

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
(UCI)

PROPUESTA DE UNA METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE CAMBIO EN LA
ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

DIEGO MONTOYA SOTELO

PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN PRESENTADO COMO REQUISITO
PARCIAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN
DE PROYECTOS

San José, Costa Rica

Mayo de 2016

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
(UCI)

Este Proyecto Final de Graduación fue aprobado por la Universidad como
Requisito parcial para optar al grado de Máster en Administración de Proyectos

Mónica Cascante Elizondo
PROFESOR TUTOR

Eugenia Gamboa
LECTOR No.1

William Ernest Mondol

Diego Montoya Sotelo
SUSTENTANTE

DEDICATORIA

A mi madre y esposa que me acompañan y respaldan en todo momento y me dan toda la fortaleza necesaria para enfrentar todos los retos que la vida propone.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer al equipo de profesores y administrativos de la Universidad de Cooperación Internacional, por su permanente acompañamiento y atención efectiva a los requerimientos académicos y administrativos.

A mi tutora de tesis por su trato amable, cordial y por su permanente acompañamiento en este proceso de trabajo de grado.

INDICE

HOJA DE APROBACION	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE	v
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
ÍNDICE DE CUADROS	viii
ÍNDICE DE ABREVIACIONES	ix
RESUMEN EJECUTIVO	x
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Problemática.....	3
1.3. Justificación del problema	4
1.4. Objetivo general	5
1.5. Objetivos específicos	5
2. MARCO TEÓRICO.....	6
2.1 Teoría de Administración de Proyectos.....	6
2.2 Gestión de cambio	9
2.2.1 Modelos teóricos existentes en gestión de cambio.....	21
3. MARCO METODOLÓGICO.....	59
3.1 Fuentes de información.....	59
3.2 Métodos de Investigación	61
3.3 Herramientas	64
3.4 Supuestos y Restricciones.....	64
3.5 Entregables.....	66
4. DESARROLLO	68
4.1 Desarrollo teórico y representación gráfica de un modelo que permita plantear una metodología para la gestión de cambio en la administración de proyectos	68
4.2 Procesos, técnicas y herramientas recomendadas para la gestión de cambio	76
4.2.1 Planificar la gestión de cambio	80
4.2.1.1 Planificar la gestión de cambio: Entradas	80
4.2.1.1.1 Plan para la dirección del proyecto.....	80
4.2.1.1.2 Acta de constitución del proyecto.....	82
4.2.1.1.3 Cronograma del proyecto	82
4.2.1.1.4 Activos de los procesos de la organización.....	82
4.2.1.2 Planificar la gestión de cambio: herramientas y técnicas	83
4.2.1.2.1 Juicio de expertos	83
4.2.1.2.2 Reuniones	84
4.2.1.2.3 Entrevistas	84
4.2.1.2.4 Grupos focales	85
4.2.1.2.5 Modelos y métodos de comunicación.....	85
4.2.1.2.6 Talleres facilitados.....	86
4.2.1.2.7 Cuestionarios	86
4.2.1.3 Planificar la gestión de cambio: salidas	87
4.2.1.3.1 Plan de gestión de cambio	87

4.2.1.3.2	Análisis de impacto de la transición	87
4.2.1.3.3	Planteamiento de la visión de cambio.....	89
4.2.1.3.4	Adquirir el equipo de cambio	89
4.2.1.3.5	Análisis de riesgos de la transición.....	91
4.2.1.3.5.1	Explicación de cómo se recomienda realizar la priorización de los riesgos	92
4.2.1.3.5.2	Planificación de la respuesta a los riesgos	94
4.2.1.3.6	Plan de formación (capacitación)	96
4.2.1.3.6.1	Factores críticos de éxito del plan de formación	98
4.2.1.3.7	Informe del diagnóstico sobre la oportunidad de cambio	99
4.2.1.3.8	Actualizaciones a los planes del proyecto.....	99
4.2.2	Ejecutar la gestión de cambio	100
4.2.2.1	Ejecutar la gestión de cambio: Entradas	100
4.2.2.1.1	Plan de gestión de cambio	100
4.2.2.1.2	Cronograma del proyecto	101
4.2.2.2	Ejecutar la gestión de cambio: Herramientas y técnicas.....	101
4.2.2.2.1	Reuniones	101
4.2.2.2.2	Entrevistas	101
4.2.2.2.3	Grupos focales	102
4.2.2.2.4	Talleres facilitados.....	102
4.2.2.2.5	Cuestionarios	102
4.2.2.3	Ejecutar la gestión de cambio: Salidas	102
4.2.2.3.1	Informes de desempeño	102
4.2.3	Controlar la gestión de cambio.....	103
4.2.3.1	Controlar la gestión de cambio: Entradas	103
4.2.3.1.1	Plan de gestión de cambio	103
4.2.3.1.2	Cronograma del proyecto	103
4.2.3.1.3	Sistemas de gestión de información.....	104
4.2.3.2	Controlar la gestión de cambio: Herramientas y técnicas.....	104
4.2.3.2.1	Reuniones	104
4.2.3.2.2	Cuestionarios	104
4.2.3.2.3	Observaciones.....	104
4.2.3.2.4	Reevaluación de riesgos de la transición	105
4.2.3.3	Controlar la gestión de cambio: Salidas.....	105
4.2.3.3.1	Registro de incidentes	105
4.2.3.3.2	Solicitudes de cambio	105
4.2.3.3.3	Informes de desempeño	106
5.	CONCLUSIONES	112
6.	RECOMENDACIONES	115
7.	BIBLIOGRAFÍA	117
8.	ANEXOS	121
	Anexo 1: ACTA DEL PROYECTO	121
	Anexo 2: Microcurrículo	124
	Anexo 3: EDT del proyecto final de grado	126
	Anexo 4: Cronograma del proyecto final de grado.....	127

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Ciclo de vida del proyecto, adaptación <i>Guía del PMBOK®</i> (2013).....	7
Figura 2 Grupos de procesos <i>Guía del PMBOK®</i> (2013)	8
Figura 3 Modelo de Burke & Litwin	36
Figura 4 Modelo de Waterman, Peters & Phillips	39
Figura 5 Modelo de Ivancevich, Konoplaste & Metteson (2006, p. 589).....	49
Figura 6 Ciclo de vida del cambio (PMI®, 2013, p. 20)	54
Figura 7 Propuesta de modelo para la gestión de cambio en la administración de proyectos (Fuente: propia)	70
Figura 8 Transición de un cambio (Fuente: propia)	71
Figura 9 Componentes de la propuesta para el modelo de una metodología para la gestión de cambio en la administración de proyectos (Fuente: propia)	76
Figura 10 Procesos asociados a la gestión de cambio del proyecto	79
Figura 11 Entradas, herramientas y técnicas, y las salidas del proceso de planificación de la gestión de cambio	81
Figura 12 Ejemplo de una IBS para el proyecto.....	89
Figura 13 Entradas, herramientas y técnicas, y las salidas del proceso de ejecución de la gestión de cambio	100
Figura 14 Entradas, herramientas y técnicas, y las salidas del proceso de controlar la gestión de cambio	103

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Fuentes de Información Utilizadas (creado por el autor).....	60
Cuadro 2 Métodos de Investigación Utilizadas (creado por el autor)	62
Cuadro 3 Herramientas utilizadas (creado por el autor)	64
Cuadro 4 Supuestos y Restricciones (creado por el autor).....	65
Cuadro 5 Entregables (creado por el autor).....	66
Cuadro 6 Matriz P x I que se recomienda utilizar para la calificación de riesgos.....	93
Cuadro 7 Rango que se utilizará para la clasificación de riesgos en matriz P x I	94
Cuadro 8 Estrategias de acción según riesgos	95

ÍNDICE DE ABREVIACIONES

CEO: Chief Executive Officer

DO: Desarrollo organizacional

IBS: Estructura de desglose de impacto

PC: Proyectos de cambio

PMI®: Project Management Institute

PMBOK®: Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos

RBS: Estructura de desglose de riesgo

WBS: Estructura de desglose de trabajo

RESUMEN EJECUTIVO

Estudios relacionados con la gerencia de proyectos demuestran que muchos de los desafíos que se presentan en los proyectos en relación con la gestión de comunicaciones, la gestión de alcance, la gestión de interesados, entre otros, derivan de las dificultades para aplicar habilidades y técnicas que permitan manejar adecuadamente el proceso de cambio que se da de forma inherente al momento de implementar un proyecto.

Teniendo en cuenta que el desarrollo de un proyecto implica la gestión de diferentes áreas de conocimiento con sus correspondientes técnicas y herramientas, es completamente factible extrapolar la idea de una gestión debidamente estructurada al tema de manejo del cambio. Por tanto, este trabajo, en su esencia, propone que la gestión de cambio también intervenga (y se gestione) a través de una serie de habilidades del director de proyecto y sus correspondientes técnicas y herramientas, facilitando la intervención de los diferentes elementos.

Adicionalmente al marco de técnicas, herramientas y habilidades debe sumarse una comprensión de la existencia de culturas y subculturas organizacionales, que sumadas a la resistencia al cambio, al impacto de los proyectos en la psicología organizacional, al clima laboral, entre otros, son aspectos que deben considerarse en el momento de dirigir un proyecto. Tener en cuenta estos elementos permitirá superar paradigmas y enmarcar el escenario para la implementación del proyecto.

A la luz de los antecedentes anteriormente citados, la problemática que se abordó en este proyecto gira en torno a la definición de una metodología que permita implementar apropiadamente un plan de gestión de cambio asociado al desarrollo de cualquier proyecto.

Lo anterior, se justifica en la importancia de relacionar las mejores prácticas de la dirección de proyectos, con las técnicas y herramientas necesarias para que el director de proyecto logre gestionar los impactos y riesgos producto del cambio con un desenlace favorable para el proyecto. Esto implica la definición de una serie de acciones que buscan gestionar el cambio en el marco de gestión del proyecto, con el fin de superar barreras e incrementar las probabilidades de éxito del mismo.

El objetivo general de este proyecto fue diseñar una metodología genérica para la gestión de cambio en la implementación de proyectos para integrar -a las buenas prácticas de gestión de proyectos- procesos, técnicas y herramientas para gestión del cambio que permitan incrementar la probabilidad de éxito del proyecto y la eficacia en la consecución de los resultados.

Los objetivos específicos fueron: (1) proponer un modelo teórico que facilite el diseño de una metodología para la gestión del cambio en la administración de

proyectos; (2) definir los procesos para la gestión de proyectos que se recomiendan para la gestión de cambio; (3) plantear las técnicas y herramientas recomendadas para soportar los procesos asociados a la gestión de cambio; (4) identificar las habilidades blandas del director de proyecto, para reforzar los procesos que llevan al cambio en la implementación de un proyecto.

El marco metodológico de este proyecto establece como fuentes primarias y secundarias de información. Las primeras relacionadas con entrevistas que se realizaron a expertos en la dirección de proyectos y las segundas con la exploración de la literatura relacionada con la gestión de cambio. En cuanto a los métodos de investigación que se utilizaron en el proyecto se encuentran el analítico sintético, el inductivo y el deductivo. Las herramientas que fueron requeridas para desarrollar el proyecto fueron el juicio de expertos, las entrevistas y la teoría disponible sobre la temática. Los supuestos y riesgos del proyecto consistieron principalmente en la disponibilidad de información sobre la temática de cambio, los tiempos límites de entrega y el nivel de complejidad para desarrollar el modelo, las técnicas y herramientas del modelo y los componentes del mismo.

Las conclusiones y recomendaciones que se obtiene a través del desarrollo del proyecto se asocian con: (1) el diseño de una metodología que se apoya en un modelo teórico, el cual permite plantear una vertiente de tipo instrumental con el que se provee un procedimiento para desarrollar o implementar una acción de cambio (nueva área de conocimiento), y otra vertiente, que integra una serie de características o aspectos que deben tenerse en cuenta en un proceso de cambio y que están relacionadas con las habilidades del director de proyecto; (2) la metodología de cambio propuesta se fundamenta en la idea que la transición es un proceso psicológico que se desarrolla entre el statu quo y el punto de transformación de una realidad; (3) la formación que se plantea desde el área de recursos humanos debe extenderse también hacia los interesados del proyecto, dado que, el acompañamiento brindado a través de la capacitación y comunicación es vital para procurar el éxito de la transición hacia el cambio; (4) se requiere de un equipo de proyecto encargado de apoyar la transición hacia el cambio entre el statu quo y el estado de transformación pretendido; (5) el proyecto es una acción que pretende producir una transformación o un nuevo escenario con una serie de condiciones, y en tal sentido, más que una reacomodación de condiciones, el proyecto contiene en su desarrollo un proceso de transición hacia el cambio, lo cual, requiere ser intervenido como parte del proyecto; (6) el análisis de impactos del proyecto que hace parte de la metodología, ofrece un escenario con una óptica diferente de análisis de las incertidumbres y expectativas de los interesados en un proyecto; (7) el análisis de riesgos de la transición ofrece un nuevo contexto de revisión de riesgos del proyecto y por tanto, una oportunidad de extensión de la gestión de riesgos del proyecto involucrando la gestión de riesgos de la transición; (8) la propuesta de una nueva área de gestión asociada a la gestión de cambio se considera como un factor que agrega valor a la oportunidad de éxito de un proyecto; el liderazgo como habilidad blanda además de concentrarse en la administración del proyecto, debe orientarse a su desarrollo

para la gestión del cambio y para que la transición entre estados (A-B) sea llevada a cabo considerando los impactos del proyecto y la incertidumbre de los interesados; (9) la comunicación debe desarrollarse a nivel estratégico del proyecto con el propósito de llamar la atención de los interesados y lograr persuadirlos para orientarlos hacia el proceso de transformación que se plantea desde el proyecto.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

Según Díaz (2009), varios estudios y artículos publicados revelan que más del 75% de todas las iniciativas relacionadas con cambio tienen como producto el fracaso o implican unos resultados que se ubican por debajo de las expectativas.

Teniendo en cuenta que la implementación de un proyecto dentro de una organización se asocia a procesos relacionados con la gestión del cambio, resulta inquietante la cifra señalada por Díaz y deja ver que resulta relevante para el conocimiento generado en la gerencia de proyectos, un análisis mejor detallado de lo que implican los procesos de cambio y cuáles son las herramientas o técnicas más recomendadas para abordarlo.

Según Standish Group (2015), se habla de una solución moderna para todo tipo de proyectos, la cual hace referencia a un proyecto exitoso como aquel que termina bajo presupuesto, a tiempo y con resultados satisfactorios. En el sector de tecnología, los resultados del Chaos Report de Standish Group señalan que entre los años 2011 y 2015 los proyectos han sido calificados como exitosos entre un 27% y 31%.

De acuerdo con lo anterior, si un proyecto es identificado como exitoso, implicará necesariamente tener en cuenta el cubrimiento de las necesidades de los interesados y de cualquier manera, el acompañamiento en un proceso de cambio comportamental, estructural y procedimental.

Por otro lado, las cifras que señala el PMI® en su publicación anual “Pulse of the Profession®: Cómo captar el valor de la dirección de proyectos” (2015), indican que el 64% de los proyectos son exitosos. Complementariamente el reporte indica que “La cultura organizacional marca la pauta que finalmente da forma a las experiencias comunes de los empleados. La mayoría de las organizaciones han

desarrollado culturas organizacionales únicas con el tiempo, mediante la práctica y el uso común. Las experiencias comunes identificadas en la Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (*Guía del PMBOK®*) incluyen, entre otras: visión de futuro, valores de la misión, creencias y expectativas compartidas; regulaciones, políticas, métodos y procedimientos; sistemas de motivación y recompensa; tolerancia a los riesgos; criterios sobre el liderazgo, las jerarquías y las relaciones con la autoridad; códigos de conducta, ética de trabajo y horas laborales; y entornos operativos”.

Pese al conocimiento existente sobre las causas atribuidas al fracaso de los proyectos y al desarrollo de metodologías que se desarrollan para minimizar estos factores de fracaso, los proyectos continúan sin conseguir el resultado exitoso que pretenden alcanzar. Lo anterior, puede indicar que las herramientas, procesos y estrategias que se han desarrollado para gestión de proyectos son altamente efectivas, pero que se requiere enriquecer la administración de proyectos con elementos que refuercen la gestión de cambio y específicamente que otorguen valor a la transición (proceso de cambio) que se pretende lograr con dicho proyecto.

La cultura de las organizaciones, su clima laboral, el comportamiento de los trabajadores, son aspectos que deben considerarse en el momento de implementar cualquier proyecto, dado que, se constituirán como elementos decisivos para lograr romper los esquemas mentales y ofrecer un escenario propicio para comenzar a implementar acciones de cambio (el proyecto). En otras palabras, las variables psicológicas afectan cualquier proyecto y por consiguiente, es necesario enfatizar y trabajar en una transformación de la dinámica de la gestión de proyectos, hacia una concentración sobre las habilidades blandas y la gestión de cambio.

De acuerdo con una entrevista realizada por Díaz (2009), Peter Senge (reconocido experto en temas de administración) expresa como motivos para el fracaso de las

iniciativas (1) que el cambio no se encuentre asociado con un significado importante para las personas y (2) la inexistencia de redes de liderazgo que se requieren para el aprendizaje sostenido y la innovación.

Lo anterior, parece relacionarse directamente con el desconocimiento de las personas de la organización frente al cambio que se desea generar y a los estilos de liderazgo de las personas que intentan promoverlo.

Estos y otros aspectos relacionados con el cambio han sido producto de discusión en la literatura asociada con el tema e invitan a reflexionar alrededor de los modelos de transición asociados a la movilización de las necesidades, expectativas e incertidumbre de los interesados de los proyectos, y simultáneamente a las formas de abordar los procesos de cambio desde el liderazgo.

1.2. Problemática

La pregunta problema a la cual se intentará dar respuesta a través del desarrollo del presente proyecto, se encuentra planteada de la siguiente manera: ¿Cómo lograr integrar estrategias de gestión de cambio a la gestión de proyectos con el fin de lograr mayor eficacia en la consecución de los resultados?

La problemática que existe al obviar la implementación de estrategias asociadas a la gestión de cambio, está relacionada con considerar que el proyecto mismo involucra siempre una condición de cambio del status quo al pretender desarrollar un servicio o un producto a través del uso de una serie de recursos y sobretodo con la intervención directa o indirecta de personas. Esta última intervención de personas puede motivar a los actores de resistencia al cambio y en determinado momento pueden representar obstáculos que dificultan o impiden que el proyecto logre el alcance para el cual se encuentra diseñado o también, que no se logre desarrollar bajo el presupuesto establecido o bajo los tiempos que se han programado para el mismo.

1.3. Justificación del problema

El rol del director de proyectos en la gestión de cambio involucra el cambio de actitudes y cultura de los actores que se encuentran inmersos en la implementación de un determinado proyecto. Es así como dependiendo de diferentes aspectos, entre ellos el nivel de impacto del proyecto, los involucrados pueden desencadenar resistencias o simplemente evitar que el proyecto consiga el alcance deseado y el otorgamiento de beneficios previstos.

Para determinar la estrategia a seguir para la gestión de cambio, el director de proyecto debe desencadenar una serie de habilidades de liderazgo, para fomentar un cambio en la cultura y flexibilizar las diferentes posiciones de los actores de la organización o del determinado contexto de impacto del proyecto.

Así mismo, el director de proyecto debe poner en práctica una serie de técnicas y herramientas que le permitan sostener, gracias a la implementación de metodologías propias de la gerencia de proyectos, una gestión de cambio controlada y que propicie el logro de aquellas expectativas que se pretenden alcanzar a través del proyecto mismo. Entre dichas técnicas y herramientas se encuentra la asociada con identificar las posibles resistencias que pueda encontrar en la cultura de la organización, apoyándose en el reconocimiento de las variables asociadas a los procesos de cambio.

El proyecto se pretende desarrollar porque es importante vincular a las mejores prácticas de la dirección de proyectos, las técnicas y herramientas necesarias para que el director de proyecto logre gestionar con un impacto favorable (para el proyecto), la implementación de acciones tendientes a gestionar el cambio en las organizaciones.

Dentro de los beneficios esperados con la realización de este proyecto se encuentran: la preparación de una serie de recomendaciones relacionadas con la importancia de implementar acciones destinadas a la gestión de cambio en el

momento de dirigir un proyecto; y la identificación de técnicas y herramientas para abordar la gestión de cambio en la administración de proyectos.

1.4. Objetivo general

Diseñar una metodología genérica para la gestión de cambio en la implementación de proyectos para integrar -a las buenas prácticas de gestión de proyectos- procesos, técnicas y herramientas para gestión del cambio que permitan incrementar la probabilidad de éxito del proyecto y la eficacia en la consecución de los resultados.

1.5. Objetivos específicos

- Proponer un modelo teórico que facilite el diseño de una metodología para la gestión del cambio en la administración de proyectos.
- Definir los procesos para la gestión de proyectos que se recomiendan para la gestión de cambio.
- Plantear las técnicas y herramientas recomendadas para soportar los procesos asociados a la gestión de cambio.
- Identificar las habilidades blandas del director de proyecto, para reforzar los procesos que llevan al cambio en la implementación de un proyecto.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Teoría de Administración de Proyectos

Como teoría general para la administración de proyectos se ha tomado como referencia la establecida por el Project Management Institute - PMI®, el cual es el organismo más representativo a nivel mundial sobre mejores prácticas en gerencia de proyectos de todo orden y en cualquier tipo y tamaño organizacional.

2.1.1 Concepto de Proyecto

Según el PMI® (2013), un proyecto es un “esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (p.3).

Bajo esta idea, el proyecto debe considerar una serie de tiempo (inicio-fin) y unos determinados recursos para que los propósitos por los cuales ha sido determinado el proyecto, puedan conseguirse según las expectativas de patrocinadores e interesados.

2.1.2 Administración de Proyectos

Pueden existir diferentes formas de administración de proyectos, desde aquellas que se basan en la experiencia directa (o ausencia total de ella) de las personas que se encuentran a cargo de ellos, o formas más elaboradas reconocidas internacionalmente como estándares o mejores prácticas para su administración.

Para que un proyecto sea apropiadamente administrado, debe considerar una serie de procedimientos, fases y puntos clave sobre los cuales es necesario centrar la atención, para que se pueda lograr una mayor efectividad en la consecución de los objetivos.

Siguiendo los planteamientos del PMI® para que un proyecto pueda realizarse, debe considerar un ciclo de vida que contemple las etapas para su desarrollo, un grupo de procesos y unas áreas de conocimiento; estos aspectos serán abordados en los siguientes apartados.

2.1.3 Ciclo de vida de un proyecto

Según Lledó (2013, p.26), “el ciclo de vida del proyecto se refiere a las distintas fases del proyecto desde su inicio hasta su fin”.

Pensar en este ciclo de vida no implica una generalidad en la presentación de las fases en los proyectos, es decir, que pueden existir proyectos donde las fases se presenten de forma secuencial (A luego B, etc), otros donde pueden presentarse en forma solapada (puede empezar una etapa sin requerir que haya finalizado la anterior) y de forma iterativa o adaptativa (donde las fases se realizan en el orden requerido por el proyecto (A-B-A-C-B-C por ejemplo) (Lledó, 2013, p. 27).

Las fases o ciclo de vida de un proyecto, según el PMI® (2013), son las siguientes: inicio; organización y preparación; ejecución del trabajo; y cierre del proyecto.



Figura 1 Ciclo de vida del proyecto, adaptación *Guía del PMBOK®* (2013)

2.1.4 Procesos en la Administración de Proyectos

“Un proceso es un conjunto de acciones y actividades, relacionadas entre sí, que se realizan para crear un producto, resultado o servicio predefinido. Cada proceso se caracteriza por sus entradas, por las herramientas y técnicas que se pueden aplicar y por las salidas que se obtienen” (PMI®, 2013, p. 47).

Los procesos de la administración de proyectos se agrupan de la siguiente forma (PMI®, 2013, p. 48, 49):

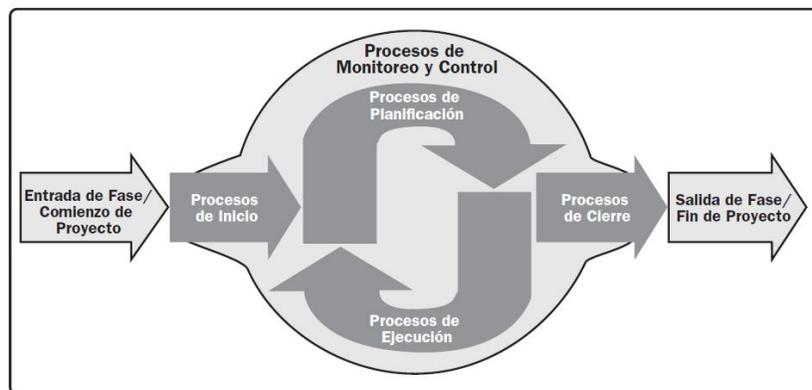


Figura 2 Grupos de procesos Guía del PMBOK® (2013)

2.1.5 Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos

Para alcanzar una gestión efectiva, la administración de proyectos requiere del conocimiento sobre determinadas áreas que hacen parte de un proyecto. Estas áreas específicas se denominan áreas de conocimiento y son (PMI®, 2013, p. 61):

- **Gestión de la Integración:** Está relacionada con el grupo de procesos que se requieren para asegurar que los elementos que hacen parte de un proyecto, se encuentran coordinados apropiadamente.
- **Gestión del Alcance:** Es el grupo de procesos que se llevan a cabo para asegurar que un proyecto incluye el trabajo requerido, y sólo el trabajo requerido para completar el proyecto.
- **Gestión del Tiempo:** Incluye el grupo de procesos que se requieren para asegurar la finalización de un proyecto en el tiempo que se ha programado.

- **Gestión del Costo:** Incluye el grupo de procesos que se requieren para asegurar la finalización de un proyecto dentro del presupuesto aprobado para el desarrollo del mismo.
- **Gestión de la Calidad:** Se relaciona con los procesos que permiten asegurar que un proyecto está orientado a cubrir las necesidades para las cuales fue desarrollado.
- **Gestión de los Recursos Humanos:** Referido a los procesos que permiten asegurar el talento humano que se requiere para el desarrollo de un proyecto, así como su gestionamiento efectivo.
- **Gestión de las Comunicaciones:** Incluye los procesos que se requieren para el aseguramiento del archivo, divulgación y disposición final de la información del proyecto.
- **Gestión de los Riesgos:** Hace referencia a los procesos que tienen que ver con la identificación, análisis y respuesta a los riesgos que implican la implementación de un proyecto.
- **Gestión de las Adquisiciones:** Incluye todos los procesos requeridos para adquirir bienes y servicios de fuera de la organización ejecutora.
- **Gestión de los Interesados:** Se relaciona con el desarrollo de estrategias destinadas a lograr un vínculo o participación efectiva de las personas o grupos que se encuentran relacionados con el impacto del proyecto que tienen que ver con éste durante su ciclo de vida.

2.2 Gestión de cambio

Para que un proyecto logre obtener los mejores resultados dentro del espacio de tiempo que se ha planeado para el mismo, se encuentran implícitos una serie de procesos, áreas de conocimiento, técnicas y herramientas que provienen de las mejores prácticas de la administración de proyectos.

La aplicación de procesos, áreas, técnicas y herramientas en un determinado contexto, necesariamente trae consigo un proceso de cambio a nivel de la(s) organización(es) que se encuentran participando dentro del proyecto.

