

Diagnóstico Institucional, Plan Estratégico y Modernización de la Estructura del CETAC y la DGAC



**Plan de Gestión del Cambio
Fase 9**

ineco

Entregable E



1. Contenido y Alcance del Plan de Gestión del Cambio	5
2. Gestión del Cambio	7
3. Plan People.....	9
3.1. Objetivos	9
3.2. Factores clave de éxito.....	9
3.3. Enfoque del <i>Plan People</i>	18
4. Plan de Comunicación	21
4.1. Necesidades de comunicación	21
4.2. Elementos de comunicación	22
4.3. Acciones de comunicación	27
5. Conclusiones.....	28

1. Contenido y Alcance del Plan de Gestión del Cambio

El presente documento desarrolla la Fase 9 del Proyecto “**Diagnóstico Institucional, Plan Estratégico y Modernización de la estructura del CETAC y la DGAC**”, y se incluye dentro del Entregable E.

Etapa IV: Establecimiento del Plan de Transformación

Fase 9: Plan de Gestión del Cambio

En la transformación institucional es necesario tomar decisiones difíciles para afrontar debilidades detectadas y poner solución a ciertas dificultades. Todo ello supone un fuerte impacto en las personas, que en muchos casos pueden ver como las cosas comienzan a cambiar y no entienden muy bien las razones o las metas que se persiguen.

Por ello, se considera que para llevar a cabo de una forma óptima la Transformación Institucional y los Programas Estratégicos, es necesario desarrollar un Plan de Gestión del Cambio. El objetivo fundamental de éste debe ser garantizar una adecuada transición, así como el cumplimiento de los diferentes objetivos.

El Plan de Gestión del Cambio deberá desarrollarse y ejecutarse a lo largo del proceso de transformación, según se expuso en la Hoja de Ruta (Fase 8). Su ejecución, que deberá realizarse por los propios empleados de la Institución, abarca un período amplio de tiempo, iniciándose tras la presentación del Proyecto a MIDEPLAN y finalizando con la propia transformación institucional.

En apoyo la gestión del cambio, **Ineco** plantea dos Planes íntimamente relacionados: **Plan People** y **Plan de Comunicación**.

En este sentido, **ineco** decide lanzar la iniciativa denominada *Plan People*, cuyo objetivo fundamental es impulsar el proceso de transformación de la DGAC desde las personas que lo componen, alcanzando resultados tangibles en el menor tiempo posible. Éste se sustenta, a su vez, en una serie de objetivos específicos. El Plan se desarrolla en base a siete Factores clave de éxito, relacionados todos ellos con las personas:

- Visión única.
- Gestión de la Comunicación.
- Role modelling.
- Participación de mandos medios.
- Paz social.

- Rol de RR.HH.
- Planificación y monitorización.

Por su parte el Plan de Comunicación, en apoyo al Plan anterior, contempla: las Necesidades de comunicación, Elementos de comunicación (canales a utilizar, mensajes a transmitir, emisores líderes de opinión, mecanismos de *feedback*) y Acciones de comunicación.

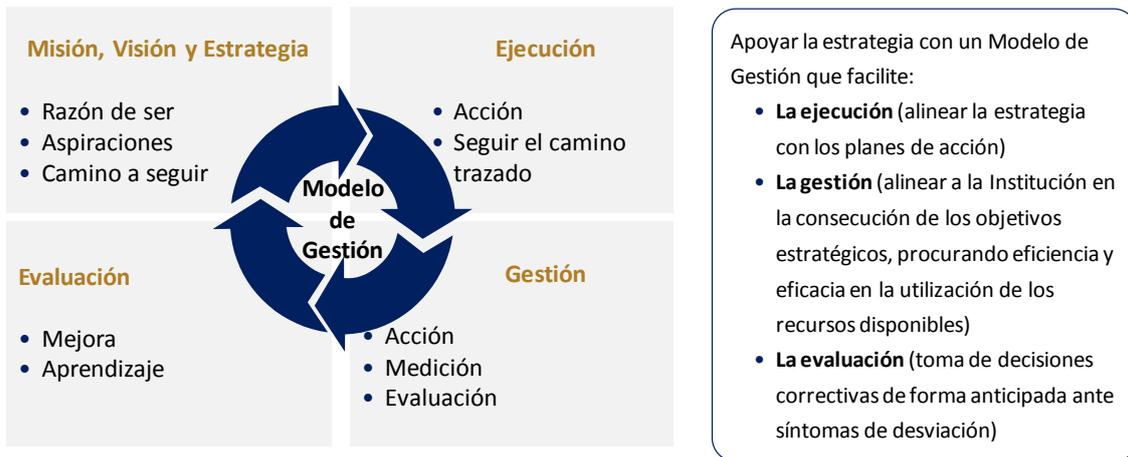
Todo ello es desarrollado en el presente documento, si bien, será el Grupo de Gestores del Cambio, conformado por el área de Recursos Humanos y los identificados como líderes de opinión, los que deberán llevar a cabo su ejecución, a la vez que el desarrollo de posibles cambios inducidos por los mecanismos de *feedback*.

Para el desarrollo de la presente Fase número nueve, consultores de **ineco** han llevado a cabo un *workshop* con el área de Recursos Humanos, a fin de identificar elementos óptimos para el planteamiento de los Planes de Gestión del Cambio.

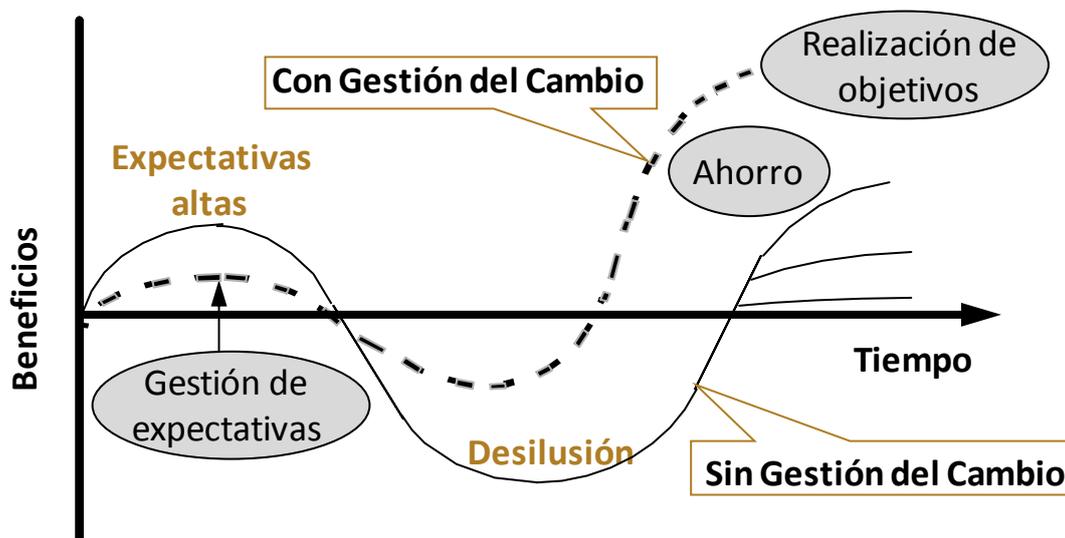
Con este documento se da por concluido el Proyecto “**Diagnóstico Institucional, Plan Estratégico y Modernización de la estructura del CETAC y la DGAC**”.

