

# Fase 1 del proyecto



## Administración del Cambio

Docentes:

Dr. José Escamilla de los Santos

Mtro. Jorge Luis Nava Malpica

## Grupo: | Integrantes:

Ibeth Citlali Ferral Hernández	A01794976
Lluvia Ríos Máximo	A01794718
Sergio Luis Díaz Fernández	A01795155
Silvia Verónica Guadalupe Guerrero	A01794964
Claudia Sarahi Armenta Maya	A01378067

Septiembre 30, 2024



## Contenido

1	Descripción de la empresa.....	1-2
2	Descripción de la situación de cambio.....	2-3
3	Diagnóstico y propuesta de acción para el paso 1. Crear un sentido de urgencia .....	3-5
4	Reflexión sobre el uso de ChatGPT y cómo afectó su proceso de pensamiento y su producto final .....	4-12
4.1	Reflexión Sergio Luis Díaz Fernández .....	4-12
4.2	Reflexión Silvia Verónica Guerrero Muñoz .....	4-12
4.3	Claudia Sarahi Armenta Maya.....	4-13
4.4	Lluvia Ríos Máximo .....	4-13
5	Reflexiones sobre los aprendizajes y proceso de colaboración.....	5-14
5.1	Reflexión Claudia Sarahi Armenta Maya .....	5-14
5.2	Reflexión Ibeth Citlali Ferral Hernández.....	5-15
5.3	Reflexión Sergio Luis Díaz Fernández .....	5-15
5.4	Reflexión Silvia Verónica Guerrero Muñoz .....	5-17
5.5	Reflexión Lluvia Ríos Máximo .....	5-18
5.6	Reflexión grupal: .....	5-19
6	Bibliografía .....	6-20



# 1 Descripción de la empresa

**Nombre de la empresa:** Grupo Modelo, ABInBev.

Grupo Modelo, S.A. de C.V., es una empresa líder en la elaboración, distribución y venta de cerveza en México, fue fundada por los empresarios españoles Braulio Iriarte, Pablo Díez, Martín Oyamburu Arce y Miguel Oyamburu Arce en la Ciudad de México en 1925. Grupo Modelo ha experimentado un crecimiento exponencial, impulsado por adquisiciones estratégicas que le permitieron expandir su presencia a nivel nacional y consolidar su posición de liderazgo.

La adquisición de Cervecerías del Pacífico y Estrella marcó un hito importante en la historia de la empresa, ampliando su alcance geográfico y diversificando su portafolio de marcas. Posteriormente, la fundación de Cebadas y Maltas aseguró el suministro de materias primas de alta calidad, fortaleciendo aún más la cadena de valor. (Grupo Modelo, s.f.)

La internacionalización de la marca Corona fue otro logro destacado para Grupo Modelo. A través de una estrategia de marketing sólida, Corona se convirtió en una de las cervezas más populares del mundo. Esta expansión internacional posicionó a Grupo Modelo como un jugador global en la industria cervecera.

En 2013, Grupo Modelo se unió al grupo cervecero ABInBev, consolidando su lugar como una de las empresas líderes a nivel mundial. Esta alianza estratégica permitió a la compañía acceder a recursos y tecnologías de vanguardia, acelerando su proceso de innovación y expansión.

Grupo Modelo se ha comprometido con la sostenibilidad y la innovación de ABInBev bajo los objetivos globales de Sustentabilidad 2025 en agricultura inteligente, gestión del agua, empaque circular y acción climática, implementando prácticas responsables en toda su cadena de valor y desarrollando productos que satisfagan las necesidades y preferencias de los consumidores.

El propósito de ABInBev y Grupo Modelo, tal cómo se describe en las páginas oficiales, es “Soñamos en grande para construir un futuro con más motivos para brindar.”

El grupo está buscando nuevas formas de satisfacer momentos de la vida, soñar a lo grande para hacer avanzar en la industria cervecera y tener un impacto significativo en el mundo.

ABInBev tiene presencia en sesenta y dos países, dividido en seis zonas a lo largo del mundo, las cuáles son: Africa, APAC (Asia), Europe, Middle Americas, South America y North America. (ABInBev, s.f.)

Después de la adquisición, Grupo Modelo que pertenece a la zona de Middle Americas, ha crecido en México y cuenta con más de 30 mil empleados



directos en las cerveceras y más de 15 mil colaboradores en la gestión de los servicios comerciales y tecnológicos.

Actualmente, ABInBev cuenta con un amplio portafolio de más de 500 marcas reconocidas, y opera más de 200 plantas cerveceras, integrando la participación de Grupo Modelo con 17 marcas nacionales, operando en 11 plantas cerveceras y 10 plantas de operación verticales (vidrieras, malterías, botes y plastitapas).