Este proceso de cambio, significará atender las expectativas de los interesados de acuerdo con las posiciones, influencia y líneas de poder existentes y determinará el éxito del proyecto en términos de aceptación del cambio que se pretende realizar.

Según Díaz (2009), Peter Senge (reconocida autoridad en el tema del cambio) indica que el cambio orientado al éxito debe estar enfocado en preguntarse ¿qué es lo que se quiere crear? y ¿qué es lo que se quiere conservar?

La primera parte (qué crear) se genera para poner a funcionar la imaginación de las personas que hacen parte de la organización y de esta forma lograr un esfuerzo genuino para intentar hacer algo. La importancia que le otorgan los colaboradores es muy relevante para impulsar cualquier proceso de cambio, entonces cobra relevancia la participación decidida y genuina del equipo de trabajo (Díaz, 2009, p. 19).

Según Senge (Díaz, 2009, p. 19), la segunda pregunta no es menos importante y es la que se hacen las organizaciones con menos frecuencia. A los equipos de trabajo no se les realiza esta pregunta en los procesos de cambio y los aspectos que se encuentren como resultado a la pregunta, pueden llegar a ser los más relevantes y críticos en el momento de implementar una estrategia de cambio.

Así las cosas, podemos decir que en todo proceso de gestión de cambio existen elementos que necesariamente deben ser modificados o cambiados y otros que por su naturaleza deban mantenerse dentro de la organización. Ejemplos de ellos pueden ser procesos, procedimientos, técnicas, comportamientos, políticas y en general aquellas cosas que puedan hacer parte del deber ser y hacer de la organización o que son fundamentales para su funcionamiento.

En palabras de Senge (Díaz, 2009, p. 19), lo que las personas quisieran conservar se encuentra relacionado con “las relaciones, los aspectos de su trabajo que realmente valoran, y las cosas de las cuales están genuinamente orgullosos acerca de cómo la organización está trabajando”.

En el terreno de la administración de proyectos, los anteriores elementos se encuentran relacionados con la gestión de interesados, gestión de las comunicaciones, gestión de alcance y en general con la socialización de los propósitos del proyecto correspondiente, el cual se desarrollará en un contexto y cultura particular en el marco de una organización.

“El esfuerzo por el cambio sostenido requiere de una comprensión profunda de los inevitables retos y fuerzas que mantienen el status quo. Como sistemas vivientes, las organizaciones tienen inmensas capacidades para mantener la manera en que las cosas han funcionado tradicionalmente, a pesar de que a menudo estas cosas no son las que las personas valoran o desean conservar. Existe una necesidad de inquirir continuamente en la comprensión de las fuentes de estas fuerzas, y esta inquisición continua requiere de un entorno real de apertura, candor, y habilidad para desafiar el pensamiento de los demás y el propio” (Díaz, 2009, p. 19).

Sin duda, el cambio requiere de voluntades y a su vez de la apertura hacia nuevas formas de pensamiento que propicien el cambio mismo. Tras la implementación de un proyecto, existen múltiples fuerzas a favor, en contra y otras neutras respecto de su ejecución, que impedirán o facilitarán los diferentes aspectos relacionados con el logro del alcance del proyecto.

Los cambios y transformaciones fallan cuando existe ausencia de compromiso o suficiente habilidad de aprendizaje colectivo dentro de la organización, inclusive la habilidad para observar qué es lo que no está funcionando, o la incapacidad de decirlo por cualquier motivo (Díaz, 2009, p. 19).

Complementariamente, un cambio puede fallar también por el arraigo o propiedad psicológica que puede existir sobre el estado original del funcionamiento o de hacer las cosas de una organización.

En la administración de proyectos, la organización designa el director del proyecto que se pretende desarrollar y estima que con su capacidad de liderazgo, el respaldo del patrocinador y el conocimiento en proyectos será suficiente para garantizar el éxito de éste, en el tiempo y presupuesto programado. Sin embargo, otros factores relacionados con el cambio, como lo es la participación de otros líderes de la organización dentro del proyecto, son seguidos con menor dedicación y resultan ser decisivos en el momento de ponderar la aceptación en su implementación.

En los procesos de cambio el liderazgo de las altas posiciones jerárquicas dentro de la organización es muy importante aunque insuficiente. Es necesario identificar los líderes reales que inspirarán los cambios sostenidos altamente exitosos (Díaz, 2009, p. 20).

Estos líderes pueden encontrarse en cualquier posición jerárquica y pueden ser los verdaderos eslabones (desde el punto de vista de la gestión humana) que contribuirán al éxito o fracaso de las iniciativas que se puedan poner en marcha a través de la ejecución de un proyecto.

Como se ha anotado, el cambio tiene implícitas una serie de conceptos o variables que intervienen en su desarrollo, pero, ¿qué vamos a entender por cambio? Diferentes alternativas en la literatura del desarrollo organizacional, se exponen desde el punto de vista teórico, para establecer una definición de cambio organizacional.

Para el presente documento, se entenderá el cambio desde la concepción de Blejmar (2015), donde la gestión de cambio es el proceso diseñado para mitigar

los efectos no deseados del cambio implementado y que potencia “las posibilidades de crear futuro en la organización, su gente y contexto”.

Se ha considerado en este documento que la anterior definición se encuentra muy relacionada con la gerencia de proyectos, al tener en cuenta la mitigación de riesgos asociados a la implementación general del proyecto en una organización y al intencionar un seguimiento y control, que a su vez permitan acoplarse con el nivel estratégico de la misma.

Blejmar (2015), postula que la gestión del cambio parte de un proceso deliberado de gestión porque implica la necesidad de direccionar un cambio deseado dentro de determinada organización. Al mismo tiempo, expresa que el cambio es un proceso porque su propuesta, instalación y sustentabilidad implican un escenario de tiempo como componente clave. Complementariamente todo cambio genera efectos no deseados y se encuentran diseñados con la esperanza de crear un futuro mejor.

Retomando lo anterior, se comprende entonces que la implementación de un proyecto trae consigo efectos inesperados producidos por la implementación misma del proyecto en su administración y por efectos de la gestión de cambio. En cualquiera de los dos casos una efectiva gestión de riesgos es la medida apropiada para su identificación y decisión de mitigación.

Blejmar (2015), concibe el cambio como “un requerimiento inherente al devenir de las organizaciones en búsqueda de una adaptación activa” con el precepto de conservación de la identidad organizacional. Por ello, se entiende el cambio como un proceso que hace parte de la transformación y al mismo tiempo cuida los “valores, identidades, fortalezas percibidas como valor por la organización”.

Con la anterior idea, se deja claro que el proyecto a implementar (excepto si es su interés puntual) no requiere ni pretende modificar los aspectos de cultura de la

organización. Sin embargo, puede resultar que a través de su implementación se modifiquen comportamientos asociados a la implementación de mejores prácticas de administración de proyectos o inclusive de administración general de la organización.

Blejmar (2015), plantea las siguientes ideas generales relacionadas con la implementación de un cambio:

- “El cambio en las organizaciones nos puede tener o nosotros podemos diseñarlo”
- “En todo cambio algo se gana y algo se pierde”
- “En toda preservación, algo se gana y algo se pierde”
- “Todo cambio organizacional (...) requiere cierta transformación personal”
- “No basta la transformación personal se necesita una múltiple aproximación que dé cuenta de las complejidades del escenario organizacional”
- Diseñar un proceso de cambio implica planificar la gestión que esté acompañando los cambios sustantivos
- “La gente no se resiste a los cambios, se resiste a ser cambiada”.

Complementariamente, el cambio también puede considerarse un proyecto en sí mismo y requerir recursos específicos y tiempos que correspondan con la magnitud del cambio o impacto que se pretende lograr a través del proyecto y con el arraigo psicológico sobre la situación original (contexto de cambio).

Paralelamente, Blejmar (2015) identifica como componentes para la intervención en un proceso de gestión de cambio los siguientes:

- Comunicación: enfatizada en la creación de credibilidad basada en la consistencia del para qué del cambio. Indica que la comunicación se basa en el escuchar y el hablar del equipo de trabajo, de la organización misma, de los dispositivos técnicos y de las relaciones por las cuales

circula el mensaje, la calidad de la palabra, su oportunidad y el mensajero.

- Análisis de impactos: en primera medida se identifica el conflicto como parte del cambio; por lo anterior, es importante prever los efectos del cambio en las personas, las funciones, las estructuras, los perfiles y posteriormente plantear las estrategias de mitigación correspondientes.
- Movilización política: se encuentra relacionada con la identificación de los actores implicados en el cambio, su nivel de poder y de autoridad dentro de la organización, sus intereses en el cambio, su nivel de aceptación y las estrategias de abordar a cada uno de ellos.
- Contención y despliegue emocional: relacionado con “las emociones, los estados de ánimo, el clima que favorecerá u obstaculizará el proceso de cambio transformación”. En un proceso de cambio el miedo funciona como un efecto conservador del statu quo, por lo que la confianza es el efecto que contrarresta el riesgo sobre la novedad.
- Capacitación y entrenamiento: hace referencia al conocimiento como fuente de generación de confianza en el proceso de cambio. Este proceso de entrenamiento y capacitación se recomienda realizarlo con la prudente prontitud, dado que se reducen los niveles de ansiedad del cambio. Dentro de este componente se incluye el factor de liderazgo, ya que es importante el reconocimiento de quién o quiénes conducen la gestión del cambio correspondiente y cuáles son sus relaciones con la organización. En este componente también se incluye el grupo gestor, como aquel que se asocia con el liderazgo y con otros equipos encargados de gestionar el cambio.

A través de los anteriores aspectos, se logra evidenciar que el cambio puede tener tres grandes escenarios sobre los cuales centrar la atención: un escenario político donde las fuerzas personales y de poder ejercen su control, un escenario emocional donde las intenciones particulares (con o sin poder) ejercen influencia, y un escenario de gestión donde se encuentran inmersas otras fuerzas

organizacionales asociadas a técnicas, procesos o procedimientos que se han implementado.

Los anteriores aspectos se sugieren desde la experiencia de Blejmar como consultor y académico en temas relacionados con la gestión del cambio. Sin embargo, es necesario tener en cuenta que los modelos de intervención varían con la experticia e investigación de cada autor y que es importante revisar otros modelos, como el propuesto por Zimmermann.

Para el caso de Zimmermann (2000, p. 19), no existe una fórmula efectiva para el cambio ni un único camino hacia él, sin embargo, es posible generar una serie de conclusiones: se parte de una visión que permite tener un horizonte de llegada, el cual es compartido por los miembros de la organización; se debe construir un modelo de la organización, basado en componentes de identidad, existencia y competitividad; establecer cuáles son los objetivos del cambio; elaborar los proyectos de cambio en paquetes de tareas; estar atentos a la resistencia y realizar ajustes.

Según Zimmermann (2000, p. 73), un cambio afecta las historias de la organización y las emociones de las personas inmersas en ella. Así mismo, tiene efectos sobre la posición social de los individuos y sus correspondientes ámbitos de influencia y poder.

Es así como la comprensión sobre el horizonte de cambio y su meta final, se convierten en aspectos clave para su aceptación entre el grupo de personas que se encontrarán afectadas de forma positiva o negativa por un determinado proyecto.

También es razonable considerar el impacto real del cambio sobre las posiciones políticas y jerárquicas de las personas. Un cambio de este orden, puede

determinar una modificación de estatutos o de roles que puede ser innecesaria o que puede afectar considerablemente el alcance del proyecto.

Por ejemplo, un proyecto de cooperación implica un cambio a cualquier nivel en una o varias organizaciones, un desafío para los equipos de trabajo. Este desafío puede representarse en los grupos humanos como una amenaza o una oportunidad, lo cierto es que causa un desequilibrio de la organización como producto del comportamiento de las personas, el cual presenta las siguientes tendencias: se separa la opinión personal de la profesional dependiendo de las expectativas del entorno; se defienden las prácticas de la organización que se han venido desarrollando; y se duda de la legitimidad y utilidad que traerá el cambio (Zimmermann, 2000, p.74).

De acuerdo con Zimmermann (2000, p. 73), “podemos plasmar un cambio a fondo como proceso de aprendizaje organizacional que aspira a cambiar tanto actitudes y valores de los individuos, como procesos y estructuras organizacionales. El eje de giro consiste en una labor de comunicación, cautelosa y a veces lenta, para preparar la apertura y la entrada hacia un posible cambio planificado, para que la organización se haga más inteligente”. Dentro de las actividades de apertura plantea la identificación de personas clave con las cuales se posibilite dialogar con la organización en diferentes niveles; fomentar la comparación de expectativas y percepciones entre grupos con diferentes posiciones y experiencias respecto al cambio; formalizar espacios para la atención de inquietudes; generar comunicación proactiva y transparente; crear un ambiente favorable y estimulante para el cambio; procurar la participación de las personas en temas identificados en común y en actividades con límites claros; mostrar las oportunidades del cambio en términos administrativos, económicos o personales con ejemplos reales dentro de la organización; “ajustar las expectativas a la velocidad de aprendizaje de los interlocutores”; establecer hitos de cambio con paquetes de actividades y productos que aporten visibilidad al proceso de transformación.

“Cuando queremos suscitar un cambio a fondo en una organización, el tiempo necesario es quizás el factor más importante para el éxito. Olvidamos con frecuencia el doble fondo de las organizaciones, la ambivalencia entre el aspecto productivo y social: si se modifican las reglas internas, la división laboral, los insumos, los procedimientos, la tecnología, la asignación de funciones, tareas y responsabilidades, cambian simultáneamente las personas en las organizaciones y las relaciones interpersonales” (Zimmermann, 2000, p. 74).

Según Zimmermann (2000, p. 75), existen varios modelos para representar el cambio. El autor, expresa que los mejores resultados los ha obtenido con el modelo de Kurt Lewin (modelo socio-técnico) porque cualquier proceso de cambio implica transformaciones en los procesos productivos y en las relaciones personales.

Como se ha anotado, si el cambio interviene a nivel técnico en los procesos de la organización y en la psicología de los grupos humanos dentro de la misma, conviene centrar la atención y las acciones a seguir en los dos elementos y no solo en uno de ellos.

El rol de los seres humanos en la gestión de un determinado cambio, es lo que realmente determina la facilidad o dificultad con las cuales pueda implementarse un proyecto.

Para comprender la evolución de un cambio, Lewin, citado por Zimmermann (2000, p. 75), sostiene que éste se caracteriza por tener las siguientes tres fases: descongelamiento, movimiento y recongelamiento (o estabilización). “Ya que un cambio a fondo está compuesto por varios paquetes de cambio (por equipo de trabajo, área, nivel, contenido, etc.), cada uno de esos proyectos de cambio organizacionales se encuentran en cierta fase. Además, el modelo revela la necesidad de delimitar y coordinar esos proyectos de cambio”.

Este modelo permite detectar algunos errores identificados en el proceso de cambio: el primero de ellos está asociado a la precocidad de iniciar directamente con la fase de cambio, por ello, la importancia de desarrollar la etapa de descongelamiento y de estabilización. El segundo error consiste en “cambiarlo todo de una vez”, se reflexiona que el cambio se caracteriza por ser un proceso iterativo de retroalimentación y ajustes; recomienda que las grandes transformaciones deben ser divididas en secuencias y pequeños proyectos, para que al final de cada fase se logre hacer ajustes y rectificar la planificación “cada etapa debe consolidarse con una fase de estabilización, de tal forma que las tres fases se repiten con cada sub-proyecto de cambio” (Lewin, citado por Zimmermann, 2000, p. 76).

El tercer error es imponer el cambio a la fuerza. Mientras mayor sea la urgencia de un cambio, mayor será la resistencia en su implementación. “Ignorar la oposición puede llevar al sabotaje, a un bloqueo del proceso y a equivocaciones que, luego, resultarán costosas. Un requisito básico para el éxito de los procesos de cambio es, pues, abordar la resistencia de forma constructiva e incluso aprender de ella para conducir el cambio” (Lewin, citado por Zimmermann, 2000, p. 77).

El cuarto error es el papel multi-rol que puede jugar el líder de cambio durante todas las fases. En cada función debe existir apoyo de otras personas en cada fase del proceso: analista, mediador, comunicador, investigador, líder, decisor, etc. El quinto error, es dejarse distraer por el éxito conseguido en la primera etapa y no estar atentos a nuevas formas de resistencia que puedan afectar negativamente la segunda etapa (Lewin, citado por Zimmermann, 2000, p. 77).

Para agregar un quinto error, se enfatizaría en ignorar las fuerzas personales dentro de la organización. El hecho de obviar las percepciones, conocimiento mismo y actitudes hacia el cambio, puede llegar a dificultar el cambio en sí mismo o su verdadera adaptación al entorno de la organización.

Después de analizar los errores más comunes en la implementación del cambio, se considera que “En un proceso de cambio a fondo, el tiempo necesario y el tamaño de los cambios parciales (paquetes) son quizás los dos factores más importantes para el éxito”. Dichos paquetes se denominan proyectos de cambio (PC) de forma tal que no se pierde el control y los riesgos son medibles (Zimmermann, 2000, p. 78).

Según Zimmermann (2000, p. 79), dentro de las características de los PC se encuentran: se establecen a corto plazo con una duración máxima de un año; tienen consecuencias concretas; tienen un nombre llamativo; tienen un responsable; pueden extenderse, reducirse o cerrarse; es ejecutado por un equipo de personas de diferentes niveles y funciones, y este equipo tiene las habilidades requeridas para desempeñarse con efectividad en el PC; claridad en la tarea a realizar; es dirigido por un coordinador con capacidad para desempeñarse como facilitador; se desarrolla con base en un plan de actividades con la asignación correspondiente de recursos; se planifica con la vinculación de los más destacados actores internos y externos, a favor, en contra del cambio y los escépticos; se encuentra conectado y en trabajo conjunto con otros PC.

Como se observa, el modelo requiere de la participación de diferentes equipos de personas, pertenecientes a diferentes niveles y roles dentro de la organización. La participación es útil para el aprovechamiento de las habilidades de las personas; considerar puntos de vista diferentes respecto de la realidad organizacional; aceptar el modo de caos de una organización; establecer canales de comunicación; crear relaciones de trabajo paralelas a las que se establecen en el ordinario cumplimiento de roles y funciones de personas y áreas de trabajo; crear nuevos ambientes de trabajo; fomentar la creatividad y la solución de problemas; identificar y gestionar la resistencia al cambio (Zimmermann, 2000, p. 81).

Así es como la inteligencia social de una organización se adapta a las nuevas necesidades del cambio mismo y se comienzan a entretrejer nuevos

comportamientos y actitudes hacia el fenómeno. El convencimiento y asociación a la tarea colectiva, son fundamentales para la implementación de un cambio; el cambio es en principio, un proceso que se desarrolla en primera medida como un escenario o evento de orden “social”.

Respecto de la participación de personas dentro de la organización, en el proceso de cambio, Zimmermann (2000, p. 80), indica que “el cambio organizacional debe ser planeado cuidadosamente, introducido y consolidado con una participación funcional y planificada. Las preguntas son: ¿Con quién trabajamos? -¿Cuándo y en qué forma? - ¿Y con quién no trabajamos en este momento? - ¿Y por qué?”.

2.2.1 Modelos teóricos existentes en gestión de cambio

Para comenzar con la descripción de los modelos teóricos más reconocidos en el tema de la gestión de cambio, se abordarán las propuestas de Kurt Lewin, Jerry Porras, Daniel Duck, John Kotter, entre otros.

2.2.1.1 John P. Kotter y el modelo de cambio en 8 pasos

Siguiendo el planteamiento de Kotter (1995), se deben considerar un conjunto de ocho pasos para llevar a cabo un proceso de cambio.

El primero de ellos se conoce como establecimiento del sentido de urgencia del cambio y está asociado con la atención sobre los movimientos del mercado y sus relaciones competitivas. En este punto, es muy importante que los involucrados en la organización se encuentren claramente comprometidos y motivados para identificar los cambios del entorno y promover señales de alerta que permitan a su vez comenzar a movilizar un cambio (Kotter, 1995).

Desde el punto de vista de la administración, este paso implica la precaución excesiva que pueden ejercer los líderes o los equipos de trabajo estratégicos para evitar desmoralizar a los demás miembros de la organización o perder su respaldo

político con la ignición de una crisis. Así mismo, en esta etapa es cuando se requiere identificar o vincular líderes al proceso de cambio y otorgarles el poder de decisión apropiado para alcanzar la transformación de sistemas organizaciones (Kotter, 1995).

Según Kotter (1995), este primer paso se adelanta con éxito cuando se alcanza un grado de urgencia que es reconocido por alrededor del 75% de los mandos de una organización y estos se encuentran convencidos de que los resultados del negocio son inapropiados para el sostenimiento de la organización (Kotter, 1995).

Según una entrevista realizada por Díaz (2011) a John Kotter, la urgencia que se debe generar es aquella que permite comprender las oportunidades que existen en el contexto, para que la organización logre obtener mejores productos o servicios. Para que esto tenga lugar, Kotter indica que es imprescindible reducir la complacencia y obtener permanentemente la retroalimentación de los clientes y establecer un nuevo estatus quo que se fundamenta en acciones tales como: diálogo permanente con clientes insatisfechos, contribuyentes en contra de políticas o en general cualquier actor que se encuentre desalineado o incómodo con el estado original de la organización; comunicar ampliamente todos los problemas de la organización; establecimiento de un nuevo esquema de metas que sean complicadas de cumplir en cuanto a ventas, producción, satisfacción, ahorro, etc.; divulgación de beneficios a largo plazo que pueden lograrse una vez las acciones de cambio puedan implementarse.

Como segundo paso se presenta la necesidad de crear coaliciones o alianzas políticas poderosas para llevar a cabo los esfuerzos que conllevarán al cambio planeado (Kotter, 1995).

De acuerdo con Kotter (1995), el cambio no necesariamente requiere del respaldo de todos los mandos superiores de la organización; los inicios del cambio movilizan generalmente un pequeño grupo de personas que poco a poco logra

mayor número de adeptos y se va originando la confianza necesaria para alcanzar otros niveles de jerarquía. Sin importar el tamaño de la organización, el equipo de trabajo que conduce el cambio en su primera fase no debe exceder las cuatro personas, sin embargo, al alcanzar la tercera etapa o paso de gestión de cambio ya se debieron haber logrado coaliciones compuestas por un número mayor a 20 personas (en grandes empresas).

Hasta este momento no es suficiente la creación de la urgencia y de coaliciones. Para que el cambio sea exitoso en sus dos primeras etapas se requiere que un líder identifique y reaccione positivamente hacia el cambio, uniendo los esfuerzos del grupo de iniciadores y direccionando los esfuerzos hacia la evaluación de los problemas y el planteamiento de soluciones creativas e innovadoras para la implementación de soluciones. También se hace necesario que dicho direccionamiento conlleve al aprovechamiento de las potencialidades de las personas y la organización en sí misma (Kotter, 1995).

Kotter (1997, p.56), propone que los líderes integrantes de la coalición deben tener las siguientes características: pertenecer a líneas clave estratégicas para la organización, de forma tal que los cambios que se pretendan implementar no puedan ser obstaculizados por áreas funcionales importantes para la organización; ostentar experiencia en el cargo o la disciplina en que se desempeñan; contar con una buena reputación corporativa, de forma tal que la comunicación dirigida por los líderes sea tomada en serio; y que sean líderes en la organización.

Según Kotter (1995), las dificultades que pueden presentarse en el paso dos están relacionadas con: (1) desestimar la dificultad de producción de un cambio y de requerir una coalición fuerte para lograrlo, muchas veces imposible de lograr por la desarticulación de los líderes; (2) la designación de un ejecutivo de área cuya gestión no se encuentra relacionada directamente con la iniciativa de cambio o con las estrategias que se pretenden implementar; (3) carecer de coaliciones

poderosas que no alcancen logros sostenidos en el tiempo y de esta manera la oposición detenga el progreso de cambio.

En tercer lugar se encuentra la creación de una visión conjunta que permita plantear un horizonte de cambio y sus correspondientes estrategias para alcanzar dicha visión. Por lo común, con la fuerza de la coalición se desarrolla una visión de futuro que se despliega y logra hacerse conocer extensamente por la organización; dicha visión se enmarca en la inspiración que va más allá del plan estratégico y del cambio en sí mismo. La visión tiene como propósito orientar y aclarar el panorama de movilización de la organización (Kotter, 1995).

Para que una visión logre contribuir efectivamente al proceso de gestión de cambio, debe reunir las siguientes características: ser factible, es decir, poseer características de realismo y susceptibilidad de alcance; ser centrada para facilitar las decisiones; ser flexible para incorporar iniciativas generadas por entornos cambiantes; y ser fácilmente comunicable a los miembros de la organización (Kotter, 1997, p.79).

En cuarto lugar encontramos los esfuerzos a nivel comunicacional que se deben adelantar para dar a conocer la visión y sus estrategias asociadas. Comunicar la visión va más allá de las estrategias mediáticas para darla a conocer y se fundamentan en la cultura y el comportamiento de los miembros de la organización. Solo de esta manera los elementos comunicativos se observarán como creíbles y coherentes con el sentido del cambio y la transformación que se desea lograr (Kotter, 1995).

La comunicación se lleva a la realidad también a través del discurso diario de la organización donde las estrategias, acciones y actuaciones incluyen la verbalización de los elementos constitutivos de la visión. El repertorio de la comunicación formal e informal debe incluir detalles asociados con la gestión del cambio, de forma tal que los problemas se comiencen a solucionar bajo el amparo

de la nueva visión de la organización. “La comunicación viene tanto en las palabras como en los hechos, y los últimos son generalmente la forma más poderosa. Nada dificulta más los cambios si es que el comportamiento de los individuos importantes es inconsistente con sus palabras” (Kotter, 1995).

Según (Kotter, 1997, p.98), los siguientes son elementos fundamentales para que la visión se haga comprensible por las personas: debe ser sencilla y carecer de lenguaje técnico; utilizar metáforas o analogías para ejemplificar su propósito; utilizar múltiples canales de divulgación como reuniones, comunicados, comunicación formal, etc.; repetición permanente de la visión del cambio; liderar con el ejemplo coherente respecto al significado de la visión; explicar las inconsistencias que se generen; que la comunicación sea siempre bilateral involucrando a los actores del cambio.

En quinto lugar sobreviene la necesidad de otorgar autoridad a las personas para llevar a cabo acciones destinadas al logro de la visión. Este empoderamiento implica el rompimiento de estructuras y sistemas; considerando los riesgos implicados en cada decisión el cambio requerirá superar los obstáculos que se presenten, ya sean estos de carácter estructural de la organización, formas de pensar o comportamientos de las personas (Kotter, 1995).

Como sexto paso del proceso encontramos la creación de logros en el corto plazo. En este punto se encuentra la visualización de logros alcanzados con prontitud dentro del proceso de cambio de forma tal que se evidencien resultados dentro de los primeros 12 a 24 meses. Estos resultados no pueden ser un resultado del azar, sino que deben hacer parte de la planeación de la estrategia de cambio (Kotter, 1995).

En el séptimo paso encontramos la consolidación de las mejorías y la producción de cambios adicionales. Aquí se pretende lograr mayor credibilidad para poder cambiar sistemas, estructuras y políticas que no se ajusten a la visión; parte de

dicho cambio implica la reorganización, nuevos proyectos, estímulo para los líderes de cambios positivos y la identificación de nuevos líderes de cambio; sin embargo, la tentación de evidenciar la victoria final debe asumirse con cautela y enfocarse en la solución de nuevos problemas analizando el impacto de las nuevas estrategias y estructuras, y proponiendo nuevas transformaciones contempladas o no en la planeación inicial del cambio (Kotter, 1995).