2. Gestión del Cambio

Un modelo de gestión del cambio debe asegurar la correcta implantación y ejecución de las estrategias con el fin de asegurar el alcance de los objetivos. La siguiente ilustración presenta brevemente los objetivos que deben abordarse en la gestión del cambio.



Según se expone en la siguiente ilustración, elaborada por **ineco**, los cambios organizativos llevados a cabo con el apoyo de un plan de gestión del cambio supone beneficios mayores que aquellos ejecutados sin dicho plan.



De forma global, el inicio de un proceso de cambio institucional genera unas expectativas altas en el conjunto de empleados. Dichas expectativas se ven mermadas en numerosas ocasiones debido a la necesidad de períodos largos de tiempo, trámites burocráticos, ineficiencia en la comunicación, exclusión en participación por parte del empleado, etc. No obstante, según va avanzando la ejecución del proceso, los beneficios vuelven a ser mayores. Sin embargo, el

alcance de objetivos es, por lo general, siempre mayor en todo proceso adecuadamente gestionado y planificado.

Con la idea de facilitar la gestión del cambio institucional de la DGAC, **ineco** lanza la iniciativa **Plan People**, apoyada, asimismo, por un **Plan de Comunicación**, cuyas bases son definidas en este documento.

3. Plan People

El presente Proyecto comprende un importante reto donde es necesario cambiar diversos elementos, lo que supone un fuerte impacto en las personas que componen la Institución.

Por ello, en el marco de la Gestión del Cambio, se decide lanzar la iniciativa **Plan People**, como una palanca clave para cambiar la organización desde las propias personas, garantizando así el éxito del resto de iniciativas.

3.1. Objetivos

El objetivo principal del *Plan People* consiste en **impulsar el proceso de transformación de la DGAC desde las personas** que la componen, alcanzando resultados tangibles en el menor tiempo posible.

Este objetivo principal se materializa en la consecución de los siguientes **objetivos específicos**:

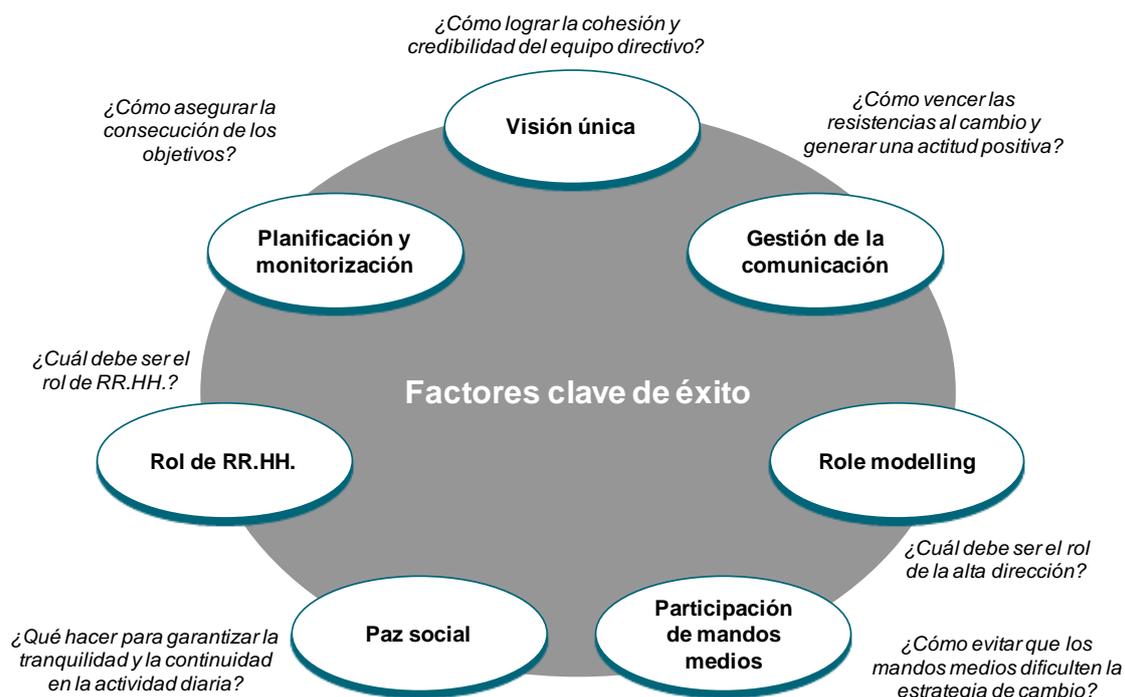
- Lograr la cohesión del equipo directivo en torno a la nueva Cultura Institucional y el entendimiento de la situación actual compartido por todos.
- Implantar el modelo Cultural único que permita establecer las directrices de trabajo y comportamiento de toda la Institución.
- Conseguir el compromiso de los mandos medios y del resto de empleados para abordar la transformación.
- Facilitar el proceso de transformación mediante la identificación de iniciativas clave a poner en marcha en el ámbito de las personas.

3.2. Factores clave de éxito

En una transformación institucional es necesario tomar decisiones difíciles para dar respuesta a muchos interrogantes y poner solución a muchas dificultades. Todo ello supone un fuerte impacto en las personas, que en muchos casos pueden ver como las cosas comienzan a cambiar y no entienden muy bien las razones o las metas que se persiguen.

Por todo ello, **ineco** propone un enfoque basado en 7 pilares, considerados factores clave para conseguir el éxito en el proceso.

Factores clave de éxito. 7 Pilares



Los siete factores clave están relacionados con las Personas, y es que la experiencia de **ineco** en proyectos similares de transformación nos demuestra que el éxito del proceso no depende tanto del diseño como de su implementación, razón por la que los miembros de la Institución se pueden convertir en el “motor” de la transformación o, por el contrario, en el “freno” principal.

