mecanismos de seguimiento a éstos se dejan de realizar el nivel de aplicación disminuye. Para confirmar la validez de esta percepción se tomó un aparte de un diagnóstico de cultura organizacional realizado por la empresa de consultoría “Remolina & Estrada” en Sinergia S.A en el cual se halló que las personas en general perciben de los sistemas de gestión una carga de trabajo alta que hace que se pierda el foco en las prioridades, la

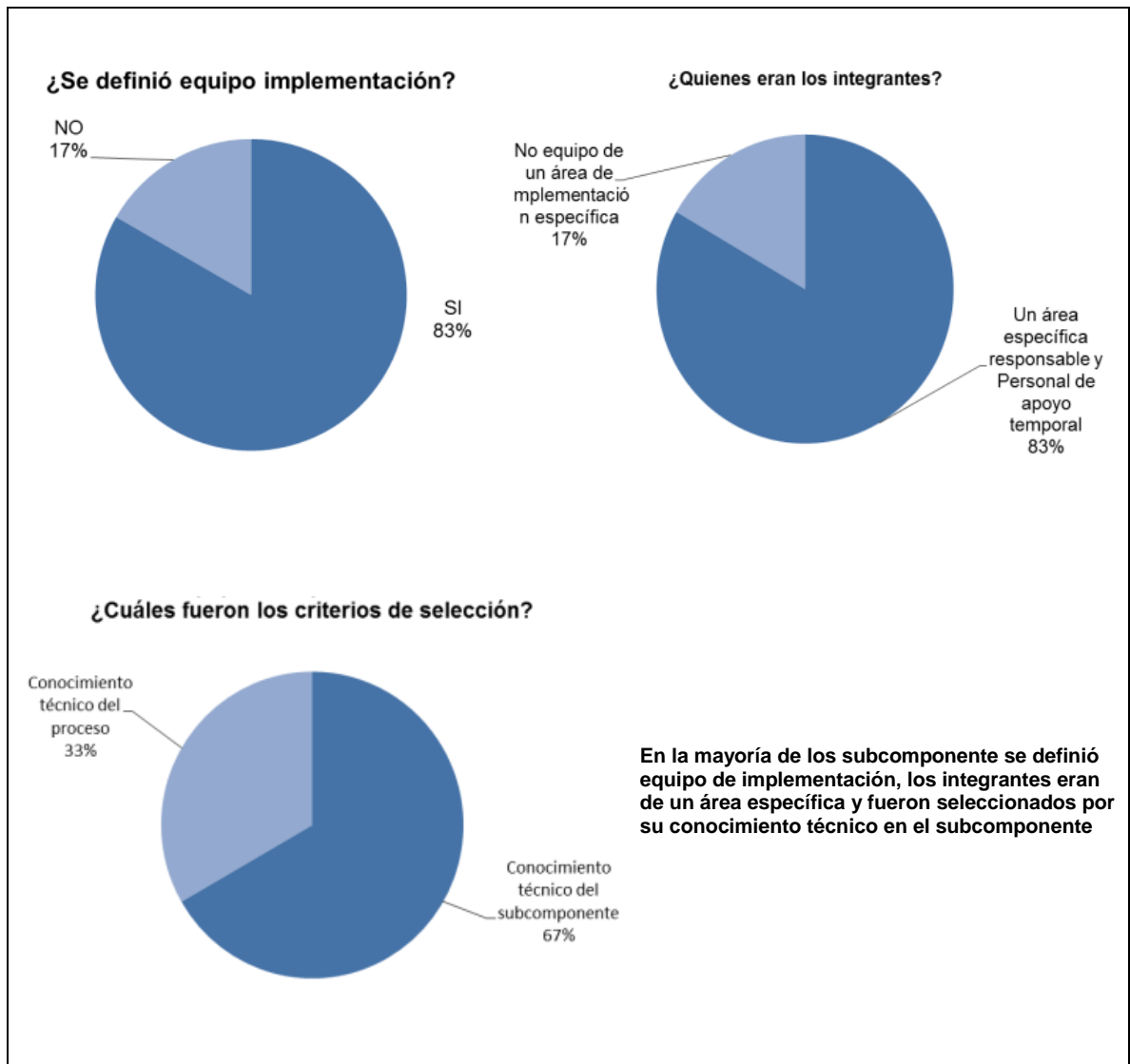
aplicación y cumplimiento de las iniciativas de cambio, se hacen de manera parcial para “cumplirle a alguien” sin la generación de hábitos de comportamiento. En los gráficos 1 al 7 se pueden observar los resultados por cada pregunta realizada.

Gráfico 1. Origen y planeación de la implementación



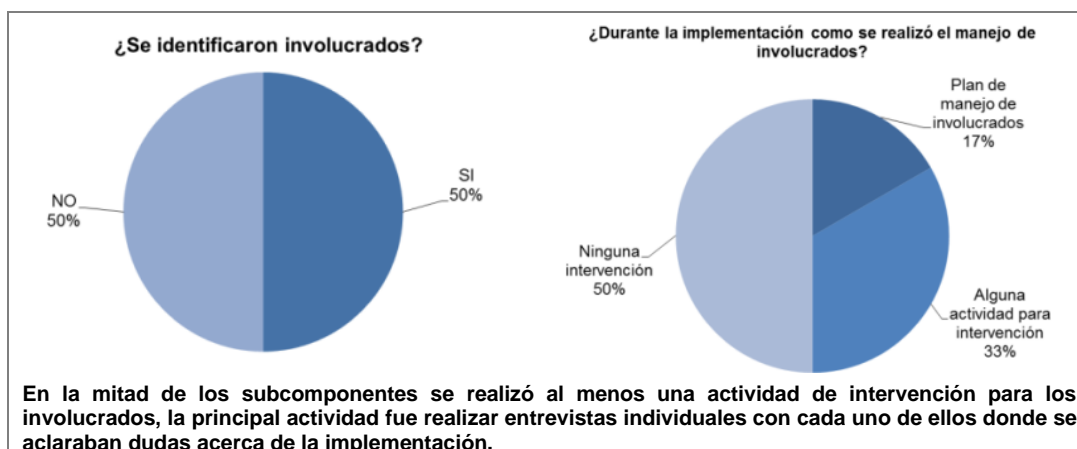
Fuente: Las Autoras, basado en el Anexo 1.

Gráfico 2. Equipo de Implementación



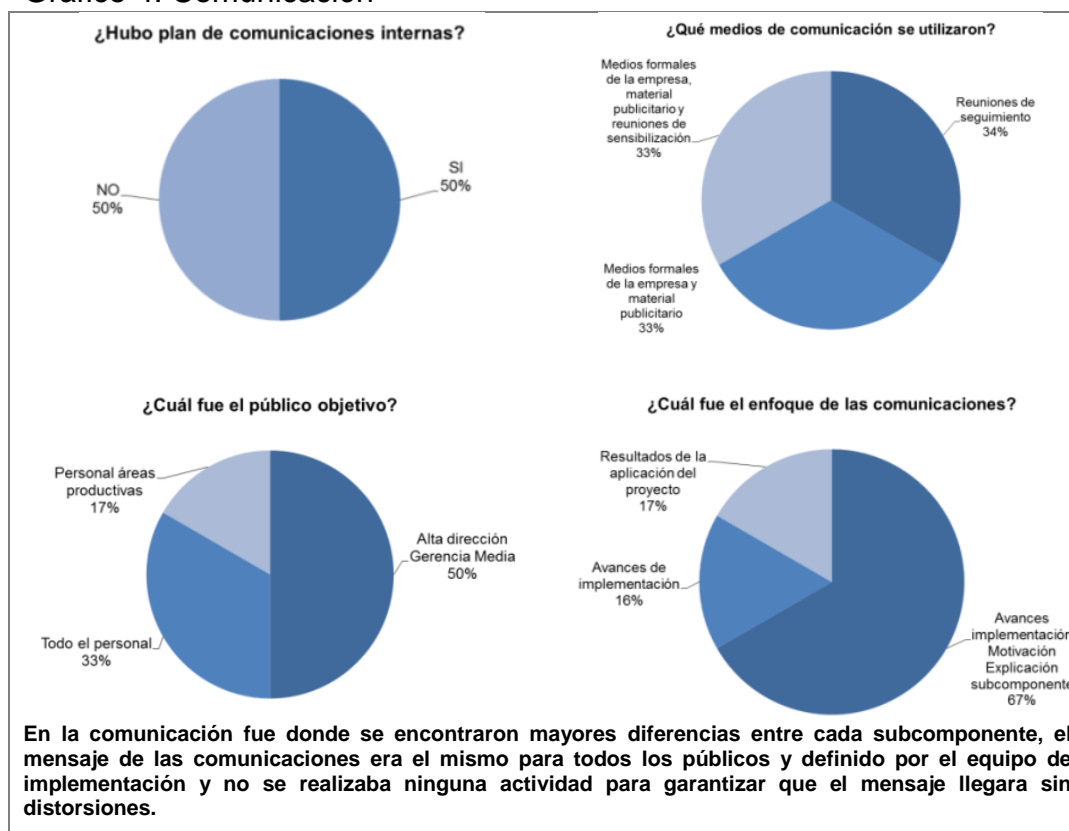
Fuente: Las Autoras, basado en el Anexo 1.