El octavo paso identificado está asociado a la institucionalización de los nuevos acercamientos. Para este último paso se pretende alcanzar el aseguramiento del cambio como parte del liderazgo y cultura de la organización, en otras palabras, la consolidación de las transformaciones implementadas durante todo el proceso (Kotter, 1995).

Kotter (1995), identifica dos aspectos importantes en el proceso de institucionalización de los cambios en la cultura corporativa. El primero es la intención explícita de demostrar a los equipos de trabajo, la forma en que las nuevas estrategias, comportamientos y cultura corporativa han aportado al desarrollo organizacional. El segundo aspecto es el aseguramiento de la incorporación de la nueva cultura en la mente y comportamiento de las personas que se identifican como líderes de la organización y/o que ocupan altos cargos; en este caso, también se hace importante prever los relevos generacionales y que éstos incorporen la misma cultura.

Como estrategia que hace parte de este segundo aspecto, encontramos la incorporación de nuevos valores en la nueva cultura, sin olvidar aquellos que hacen parte de la raíz cultural de la organización (Kotter, 1997, p.173).

2.2.1.2 Kurt Lewin y el modelo de cambio planeado

Según Lewin, citado por Díaz (2000), para comprender la teoría de modelo de cambio planeado, es necesario centrar la atención sobre dos aspectos: el primero es la “teoría del campo”, la cual se puede explicar cómo el desempeño

comportamental de un ser humano enmarcado siempre en “un campo de fuerzas”; a través de una técnica que se denomina “análisis de campo de fuerzas” (impulsoras y restrictivas), se identifican las fuerzas presentes en el comportamiento del cambio y posteriormente se establecen planes de acciones destinados a influir intencionalmente en dichas fuerzas. El segundo aspecto es la propuesta que hace Lewin del modelo de cambio desde tres pasos (descongelamiento, avance o cambio y recongelamiento), el cual fue tratado anteriormente en la introducción del marco teórico de este trabajo (Díaz, 2000, p. 12-13).

Para el descongelamiento se proponen tres formas que consisten (1) en la activación de fuerzas impulsoras, las cuales se encuentran directamente relacionadas con el estatus quo; (2) las fuerzas restrictivas que se encuentran en contra de la transformación que se pretende adelantar; y (3) combinación de fuerzas impulsoras y restrictoras (Robbins, S., 2004, p. 564).

Cuando las fuerzas impulsoras y restrictivas empujan en sentidos contrarios, el resultado de este comportamiento es la conciliación o el estado de equilibrio. El modelo de análisis de campo de fuerzas de Lewin implica la búsqueda de las diferentes causas del comportamiento, buscando la eliminación o debilitamiento de fuerzas restrictivas y crear o reforzar fuerzas impulsoras del cambio (Stoner, Freeman & Gilbert, 1996, p. 455).

2.2.1.3 Análisis de flujo de Jerry Porras

El análisis de flujos de Porras se fundamenta en la teoría de sistemas y en el enfoque de desarrollo organizacional. El supuesto es que los sistemas organizacionales son abiertos y se encuentran compuestos por varios subsistemas, los cuales, a la vez, pueden contener flujos de variables parecidos entre sí. De esta manera, muchas variables se encuentran interconectadas en relaciones causales o simplemente de relación, de forma tal que el cambio en una

variable tendrá como consecuencia la afectación de las relaciones sobre otras variables que no son el objetivo directo del cambio propuesto (Porras, 1988, p. 7). Según Porras (1988, p. 7), “el análisis de flujos complementa la teoría de sistemas al representar gráficamente el complejo conjunto de relaciones que existen en una situación organizacional problemática”. Dicha representación, permite identificar conjuntos de problemas que se pueden examinar de forma independiente y de esta manera obtener una mejor comprensión de sus implicaciones.

El análisis de flujos de Porras, se encuentra relacionado con teorías del aprendizaje social, esto es, los efectos que causa el medio ambiente sobre las personas que habitan en él. “En resumen, la teoría de sistemas y la teoría cognoscitiva social, proporcionan los fundamentos conceptuales para el análisis de flujos, que complementa estas teorías básicas al proporcionar un medio para operacionalizar los conceptos abstractos que cada una contiene. Por tanto, las hace más extensas y más relevantes para la vida diaria de las organizaciones” (Porras, 1988, p. 8).

“El análisis de flujos es un mecanismo para dominar los problemas que bloquean el funcionamiento organizacional eficaz. Su uso permite encontrar la raíz de las dificultades que enfrenta un sistema. Una vez que los problemas se identifican, el análisis de flujos también proporciona un enfoque que concuerda con el procedimiento de diagnóstico para planear la actividad de cambio. Por último, al realizar el cambio, la técnica se puede utilizar para supervisar la actividad de intervención mediante el seguimiento de las acciones específicas de cambio que se emprendieron, su secuencia y su interrelación” (Porras, 1988, p. 14).

Como se anotó, el análisis de flujos se basa en representaciones gráficas, que incluye los tres componentes clásicos que caracterizan al cambio planeado: el diagnóstico de problemas, planificación e intervención (Porras, 1988, p. 14). Paralelamente, se plantea un procedimiento de 7 pasos para realizar el análisis de flujos (Porras, 1988, p. 16-29):

1. Formación del equipo de trabajo: se conforman equipos de trabajo compuestos por personas de diferentes áreas (y diferentes niveles jerárquicos) de la organización que se encargan de guiar y supervisar el proceso de cambio.
2. Recolección de datos: se fundamenta en el diagnóstico de la situación o situaciones que impiden el logro de los objetivos organizacionales. En este diagnóstico se deben incluir variables cualitativas y cuantitativas de la organización, así como tomar como punto de referencia diferentes actores de diferentes áreas y niveles. En esta fase pueden utilizarse técnicas de entrevista, cuestionarios, grupos focales, observación de campo, informes, entre otros.
3. Categorización de problemas: cada problema que se ha identificado a través del diagnóstico debe analizarse a profundidad por el equipo de trabajo que se ha conformado en la fase 1. Una vez analizado debe categorizarse o ubicarse en una dimensión organizacional (las propuestas por Porras son: funcionamiento organizacional, factores sociales, tecnología y ambiente físico), la cual, se interpreta como “flujo” en consideración a que son aspectos que circulan a través del tiempo.
4. Identificación de interconexiones: en esta fase se identifican los aspectos causales, de efecto o de interferencia entre los diferentes problemas para diagramar las interconexiones.
5. Análisis del diagrama de problemas: en este punto se identifican y analizan las relaciones dialógicas entre los diferentes problemas que se encuentran en la organización. Estos pueden ser problemas centrales comúnmente identificados y problemas que causan o tienen influencia en otros problemas en la organización.
6. Formulación de un plan de acción: las acciones que se encuentran relacionadas con la solución a problemas de cada dimensión, se incluyen en cada uno de los ejes de forma tal que se logre evidenciar la estrategia a implementar en cada uno de los problemas previamente identificados. Lo

anterior, conlleva a detenerse en el análisis directo de los problemas y acciones que deben desarrollarse de manera directa.

7. Implementación del plan de acción y seguimiento del proceso de intervención: una vez se llevan a cabo las acciones de cambio, se hace necesario su seguimiento y actualización, para posteriormente evaluar si las acciones implementadas resultan funcionales para solucionar el problema y si son beneficiosas para el sistema organizacional. Este seguimiento conlleva la realización de nuevas acciones de mejoramiento.

2.2.1.4 David Hurst y el modelo ecologista

Entendiendo la gestión del cambio desde el modelo de Hurst (1995), es necesario remitirse al modelo ecologista, que hace énfasis sobre la influencia del ambiente en las organizaciones y en sus estructuras. Así mismo, vale la pena considerar otros modelos referentes a la acción gerencial como la denominada “Acción Racional”, “Acción Limitada” y “Acción Emergente”, la primera sugiere que todas las acciones cumplen un propósito racional y que se justifican maximizando el logro de los objetivos. La segunda, muy ligada al modelo ecologista, sugiere que las acciones al interior de la organización son determinadas situacionalmente y son limitadas por factores externos. Y la tercera, considera que la acción emerge de forma casi aleatoria como consecuencia de un proceso, por lo que inicialmente coincide con el segundo modelo.

Hurst asegura que en su práctica, los modelos de cambio resultan demasiado instrumentales, y el principal problema en su aplicación radica no en el cambio en sí, sino en la lógica generalizada de entender a las organizaciones como estructuras planas, como una máquina, basada en un engranaje o compuesta por bloques y capaz de trabajar sin problemas. Para el autor, desde esa perspectiva se entiende la estabilidad como la norma y en consecuencia, el cambio es entendido como un problema, aquello que afecta el cumplimiento de la norma (Hurst, 2015).

Desde los modelos iniciales, Hurst (1995) no se enfoca en ninguno de forma específica, por el contrario, busca identificar patrones comunes en la implementación de cada uno, e identificar los aspectos coincidentes que puedan interpretarse y fortalezcan dichos procesos de gestión del cambio al interior de las organizaciones. De ahí la importancia de comprender no sólo la aplicación de políticas o procedimientos nuevos, sino de comprender los entornos, contextos y protagonistas, es decir, el proceso de cambio en las organizaciones lleva implícito el reto de redefinir la capacidad de adaptación, flexibilidad y resiliencia de las organizaciones.

Hurst identifica entonces cinco elementos a considerar en los procesos de cambio: las personas, los roles y tareas que ejercen, la estructura de la organización, las fuentes de información y los incentivos o sistemas de recompensa. Frente a las personas, Hurst asegura que *“la gente no se resiste al cambio; se resisten a ser cambiados”*. Insiste en que los modelos mecánicos o instrumentales de cambio dan a la gente la percepción de ser parte de un engranaje en la máquina. Analiza entonces que son más que eso, son parte de un sistema social en el que la racionalidad puede usarse para inducir la voluntad y a partir de ello, empoderar a las personas como agentes de cambio.

Clarificar los roles y hacerles saber su contribución directa al logro de objetivos resulta ser determinante, así como conocer la estructura organizacional a la cual pertenecen. Hurst (2015), asegura que *“El mantra de un modelo ecológico de cambio, es que nada dura a menos que se renueve sin cesar”*. Lo que el autor define como una ventaja del capitalismo frente a otros sistemas, empero, advierte que su funcionamiento como sistema ecológico lo expone a similares procesos de sucesión que como consecuencia le llevan a la urgente necesidad de renovarse.

El modelo ecológico que bien explica Hurst (2015), está inspirado en ecosistemas de autorenovación, como es el caso de los bosques de pino, que históricamente, a medida que van envejeciendo, requieren del fuego para limpiar los desechos y

permitir la renovación de comunidades de pequeños organismos que puedan desarrollarse. Si bien puede interpretarse que la afectación de los incendios controlados puede ser mínima para las personas y beneficiosa a corto plazo dada la necesidad natural de mantener el equilibrio del ecosistema, esta estrategia puede generar combustión en los terrenos y desarrollar incendios mayores que influyen negativamente en las personas y los suelos. De hecho, el autor menciona que incluso algunas entidades forestales americanas, utilizan algunas quemas controladas para imitar la naturaleza y mantener el equilibrio y sanidad de los bosques.

Entendido desde el escenario empresarial, se sugiere que en su proceso natural de desarrollo, las organizaciones nacen de una pasión al interior de escenarios de confianza y logran crecer potencialmente en estructuras de poder que finalmente tienden a llevarlas a una etapa de estancamiento, dado en gran medida por trampas del éxito en las que caen sus gerentes, lo que les impide percibir el medio ambiente que se ha desarrollado en la organización y que algunas veces requiere urgentes procesos de renovación, como producto de la crisis y destrucción (Hurst, 2015).

Retomando la analogía de los bosques de pino, las organizaciones deben crear sistemas que tengan la capacidad de autorenovarse, como producto de la quema de estructuras que no son funcionales para el desarrollo y retomando ciertos componentes que permitan crear nuevas comunidades o subsistemas que puedan articularse favorablemente con el bosque natural organizacional (Hurst, 2015).

Menciona entonces Hurst (1995) que al final en los procesos de gestión de cambio, se terminan enfrentado modelos de organizaciones, más que modelos de gestión de cambio. Él las denomina organizaciones de aprendizaje y organizaciones de rendimiento. Las primeras reconocidas por ser sitios de trabajo poco rígidos que están permanentemente evaluando su gestión y buscando implementar procesos de innovación. Las segundas, por ser organizaciones

rígidas, con estructuras burocráticas y poco dadas a facilitar el cambio, cualquiera que este sea.

Parece entonces fácil identificar la necesidad de que en los ecosistemas organizacionales se desarrollen más organizaciones de aprendizaje que de rendimiento. Sin embargo, lo que menciona el autor es que en la praxis resulta mucho más rápido desarrollar organizaciones de rendimiento, porque su modelo responde a acciones racionales, planificadas que tienen una relación causa y efecto que está directamente relacionada con la productividad empresarial y que los responsables de la organización, muestren resultados en tiempos cortos. Ocurre todo lo contrario con las organizaciones de aprendizaje, que requieren mucho más tiempo de prueba para generar resultados y que sus procesos afectan no sólo procedimientos, sino que amplían su espectro a la cultura y esencia de las organizaciones, que finalmente darán mejores resultados pero sólo a muy largo plazo.

Hurts (2012) afirma que el modelo ecológico, arroja pistas importantes frente a lo que debería ser el camino. Asegura que el equilibrio ecológico resulta ser un proceso lento con factores claves de espacio y tiempo, con los que no siempre cuenta una organización inmersa en un sistema competitivo que puede resultar de rápida destrucción. Menciona que deben configurarse ecosistemas ideales donde haya acceso a los recursos y autonomía en las acciones y percibe los escenarios de crisis como oportunidades para crear espacios que fomenten la innovación y la creatividad, lo que devela que gestionar el cambio no sólo obedece a un proceso técnico de aplicación, seguimiento y evaluación de un plan, sino que requiere permear, valores, comportamientos y a través de ellos conseguir una gran dosis del compromiso de las partes involucradas.

2.2.1.5 Warner Burke y George Litwin: Modelo Causal de Desempeño y Cambio

El modelo de Burke y Litwin se propone a partir de una serie de interconexiones a través de las cuales se intenta explicar la forma en la que se afecta el desempeño

organizacional gracias a la influencia de factores internos y externos. Para implementar procesos de cambio, deben comenzar a entenderse las dimensiones (de la organización y del medio ambiente en que se desenvuelve) a través de las cuales surgen dichas interconexiones. Para comprender mejor el modelo, se plantea un diagrama (figura 3) que permite observar las relaciones causa efecto tanto a nivel de interconexiones como de las 12 dimensiones organizacionales (Burke & Litwin, 1992, p. 523-545):

1. Entorno o ambiente externo: es la dimensión que rodea todo el diagrama del modelo e incluye los factores del mercado, la legislación, la competencia y la economía. Dado que el entorno tiene efectos directos sobre el comportamiento y el desempeño de la organización, los líderes deben estar atentos a cualquier cambio proveniente del ambiente, para que a su vez se pueda generar un cambio coherente en la organización.
2. Dimensión transformacional - Misión y estrategia: la misión encierra los propósitos de la organización y las estrategias la forma para lograrlo. La visión es una aspiración futura de aquello que la organización desea alcanzar o llegar a ser.
3. Dimensión transformacional - Liderazgo: Está relacionado con los niveles jerárquicos de la organización, aunque en este modelo también se hace referencia a la habilidad para dar direccionamiento, ser persuasivo, influenciar, actuar como modelo, lo cual, puede encontrarse en cualquier nivel (Burke, 2014, p. 231). El liderazgo se relaciona con tener una visión y usar las habilidades personales para motivar otras personas a través de estímulos y oportunidades de desarrollo.
4. Dimensión transformacional - Cultura organizacional: está relacionada con las normas y valores de una organización, los cuales influyen el comportamiento individual de los trabajadores.
5. Dimensión transaccional - Estructura: la organización se encuentra compuesta por diferentes áreas, departamentos, divisiones (entre otras) con responsabilidades, autoridades y funciones importantes para el ejercicio de la misión.

6. Dimensión transaccional - Prácticas de gestión: el comportamiento de los individuos y las acciones conjuntas con los directivos, son fuerzas que impulsan la ejecución de las estrategias establecidas por la organización. Los líderes poseen características de gestión y manejo de personal diferentes pero el enfoque y el direccionamiento mantienen una sola práctica de gestión.
7. Dimensión transaccional – Sistemas (políticas y procedimientos): involucra todos los mecanismos de la organización para facilitar el trabajo dentro de la misma; con ello tienen que ver las soluciones informáticas, lineamientos administrativos y financieros, soporte legal, manejo de recompensas, evaluación del desempeño, talento humano, etc.
8. Dimensión transaccional – Clima organizacional: del clima hace parte la percepción grupal respecto del estado favorable o no para el trabajo de las relaciones entre el equipo humano, el reconocimiento, participación, comunicación, entre otras.
9. Dimensión transaccional – Requerimientos de las tareas y habilidades individuales: para llevar cabo un trabajo de manera efectiva debe existir una relación directa con las habilidades, formación y experiencia de los trabajadores.
10. Dimensión transaccional – Necesidades y valores individuales: el cumplimiento de las expectativas de cualquier persona deben poder cumplirse en sus roles de trabajo y considerar el nivel en que sus valores y prioridades coinciden con los de la organización.
11. Dimensión transaccional – Motivación: se refiere a la habilidad para generar, direccionar y satisfacer las necesidades individuales de los miembros de la organización.
12. Dimensión transaccional – Desempeño individual y organizacional: esta es la salida del resultado que se produce gracias al esfuerzo y logro de los objetivos, como por ejemplo, la productividad, la satisfacción del cliente, mejoramiento de la calidad, etc.

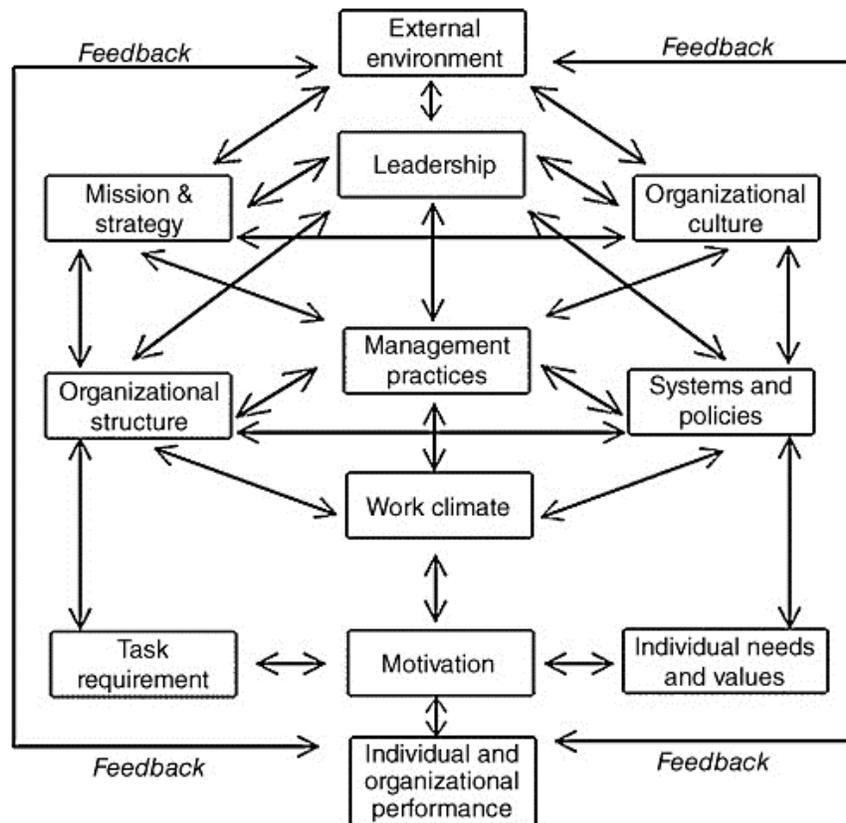


Figura 3 Modelo de Burke & Litwin

Para Burke y Litwin el modelo se fundamenta en la teoría de sistema abierto, donde el comportamiento externo a la organización que proviene del medio ambiente provee las entradas del sistema y el comportamiento individual y el desempeño de la organización simbolizan las salidas (Burke & Litwin, 1992, p. 523-545).

Este modelo también involucra dinámicas a nivel transformacional y transaccional. Las transformacionales se producen como respuesta al medio ambiente (contexto) de la organización, afectando directamente al ejercicio de la misión y la estrategia, el liderazgo y la cultura; es así como cualquier cambio en las anteriores dimensiones producirá un efecto de transformación en toda la organización y dependerá de los líderes su debida administración. Estas dimensiones son los que mayor influencia reciben del contexto, requieren mayores esfuerzos para

cambiarlos y son las que ejercen mayor influencia sobre los demás factores del diagrama (Burke & Litwin, 1992, p. 523-545).

Por otro lado, las dinámicas transaccionales están conformadas por las dimensiones de la estructura, los sistemas, las prácticas de gestión y el clima, así como todas las dimensiones individuales. Dichas dimensiones conforman la operación de la organización y son afectadas por las dinámicas transformacionales; a su vez, el desempeño y la recompensa son las transacciones que afectan la motivación y el cambio en estos niveles (Burke & Litwin, 1992, p. 523-545).

2.2.1.6 Peters, Waterman & Phillips: Modelo 7-S de McKinsey

Surge a partir de los resultados de investigación y consultoría de un equipo de trabajo compuesto por consultores de McKinsey & Company, la escuela de negocios de Harvard y profesores de la escuela de negocios de Stanford, quienes estuvieron interesados en determinar la mejor estrategia para la administración y organización organizacional (Waterman, Peters & Phillips, 1980, p. 14-26).

Considerando las organizaciones como sistemas complejos que se componen de determinados aspectos, que a la vez contribuyen a la efectividad, el modelo identifica siete (7) elementos que resultan críticos (figura 4): *strategie*, *structure*, *systems*, *staff*, *skills*, *style*, *share values/superordinates goals* (estrategia, estructura, procesos, personal, habilidades, estilo y valores compartidos/objetivos superordinados). Si una organización desea ser efectiva, deberá entonces mantener un considerable nivel de 'ajuste' o alineación en estos 7 elementos; en otras palabras, cada 'S' es parte del sistema integral de la organización y funciona como un sistema donde una "S" afecta (positiva o negativamente) el comportamiento de las demás "S" (Waterman, Peters & Phillips, 1980, p. 14-26).

La estrategia (*strategie*) establece la forma en que la ventaja competitiva debe ser alcanzada (Waterman, Peters & Phillips, 1980, p. 14-26).

La estructura (structure) establece la especialización de trabajo a través de la división funcional de las diferentes áreas de la organización, las autoridades y los roles que ejercen las personas (Waterman, Peters & Phillips, 1980, p. 14-26).

Los procesos (systems) y procedimientos que se utilizan para la administración de la organización se encuentran asociados a sistemas de: control; evaluación de desempeño y recompensas; planeación; presupuesto; asignación de recursos; información; y distribución (Waterman, Peters & Phillips, 1980, p. 14-26).

El personal (staff) involucra los enfoques de la organización para seleccionar, entrenar, socializar, integrar las personas y administrar las carreras de las en la cultura interna (Waterman, Peters & Phillips, 1980, p. 14-26).

Los conocimientos y habilidades (skills) que hacen parte de las personas y la organización en sí misma (mejores prácticas de administración, tecnología, recursos humanos, etc). Las organizaciones identifican y accionan sus propias habilidades de administración, las cuales se convierten en valores competitivos que hacen parte de su arraigada cultura (Waterman, Peters & Phillips, 1980, p. 14-26).

El estilo o actitud (style) hace referencia al estilo de liderazgo y de operación de la organización. Dicho estilo establece las pautas de comportamiento organizacional que trasciende los trabajadores y los clientes (Waterman, Peters & Phillips, 1980, p. 14-26).

Los valores compartidos/objetivos superordinados (shared values/superordinated goals) son aquellos compartidos transversalmente en la organización y son útiles para determinar en el trabajo diario qué es lo realmente importante (Waterman, Peters & Phillips, 1980, p. 14-26).

Para los procesos de gestión de cambio es importante tener en cuenta que las “S” pueden identificarse en factores SOFT (blandos o emocionales) o HARD (duros o racionales) dependiendo de la facilidad para modificarlos. Los soft son difíciles de identificar, menos tangibles y más influenciados por la cultura: personal, el estilo, las habilidades y los valores compartidos (u objetivos subordinados). Por otro lado, las HARD son más fáciles de identificar y cambiar y la gerencia puede intervenirlos de manera directa; el trabajo de consultoría demuestra que los líderes inician las fases de cambio alterando la estrategia, los sistemas y la estructura (Waterman, Peters & Phillips, 1980, p. 14-26).

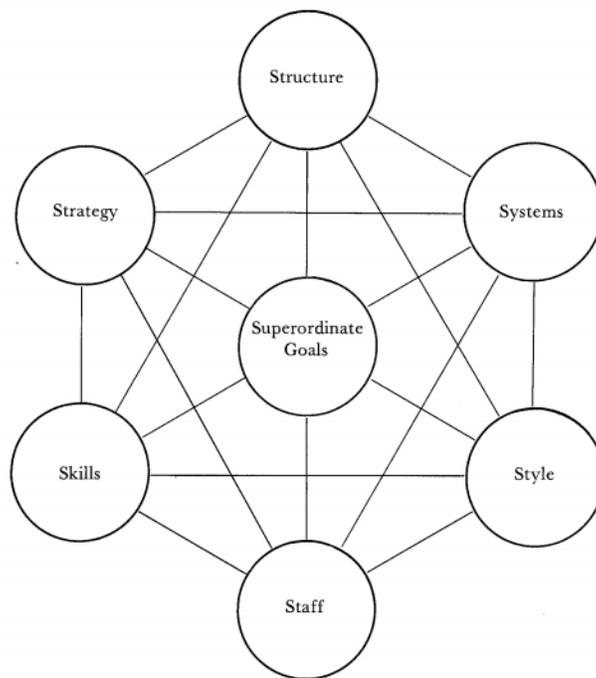


Figura 4 Modelo de Waterman, Peters & Phillips

Como se mostró anteriormente, el modelo de las 7 S se fundamenta en la adecuada alineación y refuerzo de los elementos para que la organización logre funcionar apropiadamente. Para la gestión de cambio, el modelo puede ayudar a identificar lo que se necesita alinear para con seguir los objetivos que se pretenden lograr en cuanto a desempeño o implementación de estrategias (Waterman, Peters & Phillips, 1980, p. 14-26).

2.2.1.7 Jeanie Daniel Duck y el modelo del factor humano

Para Duck (1993), el cambio ocurre en un terreno netamente personal y para que este tenga lugar cada individuo de la organización debe ocuparse de pensar, sentir o hacer algo diferente. Con la gestión de cambio, la tarea de la administración es dinámica y no física, en otras palabras, el cambio es una acción de innovación y movilidad mental.

En atención a esta naturaleza dinámica, los cambios no se presentan de manera aislada sin afectar integralmente el funcionamiento de las organizaciones, sino que se conectan y reconectan permanentemente diferentes piezas y ritmos que se requieren para mantener un equilibrio en el sistema (Duck, 1993).