3.2.1. Visión única

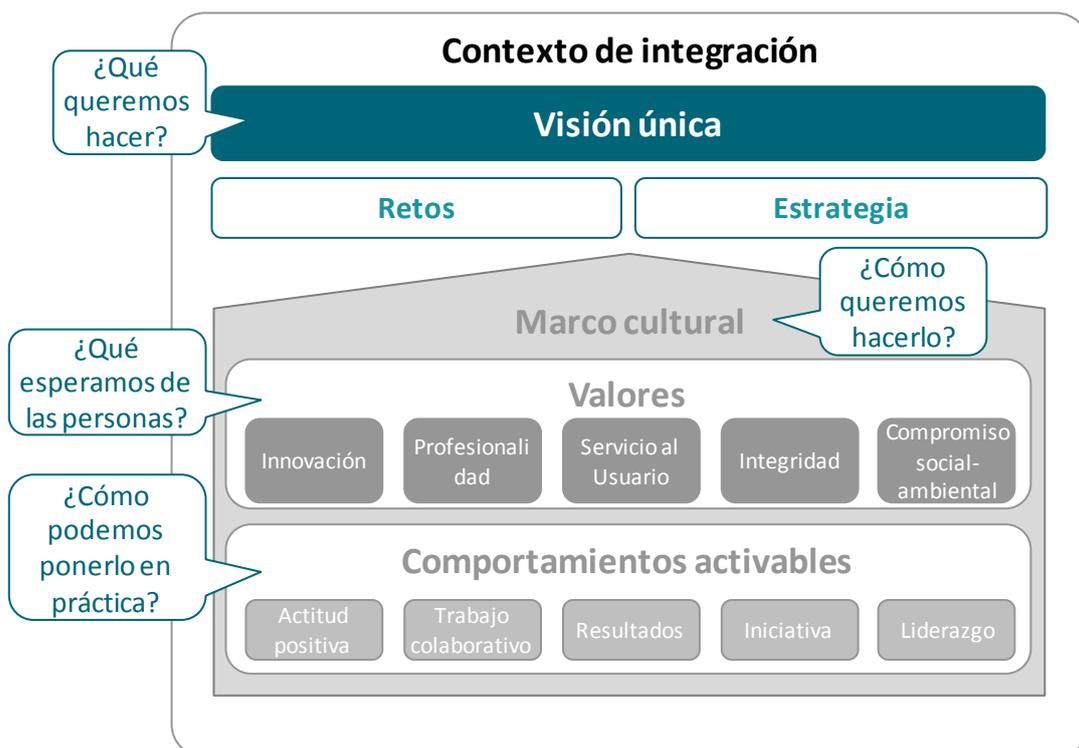
Se considera imprescindible cohesionar al equipo directivo bajo un mismo entendimiento de la situación actual y una visión compartida.

Si no se consigue esta cohesión, se avanzará construyendo en falso y serán muchas las dificultades que impedirán alcanzar el éxito.

Situaciones/dificultades que se presentan si no se consigue la cohesión del equipo y una visión única

- **Falta de compromiso** por parte de determinados directivos
- **Falta de un liderazgo claro y percibido** por toda la Institución
- Transmisión de **mensajes poco coherentes**
- Generación de **confusión** en los empleados y, por tanto, **dificultad para involucrarlos**

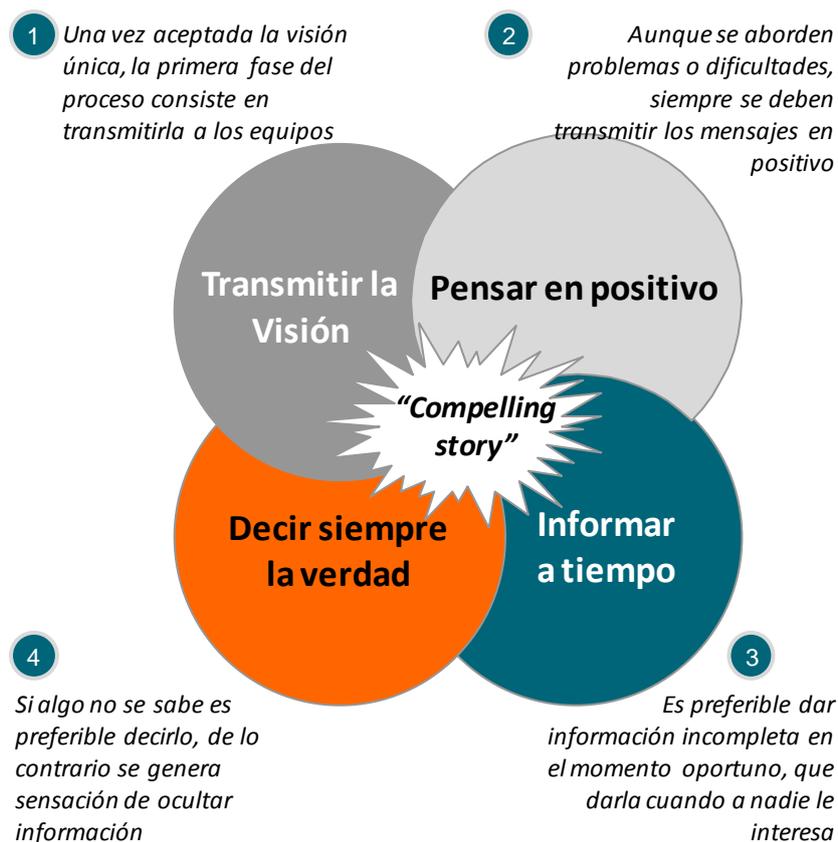
Por esto, es necesario adoptar y comunicar una idea clara y compartida de en qué se quiere convertir la Institución, así como una idea clara de cómo se debe y se quiere hacer.



3.2.2. Gestión de la comunicación

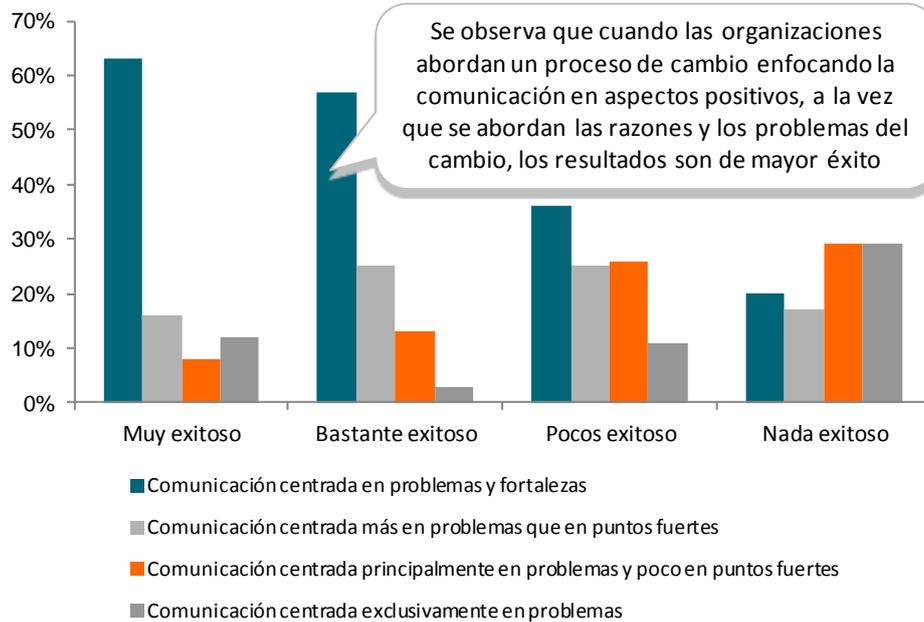
Todo proceso de cambio genera incertidumbre en los empleados y, es por ello, que saber gestionar la comunicación, aportando certeza y credibilidad, se convierte en una actividad vital.