Gráfico 3. Manejo de Involucrados



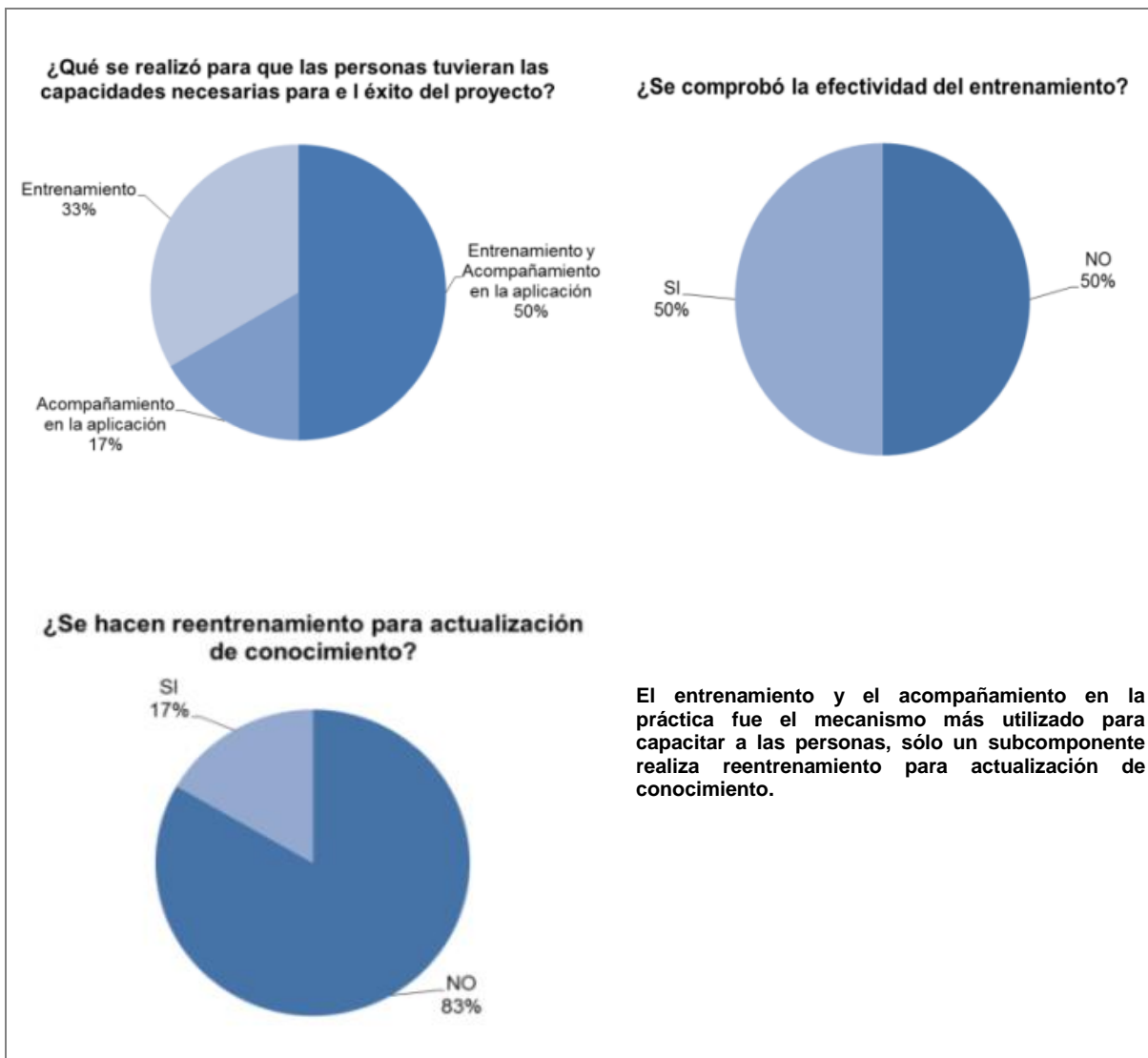
Fuente: Las Autoras, basado en el Anexo 1.

Gráfico 4. Comunicación



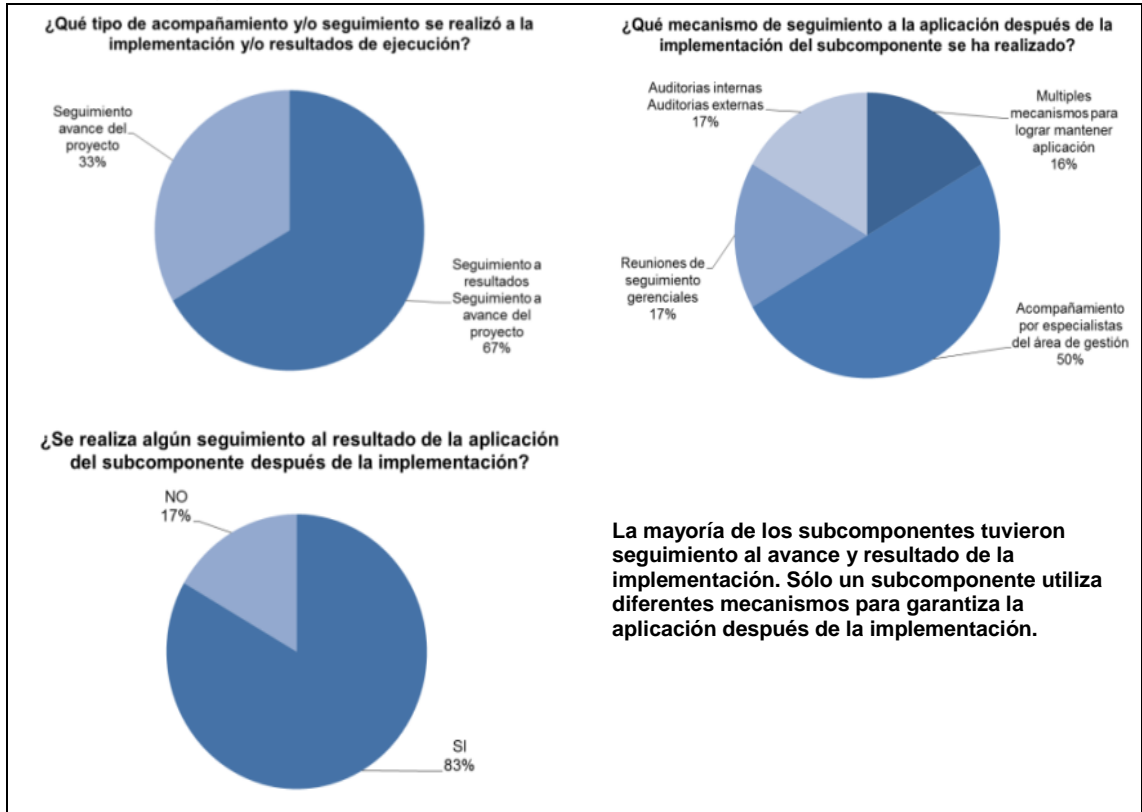
Fuente: Las Autoras, basado en el Anexo 1.