Con la intención de generar dicho equilibrio, las organizaciones diseñan un equipo de gestión que se encarga de gestionar cualquier transformación. Este equipo trabaja con todo su tiempo y energía al cambio, reporta de manera directa al CEO y una vez culminada su misión se disuelve para volver a sus funciones operacionales. Este equipo se encarga generalmente de la gestión de comunicación entre las personas que llevan a cabo el esfuerzo de cambio (tanto a nivel estratégico como táctico), la gestión del contexto de la organización en la que se va a producir el cambio (autoridad financiera, administrativa y operativa) y sobre todo la gestión de las emociones que son esenciales para cualquier transformación. En concreto Duck (1993), identifica 8 responsabilidades para este grupo de personas: (1) establecer la visión y proveer orientación; (2) estimular la conversación; (3) proveer recursos; (4) coordinar, alinear proyectos y comunicar la forma como ellos se integran al cambio; (5) asegurar la congruencia de los mensajes, políticas, comportamientos y actividades; (6) proveer oportunidades de creación conjunta y que todos los empleados tienen la información que ellos necesitan; (7) anticipar, identificar y abordar los problemas de las personas (los problemas de las personas son el corazón del cambio); y (8) preparar masa crítica para pensar, sentir y actuar diferencialmente.

De acuerdo con lo anterior, según Duck (2001, p. 7) el cambio tiene lugar en un marco de emociones y dinámicas sociales que emergen gracias a las necesidades de reorganización y transformación de las organizaciones. Estas emociones pueden manifestarse a nivel individual y grupal como sentimientos de pesimismo, optimismo, curiosidad, paranoia, rabia, temor, protección, depresión, etc., y el líder de cambio debe estar en la capacidad de reconocer la importancia de considerarlas y administrarlas en su proceso de cambio.

El carácter procedimental con el cual se implementan acciones de cambio, ocasiona que los líderes consideren que las transformaciones consisten en llevar a cabo una serie de actividades operativas, a través de las cuales, se conseguirá como resultado un nueva situación deseada de realidad organizacional. Sin embargo, constantemente se obvian las emociones que se producen durante el proceso de cambio y todas aquellas dinámicas naturales del comportamiento social. Siguiendo a Duck, las emociones son datos y resultan tan pertinentes como los datos de ventas, beneficios, o cualquier aspecto "tangible" del desempeño de la organización (Duck, 2001, p. 24).

Para Duck (2001 p.8) los principales mensajes de su experiencia radican en que (1) la gestión de cambio debe considerar a los aspectos emocionales y de comportamiento de manera tan profunda e importante como los asuntos de tipo operativo; y (2) el cambio se despliega en una serie razonable, predecible y administrable de fases conocidas como la "Curva de Cambio".

Duck (2001, p. 8-9) identifica un conjunto de cinco fases para lograr un cambio fundamental, empezando por el estancamiento, luego por la preparación, implementación, determinación y consecución; cada organización puede mantener diferentes etapas durante el proceso de cambio a través de sus diferentes unidades o divisiones en la estructura; a la vez, una determinada organización o área puede regresar a etapas anteriores. Con lo anterior, se quiere decir que el

cambio es un proceso dinámico y se concibe como algo más que una serie de pasos.

La fase de estancamiento implica el reconocimiento de los resultados de estrategias inefectivas, necesidades de mejora en el liderazgo, cambios del entorno, competitividad de productos o servicios, entre otros; son síntomas del surgimiento de esta etapa la caída en las ventas, descenso del precio de las acciones y clientes, fuga de talentos, productos o servicios desactualizados, etc. (Duck, 2001, p. 32).

Según Duck (2001, p. 34) el estancamiento solo puede ser superado a través de un esfuerzo de una posición poderosa dentro de la organización (CEO, accionistas, patrocinadores, comités, entre otros), cuando ocurre alguna o varias de las siguientes situaciones externas: adquisición o venta de la organización, fusión, privatización; o internas: transformaciones, reorganizaciones, reestructuración, reingeniería, u oferta pública.

La fase de preparación comienza cuando se toma la decisión de cambiar y esta es comunicada a los miembros de la organización. En este momento sobrevienen todos aquellos aspectos relacionados con la planeación del cambio y sus actividades consecuentes como pueden ser la preparación de una nueva estructura, definición de roles y responsabilidades, cierre o apertura de productos y servicios (Duck, 2001, p. 36).

En palabras de Duck, la fase de preparación implica “despertar el monstruo” del cambio, lo que trae como consecuencia la existencia de temores a lo largo de la organización, presentando ansiedad, esperanza, excitación, estrés, distracción, etc., y comportamiento a favor y en contra del cambio. En esta fase es primordial que el liderazgo se encuentre totalmente articulado para evitar rupturas a nivel de grupos y subgrupos que eventualmente puedan adherirse a la posición de sus

líderes y encontrar diferencias con posiciones divergentes del cambio (Duck, 2001, p. 37-39).

En la tercera fase relacionada con la implementación, los líderes anuncian a la organización los planes, responsabilidades y nuevos procedimientos requeridos para el cambio. En este momento las reacciones fluyen en el ámbito de la extenuación, frustración y los anteriores sentimientos de la fase de preparación, como producto de la inseguridad que causa el desconocimiento de si sus funciones o habilidades tendrán lugar en el nuevo espacio del cambio (Duck, 2001, p. 40-41).

Durante la implementación el líder debe ayudar a las personas a comprender los planes y tareas y persuadirlos para que trabajen en él, motivarlos a participar y asegurarse de mantener un flujo de comunicación que facilite la aceptación e incorporación de nuevas actividades a la misión de la organización. La comunicación de las decisiones y del porqué se toman en el contexto de cambio deben pensarse en el más allá de hacer las cosas y concentrarse en el por qué y cómo hacerlas; en este punto la responsabilidad de la comunicación es asegurarse que los miembros de la organización entienden las motivaciones asociadas al cambio y que se requieren nuevas actitudes y comportamientos asociados con el hecho de asumirlo (Duck, 2001, p. 40-42).

La fase de la determinación se identifica como la más crítica de la curva del cambio, debido a que si las fases anteriores se adelantaron completamente, es probable que la administración considere el cambio como un hecho real y que está culminada su implementación; así mismo, es una fase crítica porque los esfuerzos acumulados de la fase de implementación ocasionan fatiga de los equipos de trabajo y puede llegar a pensarse que el cambio trae consigo un estado permanente de trabajo duro. En este momento es importante que la organización se dé cuenta que se trata de un estado temporal y que se debe reflexionar sobre las nuevas dinámicas que surgieron durante la implementación: nuevos jefes,

modificación de procedimientos, impacto de nuevos productos, trabajo con nuevos equipos, entre otros (Duck, 2001, p. 45-46).

En la fase de consecución se reconocen los beneficios obtenidos durante las diferentes acciones relacionadas con el cambio y existe un sentimiento generalizado de renovación de la organización con sus correspondientes sentimientos de confianza y energía necesarios para hacer un mejor y más rápido trabajo. En esta fase también es importante evaluar desde la administración los impactos que trajo el cambio a las dinámicas organizacionales y cuáles fueron los aprendizajes de la experiencia (Duck, 2001, p. 49-51).

Después de 30 años de carrera académica y en consultoría, Duck ha identificado un conjunto de 10 lecciones a tener en cuenta en procesos de transformación organizacional (Duck, 2008):

- Ser audaz: no escatimar los recursos que se requieren para gestionar el cambio. Los estímulos audaces envían un mensaje directo a toda la organización y fomentan la confianza.
- Ser absolutamente obvio: toda comunicación debe ser tan clara como sea posible y explicitar su mensaje de forma tal que sea comprendido por la organización.
- Tener cuidado con lo que promete: si existe un compromiso pactado con la organización es necesario cumplirlo en el tiempo estimado.
- Reforzar y castigar el comportamiento frente al cambio: establecer claras consecuencias negativas y positivas para orientar el comportamiento de las personas frente al cambio.
- Olvidar la felicidad: no trate de hacer feliz a la gente durante una transformación.
- Tomar la cultura con seriedad y trabajar explícitamente en ella: es necesario dedicar tiempo y recursos para incorporar en la organización la nueva visión, valores, comportamientos y acciones específicas.

- Ser responsable y mantenerse responsable: las personas necesitan reconocer que los cambios planteados serán cambios permanentes en el futuro y una forma de lograrlo es a través de los líderes de la organización. La administración del cambio requiere seguimiento y retroalimentación permanente de parte de los equipos de trabajo y sus gestores.
- Mantenerse conectado: es importante identificar a las personas clave en el proceso de transformación y mantenerse en conexión con ellas.
- Proveer interpretación y significado: los líderes deben saber traducir el contexto de la transformación para que sea apropiada y oportunamente interpretado por los equipos de trabajo de la organización.
- Celebrar los logros a través del camino: la energía que se requiere para transformar una organización proviene de varias fuentes. Las primeras victorias y celebraciones contribuyen a motivar a las personas hacia el cambio.

2.2.1.8 David Ulrich y el cambio cultural desde la administración de recursos humanos

Según Ulrich, citado por Alles (2008, p. 102-103), el cambio cultural puede producirse desde el punto de vista del gerente de capital humano, gracias a tres tipos de iniciativa: de arriba hacia abajo, donde la fuente es la dirección de la organización; lado a lado, donde el cambio se lleva a cabo a través de la modificación de procesos y sistemas de trabajo (se sitúan en esta categoría las reingenierías); de abajo hacia arriba, cuando el cambio es producto de la modificación en el comportamiento de los empleados que lleva a la solución de problemas de la organización.

Para que el cambio tenga lugar en la organización, Ulrich, citado por Alles (2008, pp. 104), plantea siete factores críticos: (1) liderazgo de cambio entendido como la identificación de un mentor que sea responsable de llevar a su desarrollo la iniciativa de cambio; (2) crear una necesidad compartida; (3) crear una visión con

unos resultados deseados del cambio; (4) movilizar el compromiso identificando en primer momento a aquellas personas que aceptarían el cambio con mayor facilidad; (5) cambiar sistemas y estructuras; (6) controlar los avances; y (7) lograr que el cambio perdure gracias a la realización de acciones específicas, asignación de responsabilidades y tiempos.

2.2.1.9 Davis y Newstrom: un modelo de respuesta colectiva al cambio

En la propuesta de Davis y Newstrom los comportamientos individuales que hacen parte de la historia personal de los individuos, afectan el entorno laboral y demuestran rasgos conductuales frente a los procesos de cambio. Al mismo tiempo, estos rasgos individuales pueden desencadenar respuestas colectivas al encontrar sintonía o no respecto a las formas de pensar de los grupos de trabajo a los que pertenecen (Alles, 2008, p. 107).

Desde esta perspectiva, “cada persona interpreta individualmente el cambio y tiene su propia respuesta probable de él. Sin embargo, la gente suele dar muestra de su apego al grupo uniéndose a los demás miembros en una respuesta uniforme al cambio” (Alles, 2008). Dicha reacción grupal es denominada por Davis y Newstrom, citados por Alles (2008, p. 109), como “homeóstasis” entendiéndolo como “un mecanismo de autocorrección por el cual – frente a una amenaza de cambio – la energía se concentra en restaurar el equilibrio”.

Ya se trate de comportamiento individual o grupo, los individuos pueden presentar fenómenos de resistencia al cambio, que se caracterizan, según Davis y Newstrom, citados por Alles (2008, p. 116-117), por “desacreditar, demorar o impedir” que se implemente un proceso de cambio dentro de la organización. Esta resistencia es ocasionada por el desequilibrio que causa el cambio en los siguientes aspectos: (1) gusto personal por las motivaciones o efectos del cambio, dada la afectación sobre principios o valores, o las técnicas utilizadas como instrumentos de transformación; (2) metodologías para la implementación del cambio, tales como estrategias y contenidos de la comunicación, o ausencia de

participación de los individuos; (3) percepción de tratamiento inequitativo frente a los beneficios del cambio.

Tal y como se expusieron las razones de resistencia al cambio, Davis y Newstrom, citados por Alles (2008, p. 118) indican los siguientes tipos de resistencia: (1) “objeciones lógicas o racionales” asociadas a datos o tiempos asociados al proceso de cambio encontrándose complementariamente el esfuerzo extra para el nuevo aprendizaje, la posibilidad que se generen condiciones de trabajo indeseables, el costo económico del cambio y cuestionamientos sobre su factibilidad; actitudes psicológicas o emocionales tales como el temor natural a lo desconocido, baja tolerancia al cambio, ausencia de afecto por la dirección y necesidad de seguridad; y (3) factores sociológicos o grupales tales como alianzas políticas, oposición de valores entre los diferentes grupos y deseos de conservar amistades cimentadas en las relaciones de trabajo.

Para reducir la resistencia e implementar una apropiada gestión de cambio, Davis y Newstrom, citados por Alles (2008, p. 120), establecieron los siguientes lineamientos:

- Implementar solo aquellos cambios que sean necesarios y útiles para la organización.
- Enseñar a los equipos de trabajo a esperar cambios continuos y a desarrollar nuevas competencias.
- Cambiar a través de la evolución y no de la re-volución
- Reconocer y esperar una respuesta natural a la resistencia al cambio, así como generar acciones destinadas a reducir dicha resistencia.
- Dar participación a las personas de la organización.
- Compartir con los trabajadores los beneficios del cambio.
- Concebir el cambio como un proceso extenso.
- Diagnosticar los problemas persistentes que sobrevienen como consecuencia del cambio.

2.2.1.10 Ivancevich, Konoplaste y Metteson: el modelo de reeducación

Según Ivancevich, Konoplaste y Metteson (2006, p. 582), la gestión de cambio puede abordarse desde un enfoque orientado al poder o la fuerza, a un enfoque orientado a la implementación a través de la razón. Los autores plantean un enfoque centrado en estos dos extremos al que denominan “reeducación”.

El cambio a través del poder es entendido a través de la coacción como estrategia para generar la modificación de comportamiento o las prácticas de una organización. El ejercicio del poder involucra prácticas de castigo (sanciones, traslados) y recompensa (privilegios, ascensos, etc). El cambio a través de la razón se fundamenta en comunicar con antelación el cambio deseado, esperando que prevalezca la razón en los individuos y que el cambio se efectúe en la misma línea de lo racional. Por su parte el cambio a través de la reeducación parte de reconocer que el poder o la razón resultan insuficientes para implementar un cambio deseado y se fundamentan en el desarrollo organizacional (DO) para lanzar una estrategia basada en influenciar las creencias, valores y actitudes de los individuos que hacen parte de la organización (Ivancevich, Konoplaste & Metteson, 2006, p. 582-583).

El DO concibe el cambio al interior de un sistema social dinámico que es la organización y que se genera e implementa con el involucramiento de uno o varios “agentes” de cambio. Estos agentes son los encargados de modificar el comportamiento de las personas en los entornos labores, con el objetivo de propiciar un escenario fructífero para que el cambio tenga lugar. En lo sucesivo, los autores retoman el principio de descongelamiento, movimiento y recongelamiento para descartar antiguas prácticas y comportamientos que permitirán asumir los nuevos (Ivancevich, Konoplaste & Metteson, 2006, p. 584).

Paralelamente, se propone un proceso de dirección para el cambio basado en un enfoque de reeducación, el cual se encuentra compuesto por una serie de pasos

lógicos, los cuales se encuentran permanentemente afectados por una serie de fuerzas (internas y externas) que actúan sobre la organización, lo cual se encuentra relacionado directamente con el carácter dinámico de las organizaciones actuales; a través de estas fuerzas, la dirección identifica la magnitud y efecto que tienen las fuerzas sobre el negocio y determinar si se requieren o no cambios para enfrentarlas. De requerirse un cambio, se procede a instrumentalizarlo, hacerle seguimiento y controlar sus resultados. El modelo (figura 5) prevé la retroalimentación como fuente de evaluación y seguimiento de todo el conjunto de pasos, lo que permite identificar y corregir cualquier falla que se pueda producir. Esta propuesta no tiene un principio y un fin, en su lugar propone un escenario dinámico donde lo único cierto es el mismo cambio (Ivancevich, Konoplaste & Metteson, 2006, p. 588).

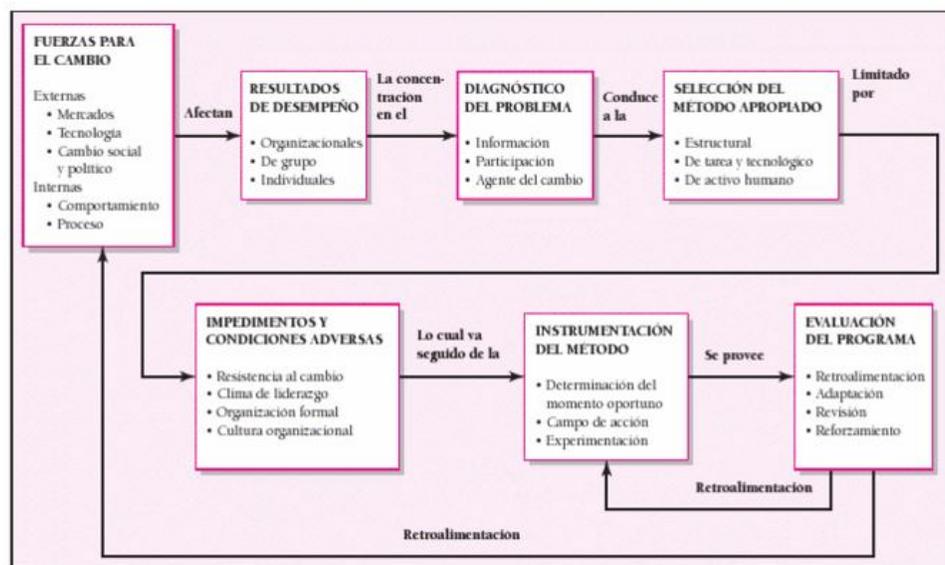


Figura 5 Modelo de Ivancevich, Konoplaste & Metteson (2006, p. 589)

2.2.1.11 Cummings & Worley: un modelo de desarrollo estructurado

Para estos autores, el modelo de cambio en las organizaciones hace parte de un modelo de desarrollo estructurado que involucra en gran medida el liderazgo de quienes hacen parte de las organizaciones. El cambio implica que los individuos y organizaciones pasen de una situación familiar a otra que es poco conocida para

ellos, en la cual se necesita desarrollar nuevas destrezas, conocimientos y valores (Zhimnay, 2005, p. 10).

Dicho modelo, parte de una primera fase que es el diagnóstico, entendido como el “proceso de conocer el funcionamiento actual de un sistema. Consiste en conseguir la información pertinente sobre las operaciones actuales, analizarla y sacar conclusiones para un cambio y mejoramiento potenciales.” (Cumming & Worley, 2007, p. 83). Los autores también se refieren específicamente al diagnóstico organizacional en el que se analizan, entre otras cosas, los recursos humanos que hacen parte de la organización. Se analiza la organización en general, la asignación de recursos a tareas específicas, los clientes, proveedores, producto, competencia etc.

Finalmente, describen el diagnóstico desde la perspectiva individual o la posición que el individuo ocupe en la estructura de la organización y su agrupación de acuerdo a roles o jerarquías. En este también se analizan aspectos individuales de personalidad “la edad, escolaridad, experiencia, habilidades y capacidades; todos estos pueden afectar el desempeño del puesto y la relación de la gente ante el diseño del puesto”. (Cumming & Worley, 2007, p. 107).

La segunda fase que plantean Cummings y Worley es la obtención y análisis de la información, en la que básicamente se hace una revisión detallada de los procesos definidos en la organización, entradas, salidas y protagonistas, a fin de encontrar posibles causas a problemas de la organización y/o identificar áreas en las que sea necesario trabajar o potencializar.

El siguiente paso a considerar es la retroalimentación de la información diagnóstica. “Quizá el paso más importante del diagnóstico sea darle a conocer la información al cliente. Aunque quizá se haya obtenido con su ayuda, el profesional del Desarrollo Organizacional la ordena para presentársela” (Cumming & Worley, 2007, p. 132). Hace parte de involucrar al cliente en el proceso y demostrar que su

trabajo en la consecución de la información ha sido valioso y será de gran ayuda en un proceso de desarrollo o cambio en la organización. Es relevante identificar los aspectos más significativos del diagnóstico y hacer claridad frente a ellos en el proceso de retroalimentación.

En el modelo que describen Cummings y Worley, el cuarto paso es el diseño de las intervenciones, el cual se hace a partir de las acciones identificadas en el diagnóstico. El objetivo de la intervención, usualmente es mejorar algún desempeño, eficiencia o funcionalidad en la organización, así que de acuerdo a ello se diseña el plan de acción que guiará el proceso de intervención. Existen dos tipos de intervenciones, de cambio estratégico, las tecnoestructurales y en la administración de recursos humanos. Las primeras se dividen en competitivas y de colaboración, y de transformación organizacional. Las competitivas y de colaboración están orientadas a las intervenciones que debe desarrollar la organización para mejorar su desempeño, se enfocan en el cambio estratégico, fusiones y adquisiciones (Cumming & Worley, 2007, p. 480). Las de transformación organizacional abarcan las percepciones de los empleados, es decir, no se enfoca solo en la organización, sino en la manera en la que sus actores se relacionan con el entorno.

Frente a las Intervenciones tecnoestructurales, están tipificadas como aquellas enfocadas en transformaciones de procesos tecnológicos, mientras que las de la Administración de Recursos Humanos, están basadas el desempeño, metas, evaluación del desempeño, y los sistemas de incentivos que permiten que el colaborador se sienta cómodo y acorde a la estrategia corporativa.

La relación entre motivación y cambio es muy estrecha, por lo que se debe entender la motivación y sobre todo gestionarla en las diferentes fases del proceso de cambio porque es imprescindible para lograr la disposición del personal hacia los objetivos del cambio (Zhimnay, 2005, p. 22).

El quinto y último paso del modelo es la dirección y administración del cambio. “Son las actividades más importantes que se requieren para dirigir y administrar exitosamente el cambio corporativo, la complejidad del cambio varía desde introducir procesos simples en un grupo pequeño de trabajo hasta transformar las características de las estrategias y del diseño de toda una compañía”. Este paso no solo es uno de los más complejos, si no que requiere la implementación de varias fases entre las que se cuentan, la motivación hacia el cambio, crear una visión compartida, contar con el apoyo de la alta dirección, liderar y gestionar la transición y mantener el seguimiento (Cumming & Worley, 2007, p. 155).

Se concluye entonces que el liderazgo y administración del proceso de cambio resulta determinante, se espera que el líder sea capaz de identificar y regular la ansiedad y la tensión que experimentan los miembros de la organización ante el cambio, y que esta dependerá en gran medida del tipo y metodologías de liderazgo, pues éstos potencialmente incidirán en que el cambio sea visto como una necesidad o como una amenaza (Contreras & Barbosa, 2001).

2.2.1.12 El Project Management Institute (PMI®) y la Guía Práctica para la Administración del Cambio en las Organizaciones

La guía para la administración del cambio en las organizaciones se trabaja como un documento complementario a los estándares fundamentales del PMI® y por lo tanto ofrece orientación sobre la manera de administrar el cambio a través de las áreas de conocimiento y sus procesos asociados. Bajo este marco, se entiende que la administración del cambio es una comprensión cíclica y estructurada de aproximarse a la transformación de individuos, grupos y organizaciones desde un estado actual a un escenario futuro con intencionados beneficios para el negocio (PMI®, 2013, p. 7).

En el mundo actual, los líderes de proyectos, programas y portafolios necesitan enfocarse en la implementación e integración de la administración del cambio, con

la metodología de funcionamiento de la organización, lo cual, resulta imperativo para el éxito organizacional en los turbulentos e inciertos contextos que tienen complejos efectos en los horizontes de cambio, debido a la cada vez más frecuente necesidad de adaptación a las nuevas tendencias de los mercados (PMI®, 2013, p. 7).

Frente a este escenario, los ejecutivos, colaboradores y “stakeholders” se encuentran envueltos en el cambio como resultado de una turbulenta e incierta necesidad de modificar comportamientos organizacionales y con la firme intención de entender las metodologías que flexibilizan dicho cambio. Para la guía de cambio del PMI® el modelo de cambio se fundamenta como una estrategia que se requiere implementar al interior de la organización para poder responder apropiadamente desde el estado actual al estado deseable y competitivo de la misma. Dicho proceso (ver figura 6) parte de los objetivos del negocio (estrategia organizacional) y pasa por una formulación del cambio, su respectiva planeación, implementación, administración de la transición del cambio y del sostenimiento para su desarrollo, esto último, a lo largo de todo el proceso (PMI®, 2013, p. 8).

Según el PMI® las organizaciones deben adoptar el cambio dentro de su estrategia para competir y asegurar su éxito a largo plazo. Debido a que la mayoría de cambios incluyen innovación, mejoramiento y relacionamiento con interesados, las organizaciones requieren reaccionar internamente al cambio con la misma intensidad con la que se reacciona a los cambios del contexto (PMI®, 2013, p. 9).

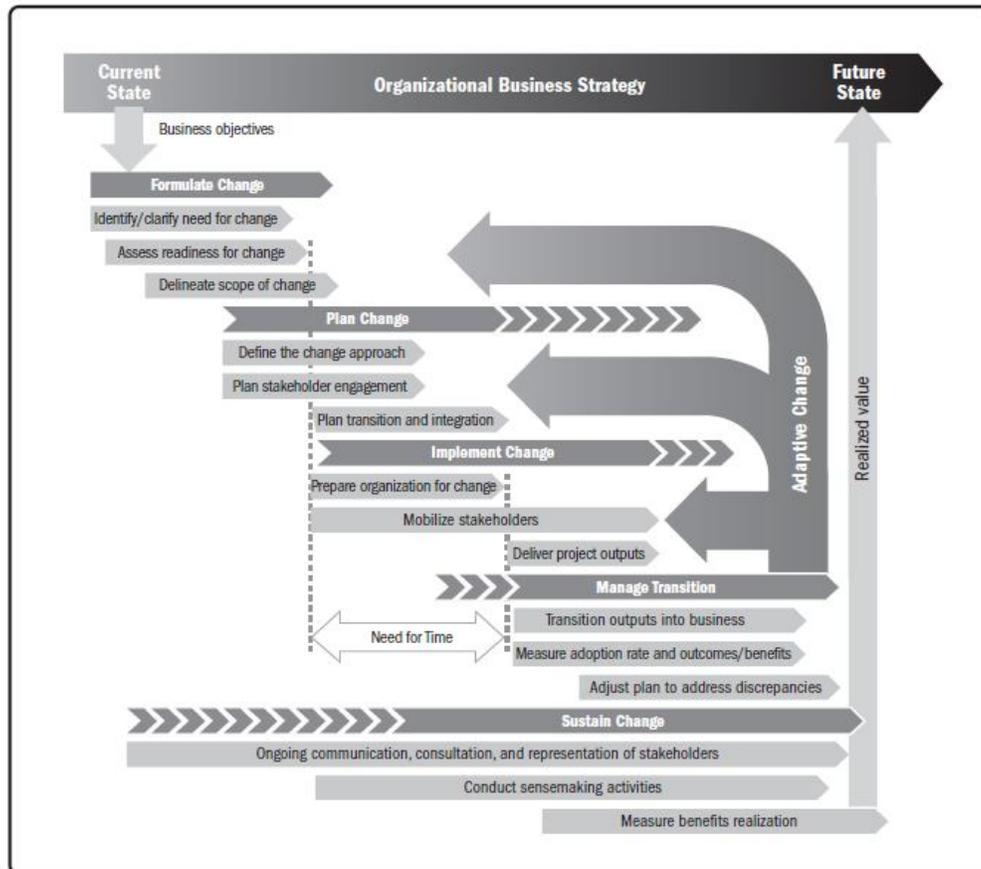


Figura 6 Ciclo de vida del cambio (PMI®, 2013, p. 20)

Lo anterior, es lo que se denomina dentro de la guía como el desarrollo de una cultura de agilidad. Las organizaciones exitosas son agresivas para reorganizar su cultura y prácticas de negocio a través de las siguientes acciones: administración rigurosa del cambio para adaptarse mejor a los frecuentes cambios en las condiciones del mercado; más colaboración y robustecimiento de la administración de riesgos; y un uso incremental y estandarizado en la práctica de portafolios, programas y proyectos (PMI®, 2013, p. 10).