En el marco de la tecnología, ABInBev promueve el uso de plataformas digitales líderes en la industria, laboratorios de investigación especializados, centros de tecnología y aceleradores que revelan información sobre las necesidades de los consumidores y clientes para brindarles más valor. Algunas de las plataformas tecnológicas más importantes y que se utilizan en la zona de Middle Americas, son: BEES, para la relación con minoristas, TaDá, en el modelo de DTC (Direct-To-Customer) comprometidos con el consumidor para entregarle las bebidas en menos de 30 minutos. (ABInBev, s.f.)

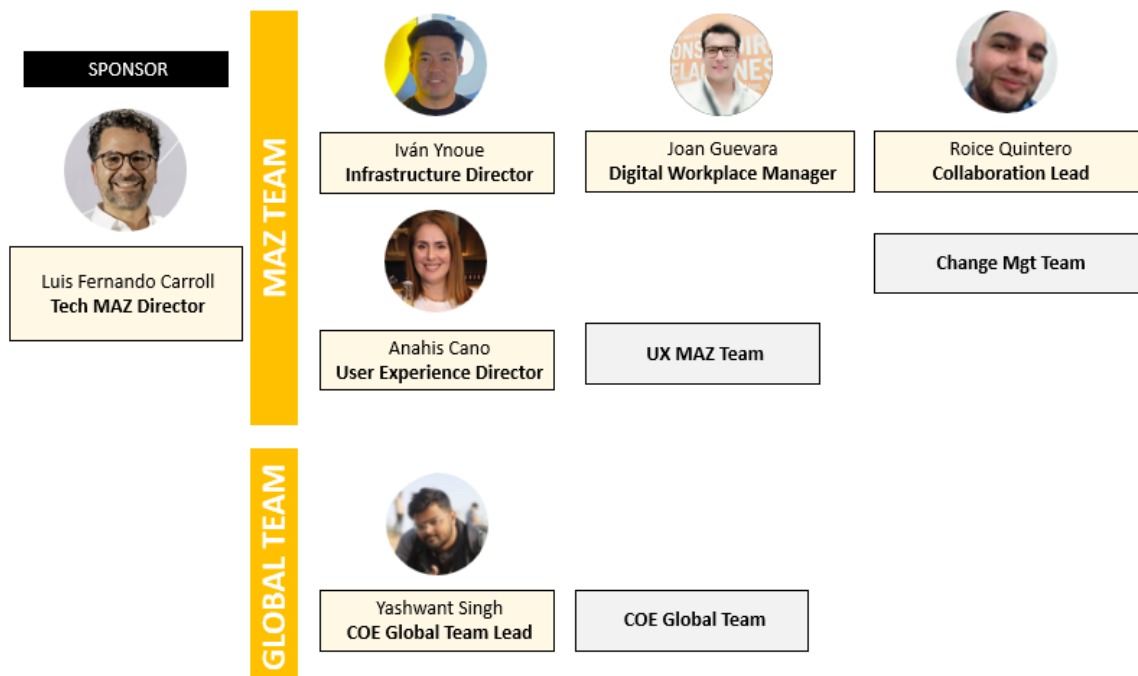
BrewTech es cómo se conoce a la vicepresidencia de Tecnología en la zona de Middle Americas, la zona más grande de ABInBev, desde dónde se gestionan los servicios, productos e iniciativas de tecnología para 11 países que conforman la zona: México, Colombia, Perú, Ecuador, Honduras, El Salvador, Panamá, Guatemala, República Dominicana, St. Vincent y Barbados.

## 2 Descripción de la situación de cambio

- **Descripción del área específica de la empresa donde ocurrirá el cambio:**
  - El área de Digital Workplace en Grupo Modelo, ABInBev gestiona los servicios y productos que el empleado necesita para su productividad. Digital Workplace reporta a la dirección de Infraestructura tecnológica en Middle Americas.
- **Nombre del proyecto.**
  - Teams Transformation.
- **Objetivo del proyecto.**
  - Incrementar la adopción y los números en la encuesta de satisfacción para el servicio de videollamadas y chat corporativo con Microsoft Teams, y decomiso periódico de licencias de zoom para 8 mil empleados cuyo rol no requiere la asignación de una.



- Organización del proyecto: organigrama – patrocinador/a, líder del proyecto, equipos de apoyo.



- Detalles del cambio propuesto:
  - **¿Qué se espera que suceda con el proyecto? Qué se está cambiando y por qué es necesario.**

El proyecto tiene como objetivo principal reducir el número de licencias de Zoom y aumentar el uso de la herramienta Teams dentro de la organización. Este cambio es necesario para consolidar las actividades de colaboración en una sola plataforma, optimizando el uso de recursos tecnológicos y facilitando la comunicación interna. Al centralizar el uso en una única herramienta como Teams, se busca mejorar la eficiencia operativa y proporcionar una experiencia más integrada para los usuarios.