En este sentido, la mayor dificultad se encuentra en buscar el equilibrio entre transparencia y nivel de incertidumbre y, para ello, **ineco** propone seguir los siguientes principios básicos:



Desde la primera comunicación y a lo largo del proceso, los mensajes deben abordar los problemas, pero también deben centrarse en las fortalezas y en los aspectos positivos.

Valoración del éxito global de un proceso de cambio institucional, en función del enfoque de la comunicación



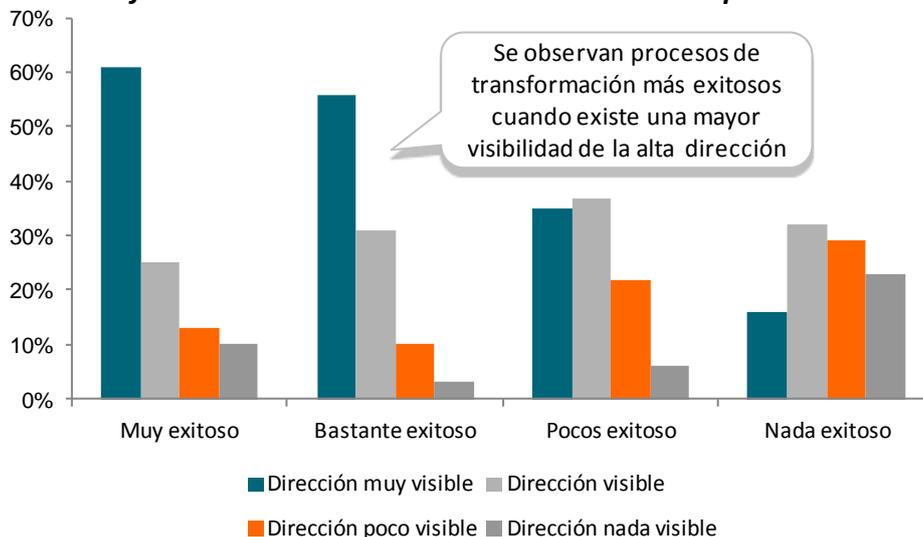
Fuente: *The McKinsey Quarterly. "What successful transformations share", 2010*

3.2.3. Role Modelling

Los líderes de la Institución: CETAC, Director/ Sub-Director General, responsables de Dirección, Departamentos y Unidades, deben involucrarse fuertemente en el proceso de transformación y convertirse en modelos de referencia para los mandos medios y el resto de empleados.

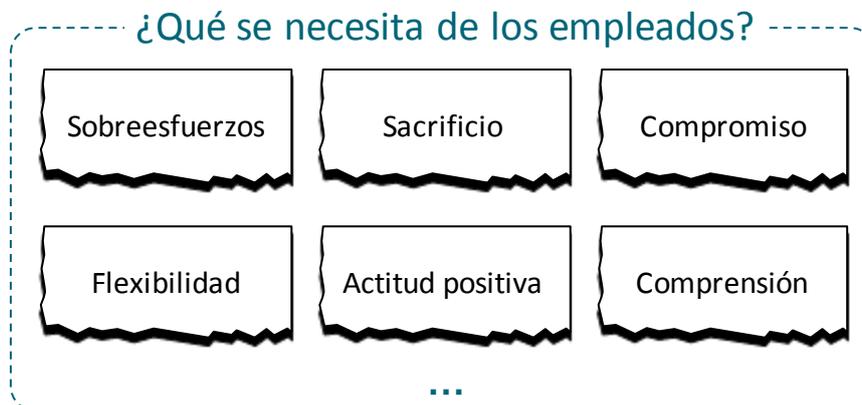
¿Cómo afecta la visibilidad de la alta dirección en un proceso de transformación?

Valoración del éxito global de un proceso de cambio institucional, en función de la visibilidad de la dirección en el proceso



Fuente: The McKinsey Quarterly. "Creating Organizational transformations", 2010

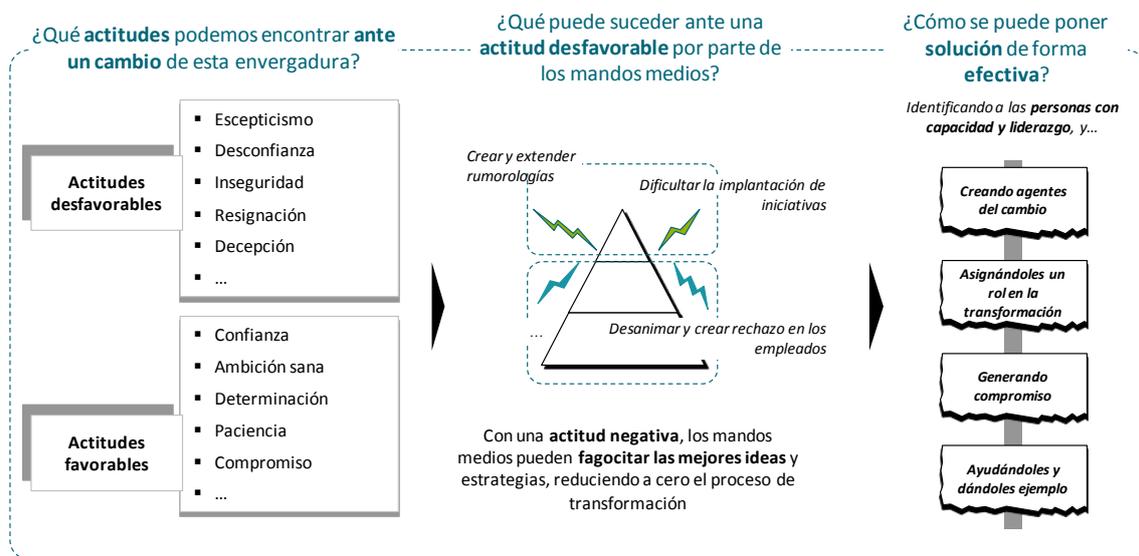
En caso contrario, los líderes no estarán legitimados para solicitar a los empleados el esfuerzo que se requiere en todo proceso de cambio.



Este esfuerzo por parte de las personas no se puede comprar, hay que merecérselo y, para ello, es necesario que la dirección se responsabilice de transmitir la Visión, Misión, los Valores y las nuevas formas de hacer a través de sus propios comportamientos, manifestando siempre un mensaje de liderazgo y responsabilidad hacia abajo.

