

UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE POSGRADOS  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS

MODELO INTEGRADO DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL A  
TRAVÉS DE LOS PROYECTOS

AUTORES

ANA MARÍA RENDÓN,  
JORGE LUIS MONTERROZA,  
RIGOBERTO NARANJO,  
NELSON FABIÁN CUBILLOS,  
GUILLERMO IVÁN ROA

DIRECTOR

DORA ALBA ARIZA AGUILERA

BOGOTÁ, D.C., JUNIO DE 2019

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de investigación está dedicado a mi esposa Diana Criollo, a mis hijos Nicolás y Camila por haber sido mi motor a lo largo de esta maestría, a mis padres Jorge y Josefina por todo el apoyo incondicional. A mi abuelo Luis Rafael Sierra Márquez quien siempre consideré como mi segundo papá y quien partió de este mundo pocos días antes de iniciar con este estudio, teniendo la plena seguridad de que en el lugar en que se encontraba contribuyo mucho con la fortaleza espiritual que necesite para afrontar este reto.

*Jorge Luis Monterroza Sierra*

Dedico este trabajo de investigación y todos los logros obtenidos en el desarrollo de la Maestría, a mi esposo Diego Alejandro por ser mi apoyo incondicional, mi polo a tierra, por siempre procurar mi bienestar y ser facilitador en el logro de todos mis sueños. A mis hijas Ana Victoria y María Paz por ser mis amores y motores de vida. A mis Padres, a mis hermanos y a mi sobrina por su apoyo y estar siempre a mi lado.

*Ana María Rendón Veloza*

A Jerónimo Cubillos, Milena Cuitiva y Vicente Cubillos.

*Nelson Fabián Cubillos*

A Martha Monroy, mis hijos: Juan Pablo Naranjo, Cindy Paola Naranjo, Carlos Andrés Naranjo, mis nietas: Emy Hernández Naranjo, Salomé Naranjo y a mi hermosa madre María de Naranjo.

*Rigoberto Naranjo*

A mi esposa Angie Hernández, a mi madre Gloria Hernández y a mi padre Guillermo Roa, por siempre apoyarme y estar a mi lado.

*Guillermo Iván Roa*

## **AGRADECIMIENTOS**

Gracias a Dios por bendecirnos cada día dándonos muestras de su infinito amor y misericordia, pero sobre todo por permitirnos vivir esta experiencia académica, dándonos la fortaleza económica y física para superar este reto profesional. A nuestras familias por el apoyo incondicional, por creer en nosotros y darnos esa voz de aliento en los momentos en que lo necesitamos.

Gracias a la Universidad por habernos dado la oportunidad de formarnos en su prestigioso claustro y por permitirnos conocer a tantos profesionales a lo largo de esta Maestría los cuales contribuyeron con nuestro enriquecimiento profesional y personal.

A la Doctora Dora Ariza, por guiarnos, apoyarnos y mostrarnos el camino en esta importante investigación, pero sobre todo por compartirnos esa fuente de conocimiento en la elaboración de este documento. Y finalmente a nuestro equipo de trabajo, por su dedicación, compromiso, y ese apoyo incondicional a lo largo de todo este tiempo compartido en la Universidad sin importar nuestras diferencias u opiniones, donde tuvimos la oportunidad de fortalecer nuestros lazos de amistad y académicos.

## RESUMEN

La adopción de objetivos de desarrollo sostenible a nivel organizacional conlleva un cambio en su direccionamiento y por tanto un ajuste a la estrategia, que busque el equilibrio entre los beneficios económicos que se obtienen con la misión de la compañía y su impacto positivo en el entorno a nivel social y ambiental. El cambio requiere la sincronización de esfuerzos de la organización, sus integrantes y la gestión de sus proyectos. Son varios los modelos de cambio que se han propuesto a nivel de las personas (Hiatt, 2006), de las organizaciones (Cohen, 2005) y de los proyectos (Project Management Institute, 2013). Sin embargo, uno de los retos que enfrenta una organización que requiere un cambio, es lograr la adaptación de los individuos a las nuevas estrategias mediante la ejecución de los proyectos asociados. Para cubrir esta necesidad, el objetivo de la presente investigación fue el de construir un modelo que integrara el cambio en los tres niveles: organización, personas y proyectos. Se llevó a cabo un estudio de tipo cualitativo y exploratorio a partir de la revisión de la literatura y la conceptualización de los hallazgos. Dicha tarea en el marco de la teoría fundamentada, consiste en la determinación de patrones (Glaser, 2002). Como resultado, se definió un modelo teórico constituido por cinco fases: (1) identificación, (2) valoración, (3) planeación, (4) implantación y sostenibilidad del cambio. Partiendo de la necesidad u oportunidad que justifica el cambio, el modelo propone que se determinen los factores internos o externos que soportan la idea de proyecto. Una vez que se crea el sentido de urgencia necesario de acuerdo con Kotter (2008), el modelo sugiere convertir la idea en una iniciativa formal de proyecto e integrar las expectativas y necesidades de los interesados con la visión y los beneficios esperados durante su planeación. A través de la ejecución del plan, se implanta el cambio administrando los conflictos personales y la resistencia, mediante la transición hacia el estado deseado. Y finalmente, se plantea la medición continua de los indicadores asociados al cambio y la realización de actividades preventivas o correctivas que mantengan el cambio sostenible en el tiempo y embebido en la operación diaria de la organización. El presente estudio ofrece un modelo integrado, que a nivel práctico provee el proceso a seguir y los indicadores que le permiten a las organizaciones llevar a cabo proyectos que implementan cambios de una manera más efectiva.

## **ABSTRACT**

The adoption of sustainable development objectives at the organizational level entails a change in its direction and therefore an adjustment to the strategy, which seeks to balance the economic benefits obtained with the company's mission and its positive impact on the social and environmental level. The change requires the synchronization of efforts of the organization, its members and the management of their projects. There are several models of change that have been proposed at the level of people (Hiatt, 2006), organizations (Cohen, 2005) and projects (Project Management Institute, 2013). However, one of the challenges that an organization faces when it requires a change is to achieve the adaptation of individuals to the new strategies through the execution of associated projects. To cover this need, the objective of this research was to build a model that integrates the change in the three levels: organization, people and projects. A qualitative and exploratory study was carried out based on the review of the literature and the conceptualization of the findings. This task within the framework of grounded theory, consists of the identification of patterns (Glaser, 2002). As a result, a theoretical model was defined which is composed by five phases: (1) identification, (2) assessment, (3) planning, (4) implementation and sustainability of the change. Starting from the need or opportunity that justifies the change, the model proposes the determination of the internal or external factors which support the project idea. Once the necessary sense of urgency is created according to Kotter (2008), the model suggests turning the idea into a formal project initiative and integrating the expectations and needs of the stakeholders with the vision and expected benefits during its planning. Through the execution of the plan, the change is implemented and personal conflicts and resistance are administered, by means of the transition towards the desired state. And finally, there is a continuous measurement of the indicators associated with the change and the realization of preventive or corrective activities which keep the change sustainable over time and embedded in the daily operation of the organization. This study offers an integrated model, which at a practical level, provides the process to follow and indicators that allow organizations to carry out projects that lead changes in a more effective way.

## CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN .....	12
2.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	13
2.1.	Línea de investigación .....	13
2.2.	Problema de investigación .....	13
2.3.	Preguntas de investigación.....	14
3.	OBJETIVOS .....	14
3.1.	Objetivo principal .....	14
3.2.	Objetivos Secundarios .....	14
4.	JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	15
5.	ALCANCE Y LIMITACIONES .....	15
6.	MARCO TEÓRICO.....	16
6.1.	Definición de cambio.....	16
6.2.	Definiendo la gestión o administración del cambio.....	16
6.2.1.	Elementos y fases principales de la gestión del cambio. ....	17
6.2.2.	¿Por qué fallan los procesos de cambio? .....	23
6.3.	Gestión del cambio al nivel de las personas. ....	24
6.3.1.	Modelo de Jaffet y Scott .....	34
6.4.	Gestión del cambio al nivel de las organizaciones. ....	35
6.4.1.	Teoría de Desarrollo Organizacional (D.O.).....	35
6.4.2.	Desarrollo de una visión y una estrategia .....	37
6.5.	Gestión del cambio al nivel de los proyectos.....	39
6.5.1.	Gestión del cambio a nivel de portafolio .....	42
6.5.2.	Gestión del cambio a nivel del programa .....	42
6.5.3.	Gestión del cambio a nivel del proyecto.....	42
6.6.	Principios de la gestión del cambio .....	43
6.7.	Cambio a nivel de la cultura de una organización .....	44

6.7.1.	Operativizar la cultura organizativa:.....	45
6.7.2.	Contar con la opinión de los empleados: .....	46
6.7.3.	Desarrollar un modelo integrado de medición:.....	46
7.	METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	47
7.1.	Tipo de investigación.....	47
7.2.	Técnicas de recolección de datos.....	47
7.3.	Fases de la investigación.....	47
8.	RESULTADOS-PROPUESTA DE MODELO INTEGRADO DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DE LOS PROYECTOS.....	48
8.1.	Fase de identificación del cambio.....	51
8.1.1.	Factores internos.....	52
8.1.2.	Factores externos.....	52
8.1.3.	Alta dirección.....	52
8.1.4.	Gerente de portafolio:.....	52
8.2.	Fase de valoración del cambio.....	54
8.2.1.	Definición de la iniciativa del proyecto.....	54
8.2.2.	Definir la visión del Cambio.....	55
8.2.3.	Determinar los Indicadores de gestión del cambio.....	55
8.2.4.	Identificar los beneficios del cambio.....	55
8.2.5.	Identificar los impactos internos.....	55
8.2.6.	Identificar los impactos externos.....	56
8.2.7.	Determinar los riesgos.....	56
8.2.8.	Evaluación de expectativas y emociones.....	56
8.2.9.	Análisis de todos los interesados.....	56
8.2.10.	Viabilidad del cambio.....	57
8.2.11.	Definir alternativas para desarrollar el cambio.....	57
8.2.12.	Determinar los recursos requeridos por alternativa.....	57
8.2.13.	Realizar análisis costo/beneficio por alternativa.....	57

8.2.14.	Selección de la alternativa más efectiva .....	58
8.3.	Fase de planeación del cambio .....	59
8.3.1.	Gestión de la integración. ....	59
8.3.2.	Gestión del alcance. ....	59
8.3.3.	Gestión del Cronograma. ....	60
8.3.4.	Gestión de Costos. ....	60
8.3.5.	Gestión de la Calidad. ....	60
8.3.6.	Gestión de los Recursos. ....	60
8.3.7.	Gestión de las comunicaciones. ....	61
8.3.8.	Gestión de Riesgos. ....	61
8.3.9.	Gestión de Adquisiciones. ....	61
8.3.10.	Gestión de los Interesados. ....	61
8.4.	Fase de implantación del cambio. ....	62
8.4.1.	Comunicación y concientización de la necesidad del cambio. ....	63
8.4.2.	Manejo de conflictos y la resistencia al cambio. ....	64
8.4.3.	Transición al cambio. ....	64
8.4.4.	Puesta en producción del cambio. ....	65
8.5.	Fase de sostenibilidad del cambio. ....	66
8.5.1.	Mejora Continua y medición de indicadores. ....	66
8.5.2.	Gestión del conocimiento. ....	68
8.6.	Síntesis del modelo integrado de gestión del cambio .....	69
8.7.	Indicadores de gestión del cambio. ....	70
8.8.	Resultados de la etapa de muestreo teórico .....	73
8.8.1.	Identificación del cambio. ....	73
8.8.2.	Análisis y valoración del cambio .....	74
8.8.3.	Planeación del cambio .....	76
8.8.4.	Implantación del cambio. ....	77
8.8.5.	Sostenibilidad del cambio .....	77

8.9. Interpretación .....	78
9. CONCLUSIONES .....	80
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	83

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Análisis del campo de Fuerzas de Lewin a partir de (Escalante, 2013).....	18
<b>Figura 2.</b> Modelo de cambio de Lewin a partir de (Escalante, 2013).....	19
<b>Figura 3.</b> Fases del cambio Elaboración a partir de (Escalante, 2013).....	20
<b>Figura 4.</b> Elaboración a partir de (Fernández, 2006). .....	22
<b>Figura 5.</b> Modelo de cambio a partir de (Kotter, El lider del cambio, 2004) .....	26
<b>Figura 6.</b> Modelo de cambio ADKAR® a partir de (Hiatt, 2006).....	29
<b>Figura 7.</b> Marco integral para el cambio a partir de (Project Management Institute, 2017).....	41
<b>Figura 8.</b> Síntesis del Modelo Integrado de Gestión del Cambio .....	49
<b>Figura 9.</b> Tipo de stakeholders que participan en la ejecución del cambio .....	50
<b>Figura 10.</b> Fase de Identificación de la gestión de un proyecto de cambio. ....	51
<b>Figura 11.</b> Fase de valoración del cambio. ....	54
<b>Figura 12.</b> Fase de implantación del cambio. ....	63
<b>Figura 13.</b> Proceso de sostenibilidad del cambio.....	66
<b>Figura 14.</b> Síntesis del Modelo Integrado de Gestión del Cambio .....	69
<b>Figura 15.</b> Estructura de los indicadores en la gestión del cambio.....	70

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Indicadores para la Gestión del Modelo Integrado de Gestión del Cambio. ....	70
<b>Tabla 2.</b> Dimensiones y Variables para la Gestión del Modelo Integrado de Gestión del Cambio. .....	78

## **LISTA DE ANEXOS**

Anexo 1: Entrevista Cesar Nieto

Anexo 2: Entrevista Guillermo Roa

Anexo 3: Entrevista Jaime Romero

Anexo 4: Entrevista Beatriz Daza

## 1. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones que evolucionan con el mercado están en cambio permanente, debido a la globalización y a la alta competencia. Para ser parte activa de los mercados, se requiere contar con equipos que tengan la capacidad de adaptarse al cambio tomando decisiones efectivas y a gran velocidad.