- **¿Cómo se espera que suceda?**

La implementación del proyecto se está llevando a cabo por olas. En estas fases, se van eliminando progresivamente las licencias de Zoom y fomentando el uso de Teams a través de



una campaña informativa sobre los beneficios de esta herramienta. Las olas iniciales, donde se comprometió la reducción de un número significativo de licencias, ya han finalizado. Actualmente, se está en una etapa adicional, enfrentando un "extra challenge" para mejorar la experiencia del usuario, asegurándose de que la transición a Teams sea fluida y efectiva.

- **¿Cuándo y dónde se espera que suceda?**

Las actividades de este proyecto comenzaron en abril de este año y se espera que se prolonguen hasta finales de este, con el objetivo de cumplir con la meta de reducir 8 mil licencias de Zoom. Se busca que, al concluir el año, la mayoría de las operaciones de colaboración interna se realicen exclusivamente a través de Teams.

### 3 Diagnóstico y propuesta de acción para el paso 1. Crear un sentido de urgencia

- Preguntas para responder:

- **¿Cuál es la necesidad urgente de cambio?**

La empresa está incurriendo en gastos innecesarios al pagar por un servicio que no se utiliza de manera óptima. Debido al desconocimiento sobre el uso de Microsoft Teams, los empleados prefieren seguir utilizando Zoom, lo que provoca duplicidad en las plataformas de comunicación y, por lo tanto, pérdidas económicas para la organización.

- **¿Qué problemas u oportunidades están impulsando este cambio?**

Basándonos en la información proporcionada, se han detectado 3 razones principales que impulsaron el cambio en la organización:

- **Pérdida de dinero:** el contar con dos herramientas para servicios de comunicación genera gastos innecesarios, ocasionando pérdidas económicas que podrían evitarse con una mejor gestión de las herramientas disponibles.
- **Herramientas no utilizadas:** a pesar de que la empresa cuenta con el ecosistema Microsoft teniendo MS Teams como su herramienta de comunicación principal, los colaboradores prefieren continuar hacer





uso de Zoom, lo que refleja una falta de adopción y aprovechamiento de los beneficios que ofrece Teams.

- **Búsqueda de centralización:** Grupo Modelo busca unificar sus plataformas de comunicación, buscando la mejor colaboración entre equipos. La adopción del uso de MS Teams ayuda a la centralización del ecosistema Microsoft disminuyendo la complejidad tecnológica en la empresa.

○ **¿Qué pasará si no actuamos ahora?**

Si no se empieza a actuar lo antes posible para abordar el problema y proveer una solución, podrían ocurrir las siguientes consecuencias negativas:

- **Pérdida continua de dinero:** Si Grupo Modelo sigue utilizando herramientas de comunicación duplicadas, continuará generando gastos innecesarios que afectarán directamente al presupuesto de la empresa. Los recursos financieros malgastados en servicios redundantes podrían destinarse a otras áreas más críticas de la organización, además de reducir los márgenes de beneficio de la compañía.
- **Falta de centralización operativa:** Al no aprovechar plenamente el ecosistema de Microsoft, incluyendo el uso de Microsoft Teams, se están perdiendo importantes oportunidades de mejorar la eficiencia operativa. La falta de integración con herramientas como Microsoft Office, OneDrive y otras soluciones de la plataforma limita la colaboración y la optimización de los flujos de trabajo dentro de la empresa, impactando la productividad general.

○ **¿Cómo podemos comunicar la urgencia del cambio a todos los niveles de la organización?**

Según Kotter (2012), es fundamental tomar medidas audaces y, en ocasiones, arriesgadas para transmitir efectivamente la urgencia del cambio. Estas acciones pueden ayudar a movilizar a los equipos y a la organización, creando un sentido compartido de inmediatez que fomente el compromiso y la acción decisiva.



Para comunicar a todos los niveles de la organización la urgencia del cambio, es necesario ejecutar las siguientes acciones:

- **Generación de conciencia:** Es importante señalar el impacto de continuar con la duplicidad de herramientas de comunicación en la empresa desde la perspectiva financiera, operativa y tecnológica.
- **Eliminar ejemplos obvios de exceso:** Resaltar la ineficiencia en gastos al seguir pagando Zoom cuando ya se cuenta con MS Teams.
- **Establecer metas ambiciosas:** Establecer objetivos de eficiencia y operatividad al aprovechar al máximo el ecosistema Microsoft.
- **Ampliar la responsabilidad:** No se trata solo de buscar el beneficio económico y operativo con los directivos de la organización, si no buscar el beneficio a todos los niveles de esta.
- **Compartir más datos sobre el impacto de las decisiones:** Ser transparentes al compartir información acerca del impacto del mal uso de las herramientas de comunicación en la empresa, a nivel financiero, operativo, de satisfacción al cliente y tecnológico.
- **Facilitar conversaciones difíciles:** Es necesario que los líderes se mantengan en constante comunicación con sus colaboradores, ya que durante el proceso se presentará resistencia al cambio, y sufrir por la ineficiencia operativa en la transición.
- **Involucrar consultores y expertos:** Se puede hacer uso del apoyo de consultores externos para forzar conversaciones honestas durante el proceso de transición para aligerar la resistencia al cambio en todos los niveles.
- **Evitar complacencia:** Asegurarse que las conversaciones sobre el cambio sean honestas y transparentes, para percibir la urgencia del cambio como algo real, y no como una exageración temporal.
- **Comunicar recompensas y riesgos:** Además de comunicar los riesgos y pérdidas, también es indispensable comunicar los beneficios y oportunidades que el cambio puede traer consigo.