3.2.4. Participación de mandos medios

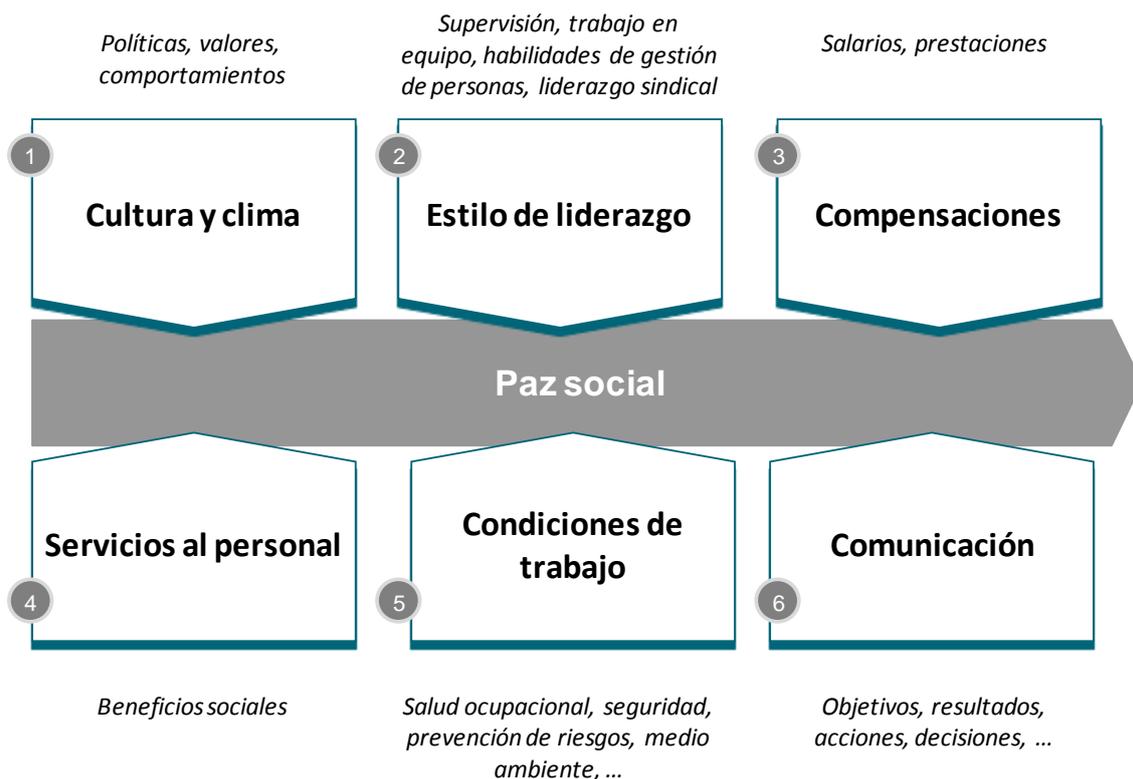
Se debe tener en cuenta que los mandos medios son el nexo de unión entre la visión y el funcionamiento diario de los empleados. Ellos tienen la influencia enorme sobre todas las personas y, por tanto, es imprescindible que tengan una actitud favorable respecto a las iniciativas de transformación a poner en marcha.



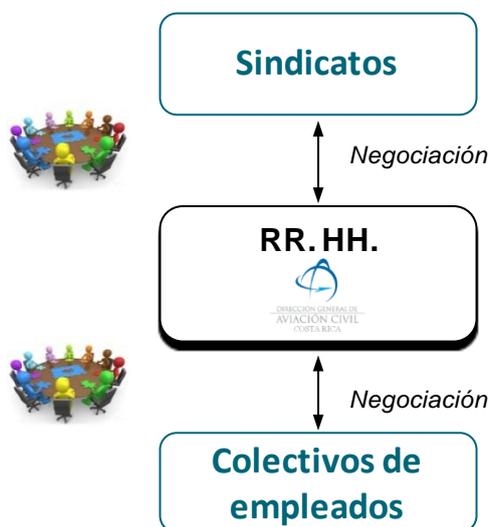
3.2.5. Paz social

A través de estrategias que aseguren la armonía entre la Institución, el personal y los sindicatos u asociaciones (SITECNA, ANEP, APROMOT, etc.), se consigue favorecer una actitud constructiva por parte de las personas, lo que revertirá beneficios claros en el proceso de transformación.

Existen diferentes elementos que impactan sobre la Paz laboral en el día a día de una Organización y, por supuesto, también en un proceso de transformación. Entre los elementos de mayor impacto destacan los siguientes:



Todo ello es posible gestionarlo, y hacerlo con éxito, mediante la negociación de determinadas situaciones colectivas y/ o individuales que tengan riesgo de convertirse en “reductoras de compromiso y/ o actitud positiva”.



SITECNA: Sindicato de controladores aéreos.

ANEP: Asociación Nacional de Empleados Públicos.

APROMOPT: Asociación de Profesionales del Ministerio de Obras Públicas y Transporte.

3.2.6. Rol de RR.HH

Desde el principio de la transformación, el área de RR.HH de la Institución debe participar en el proceso, asumiendo roles de gran importancia y visibilidad.

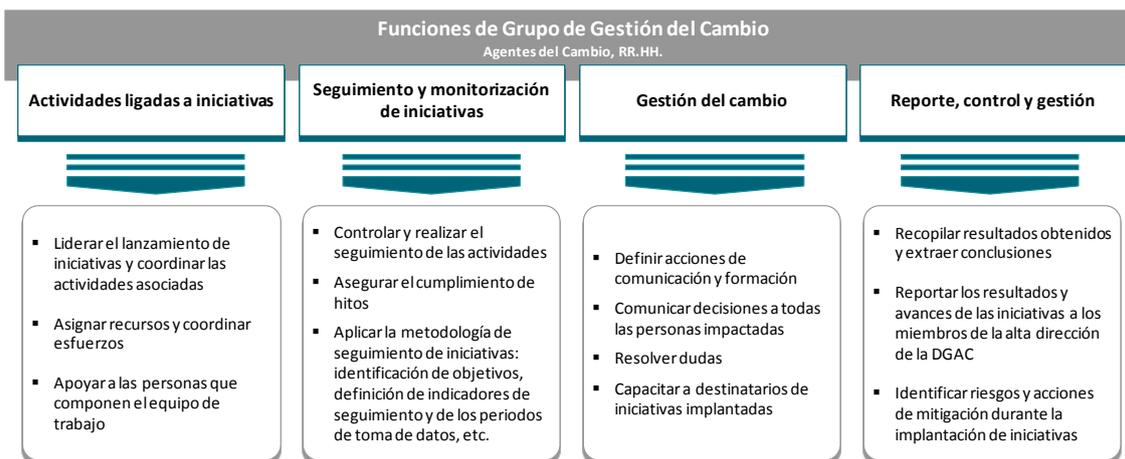
En los últimos años la gestión de RR.HH ha evolucionado en las organizaciones desde un enfoque transaccional hacia otro de carácter transformacional, asumiendo un papel estratégico en el proceso de creación de valor. Como consecuencia de ello, se debe aprovechar la visión y el conocimiento del área de RR.HH., participando mediante la asunción de los siguientes roles:



3.2.7. Planificación y monitorización

Todo trabajo a realizar debe abordarse siguiendo una metodología de priorización y planificación, y realizando una monitorización que permita analizar los resultados obtenidos y extraer conclusiones.