Gráfico 5. Entrenamiento



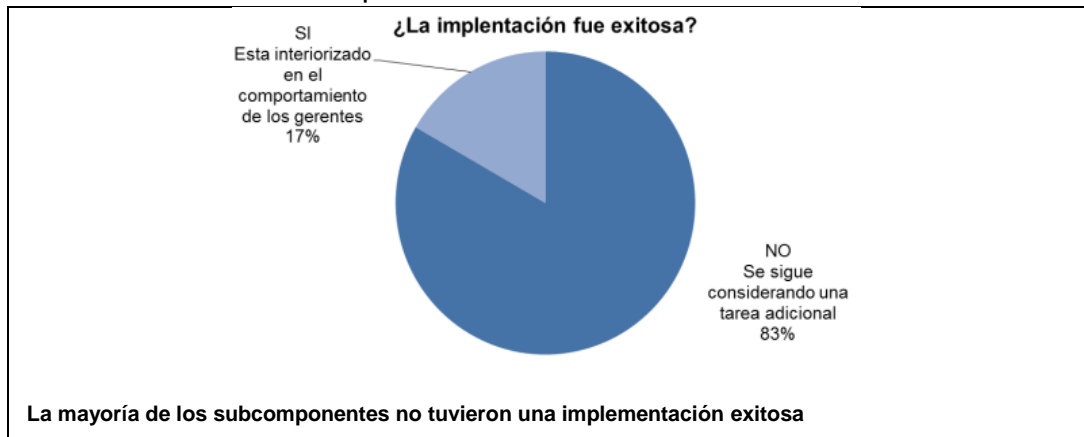
Fuente: Las Autoras, basado en el Anexo 1

Gráfico 6. Seguimiento de la implementación



Fuente: Las Autoras, basado en el Anexo 1.

Gráfico 7. Éxito de la implementación



Fuente: Las Autoras, basado en el Anexo 1.

Los gráficos anteriores están basados en el Anexo 1 donde se encuentra el detalle del análisis de las entrevistas. Para la evaluación del nivel de aplicación de cada subcomponente se construyó una matriz (Anexo 2) donde se calculó el nivel de acuerdo a los criterios utilizados dentro de la empresa. A continuación se muestran cada uno de ellos (Tabla 2):

Tabla 2. Criterios de evaluación nivel de aplicación por subcomponente

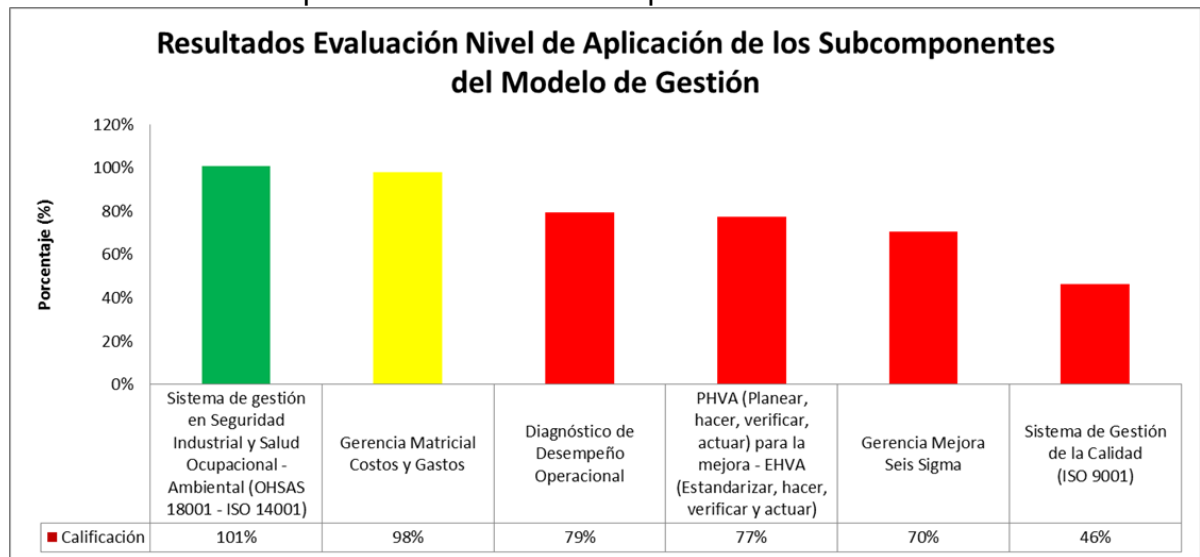
Subcomponente	Criterios				
	1	2	3	4	5
PHVA para la mejora - EHVA	% Cumplimiento de resultados de las metas propuestas.	% Cumplimiento a las fechas planeadas de las acciones propuestas para el alcance de las metas.	% Cumplimiento a la Metodología del PHVA.	% Corrección o cierre de las anomalías (desviaciones a los estándares) de las áreas de la empresa.	% Cumplimiento a las fechas planeadas de las acciones propuestas en el tratamiento de las anomalías repetitivas.
Seis Sigma	% Cumplimiento a la meta de mejora propuesta para el proyecto	% Cumplimiento al plazo (tiempo) definido para el alcance de la meta	% Cumplimiento a la dedicación planeada para el desarrollo del proyecto.	% Cumplimiento de la aplicación de la metodología seis sigma.	N/A
Gerencia Matricial de Costos y Gastos	% de Cumplimiento del presupuesto de costos y gastos	N/A	N/A	N/A	N/A
Diagnóstico de desempeño operacional DDO:	% de Cumplimiento del diagnóstico de verificación de la implementación de DDO en las áreas operativas realizado en el 2010 por el área de gestión de la empresa.	N/A	N/A	N/A	N/A
Sistema de gestión en Seguridad Industrial y Salud Ocupacional (OHSAS 18001) y Sistema de Gestión Ambiental (ISO 14001):	% Cumplimiento de las metas de accidentalidad.	% Cumplimiento al indicador de gestión de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional.	% Cumplimiento de las metas en indicadores de las variables ambientales de las áreas productivas.	% Cumplimiento al indicador de gestión ambiental.	N/A
Sistema de gestión en Calidad (ISO 9001)	% Cumplimiento de Autoevaluación Nivel de Madurez del sistema de gestión	N/A	N/A	N/A	N/A

Fuente: Las autoras

La consolidación de información para el análisis se realizó promediando el nivel de aplicación por cada área y obteniendo un total por subcomponente, clasificándolo en esta escala: Menor a 90% baja, entre 90% y 100% media y mayor a 100% alta. Los resultados obtenidos por cada subcomponente se muestran en el Gráfico 4.

Los subcomponentes con grado de aplicación alto y medio respectivamente son: Sistemas de gestión en Seguridad Industrial y Salud y Ambiental (OHSAS 18001 - ISO 14001) y Gerencia Matricial de Costos y Gastos (GMCG).

Gráfico 8. Nivel de Aplicación de los Subcomponentes



Fuente: Las autoras

Las prácticas y oportunidades identificadas en los métodos de implementación con nivel de aplicación alto y medio se describen a continuación:

El resultado encontrado en nivel medio para el subcomponente matricial GMCG, se debió al compromiso de Presidencia para liderar la implementación y continuar con su aplicación en el tiempo, las entrevistas realizadas a cada uno de los directivos para mostrar los beneficios, la importancia de su liderazgo, rol y

responsabilidades en la implementación, permitió permear los comportamientos de los gerentes. Las oportunidades de mejora señaladas por el líder de implementación son aumentar el acompañamiento del experto en la fase de resultados donde se requiere mayor esfuerzo para un cambio cultural y lograr que la estructura, los procesos y las personas involucradas en la implementación sean gestionadas para poder evolucionar con el cambio, y mejorar la aplicación en el tiempo.

El nivel alto de la aplicación encontrado para el subcomponente de los sistemas de gestión en seguridad, salud y ambiental, se debe a varios factores: tener definido un indicador de gestión, verificación trimestral a través del área experta en SISO y Ambiental de estos indicadores, se cuenta con un equipo de apoyo para gestionar el cumplimiento de las actividades incluidas en este indicador, motivando la participación de personas de todos los niveles. También resalta el re-entrenamiento permanente para todo el personal, esto ha facilitado que se mantengan con vigencia en el tiempo. Según el líder una de las oportunidades de mejora esta en comprender que los indicadores de gestión aún no han llegado a los niveles esperados y que todavía se debe seguir reforzando en cada persona para que estos conceptos se interioricen.