- **Herramientas:**

Realiza un Análisis de la urgencia. Reúnete con al menos cuatro personas de los grupos impactados y revisa:

1. **¿Cómo entienden cada uno de estos grupos el cambio?**

Por parte de los usuarios identifican el cambio como algo que complica más sus actividades, ya que Microsoft Teams es una herramienta nueva, y tener que familiarizarse a la visualización y características de la colaboración. Los empleados probablemente perciben el cambio como una modificación en sus herramientas diarias de trabajo. Es posible que algunos vean beneficios en términos de integración con otras aplicaciones de Microsoft 365, mientras que otros puedan verlo como una imposición o una barrera adicional si están cómodos con Zoom.

Por parte del Digital Workplace Manager, Como responsable del área Digital Workplace, Joan probablemente ve el cambio como una oportunidad para optimizar los recursos tecnológicos, consolidando plataformas y mejorando la experiencia de colaboración. Desde su perspectiva, el proyecto es clave para reducir costos y mejorar la eficiencia interna.

Mientras tanto, como el MAZ Collaboration Lead, Roice entendería el cambio como una manera de mejorar la calidad de la comunicación entre los empleados. El cambio a Teams implica una plataforma más integrada con otras herramientas de productividad.

2. **¿De qué manera los afecta el cambio?**

El impacto que está relacionado a la resistencia al cambio es que los usuarios no logran empatizar con el look and feel de Microsoft Teams, dado que tiene más herramientas y caracterizan que no han inspeccionado. Aunque se han estado realizando diversas campañas para fomentar su uso, entre ellos encuestas, competencias y evaluaciones. Los empleados pueden experimentar una curva de aprendizaje y posibles interrupciones en su trabajo diario mientras se adaptan a Teams. Los usuarios que estaban muy acostumbrados a Zoom podrían sentirse menos satisfechos con el cambio al principio, mientras que aquellos que ya usan herramientas de Microsoft pueden adaptarse más rápidamente y apreciar la integración de funciones.



Para el Digital Workplace Manager, estará directamente involucrado en la supervisión del proyecto, por lo que su éxito dependerá de la correcta ejecución del cambio. Será responsable de reportar los avances y garantizar que los objetivos se cumplan dentro del plazo; mientras que el Collaboration Lead será clave en la implementación técnica y operativa del proyecto. Su trabajo se centrará en asegurar que la experiencia de los empleados con Teams sea positiva y que las interrupciones o dificultades sean mínimas.

**3. ¿Qué tan preparados están para cambiar? Evalúa de 1 a 5 su preparación para el cambio dónde 1 (uno) es “no está preparado”, y 5 (cinco) es “está preparado”.**

Para evaluar la preparación de los distintos grupos involucrados en el proyecto de transformación a Microsoft Teams en Grupo Modelo, hemos realizado la siguiente evaluación:

- **Usuarios finales (empleados):** Los empleados que utilizan Zoom para sus actividades diarias se enfrentan a la resistencia típica cuando se les introduce una nueva herramienta. Aunque algunos pueden estar entusiasmados con la integración de Teams con otras aplicaciones de Microsoft 365, muchos ven el cambio como una molestia debido a la familiaridad con Zoom y la curva de aprendizaje de Teams. Esta resistencia es normal en los procesos de cambio, ya que el ser humano tiende a aferrarse a lo que ya domina y siente comodidad con lo conocido. La preparación para el cambio en este grupo se puede evaluar con un 3, lo que indica que, aunque existen oportunidades de mejora, todavía hay una falta de adaptación que requerirá un soporte adicional.
- **Digital Workplace Manager:** Este grupo está completamente alineado con los objetivos del cambio y ha estado impulsando activamente la transición de Zoom a Teams. El Digital Workplace Manager comprende la necesidad de centralizar las herramientas de colaboración para mejorar la eficiencia y reducir costos, por lo que está plenamente preparado para liderar este proceso. Este grupo no solo apoya el cambio, sino que lo ve como una



oportunidad estratégica para optimizar los recursos tecnológicos de la empresa. Su nivel de preparación es un 5, lo que refleja una total disposición para implementar el cambio.