Al realizar una revisión de la evolución que ha tenido el concepto de gestión del cambio a lo largo de los años, se evidencia que la teoría relaciona el contexto por separado para las organizaciones, proyectos y personas. Con base en lo anterior, se evidencia cada vez más, que las organizaciones que no están en la capacidad de responder de manera integrada a cualquier factor de cambio, tienden al fracaso por no vincularse cada vez más con los elementos, las premisas y las recomendaciones que la bibliografía proporciona.

Por consiguiente, el objetivo de esta investigación es compartir una mirada comprensiva e investigativa sobre la relevancia del concepto de gestión del cambio, unificando los conceptos que brinda la literatura para la generación de un modelo teórico integrado de la gestión del cambio a través las tres variables mencionadas, analizando las estrategias de adopción de cambio en las personas, con el fin de encontrar una relación en las metodologías que cada autor propone.

El modelo integrado propuesto, se abordará mediante una investigación de tipo cualitativa y exploratorio, debido a que no hay evidencia de la existencia de un modelo integrado de gestión de cambio a través de los proyectos y, por lo tanto, necesita una extensión de la teoría existente. Además, el diseño del modelo se desarrollará a través de la metodología de teoría fundamentada constructivista, pues se trata de tener una aproximación al problema y construir un modelo a partir del mismo.

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **2.1. Línea de investigación**

Esta investigación está asociada con la línea de investigación de cultura organizacional.

### **2.2. Problema de investigación**

Las teorías de gestión del cambio coinciden en que “solo aquellas empresas que son capaces de adaptarse al mercado pueden sobrevivir. Solo aquellas empresas que son capaces de cambiar de acuerdo a las demandas externas pueden sobrevivir” (Jimenez, 2013, p. 3).

Aunque siempre ha habido cambios en las organizaciones, en estos momentos los cambios son más rápidos y complejos. Las empresas se ven abocadas a realizar estos procesos de manera más rápida y por ende se ha perdido efectividad. Esto genera la necesidad de realizar una gestión del cambio que incluya a las personas y a la organización en el marco de la gerencia de los proyectos de una manera integrada, para evitar al máximo las ineficiencias en el proceso. (Jimenez, 2013, p. 3).

La gestión de cambio planteada en la literatura direcciona como abordarlo de manera separada para las personas, las organizaciones y los proyectos que los llevan a cabo (Hiatt, 2006) (Hiatt, 2006; Cohen, 2004; PMI, 2013). Sin embargo, se requiere integrar los tres planteamientos en un único modelo que permita tener una visión holística del cambio y de este modo, asegurar que este se lleve a cabo de una manera efectiva y logre conseguir los objetivos esperados.

En el desarrollo de los proyectos, participan expertos de diversas disciplinas, al igual que en una organización se genera una estructura jerárquica de dirección, por lo tanto, cada uno de los actores dentro de su rol genera conocimiento o aportes para la consecución del objetivo del proyecto. Por lo general en el desarrollo de estas iniciativas lo importante es obtener el resultado previsto en la formulación, independientemente de los aprendizajes o resultados no esperados.

Así las cosas, aparece un nuevo concepto que tiene una naturaleza importante dentro del entorno de los proyectos y de no administrarse adecuadamente puede tener consecuencias negativas en el éxito de los mismos.

La idea de asociar los procesos de gestión del cambio junto con la gestión de proyectos no es algo nuevo dentro de la literatura en contextos administrativos e industriales, sin embargo, se busca contribuir al desarrollo del concepto de gestión del cambio por medio de una revisión de la literatura aportando evidencia y consejos de cómo estas técnicas y procesos son aplicados en proyectos organizacionales. (Frasert, 2018)

### **2.3. Preguntas de investigación**

¿Cómo se puede adoptar los cambios más fácilmente por parte de las organizaciones y las personas en los proyectos a través de un modelo integrado de gestión del cambio?

## **3. OBJETIVOS**

### **3.1. Objetivo general**

Analizar las metodologías y modelos de adopción de cambio en las personas, en las organizaciones y en los proyectos, con el fin de encontrar una correlación entre éstas, y a partir de las mismas generar un modelo integrado de gestión del cambio.

### **3.2. Objetivos específicos**

- Identificar las estrategias para adopción de cambio en las personas.
- Identificar las estrategias para adopción de cambio en las organizaciones.
- Identificar las estrategias para adopción de cambio utilizadas por medio de los proyectos

- Construir un modelo integrado de gestión de cambio que reúna a las personas, las organizaciones y los proyectos.

#### **4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

La necesidad que tienen las organizaciones de adaptar su estrategia al mercado o a las necesidades internas, conduce a la adopción de técnicas y metodologías que le permitan gestionar el cambio incluyendo a las personas, a la organización y a los proyectos de manera integrada. La gestión de cambio planteada en la literatura direcciona como abordarlo de manera separada para las personas, las organizaciones y los proyectos que los llevan a cabo (Hiatt, 2006)(Hiatt, 2006; Cohen, 2004; PMI, 2013). Sin embargo, se requiere integrar los tres planteamientos en un único modelo, el cual se propone construir en la presente investigación.

Teniendo en cuenta lo anterior, con esta investigación se espera concientizar a las organizaciones de la importancia que tiene la gestión del cambio integrada y los factores de éxito que, aplicados de la manera adecuada en la gerencia de proyectos, facilitará la consecución de los resultados esperados.

#### **5. ALCANCE Y LIMITACIONES**

La presente investigación está orientada a proponer un modelo integrado de gestión de cambios que permita a una organización tener una visión articulada de los posibles impactos que pueda tener un proceso de cambio, de modo que se pueda identificar, analizar, y hacer seguimiento a los indicadores definidos para medir el impacto de los cambios en las organizaciones, proyectos y personas. El modelo toma como referencia el estándar de gestión de proyectos PMBOK del PMI (*Project Management Institute*) exclusivamente, el estándar ISO21500 se excluye en la presente investigación porque la sexta edición toma como referencia la aplicación del estándar ISO21500

La presente investigación se basa en el desarrollo de un modelo integrado de gestión del cambio teórico / conceptual y no incluye un trabajo de implementación.