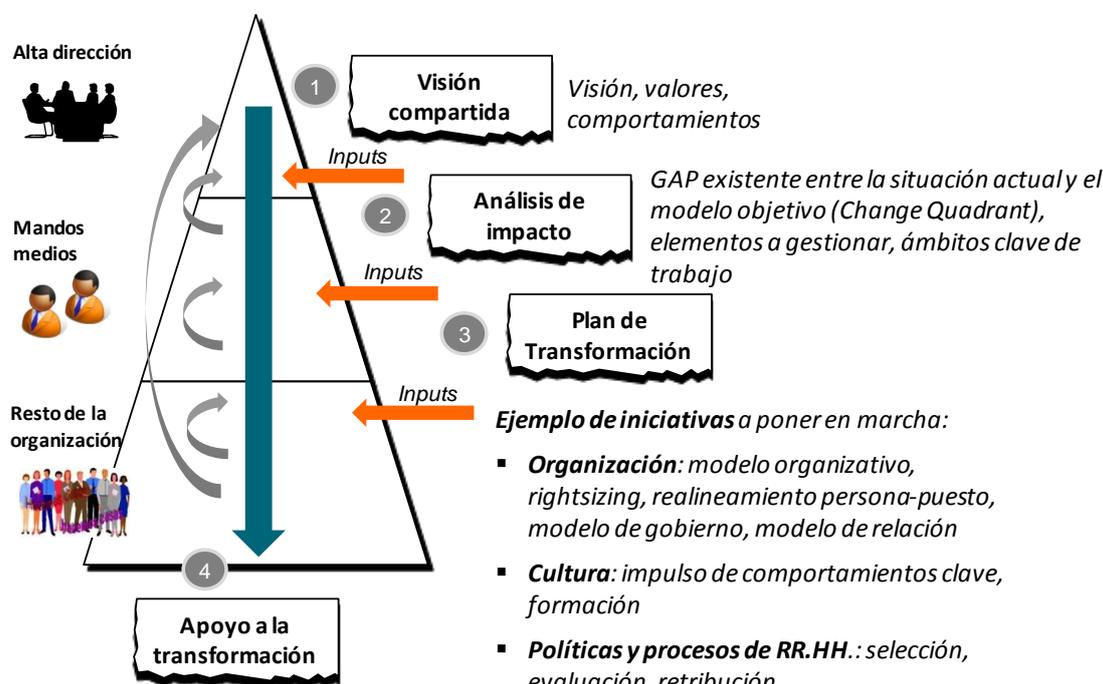
Para ello, **ineco** propone crear un **Grupo de Gestión del Cambio** liderada por los propios agentes del cambio, personas líderes y capaces que se desee retener en la Institución, así como por el área de RR.HH. Estas personas se encargarán de liderar iniciativas concretas, siempre bajo la esponsorización y el seguimiento de la alta dirección. Las principales funciones a desempeñar son:



3.3. Enfoque del Plan People

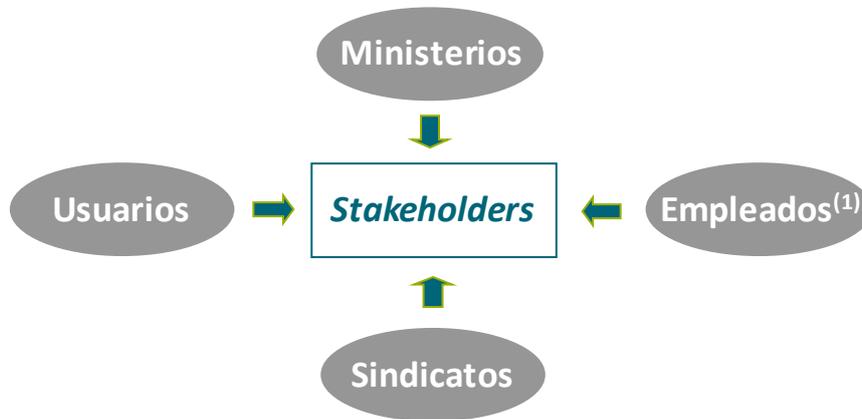
Teniendo en consideración los siete Pilares o factores clave de éxito antes desarrollados, **ineco** propone abordar el *Plan People* siguiendo el enfoque metodológico que se muestra a continuación:

Partiendo de la cohesión del equipo directivo y de una visión única, se hace partícipe a toda la organización, ...



Se diseñan actividades en base los inputs recogidos en las Fases anteriores. Algunas actividades a realizar son: comunicación, negociación, gestión de resistencias, planificación, ...

*...y todo ello, teniendo en consideración a los **stakeholders involucrados** en cada momento...*



*...a través de **relaciones y soluciones personalizadas**,
y adaptadas a las necesidades de cada colectivo*

(1) Colectivos de empleados: Dirección, mandos medios, área de RR.HH., resto de empleados

Se expone a continuación una síntesis del *Plan People* sobre el que debe trabajar en su desarrollo y ejecución el área de Recursos Humanos.

1.- Visión Única.

Aceptación de visión única por parte del equipo directivo.

2.- Gestión de la Comunicación.

Plan de Comunicación. Siguiendo principios de (*Compelling story*):

- Transmitir la visión.
- Pensar en positivo.
- Informar a tiempo.
- Decir siempre la verdad.

3.- Role Modelling.

Ejemplo en el accionar de altos directivos.

4.- Participación de mandos medios.

Creación de agentes del cambio.

5.- Paz social.

En caso necesario, negociaciones por parte de Recursos Humanos y demás Agentes del Cambio con colectivos, asociaciones, sindicatos, evitando riesgo de convertirse en reductores de compromiso y/ o actitud positiva.

6.- Rol de RR.HH.

Asumiendo roles de:

- Socio estratégico de la actividad.
- Líder del cambio.
- Experto funcional.
- Gestor de relaciones con empleados.

7.- Planificación y monitorización.

Por parte del Grupo de Gestión del Cambio. Análisis de los resultados obtenidos, extrayendo conclusiones.

4. Plan de Comunicación

El Plan de Comunicación se divide en tres secciones principales. En la primera de ellas (Necesidades de Comunicación) se identifican los objetivos y las necesidades de comunicación que deben realizarse tanto en el ámbito interno como externo de la propia Institución. En la segunda sección (Elementos de Comunicación), se definen los propios elementos de comunicación, incluyendo ello los canales a utilizar, mensajes a transmitir y la identificación de los emisores líderes de opinión. Por último, el Plan cuenta con el desarrollo de las Acciones de Comunicación.

Con todo ello se persigue establecer una interiorización de la nueva cultura organizacional y un mayor compromiso por parte de todos los empleados de la Organización con el nuevo accionar de la misma.

4.1. Necesidades de comunicación

La transformación desde el Modelo Actual (AS-IS) hacia el Modelo Objetivo (TO-BE) implica una serie de cambios importantes, cuyos empleados de la Institución deben conocer. Sin embargo, las necesidades de comunicación no sólo se limitan a la propia Organización, sino que también trasciende a otros actores del sector.