- **MAZ Collaboration Lead:** El MAZ Collaboration Lead también está altamente comprometido con el cambio, ya que su rol está directamente relacionado con la mejora de las plataformas de colaboración. Este grupo es clave para asegurar que la transición a Teams sea fluida y efectiva, y su preparación es máxima. Además, al ser responsable de asegurar la correcta adopción de Teams, este líder está en una posición estratégica para mitigar cualquier resistencia que pueda surgir. Su preparación se evalúa en un 5.

#### 4. ¿Cómo cambiarías la comunicación de la urgencia del cambio después de haber hablado con estos grupos?

Basado en la retroalimentación recibida de los grupos impactados, la comunicación de la urgencia del cambio debe ser ajustada de las siguientes maneras:

1. **Segmentación de los usuarios:** Es fundamental dividir a los usuarios según su familiaridad con la tecnología y personalizar el mensaje para cada grupo. Por ejemplo, aquellos que tienen dificultades para adaptarse a Teams necesitan mensajes enfocados en cómo la herramienta puede simplificar y mejorar sus tareas diarias. Se deben resaltar aspectos específicos que beneficien su flujo de trabajo inmediato, como la integración directa con otras herramientas de Microsoft, lo que elimina la necesidad de cambiar entre plataformas.
2. **Enfocar los beneficios a corto plazo:** Para motivar a los empleados, es esencial que vean resultados inmediatos. La resistencia puede disminuir si los usuarios ven cómo la transición a Teams mejora rápidamente la colaboración, reduce errores o simplifica procesos cotidianos. La clave es mostrarles que no se trata de un cambio solo por cumplir con directrices, sino que realmente les ahorrará tiempo y facilitará su trabajo.



**3. Capacitación continua:** Aunque ya se han implementado capacitaciones, es necesario reforzar y ampliar estos esfuerzos. La curva de aprendizaje es uno de los principales obstáculos para la adopción, por lo que ofrecer capacitaciones constantes y recursos de soporte fácilmente accesibles será vital. Estas capacitaciones no solo deben enfocarse en cómo usar Teams, sino también en cómo aprovechar al máximo sus funciones avanzadas para que los empleados vean el valor añadido.

**4. Historias de éxito internas:** Utilizar ejemplos de empleados que ya han tenido éxito en la adopción de Teams puede ser muy efectivo. Estos testimonios deben resaltar cómo la transición les ha permitido ser más productivos y eficientes, y pueden ser compartidos en reuniones o en comunicaciones internas. Las historias personales conectan a nivel emocional y hacen que el cambio se perciba como más accesible y menos intimidante.

**5. Refuerzo de la estrategia de comunicación:** La comunicación debe ser constante y clara. No basta con un correo ocasional o una reunión puntual, sino que debe haber un flujo de información continuo que mantenga a los empleados actualizados sobre los beneficios y el progreso de la transición. Utilizar canales múltiples, como correos electrónicos, reuniones virtuales, y un espacio dedicado en plataformas como Teams o SharePoint, garantizará que la información llegue a todos de manera oportuna.

Estos cambios en la estrategia de comunicación asegurarán que todos los niveles de la organización entiendan por qué es urgente y necesario adoptar Teams, lo que a su vez ayudará a reducir la resistencia y aumentar la disposición para el cambio.



## 4 Reflexión sobre el uso de ChatGPT y cómo afectó su proceso de pensamiento y su producto final

### 4.1 Reflexión Sergio Luis Díaz Fernández

A lo largo del proyecto, recurrí a ChatGPT para mejorar la comprensión de los temas tratados, hacer preguntas que surgían y aclarar dudas. También me resultó útil para traducir fuentes en otros idiomas y generar ideas adicionales que enriquecieron mi análisis. El uso de ChatGPT no modificó mi proceso de pensamiento, sino que lo complementó, permitiéndome explorar nuevas perspectivas y soluciones.

En cuanto al impacto en el producto final, la herramienta contribuyó significativamente a mejorar la redacción, corrigiendo errores de ortografía y estructura, lo que resultó en un documento más claro y coherente. Respecto a las consideraciones éticas, me aseguré de verificar la información obtenida con otras fuentes confiables para garantizar la precisión de los datos antes de integrarlos en el trabajo.

### 4.2 Reflexión Silvia Verónica Guerrero Muñoz

Durante el desarrollo del proyecto hice uso de Chat GPT para tener una mejor comprensión de los temas, especialmente para entender más el como desarrollar una necesidad de urgencia. En mi caso no considero que haya afectado mi proceso de pensamiento, ya que es una herramienta que uso mucho también a nivel laboral, ya que puedo obtener casos de uso de los temas que estoy intentando entender, y lo complemento con más fuentes como libros, artículos y mi propia experiencia profesional.

En mi opinión, el impacto de la entrega final fue beneficioso ya que parte de vencer la resistencia al cambio al adaptar nuevas tecnologías es aprender a usarlas a nuestro favor, pero sin generar dependencia a ellas ya que también es importante usar nuestro propio criterio. Por ejemplo, en mi caso, mi forma de redactar es muy abstracta y corro el riesgo de no ser tan detallada en mis reportes, por lo que Chat GPT me ayuda a mejorar mis habilidades de redacción.