## **6. MARCO TEÓRICO**

### **6.1. Definición de cambio**

Al hablar del cambio se puede pensar en distintas definiciones aplicadas en diferentes áreas. Etimológicamente la palabra cambio viene del latín *Cambium* la cual hace referencia a la acción de hacer trueque, dar una cosa por otra. En el uso del lenguaje común, también se hace uso de la palabra cambio para hacer mención al reemplazo, sustitución o modificación. Son diversos los contextos a los que se aplica la definición de “cambio”, y todos señalan, en distintas formas, al concepto de la transformación de un estado a otro. Así, también se pueden referir al cambio cuando se habla de: cambio físico, cambio climático, cambio químico, cambio de estado, cambio de divisas, cambios políticos, cambios sociales; incluso, trasladarse a la historia y entender el cambio de la filosofía a través de las ideas de Aristóteles, cuyos pensamientos han desempeñado una enorme influencia sobre la historia intelectual de Occidente por más de dos milenios. (Franco, 2015).

“El cambio es la ley de la vida y aquellos que solamente miran el pasado o el presente, seguramente perderán el futuro (John F Kennedy)”.<sup>1</sup>

### **6.2. Definiendo la gestión o administración del cambio**

La gestión del cambio provee un acercamiento estructurado para asistir a las organizaciones a emprender iniciativas de cambio (Mabunda & du Plessis, 2016, p. 53 a 61)

---

<sup>1</sup> Tomado del libro: Gestión de cambio: organizational improvement and change, p. 14

Escalante (2013) afirma:

“Piense en su lugar de trabajo y podrá observar que cada persona, equipo, directivos, y la organización misma enfrenta cada día una variedad constante de cambios pequeños y grandes. Algunos necesarios, otros resultados de las modas conceptuales.” (Escalante, 2013, ps. Posición Kindle 24-26). Necesarios o no, todos los seres humanos se encuentran involucrados a diario con un sin número de experiencias buenas o malas que por algún momento en la vida los llevarán a tomar una decisión, por consiguiente, esta decisión conllevara posteriormente a un cambio.

“Los hechos diarios ofrecen múltiples ejemplos de la capacidad de las personas para adaptarse. Sin embargo, las experiencias en el campo de los estudios organizacionales tienden a demostrar lo contrario, simplemente porque hay innumerables ejemplos de programas de cambio que han fracasado. Algunas investigaciones con directivos entrevistados revelan que solamente el 25% describen su experiencia de cambio organizacional como exitosa.”. (Escalante, 2013, ps. Kindle posición 31-35).

Por lo que se considera importante, precisar que el impacto que generan los cambios obedece a la percepción o del enfoque que cada uno realice de sus vicisitudes. Entonces el resultado del mismo puede ser percibido negativamente si se refleja algún tipo de inseguridad, o positivo si el resultado es una oportunidad.

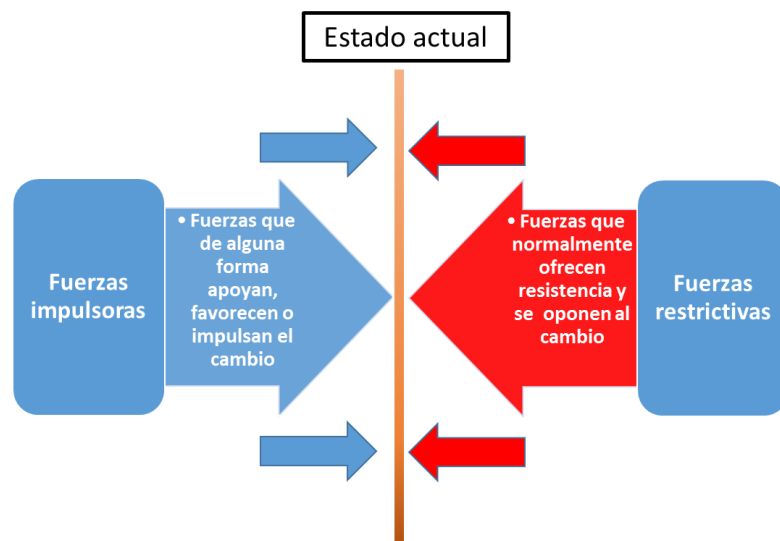
“Por otra parte, la literatura revela que el cambio organizacional hay que considerarlo en tres dimensiones, u órdenes de análisis: individual, organizacional, y colectivo”. (Escalante, 2013, p. posición Kindle 61 a 64). O en su momento realizar una visión mucho más holística del tema, basada en la percepción de un modelo unificado de gestión del cambio.

### **6.2.1. Elementos y fases principales de la gestión del cambio.**

Los autores plantean diferentes elementos o fases de la gestión del cambio. (Escalante, 2013) tomando como base lo expresado por (Lewin, 1951) plantea, que en la gestión del cambio se pueden establecer dos elementos principales y muy importantes a saber según su teoría:

**1. Análisis del campo de fuerzas:** Lewin sustenta que existen dos tipos de fuerzas, impulsoras y restrictivas; la primera mantiene un estatus quo y la segunda trata a toda costa de cambiarlo. “Según su punto de vista estas fuerzas mantienen lo que llama un estado de equilibrio, y que el proceso de cambio se reduce al paso de un estado de equilibrio a otro.” (Escalante, 2013, p. Posición Kindle 83 a 85).

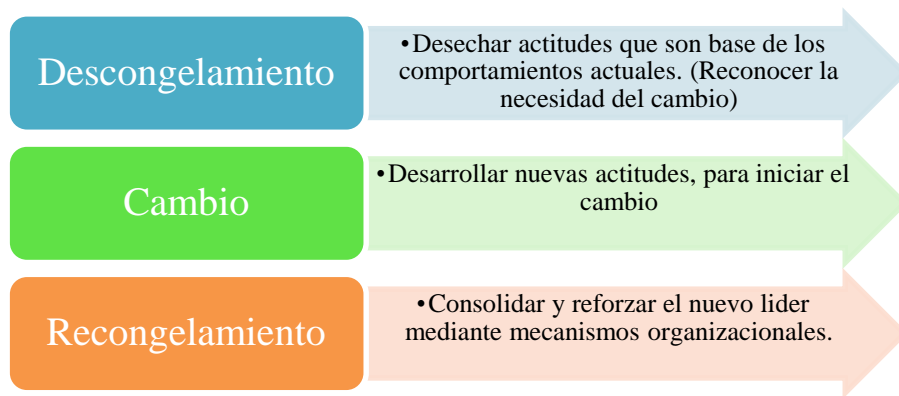
Del mismo modo se puede expresar que el estado de equilibrio es en gran parte estacionario, por lo tanto, un cambio se considera solo en el momento en que una de las fuerzas tenga más determinación que la otra, solo allí se rompe ese estado de equilibrio.