En el ámbito interno de la Institución, las necesidades de comunicación detectadas son:

- **Cambios en la Cultura Institucional.** La Organización Objetivo cuenta con una nueva definición de Misión, Visión y un conjunto de Principios y Valores. Esta nueva Cultura debe ser transmitida a todos los empleados de la Institución y, además, deberá intentarse que estos se comprometan con ella.
- **Roles asignados a la Institución.** En la Organización Objetivo se diferencian tres roles principales: Planificación, Regulación y Operación. Se considera de especial importancia que todos los miembros de la Institución conozcan las competencias de cada uno de los roles referidos.
- **Objetivos Estratégicos.** La nueva Institución cuenta con una serie de Objetivos Estratégicos con los que pretende generar valor al conjunto de la sociedad. Dichos Objetivos deben ser transmitidos al conjunto de la Institución.
- **Nueva Organización.** Deberá comunicarse el nuevo Modelo Organizativo de la Institución a todos los empleados de ésta.
- **Competencias.** Cada uno de los empleados de las Direcciones/ Departamentos/ Unidades/ Procesos deberá conocer sus funciones, alcance, competencias, etc.
- **Cambios de oficina.** Se deberá comunicar, con un plazo razonable, a todas aquellas personas que deban trasladarse de oficina de su nueva ubicación, así como los motivos que justifican el cambio.

- **Programas Estratégicos.** Algunos de los Programas planteados en la Fase 5 del Proyecto competen a toda la Institución. Deberá, por tanto, comunicarse debidamente los objetivos, funciones y actividades de los mismos.
- **Evolución del Proyecto. Logros conseguidos. Objetivos fallidos.**

En el ámbito del sector, la comunicación de la transformación institucional también deberá comunicarse a ciertos agentes. Especialmente, deberá trasladarse los cambios que afecten de forma particular a cada uno de ellos. En este sentido, se destacan:

- **Organización de Aviación Civil Internacional (OACI).** La OACI, en su Auditoría de 2006, planteaba la necesidad de que la DGAC afrontase una serie de cambios. Deberá, por tanto, comunicarse a dicha Organización la ejecución de las recomendaciones.
- **Corporación Centroamericana de Servicios de Navegación Aérea (COCESNA).** COCESNA es uno de los contratantes del presente Proyecto y, por tanto, deberá conocer la implantación y desarrollo de éste.
- **Operadores aeroportuarios.** Aun no siendo obligatorio, se recomienda comunicar a los operadores aeroportuarios de Costa Rica el nuevo planteamiento de la Institución, así como la planificación y ejecución de las nuevas funciones, especialmente las que a ellos les atañen.

4.2. Elementos de comunicación

Los elementos de comunicación incluyen los siguientes aspectos:

- **Canales a utilizar.**
- **Mensajes a transmitir.**
- **Emisores-líderes de opinión.**
- **Mecanismos de *feedback* (buzón de proyecto, indicadores, etc.).**

Se recogen, para cada uno de los elementos anteriores, una serie de conclusiones obtenidas durante el desarrollo de un taller en el que han participado consultores de **ineco** y los responsables de las diferentes áreas de Recursos Humanos.

4.2.1. Canales a utilizar

Los canales son los medios a través de los cuales se difunde el mensaje desde el emisor hacia la audiencia objetivo. También podrán ser utilizados como mecanismos de *feedback*.

Se persigue, por tanto, identificar qué canales y medios son los más efectivos a la hora de comunicar dentro de la Institución. Para ello, parte del desarrollo del taller se ha centrado en esta área.

Canales de difusión identificados:

- Web institucional.
- Mailing.
- Carteles.
- Circulares/ panfletos.
- Charlas/ talleres participativos.
- Foros de trabajo: especialmente indicados para la difusión masiva.
- Actividades recreativas.
- Blogs/ Foros interactivos.
- Detalles (almanaque, regalos).
- Papelería propia de la Institución.
- Banners.

Durante el propio desarrollo y ejecución del Proyecto, el Grupo de Agentes del Cambio deberá analizar la sustitución o incorporación de nuevos canales de comunicación. Para ello, deberá tenerse en cuenta una serie de criterios:

- Objetivos de la comunicación.
- Alcance requerido (número de personas) en la comunicación.
- Contenido del mensaje.
- Audiencias Objetivo (responsables de Departamento/ Unidad, empleados, etc.) receptora del mensaje.
- Momento de difusión del mensaje.
- Disponibilidad de la Audiencia Objetivo.

4.2.2. Mensajes a transmitir

Para la ejecución de este elemento, deberá tenerse en cuenta el “*compelling story*” planteado en el *Plan People*: transmitir la visión, pensar en positivo, informar a tiempo, decir siempre la verdad.

Los mensajes a transmitir se corresponden de forma global con las necesidades de comunicación detectadas previamente.

Los mensajes podrán ser de tres tipos:

Globales o Institucionales: son mensajes de partida utilizados para transmitir conceptos fundamentales y elementales del Proyecto. Se caracterizan por:

- Enfoque estratégico.
- Estilo claro y simple.
- Tienen que estar en la mente de las personas que participan en el Proyecto.
- Deben de estar vigentes a lo largo de todo el Proyecto.
- Son de carácter corporativo.
- Proporcionan coherencia al Proyecto.

Grupales: se trata de mensajes enfocados a grupos de personas que tienen una serie de características comunes. Se deben realizar constantemente a lo largo de la ejecución del Proyecto. Sirven para comunicar tanto la evolución de acciones continuas como aquellas puntuales.

Específicos: comprende aquellos mensajes que deben transmitirse de forma individual a los empleados de la Institución. Es importante que estos se adecuen en tiempo y forma.

4.2.3. Emisores líderes de opinión

Se trata de identificar a aquellas personas pertenecientes a la Institución que sean capaces de liderar la comunicación. Éstas entrarán a formar, junto con RR.HH, el Grupo de Gestión del Cambio, ya comentado anteriormente en el *Plan People*.

Para ello se expone a continuación una Matriz de Liderazgo de Cambio, la cual contempla:

- **Conocimiento institucional, del cambio:** para poder liderar la comunicación, es necesario tener un conocimiento amplio de la propia Institución, de su organización, funciones, objetivos, actividades, etc. Asimismo, se valora especialmente el conocimiento de los aspectos relacionados con este Proyecto.
- **Apoyo al cambio:** refleja el respaldo manifiesto de las personas a la propia transformación de la Institución.

El personal analizado en la Matriz de liderazgo de cambio, pertenece a diferentes puestos estructurales y diferentes áreas de la Institución. Ello responde a los objetivos y lineamientos del *Plan People* anteriormente presentado.

Liderazgo de cambio



Como puede observarse de la Matriz anterior, aquellas personas identificadas con un amplio conocimiento institucional, del cambio y de apoyo a éste, serán las seleccionadas como Líderes de comunicación y, por tanto, como miembros del Grupo de Gestión del Cambio.

La selección de los líderes de comunicación se ha basado en un taller desarrollado por **ineco** junto a personal de recursos humanos. Habida cuenta de que durante el desarrollo del presente documento, aún no se ha comunicado a toda la Institución los objetivos del Proyecto, podrán originarse cambios en la Matriz anterior. El área de Recursos Humanos, junto con Planificación, serán entonces los responsables últimos de desarrollar la Matriz de Liderazgo de Cambio.