En los otros subcomponentes se identifican algunas características positivas como: el liderazgo y el seguimiento a la aplicación como al resultado durante y

después de finalizada la implementación. Y como oportunidades están: el manejo de involucrados para disminuir las resistencias en las personas, la comunicación para dar a conocer objetivo y beneficios. Aunque se realizaron entrenamientos, no se verificó su efectividad ni se realizan refuerzos continuos para garantizar las competencias de las personas. Se puede ver un resumen en la tabla 3 de las oportunidades de mejora y buenas prácticas identificadas de manera general en los subcomponentes del modelo de gestión de Sinergia.

Tabla 3. Resumen Oportunidades de Mejora y Buenas Prácticas en la implementación de los Subcomponentes del Modelo de Gestión

<b>OPORTUNIDADES DE MEJORA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar mayor acompañamiento del asesor de implementación en la fase de verificación de resultados</li> <li>• Aumentar el nivel de interiorización del subcomponente en las personas</li> <li>• Fortalecer manejo de involucrados para disminuir resistencias en las personas</li> <li>• Mejorar la comunicación para dar a conocer objetivos y beneficios de la implementación del subcomponente</li> <li>• Verificar la efectividad de los entrenamientos y hacer refuerzos continuos en el subcomponente para garantizar competencias en las personas</li> <li>• Mejorar la gestión para lograr mayor aplicación de cada subcomponente de tal manera que los indicadores reflejen los niveles esperados</li> </ul>
<b>BUENAS PRÁCTICAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El alto nivel de compromiso de la Alta Dirección para liderar la implementación de los subcomponentes</li> <li>• Hacer entrevistas directas con los directivos para explicar los beneficios de implementación, la importancia de su liderazgo y rol.</li> <li>• Definir indicadores de gestión para la aplicación del subcomponente con verificaciones periódicas</li> <li>• Contar con un equipo de apoyo para la aplicación del subcomponente en el día a día.</li> <li>• Realizar re-entrenamientos permanentes en un subcomponente para todo el personal</li> <li>• Hacer seguimiento durante y después de la implementación del subcomponente</li> </ul>

Fuente: Las Autoras

#### **4. PROPUESTA DE MÉTODO ESTÁNDAR DE IMPLEMENTACIÓN PARA SUBCOMPONENTES NUEVOS DEL MODELO DE GESTIÓN EN LA EMPRESA SINERGIA**

De acuerdo al análisis realizado, se puede concluir que la principal causa de las desviaciones en la implementación y adopción de cada uno de los subcomponentes del modelo de gestión fue el no tener estandarizado un método para gestionar adecuadamente el cambio al cual se ve forzada una organización que decide asumir por las razones que sean, nuevas metodologías para mejorar la gestión administrativa. Cada uno de los subcomponentes tuvo como objetivo el pasar de un estado a otro, mejorar los resultados financieros de la empresa, responder a exigencias del mercado o entidades financieras, entre otros. Todas estas iniciativas son cambios que requirieron ser gestionados eficazmente para garantizar una implementación exitosa.

Gestionar el cambio es el “conjunto de principios, prácticas y técnicas que favorecen que un colectivo de personas modifique su forma de trabajar con el fin de alcanzar resultados concretos y superiores a los actuales” (Aguilar, 2003)<sup>16</sup>, lo cual implica que para lograr un resultado exitoso en la implementación de algo nuevo dentro de una organización, requiere de ser gestionado adecuadamente. De acuerdo a esto, se propone un método estándar de implementación para la

---

<sup>16</sup> Aguilar J. (2003). La Gestión del Cambio. Barcelona: Editorial Ariel (1era ed, p. 231)

empresa Sinergia con el objetivo de lograr una adecuada gestión del cambio en futuras implementaciones.

Esta propuesta se diseña teniendo como base el ciclo de la mejora continua PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar) propuesto por Deming<sup>17</sup> (1950), puesto que la mayoría de los métodos de implementación de los subcomponentes están basados en esta metodología, debido a que es útil y comúnmente utilizada en los programas de calidad, además es conocida en la empresa, lo cual facilita la comunicación y entendimiento de la misma. El método estándar propuesto se muestra en la figura 6 donde se observan los elementos de la gestión del cambio enmarcados en las etapas del PHVA:

---

<sup>17</sup> Arveson P. (1998), The Deming Cycle. Recuperado el 28 de Septiembre de 2011, de <http://www.balancedscorecard.org/TheDemingCycle/tabid/112/Default.aspx>

Figura 6. Método estándar de implementación



Fuente: Las autoras

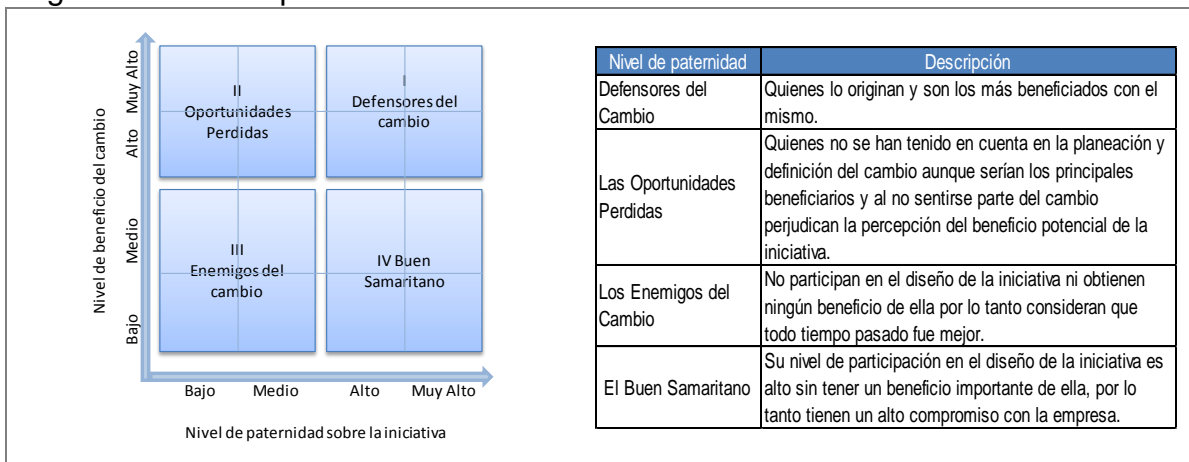
La primera fase es el Planear el Cambio y debe incluir cuatro pasos básicos:

**Realizar un análisis de la iniciativa de cambio:** Para esto se diseña una herramienta basada en lo que propone Aguilar (2003) con el diagnóstico de disposición de grupos de involucrados al cambio<sup>18</sup> y una práctica de la Gestión de

<sup>18</sup> Aguilar J. (2003). La Gestión del Cambio. Barcelona: Editorial Ariel (1era ed, p. 51 -67)

Proyectos que es el acta de constitución<sup>19</sup>, que tiene como finalidad concretar el objetivo, alcance y compromisos principales que se tienen desde el inicio de un proyecto (ver anexo 3). Esta herramienta ayuda a analizar de manera preventiva la iniciativa de cambio y facilita la definición de estrategias de intervención para los involucrados y ayuda en la definición del argumento de venta del cambio que es la base para definir la estrategia de comunicación. La primera parte define con claridad la visión del cambio, teniendo en cuenta los antecedentes de la decisión de su implementación, su justificación e impacto para luego definir el objetivo de la iniciativa. La segunda parte orienta el análisis de los involucrados, a través de la clasificación de los niveles de participación en el diseño de la iniciativa y el de su beneficio con la implementación, clasificando cada grupo de involucrados según la Figura 7.

Figura 7. Nivel de paternidad de la iniciativa



Fuente: Aguilar J. (2003). La Gestión del Cambio. Barcelona. 1era ed, p. 62

<sup>19</sup> Project Management Institute (2008). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos. Atlanta: Project Management Institute. (4ta ed, p. 45)

Esta clasificación permite tener un panorama general e identificar no solamente de forma individual el nivel de respaldo al cambio sino también coincidencias y diferencias entre algunos grupos, lo que beneficia la alineación de la estrategia de implementación hacia el éxito. Este análisis es dinámico pues la clasificación de los involucrados puede cambiar durante la implementación. La tercera parte complementa el análisis inicial de los involucrados identificando los beneficios y costos potenciales a los cuales se enfrentan cada uno de ellos, es importante realizar esto de manera empática y lo más cercano a la realidad. Por último, se definen los grupos de involucrados a intervenir, en algunas ocasiones dentro de cada grupo existen personas claves para el éxito del cambio y se recomienda adicionarlos de manera individual en el análisis. Este es el insumo para la definición de la estrategia de intervención para los involucrados.