Para administrar de forma efectiva el cambio en portafolios, programas y proyectos, una organización debe incorporar las siguientes funciones y actividades dentro del negocio (PMI®, 2013, p. 11):

- Garantizar la existencia de una junta de gobierno que vigile constantemente el conjunto de portafolios, programas y proyectos, al mismo tiempo que los dirija y les provea de liderazgo; garantizar un patrocinador activo, con visibilidad, hábil para crear alianzas y que provea los recursos necesarios para el cambio y que sea el último responsable por los programas y proyectos y en general, por el cambio cultural que requiere la organización.
- Identificar y apoyar cabezas que se encarguen de permear la situación de cambio en la organización, soporten la administración global del cambio y su implementación, al mismo tiempo que se responsabilizan por aplicar el direccionamiento recibido y garantizar el impacto en procesos, fuerza de trabajo, infraestructura, monitoreo y control de riesgos. Estas cabezas se encargan de administrar las comunicaciones relacionadas con el cambio a los interesados correspondientes y utilizando los canales de comunicación apropiados.
- Designar integradores que se encarguen de preparar e integrar el cambio dentro de la organización. Estos roles se encargan de asegurar que las actividades rutinarias del negocio sean realizadas en un nivel aceptable durante la implementación del cambio, para que de esta manera los procesos de trabajo se mantengan alineados con los objetivos propuestos.
- Involucrar agentes activos que se comporten como conductores propositivos del cambio y por lo tanto deben ser los primeros en adoptar los beneficios para el negocio. Dichos agentes pueden provenir de cualquier área y niveles de la organización.
- Identificar los interesados que serán afectados de manera positiva o negativa con el cambio. Actividades de sensibilización deben ser realizadas con los interesados para ayudarlos a desarrollar mentalidades abiertas de transición hacia el cambio.

Las investigaciones y modelos han relacionado al cambio con sentimientos de estrés y ansiedad, como respuesta de los individuos al tratar de mantener el control sobre sus vidas. Por lo anterior, debe entenderse el cambio como un

proceso psicológico que afecta a la organización y principalmente a los interesados en el proyecto que se pretende implementar (PMI®, 2013, p. 12).

La guía de gestión de cambio del PMI® establece dentro de su contenido la importancia del nivel de madurez de la organización para la gestión de cambio. La madurez, en el contexto de la gerencia de proyectos, está relacionada con el nivel de avance que tiene una organización para la administración de portafolios, programas y proyectos. El nivel de avance se mide entre otros aspectos por la experiencia, estructura orgánica para la administración de proyectos y despliegue de la administración de proyectos en la estrategia organizacional.

Bajo este contexto de madurez organizacional, deben evaluarse (entre otros) los siguientes aspectos para determinar si una organización se encuentra preparada para el cambio (PMI®, 2013, p. 31):

- Cultura y experiencias de éxito en relación con el cambio
- Políticas, procesos, roles y normas relacionadas con la toma de decisiones en administración del cambio
- Jerarquía o responsabilidad para la rendición de cuentas
- Agenda de cambios: tamaño, período de tiempo y concurrencia de actividades del negocio con el proceso de cambio
- Recursos aplicados a la administración de cambio y su grado de experticia y experiencia
- Capacidad de liderazgo para soportar y patrocinar el cambio

Por otro lado, desde el punto de vista de la administración organizacional, se deben tener en cuenta los siguientes elementos como parte de la evaluación del cambio (PMI®, 2013, p. 31):

- Motivaciones, barreras y limitaciones para movilizarse en un esfuerzo particular de cambio
- Determinar el contexto para el cambio, es decir, porqué está motivado

- Tener identificadas a personas y organizaciones, así como conciencia clara de sus conocimientos y actitud con los beneficios del cambio
- Soporte y recursos asociados con un esfuerzo particular de cambio para determinar la inclinación hacia la verdadera solución de necesidades.

Como complemento a los anteriores aspectos, el PMI® identifica los siguientes factores críticos de éxito para la administración de cambio en la administración de proyectos (PMI®, 2013, p. 36):

- Entre los relacionados con la colaboración con los interesados, empoderamiento y compromiso encontramos: sistematización e interacción de los interesados; realizar el cambio “con” la gente y no “a” la gente.
- Asignar tiempo para la aceptación en el ciclo de vida del cambio.
- Dentro del aseguramiento de la alineación del sistema con la iniciativa del cambio encontramos: asegurar que todos los sistemas de soporte trabajan efectiva y eficientemente juntos; escalar las actividades de administración del cambio a la extensión, complejidad y velocidad del cambio.
- Dentro de la atención a las iniciativas de cambio encontramos: creación de una clara descripción y medición para un estado futuro exitoso; proveer un fuerte patrocinio a las iniciativas de cambio; construir activos de comunicación donde a la vez encontramos: comunicar tempranamente y con claridad la visión de cambio; esbozar los beneficios e impactos del cambio; asegurar que los líderes de la organización mantienen una comunicación activa durante todo el proceso de cambio; usar múltiples métodos y canales de comunicación; proveer oportunidades de diálogo; repetir los mensajes de cambio frecuentemente; monitorear y medir la efectividad de la comunicación.
- Dentro de la identificación, selección y desarrollo del talento basado en competencias de administración del cambio: administrar el programa de competencias para la administración del cambio; construir un curriculum de entrenamiento en la administración de cambio; identificar y compartir lecciones aprendidas; desarrollar a los empleados.

- Dentro de la formalización de la filosofía y la política de administración del cambio se enfatiza en: establecer políticas para el establecimiento del cambio; y construir un vocabulario común de cambio.
- Dentro del desarrollo y despliegue de la administración de cambio medir procesos y herramientas.

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1 Fuentes de información

Hernández, Fernández & Baptista (2006, p.65), la revisión de la literatura tiene que ver con identificar, registrar y consultar información que pueda ser importante para documentar el tema que se pretende investigar, de acuerdo con los propósitos específicos de cada estudio y el problema de investigación.

Según Dahnke, citado por Hernández, Fernández & Baptista (2006, p.66), se identifican tres tipos de fuentes de información para adelantar un proceso de investigación: primarias, secundarias y terciarias.

3.1.1 Fuentes Primarias

Se denominan también fuentes directas. Son aquellas que suministran, a través de la literatura existente sobre el tema de investigación, información o datos de primera mano. En este tipo se encuentran libros de texto, revistas seriadas y periódicos, monografías, tesis, documentos oficiales, trabajos que se presentan en eventos, juicio de expertos, videos, páginas de internet, entre otros (Dahnke, citado por Hernández, Fernández & Baptista, 2006, p.66).

3.1.2 Fuentes Secundarias

Son volúmenes de información procesada de fuentes primarias, que resultan en compilaciones, resúmenes y listados de referencias de dichas fuentes. Pueden contener comentarios de las fuentes primarias o un breve resumen de su contenido e importancia (Dahnke, citado por Hernández, Fernández & Baptista, 2006, p.66).

3.1.3 Fuentes Terciarias

Son documentos cuyo contenido se centran en los “nombres y títulos de revistas y otras publicaciones periódicas, así como nombres de boletines, conferencias y simposios, sitios web, empresas, asociaciones industriales, y de diversos servicios (por ejemplo: directorios de empresas que se dedican a cuestiones de recursos humanos, mercadotecnia y publicidad, opinión pública, etc.)”. También pueden encontrarse en ellas catálogos de libros, instituciones nacionales e internacionales, etc (Dahnke, citado por Hernández, Fernández & Baptista, 2006, p.68).

El resumen de las fuentes de información que se utilizarán en este proyecto se presenta en el Cuadro 1:

Cuadro 1 Fuentes de Información Utilizadas (creado por el autor)

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
Proponer un modelo teórico que facilite el diseño de una metodología para la gestión del cambio en la administración de proyectos.	Entrevistas a directores de proyectos	Blejmar, B; Díaz, N; Lledó, P; PMI®; Standish Group; Zimmermann, A; Zenger, J. & Folkman, J; Sandoval, J; Acuña, E; Amorós, A; Kotter, J; entre otros
Definir los procesos para la gestión de proyectos que se recomiendan para la gestión de cambio.	Entrevistas a directores de proyectos	Blejmar, B; Díaz, N; Lledó, P; PMI®; Standish Group; Zimmermann, A; Zenger, J. & Folkman, J; Sandoval, J; Acuña, E; Amorós, A; Kotter, J; entre otros
Plantear las técnicas y herramientas	Entrevistas a directores de proyectos	Brown, O.

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
recomendadas para soportar los procesos asociados a la gestión de cambio.		
Identificar las habilidades blandas del director de proyecto, para reforzar los procesos que llevan al cambio en la implementación de un proyecto.	Entrevistas a directores de proyectos	Blejmar, B; Díaz, N; Lledó, P; PMI®; Standish Group; Zimmermann, A; Zenger, J. & Folkman, J; Sandoval, J; Acuña, E; Amorós, A; Kotter, J; entre otros

3.2 Métodos de Investigación

Según Morán & Alvarado (2010, p.9), la investigación científica se lleva a cabo a través de la aplicación de métodos que se basan en razonamientos, representaciones y acciones.

Dichos métodos se pueden entender como un procedimiento que se fundamenta en la reflexión para complementarse como sistemático, controlado y crítico, que trae como consecuencia el descubrimiento de nuevos hechos, asociaciones o leyes (Morán & Alvarado, 2010, p. 7).

Los métodos más predominantes en la búsqueda del conocimiento de nivel científico son los siguientes: deductivo, inductivo, inductivo-deductivo, analítico, sintético, analítico-sintético e histórico comparativo (Morán & Alvarado, 2010, p. 12).

En consideración a los métodos específicos que fueron requeridos para la realización de la presente investigación, se describirán a continuación los métodos analítico - sintético y el deductivo, los cuales pueden apreciarse a la vez en el Cuadro 2, de acuerdo con los objetivos definidos para este proyecto.

3.2.1 Método deductivo

“Es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares” (Morán & Alvarado, 2010, p. 12).

3.2.2 Método analítico sintético

“Estudia los hechos a partir de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual (análisis), y luego integra dichas partes para estudiarlas de manera holística e integral” (Morán & Alvarado, 2010, p. 12).

Cuadro 2 Métodos de Investigación Utilizadas (creado por el autor)

Objetivos	Métodos de investigación	
	Analítico-sintético	Deductivo
Proponer un modelo teórico que facilite el diseño de una metodología para la gestión del cambio en la administración de proyectos.	Se estudió la literatura a partir de la composición de las partes que componen el concepto de cambio para estudiarlas individualmente (análisis), y posteriormente hacer una integración de dichas partes y estudiarlas de forma unificada.	Se razonará sobre el modelo para tomar conclusiones generales de él, para así lograr explicaciones particulares que permitan identificar los componentes del modelo metodológico.

Objetivos	Métodos de investigación	
	Analítico-sintético	Deductivo
Definir los procesos para la gestión de proyectos que se recomiendan para la gestión de cambio.		Se razonará sobre los procesos inmersos en el modelo para tomar conclusiones generales de él, y así lograr explicaciones particulares que permitan identificar los procesos que se requieren para el abordaje de la gestión de cambio.
Plantear las técnicas y herramientas recomendadas para soportar los procesos asociados a la gestión de cambio.		Se razonará sobre el modelo metodológico para tomar conclusiones generales de él, para así lograr explicaciones particulares que permitan identificar las técnicas y herramientas que se requieren para el abordaje de la gestión de cambio.
Identificar las habilidades blandas del director de proyecto, para reforzar los procesos que llevan al cambio en la implementación de un proyecto.		Se razonará sobre el modelo de gestión de cambio y las habilidades blandas del director de proyecto, para así lograr identificar aquellas que se requieren desarrollar con mayor intensidad y que influyen de forma directa

Objetivos	Métodos de investigación	
	Analítico-sintético	Deductivo
		el cambio.

3.3 Herramientas

Para este proyecto, se entenderá una herramienta como “algo tangible, como una plantilla o un programa de software, utilizado al realizar una actividad para producir un producto o resultado” (PMI®, 2013, p. 548).

En el Cuadro 3 se definen las herramientas a utilizar para cada objetivo propuesto:

Cuadro 3 Herramientas utilizadas (creado por el autor)

Objetivos	Herramientas
Proponer un modelo teórico que facilite el diseño de una metodología para la gestión del cambio en la administración de proyectos	Teoría Juicio de expertos Entrevistas
Definir los procesos para la gestión de proyectos que se recomiendan para la gestión de cambio	Juicio de expertos y entrevistas
Plantear las técnicas y herramientas recomendadas para soportar los procesos asociados a la gestión de cambio.	Juicio de expertos y entrevistas
Identificar las habilidades blandas del director de proyecto, para reforzar los procesos que llevan al cambio en la implementación de un proyecto.	Juicio de expertos y entrevistas

3.4 Supuestos y Restricciones.

Los supuestos y restricciones y su relación con los objetivos del proyecto final de graduación se ilustran en el Cuadro 4, a continuación.

Cuadro 4 Supuestos y Restricciones (creado por el autor)

Objetivos	Supuestos	Restricciones
Proponer un modelo teórico que facilite el diseño de una metodología para la gestión del cambio en la administración de proyectos	El tiempo propuesto para el desarrollo del documento es suficiente para alcanzar los resultados esperados.	La finalización del proyecto se encuentra prevista para el 30 de mayo de 2016.
Definir los procesos para la gestión de proyectos que se recomiendan para la gestión de cambio	Se identifican procesos específicos o complementarios de la gestión de cambio para la gerencia de proyectos	La complejidad en la articulación de procesos de gestión de proyectos y gestión de cambio
Plantear las técnicas y herramientas recomendadas para soportar los procesos asociados a la gestión de cambio	Se identifican las técnicas y herramientas requeridas en un proceso de gestión de cambio	Imposibilidad de agrupar técnicas y herramientas asociadas a un proceso de gestión de cambio
Identificar las habilidades blandas del director de proyecto, para reforzar los procesos que llevan al cambio en la implementación de un proyecto	Se identifican en los proyectos la documentación sobre gestión de cambio las habilidades requeridas por el director de proyecto	No encontrar literatura asociada a las habilidades blandas de la gestión de cambio

3.5 Entregables

Se define como “cualquier producto, resultado o capacidad de prestar un servicio único y verificable que debe producirse para terminar un proceso, una fase o un proyecto (PMI®, 2013, p. 541).

En el Cuadro 5 se definen los entregables para cada objetivo propuesto:

Cuadro 5 Entregables (creado por el autor)

Objetivos	Entregables
Proponer un modelo teórico que facilite el diseño de una metodología para la gestión del cambio en la administración de proyectos	Documento sobre los modelos teóricos existentes en gestión de cambio. Documento y representación gráfica de un modelo teórico para la metodología para gestión de cambio en la administración de proyectos.
Definir los procesos para la gestión de proyectos que se recomiendan para la gestión de cambio	Documento que incluya los procesos para la gestión de cambio y su articulación con la gestión de proyectos
Plantear las técnicas y herramientas recomendadas para soportar los procesos asociados a la gestión de cambio	Documento que incluya las técnicas y herramientas necesarias el abordaje de la gestión de cambio en la administración de proyectos
Identificar las habilidades blandas del director de proyecto, para reforzar los procesos que llevan	Documento con la descripción de las

Objetivos	Entregables
al cambio en la implementación de un proyecto	habilidades que requiere desarrollar el director de proyecto durante la gestión de cambio

4. DESARROLLO

4.1 Desarrollo teórico y representación gráfica de un modelo que permita plantear una metodología para la gestión de cambio en la administración de proyectos

Los diferentes modelos de cambio planeado que se han abordado en el presente documento, exponen alternativas sobre formas de administración que enfatizan procedimientos y recomendaciones claves para implementar procesos asociados a la transformación y cambio de las organizaciones.

A través de los diferentes modelos se ha dejado ver que el cambio puede abordarse desde diversos puntos de vista que pueden categorizarse como instrumentales o mecanicistas, o desde ángulos dinámicos que permiten ver más allá del seguimiento de pasos dentro de un proceso.

El carácter cambiante y dinámico que sirve de entorno para las organizaciones, lleva a plantear como tesis un modelo teórico que reconoce la gestión de cambio como un proceso igualmente cambiante y dinámico, a través del cual se pretende dar respuestas a las necesidades de los mercados competitivos, el desarrollo de las economías, la solidez de las empresas y que tiene un impacto importante en la sociedad misma, gracias a un enfoque centrado en las relaciones humanas, el reconocimiento de los individuos, sus potencialidades y su identidad con sus desempeños laborales, el aprendizaje social y la creación de valor para la organización.

Desde el punto de vista del ser humano, este se concibe en su rol dentro de las organizaciones como una fuente de conocimiento que permite producir bienes y servicios, al mismo tiempo que aporta socialmente beneficios desde su ser y su deber como persona, a la responsabilidad integral y el apoyo para el desarrollo de la comunidad inmersa dentro de la organización. El escenario ideal es que es las potencialidades individuales anteriormente mencionadas y encaminadas a la

productividad de la organización, sean también compatibles con las realizaciones personales.

La humanidad se adapta a las condiciones del medio ambiente gracias a los procesos de aprendizaje y en el contexto del trabajo no existe la excepción. Se aprenden comportamientos, pautas culturales, rituales, claves sociales, formas de hacer el trabajo, responsabilidad de roles y un sin número de aspectos que se logran apreciar desde la importancia social que adquieren. Así mismo, se descartan o minimizan una serie de aprendizajes que no son compartidos por el entorno social organizacional y que no traen consigo beneficios para el logro de las metas de la comunidad.

La tesis que se desarrolla como modelo, involucra el aprendizaje social, comprendido este como el hilo que atraviesa el modelo de gestión de cambio propuesto. Como comunidad, se requiere de una serie de relaciones interdependientes de poder y política, emoción, pedagogía y comunicación, que permitan agregar valor a cada acción de gestión de cambio y paralelamente señalar un camino responsable para los líderes de cambio y a su vez estos a los trabajadores de la organización.

Para la administración de proyectos, se entenderá como tesis del modelo, que la gestión de cambio funciona como un área de conocimiento que se involucra a lo largo del ciclo de vida del proyecto y que convive armónicamente con las demás áreas de conocimiento que hacen parte de la guía de las mejores prácticas del PMI®.

En este sentido, se plantea que la gestión de cambio haga parte tanto de los procesos que se trabajan en la *Guía del PMBOK®* (2013), como lo son el inicio del proyecto, la planificación, ejecución, monitoreo (y control), y el cierre. La concepción en este caso es que como lo indica nuevamente la *Guía del PMBOK®* (2013), un proyecto es un “esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un

producto, servicio o resultado único” y que constituye un cambio en sí mismo respecto de la situación que lo antecede.

En otras palabras, el modelo propuesto persigue la intención de conceptualizar un proyecto como un elemento o herramienta de cambio, en el que se pretende transformar una realidad mediante el logro del alcance que se ha previsto dentro de un proyecto, y que dicho cambio requiere ser gestionado como un área de conocimiento específica para acompañar los procesos de inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control, y cierre de un proyecto.



Figura 7 Propuesta de modelo para la gestión de cambio en la administración de proyectos (Fuente: propia)

La figura 7 señala las tres dimensiones del modelo: la persona (individuos o grupos de interesados), el cambio y el proyecto. La relación dinámica existente entre las dimensiones establece que tanto el proyecto como las personas influyen directamente en el proceso de cambio. Al mismo tiempo, el cambio señala una influencia importante sobre las dimensiones de la persona y el proyecto, ocasionando una transición entre el statu-quo de los individuos y el resultado del proyecto como tal, lo que afecta de manera positiva o negativa la actitud, comportamientos y percepciones de las personas y de forma favorable o desfavorable el desarrollo, ejecución y resultados del proyecto en cada una de sus fases.

La dimensión de la persona es propuesta desde las relaciones y el aprendizaje social como colectivo, es decir, como personas, individuos o interesados que se encuentran vinculados a una organización y/o que hacen parte de determinado proyecto. El desempeño de la persona y de los equipos de trabajo recibe influencia de elementos tales como las emociones y el ejercicio del poder y la política.

La dimensión del cambio (transición), por su parte, congrega los esfuerzos que aportan las dimensiones de la persona y el proyecto, y complementariamente aporta factores específicos de la gestión de cambio como lo es el acompañamiento e involucra factores asociados a la formación (o capacitación), socialización, conocimiento, comunicación y apropiación a partir de las intervenciones de los actores relacionados con el proyecto.

Desde esta perspectiva, se parte de la concepción de Blejmar (2015) para comprender al cambio como el proceso diseñado para mitigar los efectos no deseados del cambio implementado y que potencia “las posibilidades de crear futuro en la organización, su gente y contexto” gracias a una transición que se permite observar en la figura 8 entre un estado que llamaremos en la tesis como statu-quo o punto “A” y otro que llamaremos de transformación o punto “B”.



Figura 8 Transición de un cambio (Fuente: propia)

En otras palabras, se entenderá el punto de partida “A” como el estado de homeóstasis en el que funciona normalmente la organización y la psicología de las emociones y donde se pretende generar un cambio a través de la implementación de un proyecto (punto “B”). En este escenario interviene el cambio como aquella “transición” que requiere ser gestionada a través de un conjunto de procesos, técnicas y herramientas, siempre bajo el direccionamiento de un gerente de proyecto que posea las habilidades blandas requeridas para su implementación.

En esta perspectiva, el cambio es una condición situacional donde se propone la existencia de una situación nueva (la transformación o punto “B”) la cual se conseguirá gracias (1) a una apropiada gestión de la transición hacia el cambio y (2) a la aplicación de las áreas de conocimiento de la gestión de proyectos. La transición debe ser considerada como un factor que no es automático o de simple reacomodación y que requiere ser gestionada (1) con procesos de formación que den cobertura a todos los interesados y (2) con procesos de comunicación profundos específicamente dedicados al cubrimiento de la transición.

Desde este punto de vista, es importante trascender la capacitación que se trabaja en la gestión de proyectos dentro del área de gestión de recursos humanos, pues el proceso de formación (capacitación) pretende superar al grupo de personas que hacen parte del equipo del proyecto y busca extenderse hacia los interesados (personas o grupos).

Retomando la figura 7, en la dimensión del proyecto se incluyen factores propios de la dirección de proyectos que se encuentran asociados a la incertidumbre de los interesados, el impacto del cambio y la gestión de riesgos del proceso de transición. En esta dimensión se establece la articulación con las áreas de conocimiento propuestas desde el PMI® y las habilidades blandas que debe desarrollar el director de proyecto para garantizar tanto la efectividad de su direccionamiento en el proceso de transición hacia el cambio, como en lo relacionado directamente con la implementación del proyecto.

El primer elemento relacionado con la situación de incertidumbre de los interesados, invita al gerente de proyecto a profundizar en la identificación y análisis de “stakeholders” para buscar los elementos asociados a las emociones, necesidades de formación y rasgos de desacomodación a nivel de personas, procesos, roles, funciones, expectativas y conflictos de poder, que puedan presentarse como producto de la transición hacia el nuevo escenario del proyecto. Desde el momento de la identificación de los interesados, el área de conocimiento asociada con la propuesta de gestión de cambio se encuentra directamente relacionada pues se parte de la gestión de los interesados para establecer su relación con los anteriores elementos.

El segundo elemento está relacionado con el impacto del cambio y tiene que ver con la forma en que va a cambiar el escenario de la organización o del sistema a nivel de su cultura, los procesos, materiales, calidad, tecnologías, etc. Desde este punto de vista, el director de proyecto y su equipo de trabajo (del proyecto y del cambio) deben prever los efectos que tendrá el proyecto sobre los elementos que hacen parte de la gestión de la empresa o entidad, o sobre aquellos elementos que se transformarán de alguna manera, por causa de los efectos directos o indirectos del proyecto. Se considera que estos efectos son los que causan mayor incertidumbre por parte de los interesados, de manera que pasa a un segundo plano el interés o expectativa que pueda tener el proyecto sobre las personas.

En otras palabras, los individuos son afectados emocionalmente por sus expectativas asociadas al impacto que se va a ocasionar con el proyecto sobre sus propias vidas y sobre el grupo como tal; lo anterior significa que el impacto futuro que se ocasiona con la implementación del proyecto, representa una expectativa que se ocasiona en el presente y que puede implicar un escenario de resistencia o positivismo según sea abordado por cada individuo y sus grupos sociales. Esto quiere decir que la transición también está relacionada con un estímulo y una respuesta de la psicología individual y social de los interesados en el proyecto. Estos elementos son importantes para analizar la manera en que se

va a trabajar con los diferentes interesados en el proyecto, dependiendo de los impactos que se tengan previstos.

El tercer elemento se centra en la gestión de riesgos del proceso de transición. Esto quiere decir que desde la gestión de riesgos del proyecto, se debe adelantar un proceso de revisión de los riesgos específicos asociados a la gestión de cambio (o transición) que se va a ocasionar gracias a la implementación del proyecto.

Considerando el segundo y el tercer elemento, llegamos a la conclusión que el impacto es una certeza que está relacionada con un efecto concreto que se tiene previsto cuando se implemente el proyecto; por su parte, el riesgo de la transición es fundamentalmente una situación de incertidumbre que con algún nivel o grado puede presentarse y que causa un efecto negativo o positivo dentro del proyecto.

En esta misma dimensión (proyecto), se incluye como propuesta el área de conocimiento de gestión de cambio, como eje transversal que apoya la relación dinámica e interdependiente que existe entre las tres dimensiones y como soporte fundamental para superar la transición. La gestión de cambio incluye una serie de procesos, técnicas y herramientas que se desarrollarán más adelante como parte integral de la disciplina de la administración de proyectos.

Al finalizar el proceso de transición, el cual culmina con la etapa de cierre del proyecto y su evaluación, se espera que producto del ejercicio de la implementación de la gestión de cambio se agregue valor a cada acción de gestión en la transformación, de forma tal que se logre instaurar progresivamente esta cultura de cambio permanente al interior de la organización y se avance de forma permanente hacia la facilitación y consolidación de una personalidad de cambio dentro de su cultura misma.

En resumen, lo que se plantea como tesis es que el cambio es una transición que debe llevarse a cabo necesariamente de forma integral con las áreas de conocimiento que se plantean desde el PMI® y con la aplicación de una serie de técnicas y herramientas siempre acompañadas del efecto complementario y favorable de un gerente de proyecto que posea las habilidades blandas requeridas para conseguir el alcance del proyecto (transformación), y siempre que la transición sea fuertemente caracterizada por la formación de los interesados y la comunicación sea enfatizada en el proceso de transición.