**Figura 1.** Análisis del campo de Fuerzas de Lewin a partir de (Escalante, 2013).

**2. Fases del Cambio:** (Lewin, 1951) distingue tres fases en el proceso de cambio:

El modelo presenta tres etapas; a su vez cada una de estas etapas presenta componentes, que evidencian el cambio planeado.



**Figura 2.** Modelo de cambio de Lewin a partir de (Escalante, 2013).

**“Descongelamiento.** En esta fase se considera necesario iniciar el rechazo a las ideas o prácticas que deberían ser alteradas, con el propósito de que sea posible aprender nuevas. Teóricamente significa atenuar las fuerzas mantenedoras del equilibrio y abandonar patrones de conducta, tarea que de ningún modo es fácil”. (Escalante, 2013, p. posición Kindle 89 a 95).

Normalmente se encuentra un status quo manteniendo sus criterios como único camino o en su zona de confort. Sin querer tomar de pronto iniciativas que contribuyan a cambiar su entorno.

**Cambio.** En esta fase se aborda la modificación de la estructura y los procesos buscando nuevas conductas, valores y actitudes; se enseñan nuevas ideas y prácticas que se consideran apropiadas y se desea instalar. Corresponde a una etapa de formación y aprendizaje, que es clave en el proceso de cambio para lograr la internalización de los aprendizajes. En este proceso se podrán adquirir los hábitos necesarios que confirmarían la realización del cambio. (Escalante, 2013, ps. Posición Kindle 97-101). En este caso hay un cambio de valores, procesos y sobre todo en las personas por lo que podemos concluir que hay un cambio en sí mismo.

**“Recongelamiento.** Esta es una fase en la que se busca encontrar nuevamente un estado de equilibrio. La persona pone a prueba lo aprendido y comprueba si funciona o no. Esto se refuerza mediante mecanismos de apoyo que consolidan el nuevo estado como la cultura, normas, política y estructura”. (Escalante, 2013, p. Posición Kindle 102 a 104).



**Figura 3.** Fases del cambio Elaboración a partir de (Escalante, 2013).

Por otra parte (Jimenez, 2013, ps. 3-6), plantea que podemos agrupar las cosas que se deben revisar a la hora de gestionar un cambio, en 4 tipos de actividades:

1. **Gestionar un proceso en el tiempo**, a continuación, se definen las siguientes actividades que deberían ser desarrolladas:

- a. Clasificar: Concretar y definir objetivos últimos del proceso.
- b. Conocer: Se determina cual es el punto de partida, en términos de estrategia.
- c. Analizar: Se puede definir un GAP entre las 2 actividades anteriores.
- d. Visualizar: Se definen situaciones intermedias con objetivos concretos.
- e. Definir Indicadores: Se definen equipos, plazos, productos, etc.
- f. Por último, se implementa una estructura de supervisión de los diferentes proyectos.

2. Un segundo bloque de actividades de la gestión del cambio están constituidos por los proyectos e iniciativas, en este punto Jiménez define que **las actividades deben agruparse por fuentes de conocimiento (recurso)** que se precisan para realizar los diferentes proyectos.

Nota: Estas dos actividades hasta ahora forman parte de la denominada “producción del cambio” la cual normalmente es diseñada por la dirección, junto con una pequeña parte de la organización, la cual hace, diseña y piensa para que se produzca el cambio. (Jimenez, 2013, p. 3)

Para las siguientes actividades es importante pensar y conocer quiénes son los que van a apoyar la implementación, en esta instancia aparecen diferentes actores como lo son los “agujeros negros” que pueden boicotear activa o pasivamente las iniciativas que se quieren implementar.

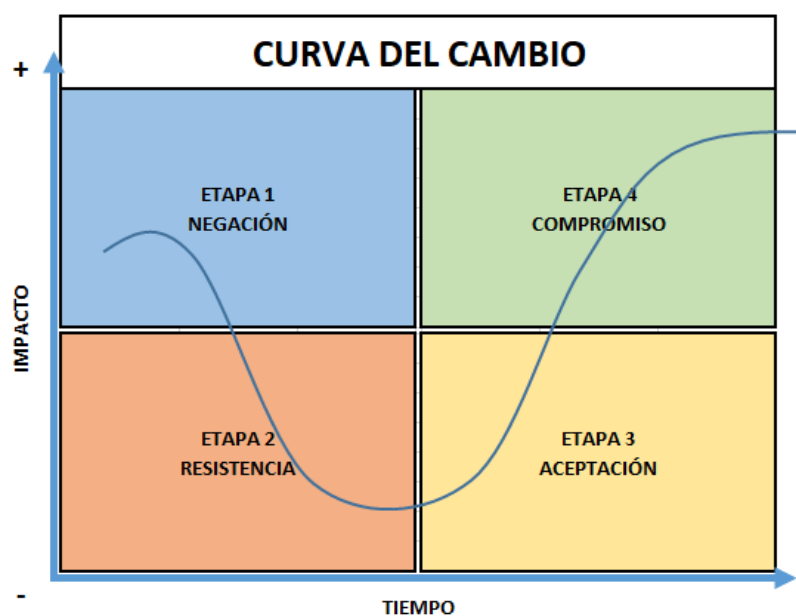
3. **Involucrar a los líderes:** Las personas que van a liderar y sus diferentes niveles de transformación, deben conocer la implementación.

4. **Relaciones de poder:** La propia historia de la organización, los miedos que pueda causar el proyecto, las relaciones con la factoría, son temas que se deben manejar con sumo cuidado, que son las causas del fracaso de muchas implementaciones.

De igual manera como Lewin y Schein incorporaron fases para la gestión del cambio, (Jimenez, 2013, p. 13 a 16) planteo lo denominado como curva del cambio, la cual cuenta con 4 fases:

- Fase 1: Esta fase es la de partida y se denomina equilibrio inicial, porque, aunque el desempeño de la compañía es estable y predecible, es el resultado de 2 tipos de fuerzas, unas que tiran hacia arriba y están formadas por sistemas, buenas actitudes de las personas y el empuje de los directivos. Sin embargo, existen otras fuerzas de carácter negativo que empujan hacia abajo, como enfrentamientos, distintos enfoques, barreras, burocracia, etc., (esta teoría se asemeja a la planteada por Lewin en el apartado de Análisis del campo de fuerzas).
- Fase 2: Esta fase se denomina caída y viene caracterizada por el efecto negativo inicial de la comunicación del cambio. En esta fase se generan resistencias y en ellas se producen diversas emociones individuales (las compañías esperan que esta fase sea lo más breve posible, pero solo se logra con una adecuada gestión del cambio, basándose en la comunicación y en el factor humano).