**Definir el equipo gestor del cambio:** Para esto se debe considerar incluir personas claves dentro de la iniciativa de todos los niveles de la organización, que apoyen la comunicación con todos los grupos de involucrados, esto permite hacerlos partícipes en la planeación y ejecución de la iniciativa disminuyendo barreras en el proceso. Los involucrados clasificados como “oportunidad perdida” pueden ser potenciales aliados del cambio. El equipo escogido debe tener un respaldo y reconocimiento dentro de la empresa por su liderazgo y competencias. El equipo directivo y el nivel de gerencia media de la empresa aunque no hagan parte formal del equipo, deben ser conscientes del papel que tienen en el éxito de

la implementación y puesta en marcha de la iniciativa. Son ellos quienes con sus comportamientos reflejan y comunican el cambio y le dan el sentido de urgencia al mismo.

**Definir estrategia de intervención para los involucrados:** Se debe tener en cuenta que la técnica con más impacto dentro de Sinergia es la que se realiza cara a cara con las personas o grupos de involucrados, los responsables de poner en marcha esta estrategia es el equipo de gestión del cambio. Para que un cambio sea exitoso el principal reto es lograr el cambio individual, esto requiere vencer las resistencias de cada persona impactada con el cambio. Una herramienta útil para identificar estas resistencias es la que propone el Centro de Aprendizaje para la Gestión del Cambio<sup>20</sup> y que se presenta como ADKAR acróstico de las palabras en inglés Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement que traducen Conciencia, Deseo, Conocimiento, Habilidad y Refuerzo. Cada una de estas palabras representa cinco objetivos claves para tener en cuenta en el proceso de cambio: La *conciencia* de la necesidad de cambiar, el *deseo* de participar y apoyar el cambio, el *conocimiento* de cómo cambiar (y lo que el cambio parece), la *capacidad* para implementar el cambio en el día a día (habilidades y comportamientos) y el *refuerzo* para mantener el cambio en su lugar. Para identificar estos objetivos claves se recomienda utilizar el análisis de intervención

---

<sup>20</sup> Hiatt, J. (2006). ADKAR a model for change management. Recuperado el día 15 de Septiembre de 2011, de <http://www.change-management.com>

de involucrados (ver anexo 4) donde se le da una calificación a cada uno de ellos. Los niveles a intervenir de manera inmediata son los de calificación menor o igual a 3 iniciando por las calificaciones más bajas, las estrategias recomendadas por cada objetivo se muestran en la tabla 3. Es importante entender que el análisis ADKAR es dinámico pues los grupos o personas involucradas pueden cambiar de estado de acuerdo a su evolución en el proceso de implementación del cambio.

Tabla 4. Estrategias para objetivos ADKAR

Objetivos ADKAR	Estrategia
Conciencia	Comunicación formal del objetivo del cambio (para qué, cómo, cuándo);
Deseo	Crear mecanismos de motivación para la persona (positivos o negativos) , deben tener el peso necesario para movilizarla hacia el cambio.
Conocimiento	Educación y el entrenamiento formal
Capacidad	Tiempo para asimilar y desarrollar las habilidades y competencias necesarias para implementar el cambio en su día a día,acompañamiento continuo y ayuda externa para agilizar el proceso de aprendizaje
Refuerzo	Analizar los mecanismos de motivación o reconocimiento (positivos o negativos), verificar si son suficientes para mantener los nuevos comportamientos.

Fuente: Las Autoras

**Definir estrategia de comunicación del cambio:** La comunicación de la visión del cambio, es una de las tareas más importantes para poder crear el sentido de urgencia y la conciencia del cambio en las personas, el argumento de venta debe estar muy bien definido y diseñado a la medida de cada grupo de involucrados. El medio de comunicación más efectivo son los líderes directos de cada grupo, un ejemplo de esto es la comunicación desde el supervisor hacia los operadores y no

desde el gerente de producción. También se deben definir herramientas que aseguren el entendimiento de la comunicación.

La segunda fase es el Hacer y debe incluir los siguientes pasos:

**Ejecutar estrategias de intervención para involucrados – comunicación:**

Cumplir con las fechas definidas en el plan de trabajo.

**Definir y ejecutar plan de reducción de los impactos del cambio:** Para realizar este plan se deben identificar los principales obstáculos que impiden, desmotivan o crean resistencias. Estos impactos internos generalmente se identifican durante la ejecución de la iniciativa. Los procesos, estándares, estructuras, sistemas de información, entre otros, deben adaptarse al cambio para que este pueda ser aplicado en el día a día. A cada uno de los obstáculos identificados se les debe plantear acciones concretas para su mitigación.

La tercera fase es el Verificar y debe incluir los siguientes dos pasos:

**Verificar cumplimiento objetivo del cambio:** Realizar seguimiento periódico a la iniciativa o subcomponente implementado por medio de indicadores de resultado y

gestión del cambio, esto facilita la identificación de los elementos a fortalecer en la implementación dentro de la compañía.

**Verificar del cumplimiento a los planes y estrategias definidas:** Realizar seguimientos a los planes con una frecuencia definida y disciplinada.

La cuarta fase es el Control y debe incluir los siguientes pasos:

**Tomar acciones correctivas a las desviaciones de las estrategias y planes:** Plantear acciones concretas que permitan corregir la desviación y evitar que vuelva a suceder.

**Comunicar victorias tempranas:** Aporta a la credibilidad del cambio y deben estar planeadas desde su inicio. De acuerdo a Kotter<sup>21</sup> (2007), para realizar esta comunicación el resultado del éxito debe ser tangible, fácil de entender para las personas y estar directamente relacionado con la iniciativa de cambio.

---

<sup>21</sup> Kotter J. (2007). Al frente del Cambio, (1ª ed, p. 165-182). Barcelona: Editorial Empresa Activa

**Consolidar los logros:** Con base en Kotter (2007)<sup>22</sup> los aspectos claves para este paso son: no dejar que el cambio caiga en la inercia, aprovechar la credibilidad de las victorias tempranas para generar otros cambios de mayor impacto; involucrar a más personas en el cambio, esto debe facilitarse si la intervención de los involucrados ha sido exitosa; mantener el sentido de urgencia por parte de la alta dirección; hacer que los procesos y las estructuras que intervienen en el cambio sean eficientes para su aplicación en el día a día.

**Anclar el cambio en la Cultura:** Dentro de las buenas prácticas encontradas en la empresa Sinergia y reafirmadas por muchos expertos en el tema, estas son las actividades propuestas para facilitar el anclaje del cambio en la cultura: la primera, implementar un mecanismo de seguimiento a la aplicación y resultado del cambio, a través de indicadores de gestión que midan las principales actividades para que la aplicación del subcomponente se mantenga en el tiempo. Y la segunda, realizar refuerzos en el subcomponente, manteniendo una continua comunicación, capacitación y entrenamientos del mismo. Esto hace que la iniciativa de cambio no pierda fuerza y tenga un nivel de recordación alto en las personas.