Finalmente, con respecto a las consideraciones éticas hice match de la información proporcionada de Chat GPT con el capítulo 3 del libro de Kotter para poder desarrollar el tema, también cuidando de no ingresar



información delicada de los proyectos de Grupo Modelo para no generar afectaciones futuras.

#### 4.3 Claudia Sarahi Armenta Maya

A lo largo del proyecto utilice ChatGPT para sintetizar mis ideas y para corregir mi redacción, pienso que es una herramienta de mucha ayuda para ambas cosas, pero si afecta mi criterio de sintetización natural. La consideración ética es que, aunque es una herramienta de mucha ayuda, hay que citar las fuentes proporcionadas porque finalmente es un banco de datos y cuando se consulta para extraer información es necesario saber de qué fuentes saca la información para corroborarla.

#### 4.4 Lluvia Ríos Máximo

En lo personal, las herramientas de generación de texto, cómo ChatGPT, las utilizo para mejorar mi redacción, organizar las ideas y también para darle una intención a lo que quiero expresar, principalmente porque considero que mi proceso de pensamiento puede sesgarse un poco con el contexto que tengo sobre la temática que estoy abordando o los sentimientos que tengo al momento de escribirlo, y esta herramienta cuenta con una basta base de información que puede mejorar la estructura de lo que estoy escribiendo, así como incorporar vocabulario, tono o intención, lo que me permite dar mayor claridad al mensaje. Sin embargo, siempre realizo una revisión exhaustiva del resultado para evaluar si concuerda con la información que le estoy proporcionando, el vocabulario que utiliza y también que haga sentido con la intención de mi mensaje.

Es importante mencionar que no uso ChatGPT para buscar fuentes de información porque en más de una ocasión ha respondido con alucinaciones o de manera incorrecta; para esa necesidad sigo realizando investigación en internet en sitios confiables o preguntando a Gemini para dar una idea inicial de dónde consultar la información.





## 5 Reflexiones sobre los aprendizajes y proceso de colaboración

### 5.1 Reflexión Claudia Sarahi Armenta Maya

- **¿Qué aprendí durante esta entrega del proyecto sobre la gestión del cambio?**

Aprendí que la gestión del cambio requiere una comprensión de los factores humanos y tecnológicos involucrados. Según Cameron y Green, es necesario aplicar un enfoque de cambio planificado, donde se tenga en cuenta no solo los procesos, sino también la adaptación emocional y psicológica de los empleados. En este caso, la necesidad de consolidar las herramientas de colaboración (Zoom a Teams) mostró la importancia de la comunicación sobre los beneficios del cambio. El uso de las mismas permitió una transición más estructurada, minimizando la resistencia al cambio.

- **¿Cuáles fueron los mayores desafíos y cómo los superé?**

El mayor desafío fue que no todos teníamos el mismo contexto de la empresa y problemática seleccionada y lo superamos con alineación y comunicación constante y efectiva por parte de todos los integrantes del equipo.

- **¿Qué podría haber hecho de manera diferente para mejorar el proceso de cambio?**

Una de las áreas de mejora podría haber sido una mayor personalización de la capacitación para los diferentes grupos de empleados. Según el enfoque de gestión del cambio adaptativa mencionado por Cameron y Green, es importante adaptar la comunicación y las soluciones a las necesidades específicas de los diferentes grupos afectados. Esto hubiera facilitado una mayor adopción desde las fases iniciales.

- **¿Cómo puedo aplicar lo aprendido en futuros proyectos?**

Puedo mejorar la gestión de la resistencia mediante una mayor comunicación directa con los empleados desde las primeras etapas, asegurando que se sientan escuchados y comprendan que sus preocupaciones están siendo tomadas en cuenta, tal como se menciona en la teoría de Dinámica de sistemas de cambio.



## 5.2 Reflexión Ibeth Citlali Ferral Hernández

- **¿Qué aprendí durante esta entrega del proyecto sobre la gestión del cambio?**

El éxito de cualquier iniciativa de cambio depende de tener una visión clara y metas bien definidas desde el principio. En este caso, el objetivo es claro: reducir las licencias de Zoom y aumentar el uso de Microsoft Teams, con una meta específica de reducción de 8 mil licencias.

- **¿Cuáles fueron los mayores desafíos y cómo los superé?**

Un desafío importante fue obtener y procesar la información de este caso, al no tener el contexto completo requerimos algunas reuniones con los stakeholders para poder realizar un estudio completo de lo que requeríamos.

- **¿Qué podría haber hecho de manera diferente para mejorar el proceso de cambio?**

Me hubiera gustado poder realizar una segmentación por tipos de grupos, por área y probablemente por edades ya que esto en ocasiones influye mucho en la implementación de los proyectos y puede representar más tiempo.