4.2.4. Mecanismos de *feedback*

Se trata de un elemento importante para el desarrollo del Factor clave de éxito “planificación y monitorización”. Se considera necesario ir identificando durante el Plan de Comunicación la efectividad de su ejecución. Para ello, se presentan una serie de conclusiones al respecto obtenidas durante el desarrollo del taller:

- Elaboración de encuestas sobre efectividad de la comunicación.
- Buzón de sugerencias.

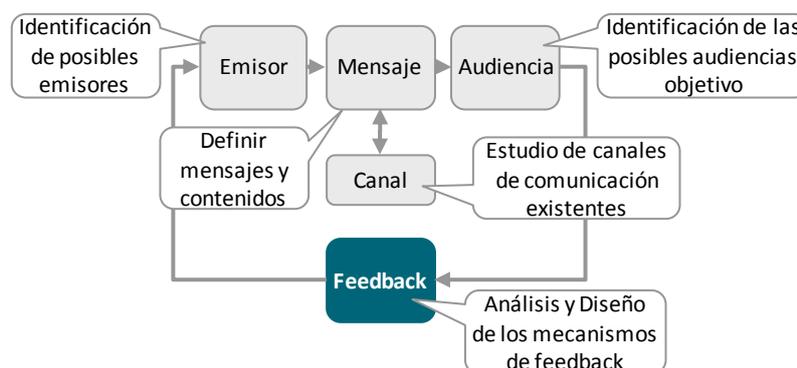
- Análisis de participación y votación en blogs.
- Entrevistas personalizadas.

Asimismo, se identifican diversos indicadores que permitirán evaluar aspectos de carácter global o concreto del Plan de Comunicación. Algunos de estos son:

- Valoración de blogs (botones me gusta/ no me gusta).
- Número de sugerencias recibidas semanalmente.
- Ratios de conocimiento de nueva Cultura Institucional por cada área de la organización.
- Ratios sobre e-mails enviados/ respondidos.
- Ratios personal invitado a actividades recreativas-talleres/ personal asistente.

Mediante los mecanismos de *feedback* se podrán reajustar las acciones de comunicación dependiendo de la información obtenida.

Actualización del Plan de Comunicación



A continuación, se presentan una serie de actividades englobadas dentro del presente elemento de comunicación:

- Identificación de mejoras a través de la valoración y retroalimentación de las acciones realizadas.
- Análisis de los resultados obtenidos.
- Realización de reajustes necesarios en las acciones de comunicación definidas.
- Rediseño de mecanismos de retroalimentación en función de los resultados obtenidos, permitiendo conocer si lo que se quiere transmitir a las audiencias es lo que éstas esperan.

4.3. Acciones de comunicación

Como resultado del análisis de las necesidades de comunicación y los elementos que intervienen en la propia actividad (canales a utilizar, mensajes a transmitir, emisores líderes de opinión, mecanismos de *feedback*), debe, posteriormente, trabajarse en las propias Acciones de Comunicación.

Corresponde al Grupo de Gestores del Cambio, formado por el área de Recursos Humanos y los seleccionados como líderes de opinión, poner en práctica el Plan de Comunicación mediante las acciones consideradas óptimas.

Es importante entender que estas acciones deben planificarse inicialmente de forma adecuada, siguiendo para ello los siete pilares claves de éxito definidos en el *Plan People*.

En este sentido, deberá planificarse, según se expresa en la Hoja de Ruta, un cronograma de comunicación. Éste deberá incluir los siguientes aspectos:

- Información a transmitir en cada momento.
- Mensajes a transmitir (globales o institucionales, grupales, específicos).
- Alcance de la audiencia objetivo y segmentación por grupos.
- Selección del personal emisor.
- Canales a utilizar.
- Mecanismos de *feedback*.

En función de todo ello, deberán establecerse las Acciones propias de Comunicación. Según vaya avanzando la gestión del cambio, las acciones de comunicación deberán replantearse, basándose, para ello, en los mecanismos de *feedback*.

5. Conclusiones

El presente documento “Plan de Gestión del Cambio” desarrolla la última Fase del Proyecto “**Diagnóstico Institucional, Plan Estratégico y Modernización de la estructura del CETAC y la DGAC**”.

A través del presente Proyecto se persigue llevar a cabo una transformación institucional, a la vez que el planteamiento de un Plan Estratégico para la DGAC. Habida cuenta de que en la actualidad la Institución cuenta con un número de empleados superior a los 450, es necesario llevar a cabo, de una forma planificada, la Gestión del Cambio.

En apoyo a dicha gestión, **ineco** lanza la iniciativa **Plan People**, cuyo principal objetivo es impulsar el proceso de transformación institucional desde las personas que lo componen, alcanzando resultados tangibles en el menor tiempo posible. Dicho objetivo comprende, a su vez, una serie de objetivos específicos:

- Lograr la cohesión del equipo directivo en torno a la nueva Cultura Institucional.
- Implantar el modelo Cultural único que permita establecer las directrices de trabajo y comportamiento de toda la Institución.
- Conseguir el compromiso de los mandos medios y del resto de empleados para abordar la transformación.
- Facilitar el proceso de transformación mediante la identificación de iniciativas clave a poner en marcha en el ámbito de las personas.

El **Plan People** presentado se basa en 7 pilares, considerados factores clave para conseguir el éxito en el proceso:

- Visión única.
- Gestión de la comunicación.
- Role modelling.
- Participación de mandos medios.
- Paz social.
- Rol de RR.HH.
- Planificación y monitorización.

Relacionado con la iniciativa anterior, y como parte de la Gestión del Cambio, se desarrolla también un **Plan de Comunicación**. Éste se divide en tres secciones principales, a saber:

- Necesidades de Comunicación: donde se identifican los objetivos y las necesidades de comunicación que deben realizarse tanto en el ámbito interno como externo de la propia Institución.

- Cambios en la Cultura Institucional. Roles de la Institución. Objetivos estratégicos. Nuevas funciones, nueva organización, programas estratégicos, etc.
- Elementos de Comunicación: donde se definen los propios elementos de comunicación, incluyendo ello los canales a utilizar, mensajes a transmitir y la identificación de los emisores líderes de opinión.
 - Canales: web institucional, mailing, blogs, talleres, foros, actividades recreativas, etc.
 - Mensajes: globales, grupales, específicos.
 - Emisores líderes de opinión: selección de los mismos en base a conocimiento institucional y del proyecto y apoyo al cambio.
- Acciones de Comunicación: dichas acciones deberán ser ejecutadas por el Grupo de Agentes del Cambio, si bien, **ineco** presenta las pautas que deben guiar su desarrollo.

El presente documento “Plan de Gestión del Cambio” corresponde al último entregable del Proyecto “**Diagnóstico Institucional, Plan Estratégico y Modernización de la estructura del CETAC y la DGAC**”.