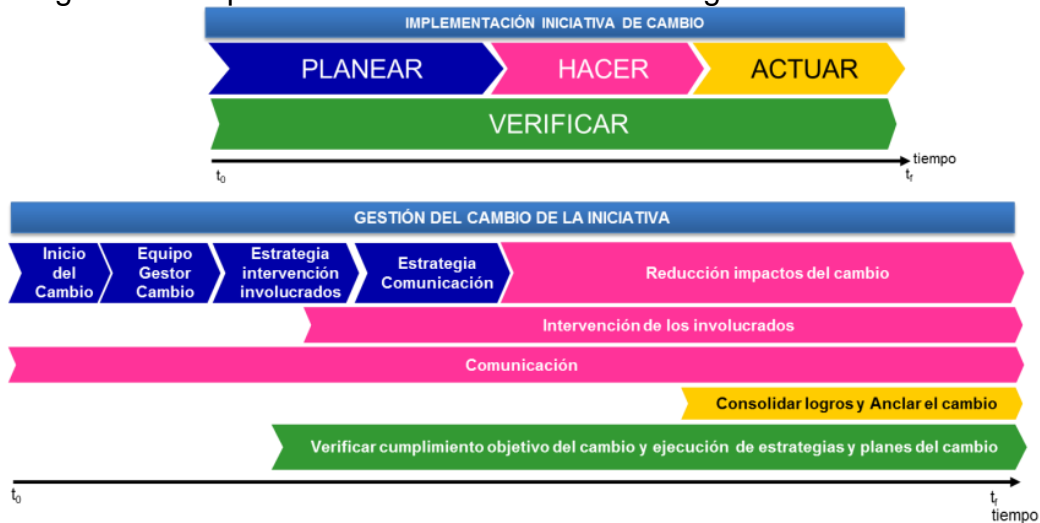
Vale la pena aclarar para esta propuesta que la gestión del cambio de una iniciativa no se realiza de manera simultánea con la implementación de la misma

---

<sup>22</sup> Kotter J. (2007). *Al frente del Cambio*, (1ª ed, p. 183-201). Barcelona: Editorial Empresa Activa

(Ver figura 8), ya que esta gestión inicia con la necesidad del cambio y finaliza después de la adopción de la iniciativa en las personas de la empresa.

Figura 8. Temporalidad iniciativa del cambio vs gestión del cambio



Fuente: Las autoras

#### 4.1 LIMITACIONES Y RESTRICCIONES

La principal limitación de la propuesta consiste en que la puesta en marcha de esta no puede ser una iniciativa de un área específica, sino que debe ser una decisión de empresa que requiere de un equipo con autoridad y credibilidad. El papel de la alta dirección es clave, pues son los que tienen la responsabilidad de hacer posible la ejecución de esta propuesta en la empresa. También la cultura de la empresa, puede limitar el impacto de un subcomponente, debido que a las personas se han acostumbrado a que las implementaciones de éstos, se realicen

sin una gestión del cambio adecuada, que permita que se adopten y se mantengan en el tiempo, esto afecta la credibilidad de cualquier iniciativa que se quiera implementar en Sinergia y hace que se perciban como tareas adicionales a realizar y no como medios que facilitan su labor diaria y que agregan valor a la gestión de la empresa y a la obtención del resultado.

## **4.2 CONCLUSIONES**

De acuerdo al resultado de la evaluación del grado de aplicación y métodos de implementación de los subcomponentes del modelo de gestión, se concluye que de los seis analizados solamente dos de ellos tuvieron un nivel Alto y Medio de aplicación. Además de esto, se observó que los métodos de implementación utilizados fueron diferentes para cada subcomponente y sólo uno fue considerado como exitoso en su implementación. De acuerdo a las oportunidades de mejora identificadas en los métodos de implementación, que pueden ser causadas por algunos de los errores mencionados por Kotter<sup>23</sup> (2007) como son no crear una coalición rectora suficientemente fuerte, subestimar el poder de la visión y no anclar firmemente los cambios en la cultura empresarial, se confirmó que si los subcomponentes hubieran tenido una gestión del cambio adecuada su nivel de aplicación habría sido mayor y estarían incorporados en la cultura de la organización. En un mundo cambiante como éste donde las exigencias de los mercados, tecnologías, clientes son más altas y donde la competencia es cada

---

<sup>23</sup> Kotter J. (2007). *Al frente del Cambio*, (1ª ed, p. 16-34). Barcelona: Editorial Empresa Activa

vez más agresiva, los modelos de gestión deben ser dinámicos, flexibles y ágiles incorporando elementos más sofisticados que atiendan los cambios del entorno y garanticen los resultados. Lo anterior implica que se debe tener especial cuidado en la forma como se implementan nuevos mecanismos a dichos modelos. Aquí es donde adquiere valor el planteamiento de un método estándar que facilite la gestión del cambio al implementarse nuevos subcomponentes al modelo de gestión y que permitan principalmente la planeación de la iniciativa de cambio, la intervención a los involucrados, la comunicación y la reducción de los impactos de la iniciativa, estos elementos ayudan a mitigar las resistencias en las personas y facilitar la adopción de la iniciativa en el día a día.

#### **4.3 RECOMENDACIONES**

Aplicar el método propuesto dentro de la empresa Sinergia y otras organizaciones que tengan un proceso incipiente de gestión del cambio, a otros tipos de implementación diferentes a los subcomponentes de un modelo de gestión, que involucren cambios en las conductas de las personas y por lo tanto presentan resistencias al cambio. También se debe profundizar en el método y las herramientas estándares propuestas para que con el aprendizaje de su aplicación cada vez se vuelvan más robustas y garanticen con mayor efectividad el éxito del cambio.

## BIBLIOGRAFIA

Aguiar S. (2002). Integracao das Ferramentas da Qualidade ao PDCA e ao Programa Seis Sigma, (1ª ed, p. 203-205). Belo Horizonte: Instituto Desenvolvimento Gerencial.

Aguilar J. (2003). La Gestión del Cambio. Barcelona: Editorial Ariel (1era ed, p. 51 -67, 156, 231)

Arveson P. (1998), The Deming Cycle. Recuperado el 28 de Septiembre de 2011, de <http://www.balancedscorecard.org/TheDemingCycle/tabid/112/Default.aspx>

Falconi V. (2004). Gerenciamento pelas diretrizes (3ª ed, p. 31.). Minas Gerais: Instituto Desenvolvimento Gerencial.

Falconi V. (2008). Gestión de la rutina del trabajo cotidiano, (8ª ed, p.53 - 63,181). Minas Gerais: Instituto Desenvolvimento Gerencial.

Falconi V. (2009). El verdadeiro Poder (1ª ed, p. 23, 28, 30-31.). Minas Gerais: Instituto Desenvolvimento Gerencial.

Hiatt, J. (2006). ADKAR a model for change management. Recuperado el día 15 de Septiembre de 2011, de <http://www.change-management.com>

ICONTEC, 2004. Sistemas de Gestión Ambiental. Requisitos de orientación para su uso. Bogotá: ICONTEC, 37 pág.

ICONTEC, 2007. Sistemas de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional. Requisitos. Bogotá: ICONTEC, 24 pág.

ICONTEC, 2008. Sistema de gestión de la calidad. Requisitos. Bogotá: ICONTEC, 34 pág.

Kotter J.(2002). The Heart of Change,(1ª ed, p. 125). Boston: Harvard Business School Press.

Kotter J.(2006). Nuestro Témpano se está derritiendo,(1ª ed, p. 179 - 185). Bogotá: Editorial Norma

Kotter J. (2007). Al frente del Cambio, (1ª ed, p. 16 – 34, 165-201). Barcelona: Editorial Empresa Activa

Kotter J. (2009). El sentido de la urgencia. (1ª ed, p. 1-18). Bogotá: Editorial Norma

National Institute of Standards and Technology's (2011), Criteria for Performance Excellence 2011-2012: Premio Baldrige. Recuperado el 20 Junio 2011, de [http://www.nist.gov/baldrige/publications/business\\_nonprofit\\_criteria.cfm](http://www.nist.gov/baldrige/publications/business_nonprofit_criteria.cfm)

Norton D. (2008), Strategy Execution Needs a System. Recuperado el día 20 de Septiembre de 2011, de <http://blogs.hbr.org/hbr/kaplan-norton/2008/08/strategy-execution-needs-a-sys.html>

Project Management Institute (2008). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos. Atlanta: Project Management Institute. (4ta ed, p. 45)

Vermeulen, F. Puranam, P. Gulati, R. (2010). El cambio por el cambio mismo. Harvard Business Review, 88(5), 59 – 64.