- **¿Cómo puedo aplicar lo aprendido en futuros proyectos?**

Considero que un análisis de caso es muy importante para saber cuales serían los impactos inmediatos, conocer la información de los usuarios y elegir herramientas similares para lograr pequeñas mejoras que no impacten en la vida cotidiana.

## 5.3 Reflexión Sergio Luis Díaz Fernández

- **¿Qué aprendí durante esta entrega del proyecto sobre la gestión del cambio?**

En esta entrega, aprendí que la gestión del cambio no se trata únicamente de implementar una nueva tecnología, sino de gestionar cómo las personas reaccionan ante el cambio y cómo se puede influir en su percepción. En particular, el concepto de crear un sentido de urgencia fue crucial, tal como lo describe Kotter (2012). Sin una razón clara y convincente para el cambio, es difícil movilizar a las personas a actuar. También aprendí que la resistencia no es solo por temor a lo desconocido, sino por la falta de comunicación clara sobre los beneficios inmediatos del



cambio, lo que refuerza la idea de que el cambio debe ser comprendido a todos los niveles de la organización (Cameron & Green, 2019).

- **¿Cuáles fueron los mayores desafíos y cómo los superé?**

Uno de los mayores desafíos fue superar la resistencia de los empleados al dejar de usar Zoom y adaptarse a Microsoft Teams. Según Kotter (2012), la resistencia al cambio ocurre principalmente cuando las personas no entienden por qué es necesario el cambio, lo que me llevó a ajustar la comunicación para enfocarme en los beneficios inmediatos, como una mejor integración con otras herramientas de Microsoft. También fue desafiante manejar las diferentes velocidades de adaptación dentro del equipo. Superé este obstáculo implementando capacitaciones continuas y personalizadas, algo que Cameron y Green (2019) sugieren como clave para reducir la ansiedad durante la transición. Además, contar con el apoyo visible de líderes clave ayudó a disminuir la resistencia, ya que los empleados suelen seguir el ejemplo de quienes ven como referentes dentro de la organización.

- **¿Qué podría haber hecho de manera diferente para mejorar el proceso de cambio?**

Podría haber segmentado a los usuarios desde una etapa más temprana para identificar sus niveles de familiaridad tecnológica y ofrecer un soporte más dirigido. Kotter (2012) menciona que una de las claves para acelerar el cambio es identificar las barreras y abordarlas de manera específica. También me habría beneficiado de realizar más encuestas desde el inicio, lo que me habría permitido obtener retroalimentación temprana sobre las preocupaciones de los empleados. Esto también es consistente con la recomendación de Cameron y Green (2019) sobre la importancia de la retroalimentación constante en un proceso de cambio.

- **¿Cómo puedo aplicar lo aprendido en futuros proyectos?**

En futuros proyectos, aplicaré las lecciones de esta entrega centrándome en crear un sentido de urgencia desde el primer momento y en comunicar los beneficios del cambio de manera clara y concreta. Kotter (2012) señala que un cambio exitoso depende en gran medida de la capacidad de movilizar a las personas a través de la comunicación efectiva y la eliminación de barreras. Además, implementaré encuestas y reuniones de retroalimentación más tempranas para identificar resistencias y posibles obstáculos. También utilizaré



historias de éxito dentro de la organización, ya que, según Cameron y Green (2019), estas son poderosas para motivar a otros empleados y mostrarles que el cambio es posible y positivo.

#### 5.4 Reflexión Silvia Verónica Guerrero Muñoz

- **¿Qué aprendí durante esta entrega del proyecto sobre la gestión del cambio?**

He aprendido que a veces nos tomamos el proceso del cambio muy a la ligera, cuando en realidad se requiere un análisis y tratamiento progresivo, ya que los retos que se presentan durante este pueden perjudicar a nivel personal y empresarial de todos los involucrados. También aprendí que lo más importante es estar preparados y trabajar integralmente para superar la resistencia al cambio, este aprendizaje se alinea a la frase de Kotter (2012), "Liderar el cambio de manera completa es la única respuesta."

- **¿Cuáles fueron los mayores desafíos y cómo los superé?**

Mi mayor desafío fue el comprender el contexto del problema, ya que en la empresa donde laboro no hay duplicidad de herramientas de comunicación, por lo que al obtener más detalles de la problemática puede comprender la resistencia al cambio de parte de los colaboradores de Grupo Modelo.

- **¿Qué podría haber hecho de manera diferente para mejorar el proceso de cambio?**

Según Kotter (2012), el establecer un sentido de urgencia es crucial para ganar más cooperación entre los involucrados en el proceso del cambio. Con el contexto que tengo de la problemática de Grupo Modelo, el nivel de resistencia es un poco alto en especial en los altos directivos, por lo que yo hubiera intentado acelerar la necesidad de urgencia aplicando los 9 pasos de la tabla 3-1 de Kotter (2012).