Antes de continuar con los procesos, técnicas y herramientas del área de conocimiento de gestión de cambio, se considera importante retomar los anteriores párrafos y realizar una representación gráfica del modelo que se muestra en la figura 9, mostrando ahora los elementos que componen cada una de las dimensiones, así como las interrelaciones que existen entre cada una de ellas.

La gestión de cambio del proyecto incluye todos los procesos necesarios para garantizar que el proyecto ha tomado en cuenta los factores y dimensiones que se requieren para conseguir una transformación acorde con el alcance del proyecto. Gestionar el cambio en un proyecto se enfoca en enfrentar la transición del viaje que se emprende desde el punto “A” hacia el punto “B” con las fuerzas que conducen a la potencialización o la resistencia hacia el proyecto y a lo que éste pretende alcanzar.



Figura 9 Componentes de la propuesta para el modelo de una metodología para la gestión de cambio en la administración de proyectos (Fuente: propia)

4.2 Procesos, técnicas y herramientas recomendadas para la gestión de cambio

La gestión de cambio del proyecto incluye todos los procesos que gestionan, organizan y conducen a los grupos humanos a través de la transición entre un punto "A" (statu quo) y un punto "B" (transformación que se quiere lograr con el proyecto).

Los grupos humanos deben entenderse como las personas (individuos) o grupos que se encuentran identificados como interesados dentro del proyecto y que van a ser parte de los efectos que se producirán con la implementación del mismo.

Otros grupos que hace parte de la gestión de cambio son el equipo del proyecto (que hace parte de la gestión de recursos humanos del proyecto) y el equipo que se encontrará como responsable del proceso de cambio. Los miembros de estos equipos pueden ser los mismos, siempre que se asignen los recursos de disponibilidad de tiempo suficientes para el abordaje de los dos procesos; sin embargo, es conveniente y recomendable tener en cuenta que los miembros del equipo del cambio en lo posible sean personas que hacen parte de la organización o que sean “nativos” del entorno donde se desarrollará el proyecto.

Lo anterior implica una selección rigurosa que depende de los perfiles y capacidad de influencia positiva sobre la psicología individual y colectiva, el compromiso con el cambio y un conocimiento profundo sobre las características y potencialidades del proyecto al interior de la organización.

Los miembros de este equipo de trabajo pueden ser personas vinculadas o no laboralmente con la entidad, pero sí deben mantener amplio sentido de permanencia y de percepción positiva hacia el proyecto y sus efectos a corto, mediano y largo plazo.

La figura 10 señala la descripción general de los procesos asociados a la gestión de cambio e incluye lo siguiente:

- Planificar la gestión de cambio: es el proceso relacionado con el diseño y la creación del plan de gestión del cambio, el cual documenta: las intervenciones a realizar, el análisis de impacto, el diagnóstico de la oportunidad de cambio, el análisis de riesgos de la transición y la forma en que se establecerán las acciones definidas para orientar la transformación de una realidad a través del proyecto.

- Ejecutar la gestión de cambio: es el proceso relacionado con la implementación de acciones de transición, las cuales facilitarán la implementación del proyecto.
- Controlar la gestión de cambio: es el proceso relacionado con hacer seguimiento al plan de gestión de cambio, cronograma y recursos, así como a las actividades específicas relacionadas con formación, comunicación, etc. Realizar seguimiento resulta determinante para saber si se avanza por el camino planteado inicialmente o si se hace necesario hacer ajustes para el cumplimiento del objetivo.

Los anteriores procesos se caracterizan por su alto grado de interacción con procesos asociados a las áreas de conocimiento de la gerencia de proyectos. Es así como resultado de sus relaciones con las demás áreas, sea posible realizar ajustes a la planificación de las comunicaciones, los recursos humanos, los costos, los tiempos, los riesgos, etc.

Las comunicaciones pueden afectarse en consideración a la especificidad sobre la incertidumbre que se logre identificar sobre ciertos grupos y personas (interesados), y se requiera de acciones particulares, mensajes concretos o medios/canales de comunicación diferenciales que permitan modificar el statu quo y reforzar los comportamientos favorables hacia el proyecto a través de sistemas de formación (capacitación) con los diferentes individuos.

Los recursos humanos pueden afectarse al requerir la vinculación de personal específico que lidere la gestión de cambio dentro de la organización; lo anterior, puede afectar los costos del proyecto al requerir estipendios adicionales a los planteados para el equipo de gestión del proyecto.

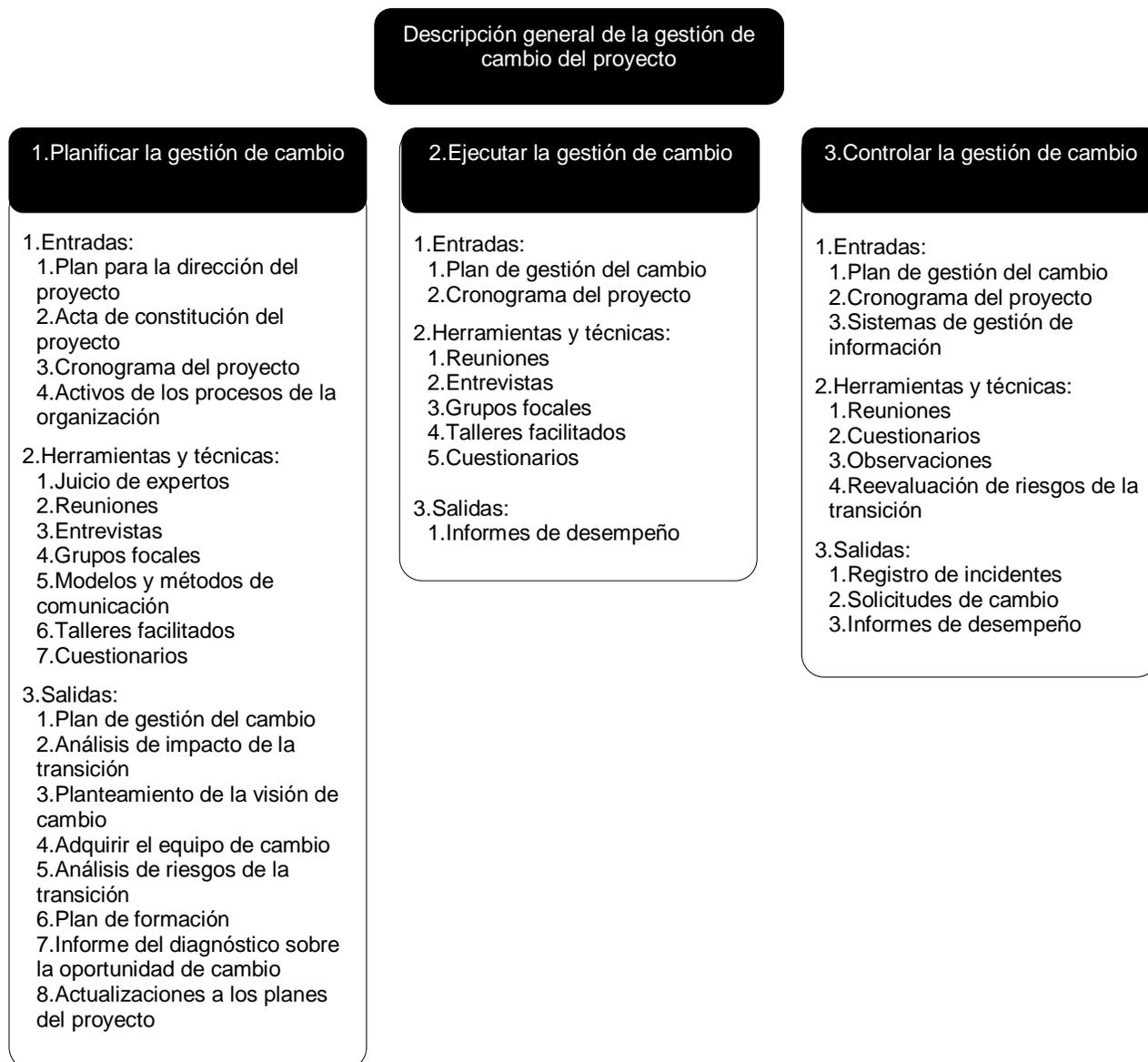


Figura 10 Procesos asociados a la gestión de cambio del proyecto

Los riesgos y los tiempos también pueden afectarse en función del logro de los objetivos previstos en el plan de gestión de cambio, puesto que implicará una dedicación específica para lograr el estado ideal (oportunidad) para que el cambio tenga lugar y que se permita la implementación del proyecto con el éxito esperado.

4.2.1 Planificar la gestión de cambio

Planificar la gestión de cambio es el proceso relacionado con el diseño y la creación del plan de gestión del cambio, el cual consiste en documentar las intervenciones a realizar con base en el análisis de impacto, el diagnóstico de la oportunidad de cambio, el análisis de riesgos de la transición y la forma en que se establecerán las acciones para orientar la transición que facilitará llevar a cabo el del proyecto.

Este proceso resulta clave para identificar las variables que pueden obstaculizar el logro del alcance del proyecto dentro de los tiempos y los recursos que se han planificado. Así mismo, también permite realizar un análisis más detallado de la planificación realizada desde otras áreas de conocimiento.

La figura 11 muestra las entradas, herramientas y técnicas, y las salidas de este proceso.

4.2.1.1 Planificar la gestión de cambio: Entradas

4.2.1.1.1 Plan para la dirección del proyecto

El plan para la dirección del proyecto se describe en la *Guía del PMBOK®* (2013), y se utiliza para desarrollar el plan de gestión del cambio debido a que se incluye en dicho documento los siguientes aspectos (entre otros):

- Plan de gestión del cronograma del proyecto que incluye (entre otros) el ciclo de vida del proyecto y los procesos que se deben aplicar en cada fase
- Ejecución del trabajo para alcanzar los objetivos del proyecto

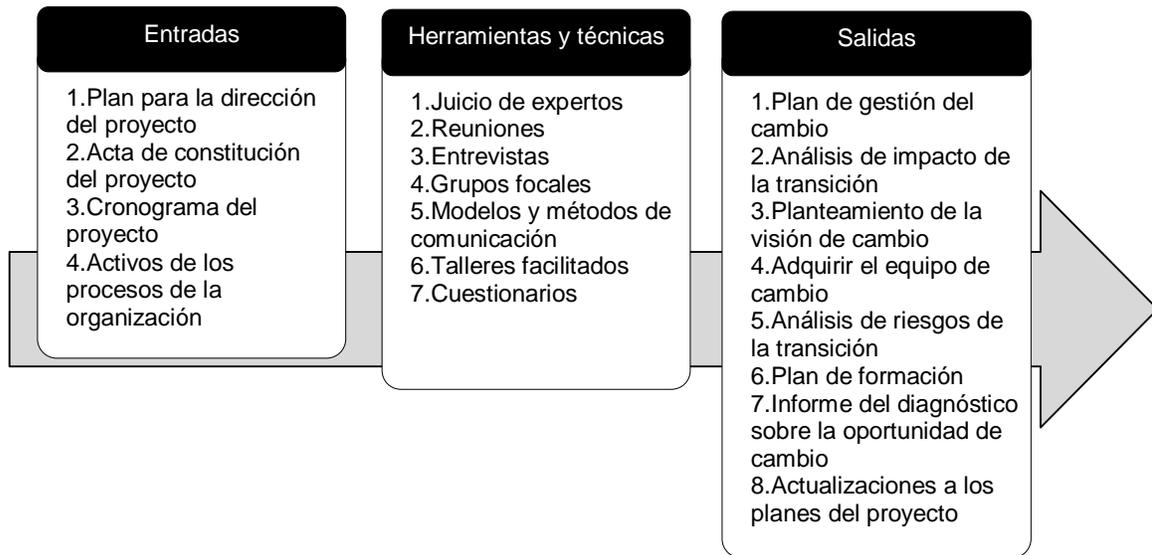


Figura 11 Entradas, herramientas y técnicas, y las salidas del proceso de planificación de la gestión de cambio

- Plan de gestión de cambios que indica cómo se monitorean y controlan los cambios del proyecto
- Plan de gestión de la configuración que indica la forma en que se llevará a cabo dicha gestión
- Plan de gestión de las comunicaciones en el cual se describe la forma en que se planifican, estructuran, monitorean y controlan las comunicaciones del proyecto
- Plan de gestión de interesados que identifica a los interesados y establece las estrategias de gestión necesarias para involucrar a los “stakeholders” de manera eficaz.
- Plan de gestión de costos que indica cómo se planifican, estructuran y controlan los costos del proyecto.
- Plan de gestión de riesgos donde se proporciona el estado “A” o línea de base de las áreas afectadas por el riesgo y la manera en que serán mantenidas.

- Plan de gestión de recursos humanos donde se suministra la forma en la cual se definen, adquieren, dirigen y se liberan los recursos humanos del proyecto.

4.2.1.1.2 Acta de constitución del proyecto

El acta de constitución del proyecto puede suministrar entradas relacionadas con los riesgos, descripciones y requisitos de alto nivel del proyecto. Este documento se describe en detalle en la *Guía del PMBOK®*.

4.2.1.1.3 Cronograma del proyecto

El cronograma del proyecto y otros documentos que se ofrecen como salidas en el área de conocimiento de gestión de tiempo del proyecto que se describe en la *Guía del PMBOK®* (2013), son importantes para determinar si se requiere algún ajuste a nivel de actividades, hitos o calendarios del proyecto.

4.2.1.1.4 Activos de los procesos de la organización

Según la *Guía del PMBOK®* (2013), los procesos de la organización contienen información relacionada con los siguientes aspectos (entre otros) y que afectan directamente el proceso de gestión de cambio:

- Estándares organizacionales, políticas, organigramas, descripción de roles y puestos de trabajo.
- Lecciones aprendidas sobre estructura organizacional que ha funcionado de manera efectiva en proyectos anteriores.
- Procedimientos para escalar incidentes relacionados con los recursos humanos.
- Información precedente sobre gestión de proyectos en la organización que puede incluir detalle de cronogramas completados, información sobre riesgos y valor ganado.

Los activos de la organización también comprenden las categorías de (1) los procesos y procedimientos de la organización y (2) la base de conocimiento corporativa. Para la gestión de cambio las dos categorías son de suprema importancia, ya que los primeros se constituyen en un elemento fundamental para el análisis de impacto, y el segundo se constituye como elemento que hace parte de la cultura de la organización y en ella seguramente se encontrarán aspectos que llaman la atención sobre gestión de cambio: tensiones, clima, resistencias, líderes, resultados de gestión, entre otros.

4.2.1.2 Planificar la gestión de cambio: herramientas y técnicas

4.2.1.2.1 Juicio de expertos

El juicio de expertos es utilizado dentro de la *Guía del PMBOK®* (2013), para evaluar las condiciones del cambio y el impacto del proyecto. Así mismo, esta herramienta también puede ser utilizada como oportunidad para definir acciones o intervenciones de cambio que se deben emprender, el efecto que pueden tener sobre el clima de la organización y sus procesos, y en general sobre la psicología individual y de los grupos de personas.

Por otro lado, el juicio de expertos también puede requerirse para determinar aspectos técnicos o metodológicos de la gestión de cambio y puede ser proporcionado en este caso por un grupo de personas especializadas en la temática correspondiente y que preferiblemente tengan conocimiento de la organización y su cultura.

Para comenzar a romper con la incertidumbre se recomienda que parte o totalmente del equipo de expertos sea compuesto por: líderes de la organización con experiencia en proyectos previos o que hayan sido identificados como interesados de alto impacto o influencia para el proyecto; consultores o expertos en la temática correspondiente; importantes asociaciones de profesionales en la

materia; interesados incluyendo directivos y patrocinadores; representantes de la alta dirección.

El juicio de expertos puede utilizarse para realizar el análisis de impacto de la transición hacia el cambio, adelantar la revisión preliminar de análisis de riesgos de la transición, diseñar el plan de acompañamiento (capacitaciones) y determinar las estrategias y técnicas apropiadas para la realización del informe del diagnóstico de la oportunidad de cambio.

4.2.1.2.2 Reuniones

La gestión de cambio del proyecto debe considerar dentro de sus herramientas y técnicas la articulación periódica con el equipo de cambio para revisar los avances, oportunidades y dificultades del proceso.

La frecuencia de las reuniones con el equipo y otros interesados debe ser determinada por el director de proyecto y su frecuencia y agendas estarán definidas en función de la prioridad de las temáticas y de la definición del plan de gestión de cambio.

Otro de los elementos más importantes para la gestión del cambio subyace en la necesidad de socialización y consolidación del equipo de cambio con otros actores del proceso, de manera tal que pueda ayudarse a definir simultáneamente la visión estratégica del cambio.

4.2.1.2.3 Entrevistas

A través de entrevistas estructuradas o semi-estructuradas se hace posible obtener información de los interesados, respecto a su incertidumbre y optimismo hacia la transición y el proyecto mismo. A través de este instrumento, también se hace posible recibir información de los patrocinadores, directivos y líderes importantes para el proyecto y el proceso de transición.

De la misma manera, la entrevista puede ser un recurso importante en el momento de constituir el equipo de cambio, debido a que es importante que se vinculen individuos con capacidad de liderazgo y en lo posible con conocimiento de la organización.

4.2.1.2.4 Grupos focales

A través de grupos focales es posible reunir a los interesados y expertos, con el propósito de determinar sus expectativas, intereses, actitudes, incertidumbre, prevenciones y otros aspectos de la gestión de cambio.

Los grupos focales también son utilizados para trabajar en colectivo sobre un tema específico sobre el cual se deba trabajar y tener un producto concienzudo y concreto.

4.2.1.2.5 Modelos y métodos de comunicación

Es muy importante que a la luz de las incertidumbres y actitudes hacia la transición de los interesados, sean revisados con atención los modelos y métodos de comunicación que se establecen en el plan de comunicaciones, o si se encuentra en proceso de elaboración, que se involucren cuidadosamente estrategias caracterizadas en coherencia con el tipo de interesados, sus expectativas, incertidumbres, etc.

En este sentido, es importante determinar cuáles interesados deben recibir cierto tipo de mensajes, con qué frecuencia y a través de qué medio. También es pertinente revisar en este caso, los ruidos que la comunicación pueda tener sobre el proceso de transición y sobre todo en cuanto a los impactos del proyecto.

Por lo anterior, se recomienda tener en cuenta dentro de los métodos de comunicación, los relacionados en la *Guía del PMBOK®* (2013, p. 295) como comunicación interactiva y de tipo push (empujar), con el propósito de tener una

oportunidad de diálogo más personalizado y cercano con los interesados del proyecto.

4.2.1.2.6 Talleres facilitados

Se organizan como reuniones o jornadas específicas de trabajo con los interesados cuya influencia es determinante para el proyecto y donde el aporte interdisciplinario y/o de diferentes áreas de la organización es muy importante por ejemplo, para determinar el impacto del proyecto sobre la cultura, los procesos, materiales, procedimientos, herramientas, sistemas, etc.; para el fomento de relaciones de trabajo, que basadas en la buena comunicación, serán determinantes para el éxito del proceso de transición; y para el diseño o validación de la visión estratégica que se desea lograr de cambio.

4.2.1.2.7 Cuestionarios

Los cuestionarios se diseñan con el propósito de recoger información de una manera rápida y de un grupo numeroso de participantes.

Para el proceso de gestión de cambio, el cuestionario puede utilizarse para diagnosticar la oportunidad de cambio dentro de la organización, intentando recoger información sobre aquellos factores que fueron identificados a través de las entrevistas, el registro de interesados del proyecto y los grupos focales.

En este sentido resulta relevante considerar dentro del cuestionario, las diferentes áreas de gestión de la organización o del proyecto, con el propósito de identificar o validar puntos críticos del ejercicio de transición.

4.2.1.3 Planificar la gestión de cambio: salidas

4.2.1.3.1 Plan de gestión de cambio

El plan de gestión de cambio hace parte integral del plan para la dirección del proyecto y describe la forma en que se implementará el proceso de transición y se realizará el acompañamiento pertinente para facilitar el logro de los objetivos del proyecto.

En este documento, se describe complementariamente el plan de trabajo del equipo de cambio, de manera tal que se pueda cumplir con los propósitos y requisitos dentro de los cuales se encuentra diseñado este núcleo de colaboradores del proyecto.

El plan de gestión de cambio puede ser trabajado de manera formal o informal dentro del plan para la dirección de proyecto, y detallarse o formularse de manera general dependiendo de los requisitos, complejidad y alcance de cada proyecto. Dicho plan debe formularse tempranamente dentro del ciclo de vida del proyecto, debido a que involucra aspectos que intervienen desde el inicio hasta el final de su implementación.

El plan de gestión de cambio debe considerarse como una entrada del proceso de adquisición del equipo de proyecto; para la identificación y análisis cualitativo de riesgos, y para planificar la respuesta a estos; el desarrollo del equipo del proyecto;

4.2.1.3.2 Análisis de impacto de la transición

El análisis de impacto de la transición hace parte integral del plan para la gestión de cambio. El análisis de impacto prevé la forma en que va a cambiar la organización o el sistema en el cual se desea implementar el proyecto, a nivel de su cultura, procesos, materiales, calidad, tecnologías, etc.

Dentro de este análisis se realiza una revisión en prospectiva de aquellos elementos que se transformarán por la intervención directa o indirecta del proyecto. Debido a la importancia de estos efectos como la causa de las mayores incertidumbres por parte de los interesados, resulta clave que el análisis se delante de manera rigurosa y con la revisión previa (1) de los intereses e incertidumbre de los “stakeholders”, (2) de las actividades y productos del proyecto y (3) de la estructura de desglose de trabajo prevista para el proyecto (WBS).

En consideración a lo anterior se recomienda que el director de proyecto diseñe una estructura similar a la RBS (estructura de desglose de riesgo), pero en esta oportunidad, aplicada a los impactos previstos del proyecto (IBS – Impact Breakdown Structure).

La figura 12 muestra un ejemplo de una IBS para un proyecto que busca poner en producción una nueva máquina en una empresa de fabricación de vestidos para dama.

Después de revisar los intereses e incertidumbre de los “stakeholders”, las actividades y productos del proyecto, y la estructura de desglose de trabajo prevista para el proyecto (WBS) se obtuvo como resultado que la implementación del proyecto ocasionará una serie de impactos (transformaciones) a nivel de procedimientos, puesto que con la nueva máquina omitirá varias secuencias que actualmente se realizan manualmente; otros impactos a nivel de calidad, puesto que con el equipo adquirido se espera lograr un menor nivel de desperdicios y con ello aumentar la productividad; y a nivel de estructura se suprimen dos cargos de producción manual de los vestidos, lo cual implica un traslado de puesto de trabajo de las personas que se encuentran actualmente realizan la misma labor.

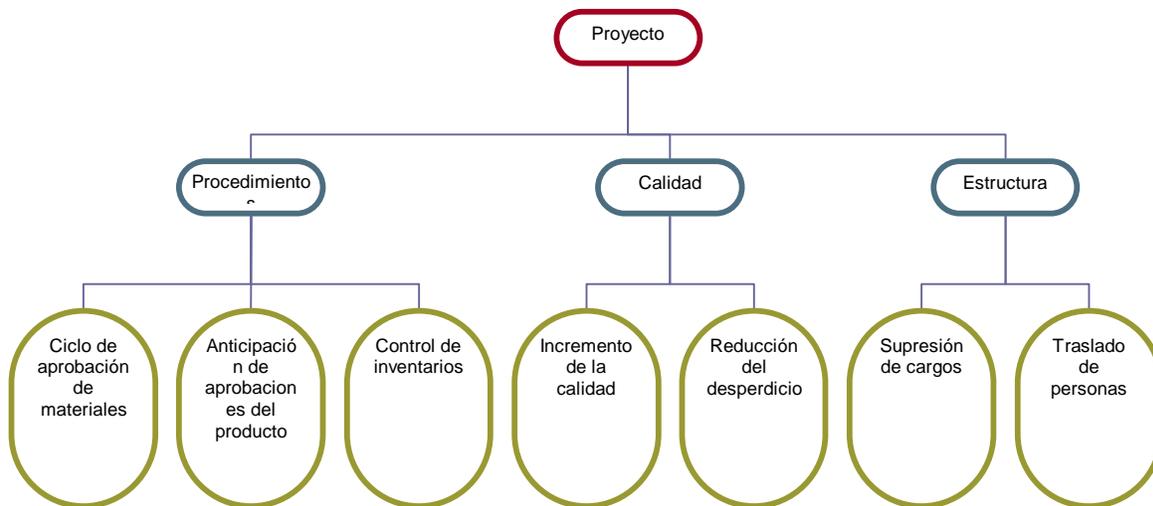


Figura 12 Ejemplo de una IBS para el proyecto

4.2.1.3.3 Planteamiento de la visión de cambio

El planteamiento de la visión de cambio hace parte integral del plan para la gestión de cambio. El planteamiento estratégico sobre la visión de cambio consiste en realizar un ejercicio de proyección sobre lo que se desea lograr con el proyecto. Esta declaración se fundamenta en el área de gestión de cambio porque reúne los esfuerzos de los interesados alrededor de una sola visión de futuro y ayuda a superar la transición de la cual será producto la organización.

4.2.1.3.4 Adquirir el equipo de cambio

Adquirir el equipo de cambio hace parte integral del plan para la gestión de cambio. Adquirir el equipo de cambio implica el reconocimiento de las personas de la organización para identificar habilidades de liderazgo y de persuasión de equipos de trabajo de la organización.

Este equipo de cambio será el responsable de acompañar y reportar al director de proyecto toda iniciativa proactiva y en beneficio del proyecto o también, cualquier obstáculo que se presente en relación con la gestión de cambio. Retomando a Zimmermann (2000, p. 79), Kotter (1995), Duck (1993) y Porras (1988, p. 16-29),

el equipo de gestión de cambio tiene un ciclo de vida que se estima con base en la duración del proyecto; tiene un nombre llamativo; pueden extenderse, reducirse o cerrarse en número de personas; es ejecutado por un equipo de personas de diferentes niveles y funciones; las personas que hacen parte del equipo tienen las habilidades requeridas para desempeñarse con efectividad en el equipo del proyecto (liderazgo y buena comunicación); sostienen un alto compromiso y absoluta claridad en la tarea a realizar; es dirigido por un coordinador con capacidad para desempeñarse como facilitador; se desarrolla con base en un plan de actividades con la asignación correspondiente de recursos; se planifica con la vinculación de los más destacados actores internos y externos, a favor, en contra del cambio y los escépticos; se encuentra conectado y en trabajo conjunto con el equipo de gestión de proyecto; tienen asignados los tiempos requeridos para el desempeño de sus funciones; fomentan la creatividad y la solución de problemas; se encuentran suficientemente capacitados y formados en habilidades blandas y en aspectos relacionados con el proyecto.

Este equipo se responsabiliza de la gestión de comunicación entre las personas que llevan a cabo el esfuerzo de cambio (tanto a nivel estratégico como táctico), la gestión del contexto de la organización en la que se va a producir el cambio (autoridad financiera, administrativa y operativa) y sobre todo la gestión de las emociones que son esenciales para cualquier transformación. Retomando a Duck (1993), se identifican ocho (8) responsabilidades para este grupo de personas: (1) establecer la visión y proveer orientación; (2) estimular la conversación; (3) proveer recursos; (4) coordinar, alinear proyectos y comunicar la forma como ellos se integran al cambio; (5) asegurar la congruencia de los mensajes, políticas, comportamientos y actividades; (6) proveer oportunidades de creación conjunta y que todos los empleados tienen la información que ellos necesitan; (7) anticipar, identificar y abordar los problemas de las personas (los problemas de las personas son el corazón del cambio); y (8) preparar masa crítica para pensar, sentir y actuar diferencialmente.