## ANEXOS

### Anexo 1. Consolidación del análisis de los métodos de implementación de cada Subcomponente.

	Pregunta	PHVA para la mejora y EHVA	Seis Sigma	DDO	GMCG	ISO 9001	OHSAS 18001 / ISO 14000
<b>Origen</b>	1. Por qué la necesidad de implementación del subcomponente?	Mejorar Resultados financieros	Resultados financieros	Resultados financieros	Resultados financieros	Exigencia externa (Mercado - Entidades financieras)	Exigencia externa (Mercado - Entidades financieras) Requisito legal
<b>Planeación implementación</b>	2. La implementación se realizó bajo la asesoría del alguna empresa?	SI	SI	SI	SI	SI	SI
	3. Qué método de implementación proponía la consultoría?	Implementación basada en la metodología a implementar con una medición clara del resultado	No tuvo plan único de implementación	Implementación basada en la metodología a implementar con una medición clara del resultado	Implementación basada en la metodología a implementar con una medición clara del resultado	Implementación basada en los requisitos de la norma técnica	Implementación basada en los requisitos de la norma técnica
	4. El plan inicial tuvo cambios?, cuáles fueron las razones de estos cambios?, se cumplió el plan propuesto por la consultoría en la implementación?	Cumplio plan propuesto, no realizó cambios	Cumplio plan propuesto, no realizó cambios	Cumplio plan propuesto, no realizó cambios	Cumplio plan propuesto, no realizó cambios	Cumplio plan propuesto, no realizó cambios	Cumplio plan propuesto, no realizó cambios
<b>Equipo Implementación</b>	4. Se definió equipo implementación?	SI	SI	SI	SI	SI	SI
	5. Cuáles fueron los integrantes del equipo implementación?	Un área específica responsable Personal de apoyo temporal para trabajos operativos	No equipo de un área de implementación específica	Un área específica responsable Personal de apoyo temporal para trabajos operativos	Un área específica responsable Personal de apoyo temporal para trabajos operativos	Un área específica responsable Personal de apoyo temporal para trabajos operativos	Un área específica responsable Personal de apoyo temporal para trabajos operativos
	6. Cuáles fueron los Criterios para seleccionar el equipo?	Conocimiento técnico del subcomponente	Conocimiento técnico del proceso	Conocimiento técnico del subcomponente	Conocimiento técnico del proceso	Conocimiento técnico del subcomponente	Conocimiento técnico del subcomponente
<b>Manejo de Involucrados</b>	7. Se identificaron involucrados (positivos - negativos)?	SI	NO	SI	NO	NO	SI
	8. Durante la implementación cómo se manejó a las personas, áreas o procesos que estuvieron de acuerdo y que presentaron resistencias a la iniciativa de cambio (componente del modelo)?	Intervención a los involucrados Actividades: Comité de estandarización, entrevistas individuales	Ninguna intervención a los involucrados	Intervención a los involucrados Plan involucrados, entrevistas individuales	Intervención a los involucrados Entrevistas individuales	Ninguna intervención a los involucrados	Ninguna intervención a los involucrados
<b>Recursos implementación</b>	9. Durante la planeación de la implementación, qué elementos se tuvieron en cuenta (recursos, tiempos, costo, personas, etc)?	Planeación de los recursos (Tiempo, Presupuesto, Personas)	Planeación de los recursos (Tiempo, Presupuesto, Personas)	Planeación de los recursos (Tiempo, Presupuesto, Personas)	Planeación de los recursos (Tiempo, Presupuesto, Personas)	Planeación de los recursos (Tiempo, Presupuesto, Personas)	Planeación de los recursos (Tiempo, Presupuesto, Personas)
	10. Cómo se gestionaron los recursos durante la implementación?	Seguimiento de presupuesto, tiempo y personas	Seguimiento de presupuesto, tiempo y personas	Seguimiento de presupuesto, tiempo y personas	Seguimiento de presupuesto, tiempo y personas	Seguimiento de presupuesto, tiempo y personas	Seguimiento de presupuesto, tiempo y personas

	Pregunta	PHVA para la mejora y EHVA	Seis Sigma	DDO	GMCG	ISO 9001	OHSAS 18001 / ISO 14000
Comunicación	11. Hubo plan de comunicaciones internas?	Comunicaciones sin plan	Comunicaciones sin plan	Plan de comunicaciones	Comunicaciones sin plan	Plan de comunicaciones	Plan de comunicaciones
	12. Qué medios se utilizaron?	Formales de la empresa Material publicitario	Reuniones de seguimiento	Formales de la empresa Material publicitario	Reuniones de seguimiento	Formales de la empresa Material publicitario Reuniones de sensibilización	Formales de la empresa Material publicitario Reuniones de sensibilización
	13. Cuál fue el Público objetivo?	Alta dirección Gerencia Media	Alta dirección Gerencia Media	Todo personal de las áreas productivas	Alta dirección Gerencia Media	Todo el personal	Todo el personal
	14. Se tenía una frecuencia definida para las comunicaciones?	Frecuencia definida	Frecuencia definida	Frecuencia definida	Frecuencia definida	Frecuencia definida	Frecuencia definida
	15. Cuál fue el enfoque de las comunicaciones?	Avances proyecto Motivación Explicación del subcomponente	Avances del proyecto	Avances proyecto Motivación Explicación del subcomponente	Avance a resultados de la aplicación del proyecto	Avances proyecto Motivación Explicación del subcomponente	Avances proyecto Motivación Explicación del subcomponente
	16. El mensaje se definía de acuerdo al público objetivo?	Igual para todo público objetivo	Igual para todo público objetivo	Igual para todo público objetivo	Igual para todo público objetivo	Igual para todo público objetivo	Igual para todo público objetivo
	17. Quién era encargado de definir el mensaje?	Equipo de implementación	Equipo de implementación	Equipo de implementación	Equipo de implementación	Equipo de implementación	Equipo de implementación
	18. Se garantizó que el mensaje llegara sin distorsiones a todos los públicos objetivos?	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Entrenamientos Competencias	19. Específicamente que se realizó para garantizar que las personas involucradas en la implementación y ejecución del componente tuvieran las capacidades necesarias para el éxito del proyecto? (esta pregunta está muy relacionada con la de entrenamiento)	Entrenamiento a los involucrados Acompañamiento en la aplicación	Entrenamiento a los involucrados Acompañamiento en la aplicación	Entrenamiento a los involucrados Acompañamiento en la aplicación	Acompañamiento en la aplicación	Entrenamiento a los involucrados	Entrenamiento a los involucrados
	18. Si se realizaron entrenamientos que método de enseñanza se utilizó?	Método tradicional magistral Acompañamiento en la práctica	Método tradicional magistral Acompañamiento en la práctica	Método tradicional magistral Acompañamiento en la práctica	Acompañamiento en la aplicación	Método tradicional magistral con objetivos definidos y evaluación de estos	Método tradicional magistral con objetivos definidos y evaluación de estos
	19. Se comprobó la efectividad de estos?	NO	SI	NO	NO	SI	SI
	20. Se hacen re-entrenamientos periódicos para actualización del conocimiento y capacidades de las personas involucradas?	NO	NO	NO	NO	NO	SI

	Pregunta	PHVA para la mejora y EHVA	Seis Sigma	DDO	GMCG	ISO 9001	OHSAS 18001 / ISO 14000
Seguimiento	21. Qué tipo de acompañamiento y/o seguimiento se realizó a la implementación y/o resultados de la ejecución?	Seguimiento a resultados Seguimiento a avance del proyecto	Seguimiento a resultados Seguimiento a avance del proyecto	Seguimiento a resultados Seguimiento a avance del proyecto	Seguimiento a resultados Seguimiento a avance del proyecto	Seguimiento avance del proyecto	Seguimiento avance del proyecto
	22. Que mecanismo de seguimiento a la aplicación después de la implementación del subcomponente se ha realizado?	Acompañamiento por especialistas del área de gestión	Acompañamiento por especialistas del área de gestión	Acompañamiento por especialistas del área de gestión	Reuniones de seguimiento gerenciales	Auditorías internas Auditorías externas	Equipo de apoyo en seguridad y ambiental Implementación del Indicador de gestión en siso y ambiental Auditorías al indicador de gestión en siso y ambiental Auditorías internas Auditorías externas Acompañamiento por especialista del área de SISO
	23. Se realiza algún seguimiento al resultado de la aplicación del subcomponente?	SI	SI	SI	SI	NO	SI
Éxito de la implementación	24. La implementación fue exitosa?	NO Se sigue considerando una tarea adicional	NO Se sigue considerando una tarea adicional	NO Se sigue considerando una tarea adicional	SI El control de presupuesto esta interiorizado en el comportamiento de los gerentes	NO Se sigue considerando una tarea adicional	NO Se sigue considerando una tarea adicional
	25. Qué volvería a repetir?	Disciplina y compromiso de la alta dirección Seguimiento a la aplicación y al resultado del subcomponente Comité de estandarización	Disciplina y compromiso de la alta dirección Foco de los proyectos seis sigma en problemas de impacto financiero para la organización Seguimiento a la aplicación y al resultado del subcomponente	Disciplina y compromiso de la alta dirección Seguimiento a la aplicación y al resultado del subcomponente	Disciplina y compromiso de la alta dirección en la implementación y seguimiento a resultados	Disciplina y compromiso de la alta dirección	Disciplina y compromiso de la alta dirección Re-entrenamientos y refuerzos continuos en los subcomponentes Indicadores claros de resultado y
	26. Qué haría diferente?	Mejorar manejo de involucrados Mejorar comunicación de los beneficios del subcomponente a toda la empresa	Mejorar manejo de involucrados Mejorar comunicación de los beneficios del subcomponente a toda la empresa Mejorar comunicación de proyectos exitosos	Mejorar manejo de involucrados Mejorar comunicación de los beneficios del subcomponente a toda la empresa	Mayor acompañamiento de la consultoría en el seguimiento a resultados Continuar con el rol de los gestores en el tiempo	Realizar manejo de involucrados Mejorar comunicación de los beneficios del subcomponente a toda la empresa Definir indicadores de resultado y de gestión	Realizar manejo de involucrados Mejorar comunicación de los beneficios del subcomponente a toda la empresa