- **¿Cómo puedo aplicar lo aprendido en futuros proyectos?**

En futuros proyectos intentaré aplicar la guía para acelerar el sentido de urgencia de Kotter (tabla 3-1), ya que incluso nos invita a tomar decisiones audaces que nos pueden ayudar a impulsar el cambio y romper la resistencia al este.



## 5.5 Reflexión Lluvia Ríos Máximo

- **¿Qué aprendí durante esta entrega del proyecto sobre la gestión del cambio?**

Aprendí que más allá de la implementación de una nueva tecnología o un cambio estructural, la gestión del cambio aborda el proyecto desde el enfoque de las personas y su reacción psicológica o emocional ante el cambio. Es importante que el enfoque de cambio planificado considere no solo los procesos, sino también la adaptación emocional y psicológica de los empleados (Cameron & Green, 2019).

Generar un sentido de urgencia y comunicarlo a todos los niveles de la organización ha sido crucial para abordar la resistencia al cambio (Kotter, 2012), principalmente porque el miedo es uno de los factores importantes que podrían provocar un rechazo masivo.

- **¿Cuáles fueron los mayores desafíos y cómo los superé?**

Uno de los principales desafíos en este proyecto fue alinear la sesión con los stakeholders para obtener más información del proyecto, debido a que la operación tiene un ritmo acelerado y el objetivo inicial del proyecto para retiro de licencias zoom ya fue cubierto, sin embargo, el nivel de adopción no ha logrado concretarse, por lo que propuse esta iniciativa como una oportunidad de mejora con la intención de reducir la resistencia, que los stakeholders aceptaron y por lo tanto aprobaron.

- **¿Qué podría haber hecho de manera diferente para mejorar el proceso de cambio?**

Debido a que el proyecto afectaría a empleados que no conocían la herramienta de Microsoft Teams, se debieron identificar las barreras de conocimiento y abordarlas de manera específica con entrenamientos desde una etapa más temprana (Kotter, 2012), porque fue uno de los puntos fundamentales en la retroalimentación sobre la resistencia al cambio.





## 5.6 Reflexión grupal:

- **¿Qué aprendimos como equipo y cómo colaboramos para superar los desafíos?**

Como equipo, comprendimos que la Administración del Cambio no es solo un proceso técnico o la implementación de nuevas herramientas, sino que también involucra aspectos emocionales y psicológicos que afectan directamente a las personas dentro de la organización. Uno de los aprendizajes clave fue la importancia de abordar el cambio en fases o "olas", lo que nos permitió gestionar el proceso de manera más controlada y reducir el riesgo de interrupciones en las operaciones. Este enfoque gradual facilitó la resolución de problemas a medida que surgían y permitió que los empleados se adaptaran mejor a los nuevos procesos antes de avanzar a la siguiente etapa.

La comunicación fue uno de los pilares fundamentales para superar los desafíos. Al implementar reuniones periódicas, logramos alinear nuestras ideas y comprender el contexto del proyecto con mayor claridad. También fue vital para generar un sentido compartido de urgencia, lo que ayudó a movilizar al equipo y a minimizar la resistencia al cambio. La colaboración activa de todos los miembros del equipo permitió que cada uno aportara su experiencia y resolviera dudas, fortaleciendo así nuestro compromiso con el proyecto.

- **¿Qué acciones específicas podemos tomar para mejorar nuestra colaboración en futuros proyectos?**

Para futuros proyectos, es importante desarrollar un plan de comunicación más estructurado, donde se definan tiempos específicos para revisar las actividades y asegurar que todos los miembros del equipo cumplan con sus responsabilidades. Esto facilitará el seguimiento de los hitos y mejorará nuestra capacidad para coordinar esfuerzos. También es clave identificar a todos los involucrados en el proceso de cambio desde el principio, considerando sus intereses y expectativas. Esto permitirá adaptar las estrategias de comunicación a las diferentes audiencias y mejorar la forma en que se aborda la resistencia al cambio. Además, incorporar retroalimentación constante en cada etapa del proyecto nos ayudará a anticipar problemas, permitiendo abordar las resistencias de manera temprana y efectiva, y evitando bloqueos en la implementación.





Finalmente, podríamos mejorar nuestra colaboración interna a través de una mejor asignación de tareas, asegurando que cada miembro del equipo se especialice en un área específica del proyecto. Esto permitirá aumentar la eficiencia y reducir la duplicación de esfuerzos, optimizando así el desempeño general del equipo.

## 6 Bibliografía

- Grupo Modelo. (s. f.). *¿Quiénes somos?*. <https://www.grupomodelo.com/quienes-somos>
- AB InBev. (s. f.). About Us, <https://www.ab-inbev.com/about-us/>
- Cameron, E., y Green, M. (2019). *Making Sense of Change Management* (5.ª ed.). Kogan Page.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change, with a new preface by the author*. Harvard Business Review Press.