4.2.1.3.5 Análisis de riesgos de la transición

El análisis de riesgos de la transición hace parte integral del plan para la gestión de cambio y se concentra en revisar el plan de gestión de riesgos del proyecto, para determinar si se encuentran incluidos dentro de la identificación de riesgos aquellos asociados al proceso de transición y transformación (cambio).

Esto quiere decir que desde la gestión de riesgos del proyecto, se debe adelantar un proceso de revisión de los riesgos específicos asociados a la gestión de cambio (o transición) que pueden ocurrir gracias a la implementación del proyecto.

El análisis de riesgos de la transición está asociado a la identificación, análisis, respuesta y control de los riesgos específicos del plan de gestión de cambio, que pueden representar una amenaza para la superación de la transición de cambio. Este proceso se adelanta de manera articulada con el de planificación de la gestión de cambio.

De acuerdo con las mejores prácticas para la gerencia de proyectos del PMI® para la gestión de riesgos, las cuales se encuentran descritas en la *Guía del PMBOK®* (2013), se recomienda la utilización de las siguientes acciones para obtener la lista de riesgos relacionados con el análisis de riesgos de la transición en el proceso de gestión de cambio del proyecto:

- Revisión de la documentación de proyectos anteriores: con ello se pretenden identificar riesgos asociados a la gestión de cambios durante la implementación de proyectos previos.
- Tormenta de ideas con los líderes de proyectos previos y con los interesados impactados (de forma positiva o negativa) con el proyecto: en este caso se pretende complementar la información reportada en los documentos de proyectos anteriores, a través de la experiencia alcanzada por cada líder.
- Técnica Delphi: con la aplicación de esta técnica se pretende la recolección de riesgos adicionales, gracias a la participación de la alta dirección de la

organización en el proceso de recolección de factores que pueden influir en el proceso de cambio que se origina gracias a la implementación del proyecto.

Con base en el listado de riesgos identificados, se procederá con la redacción de cada uno de ellos, de acuerdo con la siguiente estructura gramatical: “Si se presenta” una “causa” puede dar origen a “un evento” que producirá determinada “consecuencia o efecto” en el proyecto. Complementariamente, todos los riesgos se incluirán en una tabla que estará compuesta por las siguientes columnas:

- Código del riesgo: se incluirá una nemotecnia asociada al proceso de transición (por ejemplo “PGC”) y dos números consecutivos. De acuerdo con lo anterior, el primer riesgo se registrará como “PGC01”.
- Causa que puede originar el riesgo: con base en los resultados de las técnicas de identificación de riesgos, se incluirá en este campo la causa que origina el riesgo que se ha identificado. Si se identifican riesgos multicausales, pueden incluirse las causas correspondientes en el mismo campo.
- Descripción del riesgo: en este campo se caracteriza el riesgo que se ha identificado y se incluirá una descripción utilizando la estructura gramatical descrita anteriormente.
- Disparador: es el evento que se asocia a la posible aparición de un riesgo. En este campo se describirá la situación que se identifica como disparadora del riesgo.

4.2.1.3.5.1 Explicación de cómo se recomienda realizar la priorización de los riesgos

Una vez se incluyan los riesgos en la tabla descrita anteriormente, se estimará la probabilidad de ocurrencia de cada riesgo de acuerdo con los siguientes niveles: (1) muy baja, (2) baja, (3) media, (4) alta y (5) muy alta.

Así mismo, la escala de impacto prevista puede ser calificada según la categoría de impacto y su nivel de impacto en el proyecto. Las categorías que se sugieren utilizar de manera fundamental están relacionadas con impactos sobre: procesos y procedimientos, la estructura orgánica de la organización, funciones o roles, intereses y conflictos de poder, motivación y resistencia al cambio, transformación de la imagen pública. El nivel de impacto se entenderá como (1) muy bajo, (2) bajo, (3) medio, (4) alto y (5) muy alto.

Al final, cada categoría de impacto y probabilidad se observará de la siguiente manera:

Cuadro 6 Matriz P x I que se recomienda utilizar para la calificación de riesgos

	Impacto (I)					
		1	2	3	4	5
Probabilidad (P)	1					
	2					
	3					
	4					
	5					

Todos los riesgos se incluirán dentro de la tabla de registro de riesgos en las siguientes columnas:

- Probabilidad que ocurra el riesgo (P): A través de la Técnica Delphi, se solicitará la estimación de probabilidad de ocurrencia del riesgo según los niveles descritos anteriormente. El resultado de la probabilidad será calculado a través del promedio de las estimaciones que resulten de la aplicación de la Técnica Delphi, excluyendo los puntajes extremos.
- Impacto estimado frente a la ocurrencia del riesgo (I): A través de la Técnica Delphi, se solicitará la estimación del impacto del riesgo según los niveles descritos anteriormente. El resultado del impacto será calculado a través

del promedio de las estimaciones que resulten de la aplicación de la Técnica Delphi, excluyendo los puntajes extremos.

- Resultado P x I: Se entenderá como el resultado de la multiplicación (P) x (I), la cual estima la importancia del riesgo dentro del proyecto.
- Rango: Se entenderá como el color del rango obtenido como resultado del cálculo (P) x (I).

Finalmente, los riesgos se organizarán de acuerdo con el resultado numérico producto de su impacto y probabilidad de ocurrencia en el desarrollo del proyecto. Complementariamente se identificarán con colores la columna de “Rango” de acuerdo con los siguientes criterios:

Cuadro 7 Rango que se utilizará para la clasificación de riesgos en matriz P x I

Rango	Color
≤ 7	Verde
>7 y ≤ 14	Amarillo
>14 y ≤ 20	Naranja
>20	Rojo

4.2.1.3.5.2 Planificación de la respuesta a los riesgos

De acuerdo con el resultado numérico de probabilidad e impacto de cada riesgo, se planificará la respuesta a estos incluyendo la descripción de:

- Actividades relacionadas: se deberá identificar cuáles actividades de la EDT se encuentran relacionadas con el riesgo que se ha identificado. En este campo se incluirá el número de la actividad correspondiente.
- Acciones preventivas: son aquellas que deben desarrollarse con el propósito de evitar que el riesgo se presente.
- Respaldos: Son aquellas asignaciones de recursos requeridos para garantizar el normal funcionamiento del proceso de gestión de cambio en

caso que un determinado riesgo se presente y límite de alguna forma los resultados de cambio esperados.

- Plan de contingencia: Es aquello que se realizará como contingencia de la ocurrencia del riesgo.
- Reserva de tiempo o dinero: En este campo se incluirá el valor correspondiente a la estimación de tiempo o dinero necesarios para hacer una reserva asociada a la gestión de cambio.
- Nombre del responsable: Se incluirá en este campo el nombre, cargo, organización y datos de contacto de la persona que se hará cargo de la acción correspondiente.

Los criterios para aplicar las diferentes estrategias a cada uno de los riesgos se resumen a continuación:

Cuadro 8 Estrategias de acción según riesgos

Resultado	Prioridad	Estrategia	Significado
1 a 4	Baja	Aceptar	No se hace nada
4 a 6	Media	Prevenir	Se buscará eliminar de la causa del riesgo, a través de acciones que permitan llevar la probabilidad de riesgo a cero
5 a 10	Alta	Mitigar	Determinar acciones para reducir probabilidad o impacto
>10	Muy alta	Aceptar, mitigar o transferir	Dependiendo de su viabilidad, se trasladará el riesgo a un tercero, se establecerán acciones de mitigación o si no es posible adelantar alguna

			acción se aceptará el riesgo.
--	--	--	-------------------------------

En aquellas actividades que se encuentren directamente relacionadas con riesgos de prioridad alta, en las reservas de tiempo para contingencias se sugiere considerar un incremento de tiempo acorde para la implementación de dichas actividades.

Cuando se requiera, las reservas de costos para contingencias se sugiere que sean estimadas en cada una de las actividades correspondientes, indicando cuál es el valor aproximado de los costos requeridos una vez se implemente la contingencia asociada a la gestión de cambio. Dichas contingencias de tiempo y costo serán también incluidas dentro del cronograma del proyecto de forma organizada en los hitos y actividades relacionadas.

Todas las acciones derivadas del plan de riesgos, se incluirán dentro del cronograma de proyecto como actividades en sí mismas, asociadas a los hitos del proyecto y con los tiempos necesarios para ejecutarlas.

Finalmente, el seguimiento y control de riesgos sobre gestión de cambio se recomienda incluirse como un nuevo campo de acción dentro del registro de riesgos de la administración del proyecto y especificando la estrategia de seguimiento y control. En ella, se describirá la estrategia que debe adelantarse en cada uno de los riesgos como acción de seguimiento y control, así como la frecuencia o periodicidad con la cual se establecerá su seguimiento y control.

4.2.1.3.6 Plan de formación (capacitación)

El plan de formación hace parte integral del plan para la gestión de cambio y se desarrolla con el propósito de determinar los contenidos, metodologías y frecuencia de la formación (capacitaciones) que serán dirigidas a cada público

(grupo de interesados) con el propósito de apoyar y superar el proceso de transición.

El plan de formación requiere del acompañamiento y despliegue de estrategias de comunicación que permitan a los interesados incorporar nuevos repertorios psicológicos tanto a nivel de psicología individual como social.

Para determinar los contenidos de la formación, el equipo de gestión de cambio debe tener en cuenta las características de cada grupo social y su cercanía o distanciamiento con el proyecto. Los contenidos podrán establecerse como equivalentes pero las estrategias pedagógicas deberán adaptarse a cada una de las audiencias. Los contenidos finales de la formación pueden incorporarse en fichas o formatos de programa analítico, syllabus o microcurrículo según se establezca la denominación. Un ejemplo de este formato puede observarse en el anexo 2 de este documento.

Dada la relación entre la formación y la comunicación como estrategias para el abordaje de la transición del cambio, el plan de formación debe encontrarse totalmente articulado con el plan de comunicaciones del proyecto y dada la especificidad del cambio, en este se establecen los canales, tecnologías, modelos y métodos de comunicación que se requieren desarrollar con cada interesado en el proyecto o con cada sujeto de cambio al interior de la organización.

El plan de formación para la gestión de cambio, describe los aspectos necesarios para alcanzar el éxito en la acción global de gestionar el cambio en la administración de proyectos; dicho plan debe:

- Planificar la gestión de las comunicaciones, proceso en el que se desarrolla un enfoque y plan adecuados para las comunicaciones, asociadas al cambio que se originará con el proyecto. En esta fase será necesario tener en cuenta el tipo de información, las necesidades, los canales, los intereses del público y de la organización, y los activos de la misma.

- Gestionar las comunicaciones, proceso donde se involucra la creación, recopilación, distribución, almacenamiento, recuperación y disposición final de la información sobre el cambio en el proyecto, según lo establecido en el referente plan de comunicaciones.
- Controlar las comunicaciones, que consiste en monitorear y controlar las comunicaciones durante el proceso de gestión de cambio del proyecto, para asegurar que se satisfacen las necesidades de información de los interesados y que llegan a los diferentes públicos.
- Establecer el microcurrículo, syllabus o programa analítico con los contenidos de formación específicos para la gestión de cambio.

4.2.1.3.6.1 Factores críticos de éxito del plan de formación

Se han definido los siguientes elementos como factores críticos de éxito, necesarios para conseguir el objetivo del plan de formación para la gestión de cambio dentro del proyecto:

- Definir claramente los interesados del proyecto y los tomadores de decisiones frente al proceso de formación y comunicación, así como establecer frente al cambio su capacidad de poder, sus intereses, expectativas e incertidumbre sobre el proyecto.
- Identificar las estrategias con sus correspondientes canales, tecnologías y mensajes pertinentes que deben dirigirse a cada grupo objetivo, así como determinar canales de retroalimentación de los públicos hacia los líderes del proyecto.
- Conocer oportunamente los resultados de cada estrategia de formación y comunicación que se implemente, con respecto a su impacto y cumplimiento del objetivo de gestión planteado.
- Determinar claramente quién realiza la formación, cómo comunica, cómo y cuándo lo hace y a través de qué medio. Definir y entrenar voceros si es necesario.

- Utilizar estrategias multimediales privilegiando canales sensoriales en las diferentes audiencias o públicos.
- Impactar positivamente en los públicos con los contenidos de formación y estrategias de comunicación.
- Utilizar mensajes cortos pero impactantes (verbal y visualmente) sobre el proceso de gestión de cambio. Exponer claramente las ventajas que el cambio trae a las personas y a la organización.
- Adelantar conferencias o conversatorios donde exista posibilidad para realizar y atender preguntas de los interesados, esta acción defenderá la iniciativa de propiciar la retroalimentación o el feedback de parte de los interesados en el proyecto.

4.2.1.3.7 Informe del diagnóstico sobre la oportunidad de cambio

El Informe del diagnóstico sobre la oportunidad de cambio hace parte integral del plan para la gestión de cambio y se lleva a cabo con el propósito de identificar los factores que pueden potencializar u obstaculizar la implementación del cambio a través del proyecto que se pretende desarrollar y establecer acciones que permitan replantear la ruta para el logro de los objetivos.

Para la realización del diagnóstico puede utilizarse un cuestionario o una entrevista y las preguntas serán específicas para cada proceso de transición y para cada proyecto, en coherencia con su alcance e impactos previamente determinados.

4.2.1.3.8 Actualizaciones a los planes del proyecto

La salida asociada a las actualizaciones a los planes involucra un informe de la gestión de cambio, donde se originan las señales de modificación o ratificación de los planes para la gerencia de proyectos que se encuentren relacionados con: plan

de gestión de interesados, plan de gestión de costos, plan de comunicaciones, plan de gestión de riesgos y plan de gestión de recursos humanos.

4.2.2 Ejecutar la gestión de cambio

Ejecutar la gestión de cambio es el proceso relacionado con la puesta en marcha del plan de gestión de cambio y con el cual se da inicio al proceso de transición, para llevar a la organización o grupo de personas hacia la transformación deseada.

La ejecución de la gestión del cambio debe adelantarse según lo planeado y con el permanente acompañamiento del equipo de gestión del cambio.

Este proceso resulta clave para la implementación de las acciones de cambio que se encuentran establecidas y permite realizar un seguimiento de campo a los elementos que se encuentran previstos dentro de la planeación.

La figura 13 muestra las entradas, herramientas y técnicas, y las salidas de este proceso.



Figura 13 Entradas, herramientas y técnicas, y las salidas del proceso de ejecución de la gestión de cambio

4.2.2.1 Ejecutar la gestión de cambio: Entradas

4.2.2.1.1 Plan de gestión de cambio

El plan de gestión describe la forma en que se implementará el proceso de transición y se realizará el acompañamiento pertinente para facilitar el logro de los objetivos del proyecto.

4.2.2.1.2 Cronograma del proyecto

El cronograma del proyecto es una entrada del proceso de ejecución de la gestión del cambio, en tanto que suministra información sobre el horizonte temporal que se tiene previsto para el desarrollo de las acciones de cambio que se encuentran planteadas para su desarrollo.

4.2.2.2 Ejecutar la gestión de cambio: Herramientas y técnicas

4.2.2.2.1 Reuniones

La ejecución de la gestión de cambio requiere de encuentros permanentes del equipo de gestión de cambio y de éste con los patrocinadores e interesados de mayor importancia e influencia dentro del proyecto.

Las reuniones permiten complementariamente retroalimentar el proceso de ejecución y poder tomar las decisiones consecuentes en caso de requerirse.

La frecuencia de las reuniones con el equipo y otros interesados debe ser determinada por el director de proyecto y su frecuencia y agendas estarán definidas en función de la prioridad de las temáticas y de la definición del plan de gestión de cambio.

4.2.2.2.2 Entrevistas

A través de entrevistas estructuradas o semi-estructuradas se hace posible obtener información de los interesados sobre el nivel de ejecución del proceso de cambio y sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos de la transición. También permiten identificar la aproximación relativa a la visión de cambio que ha sido prevista para su desarrollo.

Este instrumento, puede ser desarrollado como mecanismo de interacción y recopilación de información con los patrocinadores, directivos y líderes importantes para el proyecto y el proceso de transición.

4.2.2.2.3 Grupos focales

Los grupos focales permiten obtener información directa de los interesados y expertos, con el propósito de determinar el cumplimiento de sus expectativas, estado de sus intereses, actitudes, mejoramiento del nivel de incertidumbre, prevenciones y otros aspectos característicos de la psicología del cambio.

4.2.2.2.4 Talleres facilitados

Los talleres facilitados serán los mecanismos que se utilizarán para el despliegue de las jornadas de formación (capacitación). Se organizan estos talleres con los interesados cuya influencia es determinante para el proyecto y donde el aporte interdisciplinario y/o de diferentes áreas de la organización es muy importante para determinar el impacto del proyecto.

4.2.2.2.5 Cuestionarios

Los cuestionarios permitirán medir el nivel de aprendizaje sobre temáticas asociadas a la transición y al proyecto en sí mismo, así como también permitirán recoger información de una manera ágil sobre el estado de incertidumbre de los interesados.

4.2.2.3 Ejecutar la gestión de cambio: Salidas

4.2.2.3.1 Informes de desempeño

Los informes de desempeño dan cuenta del estado de avance de la ejecución del plan de gestión de cambio y del cumplimiento de objetivos, alineación con la visión e impacto del acompañamiento ofrecido a través del plan de formación.

4.2.3 Controlar la gestión de cambio

Controlar la gestión de cambio es el proceso relacionado con el control y seguimiento del plan de gestión de cambio, en otras palabras, el mecanismo de medición del nivel de éxito de la transición hacia el cambio.

La relevancia de este proceso radica en la oportunidad de brindar informes detallados sobre el desempeño de la ejecución del plan de gestión.

La figura 14 muestra las entradas, herramientas y técnicas, y las salidas de este proceso.

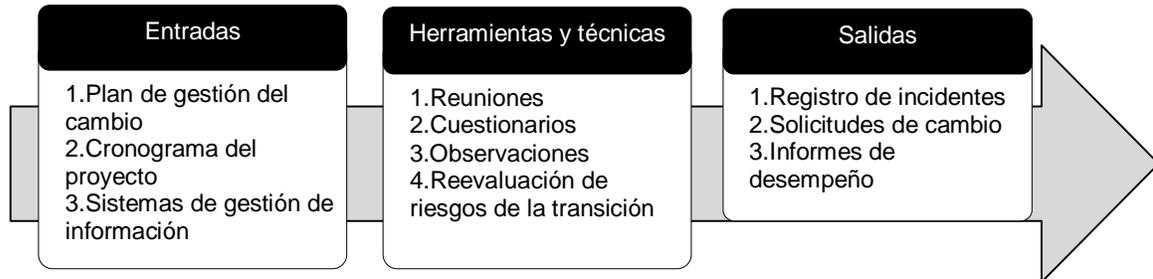


Figura 14 Entradas, herramientas y técnicas, y las salidas del proceso de controlar la gestión de cambio

4.2.3.1 Controlar la gestión de cambio: Entradas

4.2.3.1.1 Plan de gestión de cambio

El plan de gestión describe la forma en que se implementó el proceso de transición y se realizó el acompañamiento para alcanzar los objetivos del proyecto.

4.2.3.1.2 Cronograma del proyecto

El cronograma del proyecto señala el estado de avance de la gestión del cambio y permite observar el horizonte de cumplimiento de la visión que fue elaborada para la transición.

4.2.3.1.3 Sistemas de gestión de información

Los sistemas ofrecen información sobre la gestión y distribución de los activos informacionales del proyecto. Hacen parte de estos sistemas todos los documentos impresos asociados a la gestión del cambio; activos de información electrónica; y soluciones tecnológicas diseñadas para la distribución masiva de información.

4.2.3.2 Controlar la gestión de cambio: Herramientas y técnicas

4.2.3.2.1 Reuniones

En este proceso se da continuidad a los espacios destinados para las reuniones del equipo de gestión de cambio y aquellas que por su naturaleza y pertinencia continúen siendo claves para el desempeño de la gestión del cambio y del proyecto.

4.2.3.2.2 Cuestionarios

En este proceso los cuestionarios se utilizan para la verificación del estado de incertidumbre, la orientación de las actitudes y en general para medir la percepción de los interesados respecto a la transición del cambio.

4.2.3.2.3 Observaciones

Si bien es cierto, a través de los cuestionarios se logra recopilar información muy importante sobre el plan de gestión de cambio, no es menos importante dedicar algunos esfuerzos a observar el contexto de la organización y permitirse un análisis cualitativo a partir de la observación de los fenómenos que ocurren en ellas.

Las observaciones deben ser registradas sistemáticamente y comparadas con el estado base en el cual se originó el proceso de transición y el estado de la psicología del proyecto en ese mismo momento.

4.2.3.2.4 Reevaluación de riesgos de la transición

La reevaluación de los riesgos de la transición consiste en analizar nuevamente el impacto del proyecto y los riesgos asociados a la transición, para determinar el estado de incertidumbre que se origina en nuevos escenarios de la transición y para valorar de manera frecuente los aspectos de mayor vulnerabilidad en la gestión de cambio del proyecto.

4.2.3.3 Controlar la gestión de cambio: Salidas

4.2.3.3.1 Registro de incidentes

El registro de incidentes se utiliza para documentar la manera en que se lleva a cabo la resolución de incidentes de la transición y del proyecto. Esta salida se utiliza para asegurar la trazabilidad y comprensión de los incidentes que tiene el proceso de gestión de cambio y ayuda a monitorear los orígenes y responsables de los incidentes.

4.2.3.3.2 Solicitudes de cambio

El proceso de gestión de cambio puede producir ajustes a nivel de cambios dentro del proyecto, los cuales son registrados y pueden encontrarse relacionados con: nuevas estimaciones de tiempos y de costos, nuevas actividades, recomendaciones a la medición del desempeño futuro del proyecto, modificaciones en las características y composición de los interesados, modificar el alcance mismo del proyecto o sus objetivos, entre otros.

4.2.3.3.3 Informes de desempeño

Los informes de desempeño dan cuenta del estado de avance de la ejecución del plan de gestión de cambio y del cumplimiento de objetivos, alineación con la visión e impacto del acompañamiento ofrecido a través del plan de formación.

4.3 Habilidades blandas del director de proyecto requeridas para el cambio en la implementación de un proyecto

De acuerdo con lo descrito en el PMBOK® (2013, p.513) la dirección de proyectos implica conocer las áreas de conocimiento y también de la adquisición de unas habilidades personales que permitan un adecuado interrelacionamiento con todos los interesados en el proyecto.

La gestión de cambio no es ajena a esta necesidad y requiere permanentemente de la inteligencia social del líder de cambio para que el proyecto pueda desarrollarse según lo que se ha programado.

Aunque el PMBOK® (2013, p.513) señala un conjunto de once (11) habilidades interpersonales importantes para la administración de proyectos, para el caso de la gestión de cambio se hará hincapié en aquellas que se encuentran directamente asociadas a la literatura que se ha estudiado sobre el tema; de acuerdo con lo anterior, son estas: el liderazgo (incluyendo la influencia), el desarrollo de equipos de trabajo, motivación, comunicación, y conocimientos políticos y culturales.

4.3.1 El liderazgo

Según el PMBOK® (2013, p.513) la habilidad de liderazgo se encuentra relacionada con la capacidad de direccionamiento de personas y equipos hacia una meta común y fundamenta como elementos clave de este el respeto y la confianza.

Si bien es cierto, el liderazgo implica lograr que las personas converjan con todos sus esfuerzos hacia objetivos comunes, esto solo se puede lograr a través de la empatía; el reconocimiento de la idoneidad y experiencia del director de proyecto y el equipo de la organización; y la capacidad de influir sobre las demás personas.

Con estos tres componentes el liderazgo logra plantearse como una característica primordial para el emprendimiento de procesos de gestión de cambio, siempre que se alcance un equilibrio con la coherencia en las estrategias y la construcción de una inteligencia social colectiva que conlleve también al logro de los resultados de cambio.

Como parte del liderazgo, también se ha identificado la concentración que debe tener el director de proyecto hacia la consecución y alcance de una visión compartida que facilite el tránsito del proceso de gestión de cambio a lo largo de la implementación del proyecto que corresponda.

De acuerdo con la literatura revisada, la visión que se comparte es aquella que fundamenta la implementación de estrategias y lleva a la acción al equipo de personas de la organización que se encuentran o no relacionados con el proyecto.

Concretamente el liderazgo con los diferentes grupos de interesados y partiendo de la base del modelo propuesto para la metodología en gestión de cambio para la gerencia de proyectos, el cual, hace hincapié en la persona, el proceso mismo de cambio y la implementación del proyecto, para la generación de valor al proyecto desde el proceso básico de cambio.

En este caso, la implementación del proyecto incluye la relevancia previa de las áreas de conocimiento de la gestión de proyectos y las habilidades blandas a las cuales se hizo referencia previamente: el liderazgo, el desarrollo de equipos de trabajo, motivación, comunicación, y conocimientos políticos y culturales. Como se pudo apreciar, dichas habilidades se encuentran directamente asociadas con la

dimensión de la persona, en tanto que exige al director de proyecto una concentración especial en el aprendizaje social de las organizaciones, las emociones que hacen parte de ellas y las relaciones entre poder y política (también de la organización).

En el centro del modelo “el cambio” presenta la necesidad de “centrarse” en la pedagogía y la comunicación como las acciones de liderazgo que deben implementarse con los grupos de interesados para generar una lectura positiva de los aspectos que rodean el proyecto y de su impacto final. Aquí nuevamente se genera un eje articulador entre las habilidades blandas, la dimensión de la persona y el cambio en sí mismo, cuando se propende por la transversalidad con la que debe entenderse la educación (a través de la pedagogía) de todos los interesados en el proyecto.

En concreto, para el proceso de gestión de cambio deben adelantarse acciones de capacitación con todos los interesados en el proyecto, de manera tal que se logre intencionar una puesta en común y un conocimiento individual y colectivo que permita internalizar los efectos que produce el cambio al interior de la organización y en cada uno de los individuos. Necesariamente la frecuencia y los contenidos de las capacitaciones, deben asegurar la cobertura necesaria que es requerida para el logro del objetivo de masificación pedagógica y dependerán de las características poblacionales y de la envergadura del proyecto (entre otras).

Las acciones de comunicación, tendrán que ver por un lado con el apoyo a la estrategia pedagógica y por otro, a conseguir que los diferentes públicos sean permeados por información de relevancia sobre el proyecto.

4.3.2 El desarrollo de equipos de trabajo

Para el PMBOK® (2013, p.514) la denominación relacionada es el “desarrollo del espíritu de equipo” y de acuerdo con el texto, consiste en el desarrollo de la habilidad para unificar los esfuerzos de un equipo de personas; esto pasa por la

definición de unas metas, responsabilidades y compromisos; alcanzar un ambiente de trabajo propicio para superar los conflictos; y trabajar con una excelente comunicación.

Para la propuesta de este documento, el desarrollo de equipos de trabajo involucra complementariamente la revisión detallada de los perfiles de las personas que se identificarán como parte del equipo de cambio (líderes de cambio), profundizando específicamente en sus características psicológicas; antecedentes y experiencia con la organización; y principalmente su posibilidad de aporte al cambio que se pretende alcanzar gracias a la implementación del proyecto.