## Anexo 2. Nivel de aplicación de cada Subcomponente.

AREAS	COMPONENTES					
	Sistema de gestión en Seguridad Industrial y Salud y Ambiental Ocupacional (OHSAS 18001 - ISO 14001)	Matricial GMCG	DDO	GDD	Gerencia Mejora Seis Sigma	Sistema de Gestión de la Calidad (ISO 9001)
<b>Planta Operación Norte</b>	<b>106%</b>	<b>101%</b>	<b>72%</b>	<b>78%</b>	<b>75%</b>	<b>NA</b>
Producción Norte	123%	98%	73%	79%	76%	NA
Energía y vapor Norte	100%	113%	96%	80%	63%	NA
Preparación Materia Prima Norte	108%	95%	64%	82%	67%	NA
Corte Norte	105%	97%	56%	77%	91%	NA
<b>Planta Operación Sur</b>	<b>100%</b>	<b>98%</b>	<b>87%</b>	<b>78%</b>	<b>79%</b>	<b>NA</b>
Producción Sur	97%	112%	82%	79%	81%	NA
Energía y vapor Sur	91%	96%	96%	71%	88%	NA
Preparación Materia Prima Sur	111%	93%	91%	78%	71%	NA
Corte Sur	115%	54%	78%	76%	58%	NA
<b>Total Administrativos</b>	<b>97%</b>	<b>95%</b>	<b>NA</b>	<b>75%</b>	<b>58%</b>	<b>NA</b>
Gestión	91%	91%	NA	68%	92%	NA
Recursos Humanos	99%	105%	NA	81%	67%	NA
Logística	80%	95%	NA	74%	39%	NA
Financiera	95%	108%	NA	69%	67%	NA
Comercial	101%	92%	NA	65%	50%	NA
Investigación y Desarrollo	105%	94%	NA	68%	80%	NA
Seguridad	103%	86%	NA	76%	0%	NA
Mantenimiento	96%	99%	NA	77%	69%	NA
Sistemas	109%	93%	NA	88%	N/A	NA
Jurídica	90%	82%	NA	77%	N/A	NA
Proyectos	101%	95%	NA	78%	N/A	NA
<b>TOTAL POR SUBCOMPONENTE</b>	<b>101%</b>	<b>98%</b>	<b>79%</b>	<b>77%</b>	<b>70%</b>	<b>46%</b>

### Anexo 3. Análisis de la Iniciativa de Cambio.

<b>ANÁLISIS DE LA INICIATIVA DE CAMBIO</b>										
FECHA: _____										
CAMBIO: _____										
1	Antecedentes del cambio	<i>Cuales son los antecedentes del cambio, causas del porque se decide implementar el subcomponente</i>								
2	Objetivo del cambio	<i>Principal objetivo que se requiere lograr con el cambio</i>								
3	Justificación del cambio	<i>Principales razones de para la implementación del cambio</i>								
4	Impacto del cambio	<i>Principal impacto esperado del cambio en la empresa</i>								
5	Medición del cambio	Indicador de éxito del cambio	Fórmula	Unidades	Frecuencia Medición	Meta				
		1.								
		2.								
		3.								
6	Alcance del cambio	<i>Que incluye o excluye el cambio</i>								
7	Análisis de involucrados	Grupos a analizar	Nivel de Participación en el diseño de la iniciativa de cambio (Bajo = mínima - Alto máxima)	Nivel de beneficio con la implementación del cambio (Bajo = perjudicado - Alto = muy beneficiado)	Clasificación	<div style="text-align: center;"> <p><b>Análisis de respaldo a la iniciativa de cambio</b></p> <table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">II Oportunidades Perdidas</td> <td style="text-align: center;">Defensores del cambio</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">III Enemigos del cambio</td> <td style="text-align: center;">IV Buen Samaritano</td> </tr> </table> <p style="font-size: small;">Nivel de paternidad sobre la iniciativa</p> </div>	II Oportunidades Perdidas	Defensores del cambio	III Enemigos del cambio	IV Buen Samaritano
		II Oportunidades Perdidas	Defensores del cambio							
		III Enemigos del cambio	IV Buen Samaritano							
		Accionistas	Bajo	Alto	Oportunidades perdidas					
		Equipo Directivo								
		Clientes Externos								
		Proveedores								
		Comunidad								
Gerencia Media										
Empleados										
Otros:										
7	Análisis de involucrados	Grupos a analizar	Beneficios potenciales de la implementación	Costo potencial de la implementación						
		Accionistas								
		Equipo Directivo								
		Clientes Externos								
		Proveedores								
		Comunidad								
		Gerencia Media								
		Empleados								
Otros:										
8	Personas o grupos de involucrados a intervenir	Nombre / Grupo	Tipo de Respaldo a la Iniciativa	Área						

## Anexo 4. Análisis de intervención a involucrados.

ANÁLISIS DE INTERVENCIÓN A INVOLUCRADOS			
Cambio:			
Nombre persona / Grupo analizado			
1. Conciencia.	<p>Lista las razones por las que cree la persona que el cambio es necesario. Revisar estas razones y el grado en que la persona que está tratando de cambiar es consciente de las razones o la necesidad de cambio (1 - 5, donde 1 no esta conciente y el 5 es el conocimiento total).</p>		
			Calificación: <input type="text"/>
2. Deseo.	<p>Listar los factores o las consecuencias (buenas y malas) que creen en esta persona el deseo para cambiar. Considere estos factores de motivación, incluyendo la convicción de la persona en estos factores y las consecuencias asociadas. Su nivel de deseo de cambiar en una escala 1 - 5.</p>		
			Calificación: <input type="text"/>
3. Conocimiento.	<p>Listar las habilidades y conocimientos necesarios para apoyar y participar en el cambio, incluso si la persona tiene una idea clara de lo que el cambio parece. El grado de conocimiento de esta persona o nivel de formación en estas áreas en una escala de 1 a 5.</p>		
			Calificación: <input type="text"/>
4. Capacidad	<p>Teniendo en cuenta las habilidades y conocimientos identificados en la pregunta anterior, evaluar la capacidad de la persona para llevar a cabo estas habilidades o actuar sobre este conocimiento. Grado de capacidad de esta persona para poner en práctica las nuevas habilidades conocimientos y comportamientos para apoyar o participar en el cambio en una escala de 1 - 5.</p>		
			Calificación: <input type="text"/>
5. Refuerzo.	<p>Listar los refuerzos que le ayudarán a mantener el cambio. Son incentivos para reforzar el cambio y hacer que continúe? Nivel de refuerzos como ayuda para apoyar el cambio en una escala de 1 a 5.</p>		
			Calificación: <input type="text"/>
			<b>Total</b>
Conciencia de la necesidad de cambiar		Calificación:	0
Deseo de participar		Calificación:	0
Conocimiento de		Calificación:	0
Capacidad para		Calificación:	0
Refuerzo para mantener el cambio en su lugar		Calificación:	0
<p>Los niveles inferiores o iguales a 3 se les debe realizar un acción concreta de intervención.</p>			