- Fase 3: Esta fase se denomina recuperación, es donde se empieza a probar lo nuevo y asimilar los nuevos modos, procedimientos y sistemas. En esta fase la organización vuelve poco a poco a la normalidad del día a día, pero de otra manera. En esta fase, se reestructura el poder, se generan nuevos vínculos, se incorporan nuevos recursos y se reestructura la confianza en todos los niveles.
- Fase 4: A esta fase se puede llegar de dos maneras, gestionada correctamente y de manera inadecuada.
  - De manera inadecuada: Esta fase es denominada el punto de llegada, y es el nuevo nivel de desempeño que alcanza y que en la mayoría de las veces es similar al equilibrio inicial, ya que no se han modificado aspectos profundos.
  - De manera adecuada: Manejando una correcta gestión del cambio, se puede lograr alcanzar en la curva el punto de llegada a un nivel significativamente superior al punto inicial, en donde se realizar cambios profundos necesarios para lograr una cultura de aprendizaje y mejora continua.



**Figura 4.** Elaboración a partir de (Fernández, 2006).

### **6.2.2. ¿Por qué fallan los procesos de cambio?**

Comprometerse en iniciativas de cambio debe ser un proceso esencial para las organizaciones con el fin de mantenerse competitivas en relación con otros agentes del mercado y relevantes para sus clientes (Wamsley, 2009, p. 5 a 6)

A pesar de la importancia que han cobrado este tipo de iniciativas en los últimos años en diferentes sectores de la industria la mayoría de proyectos no llegan a buen puerto; existe un gran variedad de literatura que explora las razones por las cuales fallan estos proyectos e igualmente, otra variedad que estudia justamente los casos de éxito (Hammoud, 2008).

A pesar de toda los discursos, libros, esfuerzos y dinero invertidos, la mayoría de las iniciativas de cambio fallan. Arthur D. Little y McKinsey han estudiado cientos de organizaciones que han desarrollado iniciativas de cambio y han encontrado que dos terceras partes de estas han fallado. (Stanleigh, 2008, p. 34 a 37).

Si se revisa los cambios en las empresas en cuanto a sus iniciativas estratégicas que ayudan a desarrollar sus estrategias empresariales y la forma en que debería transformar las cosas al interior de la misma garantizando que la iniciativa prevalezca, el cambio de los proyectos que los gerentes de proyecto tienen que asegurar para que logren su transición desde el estado actual y hasta un estado futuro y la gestión del cambio en las personas que deben percibir los beneficios de los cambios como propios, fortaleciendo las habilidades y talentos que necesitan sus trabajadores en su nuevo rol dentro de la compañía, estos deben ser analizados y tratados a través de un único modelo integrado de la gestión del cambio a través de un conjunto de políticas, procesos, técnicas y herramientas que permitan medir su impacto con indicadores que garanticen un monitoreo efectivo en el cumplimiento de los objetivos por los cuales se generaron.

Dentro del contexto de esta investigación, se realizará una revisión de las diversas investigaciones basada en estudios en la materia por distintos autores, donde cada uno de ellos propone según sus casos factores o elementos para el éxito en la gestión del cambio en los proyectos. Luego de realizar el análisis de las diferentes perspectivas encontradas se definirá un

modelo integrado de la gestión del cambio en el ámbito de las organizaciones, proyectos y personas involucradas en los mismos.

### **6.3. Gestión del cambio al nivel de las personas.**

Muchos de los autores mencionan que las personas son lo más importante a la hora de gestionar el cambio como lo es el caso de (Jimenez, 2013) quien plantea que no solo la estructura gerencial debe identificarse con el cambio, todas las personas responsables deben estar enterados e interiorizar la transformación, por esta razón se hace necesario implementar un conjunto de acciones que estén orientadas a las personas, con el fin de que estas puedan identificarse con el proceso y así trascender las acciones de comunicación.

**Algunas de las firmas de servicios profesionales de consultoría, como es el caso de Watson Wyatt, reclama el protagonismo de lo humano en el proceso empresarial, frente a postulados estratégicos, técnicos, tecnológicos y de otro tipo. El cambio si es algo...es humano, los fracasos en los éxitos y sus implementaciones así lo atestiguan.** (Jimenez, 2013, p. 5)

Ahora bien, el liderazgo se ha definido como la capacidad de influir en las personas para el logro de objetivos (Fleishman, 1991). Los líderes deben ser adaptables, confiables, demostrar e invertir en la unión e interés del grupo e influir sobre sus colaboradores de forma positiva, según (Lussier & Achua, 2002) “influir es el proceso en el que el líder comunica sus ideas, los seguidores las aceptan y se sienten motivados para respaldarlas y efectuar el cambio.” El líder debe ser el principal agente de cambio en las organizaciones basado en la cultura organizacional, del líder depende en gran proporción que los colaboradores entiendan la necesidad del cambio, su implementación y adaptación al mismo. Las organizaciones están compuestas por personas, a su vez las personas son como los resultados de los proyectos “únicos” “Cada proyecto genera un producto, servicio o resultado único.”, (Guía del PMBOK, 2017) de tal forma que todas las personas deben ser gestionadas para el cambio de forma totalmente distinta.

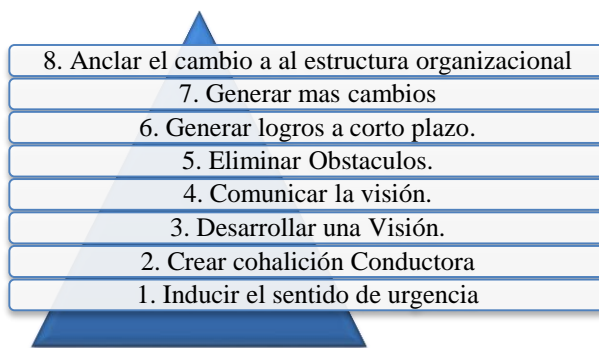
Según (Goldhaber, 1979) “no existen dos personas que tengan una mentalidad igual y, por lo tanto, la comunicación organizacional se desarrolla por medio de conexiones personales, caracterizadas por una interpretación individual de los mensajes que se intercambian.”; es decir que el líder no puede utilizar las mismas herramientas interpersonales para cada uno de los miembros del equipo, por el contrario debe profundizar y conocer los modelos y/o herramientas que apoyan el cambio orientado a las personas, en este punto, es preciso mencionar que el colaborador tendría la misma importancia que hasta este momento se le ha dado al líder. A su vez, (Lussier & Achua, 2002, p. 6) precisan que el liderazgo es un “proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio”.