Por coherencia con las características de este proceso de cambio, se espera que las personas que hagan parte del equipo líder del cambio se caractericen por su apertura hacia el cambio; su habilidad para comunicar y persuadir personas; así como su reconocimiento dentro de la organización por su capacidad de gestión.

4.3.3 Motivación

Según el PMBOK® (2013, p.514) la motivación se encuentra directamente relacionada con el nivel de compromiso que pueda alcanzar el equipo del proyecto.

Así mismo, se busca que dentro del ambiente del proyecto se busque la satisfacción de las personas, para que ellas pongan todo su empeño en el logro de los objetivos y metas que se encuentren previstos.

Bajo el acuerdo con los anteriores elementos y su impacto favorable sobre los resultados del cambio mismo y el proyecto, es importante considerar también la motivación sobre las recompensas sociales relacionadas con el estatus del equipo líder del proyecto y su posibilidad de influencia en los cambios sobre el mismo (relaciones de poder).

4.3.4 Comunicación

La comunicación es identificada por el PMBOK® (2013, p.515) como una de las mayores y a veces únicas razones de éxito o fracaso de un proyecto. “Para comunicarse de manera eficaz, el director de proyecto debe tener presentes los diferentes estilos de comunicación de las demás partes, los matices y normas culturales, las relaciones, las personalidades y el contexto global de la situación”. No se puede tener una buena comunicación sin conocer con quiénes va a comunicarse, el conocimiento y entendimiento de los públicos resulta fundamental.

La habilidad de la comunicación también hace parte de los medios que se utilizan para conseguirla, qué se dice y qué no se dice. Lo principal en el proceso de comunicación es saber escuchar y en el contexto de la dirección de proyectos se convierte en parte de las estrategias de negociación y gestión de conflictos, tomar decisiones y finalmente solucionar problemas y alcanzar las metas y objetivos previstos dentro del proyecto.

La comunicación para la gestión del cambio es el principal aspecto que debe ser desarrollado para lograr la comprensión que se espera obtener de los interesados. La comunicación se convierte en factor de éxito, en la medida que como herramienta de impulso, en ella se fundamentan todas las acciones de cambio que se pretenden desarrollar y por lo tanto, se debe asegurar que tanto el director de proyecto como el equipo líder de cambio deben convertirse en excelentes comunicadores y por supuesto aprender a comunicarse muy bien entre ellos, para cumplir con el significado etimológico que no es otro que poner en común, todo aquello que interese.

4.3.5 Conocimientos políticos y culturales

Según el PMBOK® (2013, p.516) el reconocimiento del contexto frente al uso apropiado de la política y las relaciones de poder, ayudan al director de proyecto a conseguir el éxito en sus propósitos.

Aunque el texto se refiere a diferencias en las culturas en un entorno global, lo que requiere entre otras cosas un mayor esfuerzo de desempeño y uso de habilidades interculturales, en este caso para la gestión de cambio se debe entender la cultura como todos aquellos artefactos que hacen parte de la identidad de las organizaciones, regiones de impacto y en general de los interesados que tenga el proyecto.

De la cultura hará parte el tratamiento de la política, los valores, la historia, las relaciones de poder, entre otras, y el director debe aprender a observar este tipo de aspectos principalmente cuando se referirá a gestionar el cambio para la organización en la que se pretende impactar con el proyecto. Lo anterior significa que se debe tener muy en cuenta que uno de los impactos previsible de cualquier proyecto, es su impacto en la cultura de la organización la cual se verá afectada (positiva o negativamente) con la implementación del proyecto.

5. CONCLUSIONES

Con base en el trabajo adelantado, las conclusiones que se presentan a continuación hacen parte de la revisión bibliográfica sobre el tema de la gestión de cambio y se incluyen también otras relacionadas con el cumplimiento de los objetivos del trabajo:

- Los modelos estudiados representan dos vertientes claramente identificables: una mecanicista de tipo instrumental que provee un procedimiento para desarrollar o implementar una acción de cambio y otra vertiente que integra una serie de características o aspectos que deben tenerse en cuenta en un proceso de cambio. A través de la revisión de la literatura existente y del desarrollo de la metodología planteada, se puede concluir que no existe inconveniente para que puedan ser aplicadas ambas. Esto es, por un lado, la visión de procesos del área de conocimiento de gestión de cambio con sus respectivas entradas, herramientas y técnicas, y salidas; y por otro el conjunto de habilidades blandas que debe desarrollar el director de proyecto para garantizar el éxito en un proceso de cambio. De este trabajo se concluye no solamente la citada aplicación complementaria, sino también la necesidad de considerarlas de forma simultánea para lograr una implementación de la gestión de cambio mucho más completa e integral.
- Se confirma la tesis inicial de que el cambio, más que una mera reacomodación, es un proceso de transición que está presente de forma inherente en la naturaleza de un proyecto. Lo anterior lleva a la conclusión de que el cambio debe ser objeto de intervención por la administración del proyecto, a través de una serie de procesos, técnicas y herramientas debidamente organizadas y estructuradas.
- La formación debe trascender el equipo de la dirección del proyecto. Los esfuerzos dedicados a la cualificación del recurso humano deben ser ampliados en cuanto a número y composición de beneficiarios, ya que el acompañamiento ofrecido a través de la capacitación y comunicación es

vital para procurar el éxito del proceso de transición (que implica todo cambio). Con los interesados debe garantizarse el aprendizaje y permeabilidad sobre la información relacionada con el proyecto, los beneficios previstos, el manejo de contingencias y la forma como se manejarán los impactos del mismo. Trabajar procesos de comunicación y de formación en estrecha relación es vital para lograr el proceso de transición requerido durante la implementación de un proyecto.

- El cambio requiere que se realice una transición entre el statu quo y el punto de transformación de la realidad corporativa. Dicha transición requiere ser gestionada a través de los procesos propuestos en la metodología y con la complementación de las habilidades blandas que deben desarrollarse con todo el equipo de cambio del proyecto.
- El proceso de cambio y de transición es absolutamente psicológico y hace parte del entorno individual y colectivo de las organizaciones. Las emociones se encuentran directamente asociadas al desempeño del proyecto y al logro de su alcance y objetivos. Las emociones también se incorporan a través de incertidumbres relacionadas con el impacto del proyecto y se arraigan a la psicología social a través de los sentimientos y pensamientos individuales. Por tanto se concluye que la gestión de cambio no puede ser solamente un proceso mecanicista e instrumental; también requiere de la aplicación de una serie de habilidades que permitan facilitar el proceso de transición de las personas a lo largo del desarrollo del proyecto.
- La resistencia al cambio es ocasionada por aspectos relacionados con el impacto del proyecto sobre la vida de los individuos, ya sea ésta a nivel individual o colectivo. El análisis de impacto del cambio en diversos ámbitos (procesos, tecnología, cultura, sistemas, operación, etc.) debe integrarse con la disciplina de la dirección de proyectos con el fin de lograr una transición mucho más efectiva, eficiente e integrada.
- Existe un vínculo entre la gestión de cambio y la gestión de proyectos desde su fase de inicio. Se reconoce que la dificultad frente a la

identificación y análisis de interesados es considerar el paso por las expectativas y análisis de las incertidumbres de los interesados y la importancia del impacto del proyecto sobre ellos. Por ende, se concluye que la gestión de cambio debe integrarse a los procesos de administración del proyecto desde el inicio del ciclo de vida del mismo.

- El análisis de impactos del proyecto, elemento que hace parte de la metodología propuesta, ofrece un escenario con una óptica diferente de análisis de las incertidumbres y expectativas de los interesados en un proyecto. Se concluye que el impacto es el origen de las incertidumbres, comportamientos y emociones que se producen en los interesados y por tanto, dicho impacto debe considerarse dentro de la gestión de cambio como uno de los elementos más importantes para el proceso de transición.
- El análisis de los riesgos es un componente importante del proyecto y se encuentra también asociado a la naturaleza del cambio a través de la transición. Se puede concluir entonces, que es necesario extender la gestión del riesgo del proyecto a la gestión de cambio del mismo, enfatizando dichos riesgos como variables que afectan la transición hacia el cambio.
- Todos los modelos estudiados ofrecen como una de las características asociadas al éxito de cambio, el liderazgo de los representantes de la dirección como fuentes de orientación del cambio y de generación de confianza hacia una nueva visión organizacional. Esto quiere decir que el director, además de desarrollar el liderazgo para la administración del proyecto, también debe orientar un esfuerzo importante a la aplicación de su liderazgo para la gestión del cambio y para que la transición sea llevada a cabo considerando los impactos del proyecto y la incertidumbre de los interesados.
- La comunicación es un rasgo común en la mayoría de los modelos estudiados y se constituye como un factor clave a tener en cuenta en los procesos de gestión de cambio. En este punto se puede concluir que la comunicación a nivel estratégico de la organización puede entregar

garantías de éxito para la gestión de cambio y por lo tanto debe ser incorporada al proceso de transición hacia el cambio planteado (persuasión) por el proyecto de forma estratégica y como apoyo directo para su gerencia.

6. RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que se realizan con base en todo el ejercicio de investigación y la propuesta del modelo para la metodología son las siguientes:

- Incorporar a la gerencia de proyectos la metodología que se plantea dentro del trabajo de grado a través de los procesos del área de conocimiento sobre gestión de cambio y con el apoyo de las entradas, herramientas y técnicas, y salidas correspondientes; complementariamente, se recomienda el desarrollo intenso de habilidades blandas que debe desarrollar el director de proyecto para garantizar el éxito en un proceso de cambio.
- Articular la gestión de cambio con la gestión de proyectos. Resulta claro que la disciplina de la gestión de proyectos debe asumir toda la técnica requerida para el abordaje metodológico, con técnicas y herramientas, y con habilidades blandas del director. Sin embargo, se identifica una oportunidad de incrementar las posibilidades de éxito del proyecto, involucrando la gestión de cambio dentro de las áreas de conocimiento de la gestión de proyectos.

- El cambio debe transformar la realidad de las organizaciones, gracias a su intervención sobre la transición. La transitividad implica un paso obligado pero no por ello mecanicista o de reacomodación. El cambio es una condición situacional y requiere ser considerado como una variable que afecta tanto a la transición como al proyecto.
- Ampliar la cobertura de la formación que hace parte del equipo del proyecto hacia los interesados. Se recomienda que estas iniciativas de formación sean aprovechadas con estrategias de comunicación efectivas y robustas que permitan flexibilizar las actitudes hacia la transición.
- Realizar un análisis de impacto acorde con el alcance y objetivos del proyecto y según el análisis de incertidumbres de los interesados. Se recomienda que el análisis de impacto involucre un estudio exhaustivo sobre las variables que afectan consecuentemente el proyecto desde el punto de vista de los interesados, sus roles, funciones, intereses y expectativas.
- Conformar un equipo apoyo sobre gestión de cambio, el cual en primera medida debe estar debidamente formado para las funciones y roles que se van a desempeñar en el proyecto (habilidades blandas e información técnicas sobre el proyecto) y complementariamente ofrecer acompañamiento a través de procesos de formación y comunicación con los “stakeholders”.
- Incorporar como parte de la implementación del proyecto, un diagnóstico de oportunidad de cambio que permita conocer el estado previo pero real de actitudes hacia el nuevo proyecto, y se puedan identificar de manera anticipada algunos interesados que se encuentren a favor y en contra del proyecto. Lo anterior permitirá tener una idea aproximada o un mapa del estado de apertura de la organización hacia el cambio propuesto.
- Los líderes de la organización deben actuar como fuentes de confianza y comportarse en coherencia con las habilidades blandas descritas en la metodología, de manera tal, que logren permear la psicología de los interesados y su actitud con el proyecto, para de esta manera motivar una

actitud receptiva y conservar unas altas expectativas por parte de los interesados, respecto a la orientación de la organización frente al nuevo proyecto a implementar.

- Asociar el liderazgo con la estrategia de la organización y ofrecer una visión del cambio integrada a la planeación del negocio, de manera tal que los patrocinadores otorguen los recursos que se requieran para acompañar la alternativa de cambio, así como su proceso de transición.
- Propender por el posicionamiento de la comunicación como un factor de importancia estratégica para la organización, el proyecto a implementar y el tránsito de cambio. Al convertir la comunicación como un nivel de estrategia organizacional, se logra dar la importancia necesaria a este proceso y como consecuencia, permear transversalmente la organización con una filosofía única que facilite el proceso de cambio.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2007). *Comportamiento Organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Blejmar, B. (2015). *Gestión de Cambio Organizacional*. Recuperado de <http://www.santillana.com.ar/03/congresos/7/95.pdf>
- Burke, W. (2014). *Organization Change: Theory and Practice*. Los Angeles: Sage Publications.
- Burke, W. & Litwin, G. (1992). "A Causal Model of Organizational Performance and Change," *Journal of Management* (Vol.18, No. 3, 523-545). Recuperado de: <http://ejournal.narotama.ac.id/files/A%20Causal%20Model%20of%20Organizational%20Performance%20and%20Change.pdf>
- Contreras, F. & Barbosa, D. (2013). *Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional*. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, N° 39, Mayo – Agosto, p. 152 – 164. Recuperado de: <http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/433/886>

- Cumming, T. & Worley, C. (2007). *Desarrollo Organizacional y Cambio*. México: Thomson.
- Díaz, M. (2000). *El Cambio Social Planificado y la Cultura: El Desarrollo Social en las Zonas Rurales Deprimidas*. España: Complutense.
- Díaz, N. (2009). *Revista Gestión. 10 preguntas a Peter Senge*, Julio – Septiembre. 18-20.
- Díaz, N. (2011). *Revista Gestión. John Kotter: Liderazgo para un Entorno Cambiante*, Enero – Marzo. 20-23.
- Duck, J. (1993). *Managing Change: The Art of Balancing*. Harvard Business Review, Nov – Dec, vol. 71, Issue 6, p. 109. Recuperado de: <https://hbr.org/1993/11/managing-change-the-art-of-balancing>
- Duck, J. (2001). *The Change Monster: The Human Forces That Fuel or Foil Corporate Transformation and Change*. New York: Crown Business.
- Duck, J. (2008). *Lessons from Three Decades with the Change Monster*. The Boston Consulting Group - bcg perspectives July 08. Recuperado de: https://www.bcgperspectives.com/content/articles/change_management_engagement_culture_lessons_from_my_three_decades_with_the_change_monster/
- Kotter, J. (1997). *El Líder del Cambio*. México: Mc Graw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hurst, D. (1995). *Crisis and Renewal: Ethical Anarchy in Mature Organizations*. Recuperado de: <http://www.ccl.org/leadership/pdf/community/goodCrisisAndRenewal.pdf>
- Hurst, D. (2015). *Changing Our Models of Change*. Recuperado de: <https://www.thersa.org/discover/publications-and-articles/rsa-comment/2015/10/changing-our-models-of-change/>
- Ivancevich, J., Konoplaste, R. & Metteson, M. (2006). *Comportamiento Organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- Kotter, J. (1995). *Liderando el Cambio: Por Qué los Esfuerzos de Transformación Fracasan*. Recuperado de:

- <http://dii.uchile.cl/~eolguin/G%20del%20C/docs/Cambio%20y%20Gestion%20del%20cambio/Liderando%20el%20cambio%20John%20Kotter.pdf>
- Lledó, P. (2013). *Administración de Proyectos: El ABC para un Director de Proyectos exitoso*. Victoria: Pablo Lledó.
- Morán, G. & Alvarado, D. (2010). *Métodos de Investigación*. México: Pearson.
- PMI® (2013). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK®)*. Pennsylvania: PMI Inc.
- PMI® (2013). *Managing Change in Organizations: A Practice Guide*. Pennsylvania: PMI Inc.
- PMI® (2015). Pulse of the Profession®: Cómo captar el valor de la dirección de proyectos. Recuperado de <http://www.pmi.org/>
- Porras, J. (1988). *Análisis de Flujos: Método para diagnosticar y administrar el cambio organizacional*. México: Addison-Wesley Iberoamericana.
- PriceWaterhouseCoopers (2016). *En la ruta de la Competitividad: Principales hallazgos de la 1ra Encuesta Nacional de Madurez en Gerencia de Proyectos*. Recuperado de: <https://www.pwcprojects.co/Documentos/Resultados.pdf>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson.
- Standish Group (2015). *CHAOS Report 2015*. Recuperado de <http://www.infoq.com/articles/standish-chaos-2015>.
- Stoner, J., Freeman, E. & Gilbert, D. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall.
- Waterman, R., Peters, T. & Phillips, J. (1980). "Structure is not organization". *Business Horizons*, v. 23, Issue 3, June 1980, p. 14-26. Recuperado de: http://tompeters.com/docs/Structure_Is_Not_Organization.pdf
- Zhimnay, C. (2005). *Los impactos de la motivación en un proceso de cambio organizacional en la biblioteca de la Universidad de Cuenca*. Universidad de Cuenca – Ecuador. Recuperado de: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1491/1/tsoc77.pdf>
- Zimmermann, A. (2000). *Gestión del Cambio Organizacional: Caminos y Herramientas*. Quito: ABYA-YALA.

8. ANEXOS

Anexo 1: ACTA DEL PROYECTO

ACTA DEL PROYECTO	
Fecha	Nombre de Proyecto
10 de diciembre de 2015	Propuesta de una metodología para la gestión de cambio en la administración de proyectos
Áreas de conocimiento / procesos:	Área de aplicación (Sector / Actividad):
Grupos de Procesos: Iniciación, planificación Áreas de Conocimiento: Alcance, tiempo, calidad, riesgos, comunicaciones, recursos humanos e interesados.	Organizaciones de cualquier sector económico
Fecha de inicio del proyecto	Fecha tentativa de finalización del proyecto
10 de diciembre de 2015	30 de mayo de 2016
Objetivos del proyecto (general y específicos)	
<p>Objetivo general</p> <p>Diseñar una metodología genérica para la gestión de cambio en la implementación de proyectos para integrar -a las buenas prácticas de gestión de proyectos- procesos, técnicas y herramientas para gestión del cambio que permitan incrementar la probabilidad de éxito del proyecto y la eficacia en la consecución de los resultados.</p> <p>Objetivos específicos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Proponer un modelo teórico que facilite el diseño de una metodología para la gestión del cambio en la administración de proyectos. 2. Definir los procesos para la gestión de proyectos que se recomiendan para la gestión de cambio. 3. Plantear las técnicas y herramientas recomendadas para soportar los procesos asociados a la gestión de cambio. 4. Identificar las habilidades blandas del director de proyecto, para reforzar los procesos que llevan al cambio en la implementación de un proyecto. 	
Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)	
<p>El rol del director de proyectos en la gestión de cambio involucra el cambio de actitudes y cultura de los actores que se encuentran inmersos en la implementación de un determinado proyecto. Es así como dependiendo de diferentes aspectos, entre ellos el impacto del proyecto, los involucrados pueden desencadenar resistencias o simplemente evitar que el proyecto consiga el alcance deseado y el otorgamiento de beneficios previstos.</p> <p>Para determinar la estrategia a seguir para la gestión de cambio, el director de proyecto debe desencadenar una serie de habilidades de liderazgo, para fomentar un cambio en la cultura y flexibilizar las diferentes posiciones de los actores de la organización o del determinado contexto de impacto del proyecto.</p> <p>Dependiendo de la complejidad de las situaciones implicadas en la gestión de cambio, para propiciar el logro de los propósitos que se pretenden alcanzar en el proyecto, el director deberá tener la capacidad de aplicar las técnicas y herramientas necesarias para la identificación de las posibles resistencias que pueda encontrar en la organización, teniendo como base las variables asociadas en procesos de cambio.</p> <p>El proyecto se pretende desarrollar porque es importante vincular a las mejores prácticas de la</p>	

dirección de proyectos, las técnicas y herramientas necesarias para que el director de proyecto logre gestionar con un impacto favorable (para el proyecto), la implementación de acciones tendientes a gestionar el cambio.

Dentro de los beneficios esperados con la realización de este proyecto se encuentran: la preparación de una serie de recomendaciones relacionadas con la importancia de implementar acciones destinadas a la gestión de cambio en el momento de dirigir un proyecto; y la identificación de técnicas y herramientas para abordar la gestión de cambio en la administración de proyectos.

Descripción del producto o servicio que generará el proyecto – Entregables finales del proyecto

- Documento sobre los modelos teóricos existentes en gestión de cambio.
- Documento y representación gráfica de un modelo teórico para la metodología para gestión de cambio en la administración de proyectos.
- Documento que incluya los procesos para la gestión de cambio y su articulación con la gestión de proyectos.
- Documento que incluya las técnicas y herramientas necesarias el abordaje de la gestión de cambio en la administración de proyectos.
- Documento con la descripción de las habilidades blandas que requiere desarrollar el director de proyecto durante la gestión de cambio.

Supuestos

- El tiempo propuesto para el desarrollo del documento es suficiente para alcanzar los resultados esperados.
- Se identifican procesos específicos o complementarios de la gestión de cambio para la gerencia de proyectos.
- Se identifican las técnicas y herramientas requeridas en un proceso de gestión de cambio.
- Se identifican en los proyectos la documentación sobre gestión de cambio las habilidades requeridas por el director de proyecto.

Restricciones

- La finalización del proyecto se encuentra prevista para el 30 de mayo de 2016.
- La complejidad de la en la articulación de procesos de gestión de proyectos y gestión de cambio.
- Imposibilidad de agrupar técnicas y herramientas asociadas a un proceso de gestión de cambio.
- No encontrar literatura asociada a las habilidades blandas de la gestión de cambio.

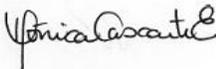
Identificación riesgos

- Escasa información necesaria para el proyecto, podría afectar la consecución de modelos teóricos relacionados con la gestión de cambio.
- El modelo propuesto, junto con sus técnicas y herramientas no puede ser demasiado complejo, pues se dificultaría su futura implementación por parte del director de proyecto en las organizaciones y proyectos correspondientes.
- El juicio de expertos del modelo que se desarrolle para la gestión de cambio, podría verse afectado ante la dificultad de encontrar profesionales con experiencia en gestión de cambio y gerencia de proyectos.

Presupuesto

Concepto	Costo
Honorarios	USD 17.500
Honorarios de los expertos	USD 2.000
Internet	USD 150
Impresiones, fotocopias y materiales	USD 250
Imprevistos (15%)	USD 2.685
Total Presupuesto	USD 22.585

Principales hitos y fechas		
Nombre hito	Fecha inicio	Fecha final
Documento sobre los modelos teóricos existentes en gestión de cambio.	1 de febrero de 2016	28 de febrero de 2016
Documento y representación gráfica de un modelo teórico para la metodología para gestión de cambio en la administración de proyectos.	1 de marzo de 2016	20 de marzo de 2016
Documento que incluya los procesos para la gestión de cambio y su articulación con la gestión de proyectos.	21 de marzo de 2016	15 de abril de 2016
Documento que incluya las técnicas y herramientas necesarias el abordaje de la gestión de cambio en la administración de proyectos.	16 de abril de 2016	20 de mayo de 2016
Documento con la descripción de las habilidades blandas que requiere desarrollar el director de proyecto durante la gestión de cambio.	16 de abril de 2016	20 de mayo de 2016
Información histórica relevante		
<p>Según PriceWaterhouseCoopers (2016, p.11), un estudio llevado a cabo en Colombia y relacionado con la madurez en la gerencia de proyectos de empresas ubicadas en el mismo país, muestra que el 26% de los encuestados señala que el éxito de los proyectos es medido por el nivel de satisfacción de los interesados. Así mismo, respecto a la principal causa de retraso en el cronograma de proyectos, se atribuye en un 72.6% a cambios de alcance a lo largo de la implementación del proyecto.</p> <p>Se muestra según el mismo reporte, que el 73.9% de los encuestados refiere la existencia de un área organizacional responsable de la gestión de proyectos y que cuentan con una metodología documentada para la dirección de proyectos, la cual en un 53.4% de los casos corresponde con la de PMI® (PriceWaterhouseCoopers, 2016, p.17).</p> <p>Según la anterior información, si la mayor parte de las empresas colombianas encuestadas mantienen una metodología para la gestión de proyectos, ya sea esta propia o estandarizada a nivel internacional, se prevé que no se aplican acciones destinadas a gestionar el cambio organizacional, ante la ausencia de un campo o área de conocimiento de la gerencia de proyectos incorporado en una metodología existente.</p>		
Identificación de grupos de interés (involucrados)		
<p>Involucrados Directos: Expertos en gerencia de proyectos y gestión de cambio</p> <p>Involucrados Indirectos: Profesionales de la gerencia de proyectos Capítulos del PMI® en cada región PMI®</p>		
Director de proyecto: Diego Montoya Sotelo	Firma 	

Autorización de: Mónica Cascante Elizondo	Firma 
---	---

Anexo 2: Microcurrículo

Nombre de la temática
Programa:

N° de horas presenciales:

Perfil del público objetivo y composición de interesados:

Justificación del contenido:

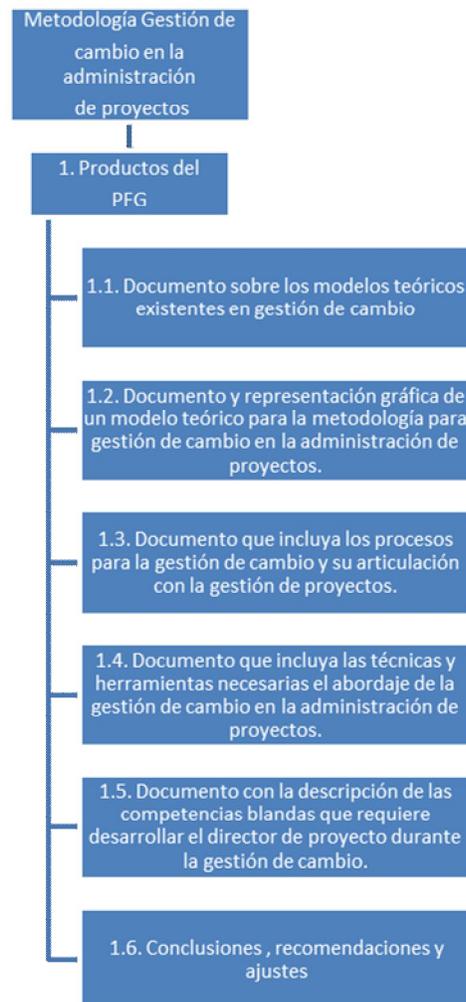
Objetivos:

Contenidos:

Recursos educativos requeridos:

¿Qué impacto se espera cubrir con los contenidos presentados?

Anexo 3: EDT del proyecto final de grado



Anexo 4: Cronograma del proyecto final de grado

Nombre hito	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Documento sobre los modelos teóricos existentes en gestión de cambio.	1 a 28 de febrero de 2016 →			
Documento y representación gráfica de un modelo teórico para la metodología para gestión de cambio en la administración de proyectos.		1 a 20 de marzo de 2016 →		
Documento que incluya los procesos para la gestión de cambio y su articulación con la gestión de proyectos.		21 de marzo de 2016 →	15 de abril de 2016	
Documento que incluya las técnicas y herramientas necesarias el abordaje de la gestión de cambio en la administración de proyectos.			16 de abril de 2016 →	20 de mayo de 2016
Documento con la descripción de las habilidades blandas que requiere desarrollar el director de proyecto durante la gestión de cambio.			16 de abril de 2016 →	20 de mayo de 2016
Conclusiones, recomendaciones y ajustes				20 de mayo de 2016 →