El líder debe contar con actitudes, conocimientos y rasgos que estén enfocados al cambio de las organizaciones, obviamente teniendo en cuenta la cultura organizacional. Algunos modelos y herramientas para gestionar el cambio en las personas, se presentarán en resumen a continuación de tal forma que se extraigan elementos que pueden potencializar el modelo empático presentado anteriormente, involucrando el cambio enfocado a las personas.

La teoría del cambio de (Lewin, 1951), se puede definir como: “modelo de tres etapas es un enfoque genérico y simple; proporciona una idea clara de lo que representa el cambio al tratar con personas; es una guía para hacer que los colaboradores cambien.” (Coria, Valderrama, Neme, & Rivera, 2016). El modelo presenta tres etapas; a su vez cada una de estas etapas presenta componentes, que evidencian el cambio planeado, tal cual se presentó anteriormente.

El modelo o teoría de (Lewin, 1951), presenta tres etapas, las cuales se pueden interpretar como, factores psicológicos dejando de lado los factores ambientales de la organización, e involucrando al líder solamente en la última fase del modelo; es necesario que el perfil del líder que induce al cambio cuente con la capacidad de establecer una misión clara para comunicarla efectivamente a los colaboradores, de tal suerte que los mismos la entiendan y vean la necesidad del cambio. Por otro lado, “Podríamos resumir una de las teorías acerca del cambio que se ha difundido ampliamente durante los últimos quince años de la siguiente manera: el impedimento más grande para generar el cambio en un grupo es la cultura. Por lo tanto, el primer paso en una transformación fundamental consiste en alterar las normas y valores. Una vez que la cultura se

empieza a transformar, lo que falta del esfuerzo de cambio se torna más factible y resulta más sencillo llevarlo a cabo”. (Kotter, El líder del cambio, 2004, p. 99). De acuerdo a la aseveración anterior, es posible deducir que la inducción al cambio del líder sobre los colaboradores, no es simplemente psicológica y motivacional, depende y es de suma importancia para la obtención de un resultado positivo que se incluyan otros factores culturales de la organización, para lo cual (Kotter, El líder del cambio) presenta el siguiente modelo, el cual se deriva en ocho pasos:



**Figura 5.** Modelo de cambio a partir de (Kotter, El líder del cambio, 2004)

En la base de la pirámide de la figura anterior, se encuentra el paso de inducir el sentido de urgencia; es aquí donde el líder debe contar con la capacidad de influir sobre el grupo de trabajo, de esta forma contagiar a los colaboradores y hacerlos partícipes del cambio, y la importancia del mismo tanto para ellos como para la organización.

Así, Las teorías del cambio, de los últimos años, están totalmente relacionadas con la cultura de las organizaciones y personas. (Kotter, El líder del cambio, 2004) afirma:

Se puede resumir una de las teorías acerca del cambio que se ha difundido ampliamente durante los últimos quince años de la siguiente manera: el impedimento más grande para generar el cambio en un grupo es la cultura. Por lo tanto, el primer paso en una transformación fundamental consiste en alterar las normas y valores. Una vez que la cultura se empieza a transformar, lo que falta del esfuerzo de cambio se torna más factible y resulta más sencillo llevarlo a cabo. (p. 99)

A continuación, se describen cada uno de los elementos y/o objetivos, los cuales describen el modelo:

**Infundir el sentido de urgencia (...).** Infundir un sentido de premura resulta crucial para lograr la cooperación necesaria. Cuando el nivel de complacencia es elevado, las transformaciones usualmente no llegan a ninguna parte porque son pocas las personas que están interesadas en trabajar sobre el problema del cambio. Cuando el grado de premura es bajo, resulta difícil reunir a un grupo con el poder y la credibilidad suficientes para dirigir el esfuerzo o convencer a individuos clave para que dediquen el tiempo necesario para generar una visión de cambio y transmitirla. (Kotter, El líder del cambio, 2004, p. 23)

Según lo anterior, resulta sumamente complicado encontrar un balance ideal entre premura y cooperación, toda vez que, las personas siempre tendrán una excusa para evitar el cambio.

**Crear la coalición conductora (...).** Siempre se requiere una coalición conductora fuerte, que tenga la composición, confianza y el objetivo compartido adecuados. Integrar un equipo de esta naturaleza constituye siempre una parte esencial de las primeras etapas de cualquier esfuerzo por reestructurar una organización, poner en práctica un proyecto de reingeniería o reorganizar un conjunto de estrategias. (Kotter, El líder del cambio, 2004, p. 34)

Según (Goldhaber, 1979)“no existen dos personas que tengan una mentalidad igual y, por lo tanto, la comunicación organizacional se desarrolla por medio de conexiones personales, caracterizadas por una interpretación individual de los mensajes que se intercambian.”

En la era actual, es indiscutible que la comunicación en la gestión de proyectos es de suma importancia, por tal razón, el autor le da la relevancia para que la visión establecida sea comunicada de forma totalmente correcta. **“Generar logros a corto plazo (...).** Llevar a cabo un esfuerzo de transformación sin prestar cabal atención a los logros a corto plazo es excesivamente riesgoso.” (Kotter, El líder del cambio, 2004, p. 79)

Generar logros a corto plazo, se relaciona con la generación de premura; ya que es una forma de crear presión sobre las personas. Es de suma importancia que a estos logros de corto

plazo se les realice un seguimiento adecuado; ya que esta generación de premura, mediante la presión de las personas puede ocasionar tensión, para evitar esto, se debe estar siempre enfocado en la visión y estrategia organizacional.

***Consolidar las ganancias y generar más cambios*** Las transformaciones esenciales se toman mucho tiempo, especialmente en las grandes organizaciones. Son numerosas las fuerzas que pueden frenar el proceso a un paso de la meta: rotación de agentes de cambio importantes, agotamiento puro por parte de los líderes, mala suerte. (Kotter, El líder del cambio, 2004, p. 84)

El último proceso de ocho etapas para el cambio se denomina:

***Arraigar los nuevos enfoques en la cultura.*** Cultura se refiere a normas de comportamiento y valores compartidos entre un grupo de personas. (...). Los valores compartidos constituyen intereses y objetivos compartidos por la mayoría de las personas que componen un grupo, y tienden a regular el comportamiento del grupo y a prevalecer a lo largo del tiempo, incluso cuando los integrantes del grupo han cambiado. (Kotter, El líder del cambio, 2004, p. 94)

La adaptación de la cultura es el resultado del proceso, de los ocho pasos, el autor insiste en precedencia que debe tener cada uno de los pasos, de igual forma hace énfasis en la culminación de cada una de las etapas. Es apenas lógico que la no culminación de uno de las etapas mencionadas, conlleva a la pérdida total del tiempo invertido en el proyecto de cambio.

En resumen, del proceso planteado se puede concluir lo siguiente:

- a. Se deben encontrar las personas adecuadas para el cambio.
- b. Se debe generar confianza en las personas.
- c. Todos deben estar encaminados a un objetivo común.

En sentido positivo, es crear y promover sistemáticamente en todo el personal de una organización, la lealtad, confianza, vitalidad, participación, comunicación, valores y congruencia en las conductas (Siliceo Aguilar & Casares Arrangoiz, 1997)

Por otra parte, “el modelo ADKAR® tiene cinco elementos u objetivos. (...). Es útil pensar en estos elementos como bloques de construcción. Todos los cinco elementos deben estar en su lugar para que se realice un cambio.”, (Hiatt, 2006), para lo cual se presentan los cinco pasos del modelo ADKAR:



**Figura 6.** Modelo de cambio ADKAR® a partir de (Hiatt, 2006)

El modelo anterior, se refiere y hace enfoque a los seguidores, involucrando al líder al final de los pasos, en este caso el refuerzo de los cambios, lo cual puede generar que los cambios no se realicen. “Desde el enfoque tradicional, las llamadas tácticas de influencia se dirigen hacia los seguidores para promover en ellos comportamientos deseados y el cambio organizacional esperado” (Contreras Torres & Castro Ríos, 2013, p. 73); por lo cual las técnicas que un líder debe aplicar para influenciar el cambio, deben estar enfocadas en, la organización, los líderes y los seguidores.

A continuación, se describen cada uno de los elementos y/o objetivos, los cuales describen el modelo:

*(Awareness)* La conciencia representa la comprensión de una persona sobre la naturaleza del cambio, por qué se realiza el cambio y el riesgo de no cambiar. La conciencia también incluye información acerca de los factores internos y externos impulsores externos que crearon la necesidad de cambio, así como también "lo que hay para mí". (p. 2)

Cada persona, presenta una comprensión distinta acerca del cambio, de igual forma, el riesgo y los impulsores del cambio son totalmente divergentes en cada una de las personas; así las cosas, sería imposible realizar cambios en ellas solo con este elemento, de tal forma que a continuación se identificaran los demás elementos que integran el modelo.

*(Desire)* El deseo representa la voluntad de apoyar y participar en un cambio. El deseo es, en última instancia, una elección personal, influenciada por la naturaleza del cambio, por la situación personal de un individuo, así como motivadores intrínsecos que son únicos para cada persona. (p. 2)

El deseo de cambiar es netamente personal; es muy difícil que un agente externo y/o interno motive el deseo de las personas de forma inmediata, por lo que se debe incentivar al cambio, gradualmente, mediante herramientas y técnicas de motivación, siempre alineadas a la naturaleza del cambio.

*“(Knowledge)* El conocimiento representa la información, la capacitación y la educación necesarias para saber cómo cambiar. El conocimiento incluye información sobre comportamientos, procesos, herramientas, sistemas, habilidades, roles laborales y técnicas que se necesitan para implementar un cambio.” (Hiatt, p. 2).

Los cambios deben ser liderados por los miembros del proyecto que cuenten con la mayor preparación en cuanto a técnicas para desarrollar el conocimiento, tales como entrenamiento uno

a uno, grupos de trabajo, y los miembros del proyecto que cuentan con la mayor experiencia, y a su vez, es necesario saber transmitirlo y así aprovecharlo al máximo.

“(Ability) La Habilidad representa la realización o ejecución del cambio. La habilidad está convirtiendo el conocimiento en acción. La habilidad se logra cuando una persona o grupo tiene la capacidad demostrada de implementar el cambio en los niveles de rendimiento requeridos” (Hiatt, p. 2).

Cuando se logra la integración de la conciencia, el deseo y el conocimiento, se obtiene la habilidad para ejecutar el cambio.

(*Reinforcement*) El refuerzo representa los factores internos y externos que sostienen un cambio. Los refuerzos externos podrían incluir reconocimiento, recompensas y celebraciones que están vinculadas a la realización del cambio. Refuerzos internos pueden ser la satisfacción interna de una persona con su logro u otros beneficios derivados del cambio a nivel personal. (p. 3)

El refuerzo se podría entender entonces como la recompensa del cambio; esta recompensa es de carácter personal. Algunas tácticas del refuerzo son:

**Táctica 1** – Celebraciones y reconocimientos.

**Táctica 2** – Recompensas.

**Táctica 3** – Retroalimentación de los empleadores.

**Táctica 4**- Sistemas de auditoria y medición del rendimiento.

**Táctica 5** – Sistemas de rendición de cuentas. (Hiatt, 2006, p. 121)

Los elementos del modelo ADKAR®, son integradores, y no podrían ser implementados de manera separada, la aplicación del método, requiere de líderes que sepan expresar la necesidad

y la importancia del cambio. Algunos autores implican muchos más elementos y/o factores que facilitan el cambio en las personas, los cuales van desde inculcar la premura del cambio, hasta el empoderamiento del enfoque de la cultura. “El proceso cuenta con ocho etapas, cada una de las cuales está asociada con uno de los ocho errores fundamentales que socavan los esfuerzos en pro de la transformación.” (Kotter, El líder del cambio, 2004, p. 14).

*(Awareness)* La conciencia representa la comprensión de una persona sobre la naturaleza del cambio, por qué se realiza el cambio y el riesgo de no cambiar. La conciencia también incluye información acerca de los factores internos y externos impulsores externos que crearon la necesidad de cambio, así como también "lo que hay para mí". (p. 2)

Cada persona, presenta una comprensión distinta acerca del cambio, de igual forma, el riesgo y los impulsores del cambio son totalmente divergentes en cada una de las personas; así las cosas, sería imposible realizar cambios en ellas solo con este elemento, de tal forma que a continuación se identificaran los demás elementos que integran el modelo.

*(Desire)* El deseo representa la voluntad de apoyar y participar en un cambio. El deseo es, en última instancia, una elección personal, influenciada por la naturaleza del cambio, por la situación personal de un individuo, así como motivadores intrínsecos que son únicos para cada persona. (p. 2)

El deseo de cambiar es netamente personal; es muy difícil que un agente externo y/o interno motive el deseo de las personas de forma inmediata, por lo que se debe incentivar al cambio, gradualmente, mediante herramientas y técnicas de motivación, siempre alineadas a la naturaleza del cambio. “*(Knowledge)* El conocimiento representa la información, la capacitación y la educación necesarias para saber cómo cambiar. El conocimiento incluye información sobre comportamientos, procesos, herramientas, sistemas, habilidades, roles laborales y técnicas que se necesitan para implementar un cambio.” (Hiatt, p. 2).

Los cambios deben ser liderados por los miembros del proyecto que cuenten con la mayor preparación en cuanto a técnicas para desarrollar el conocimiento, tales como entrenamiento uno a uno, grupos de trabajo, y los miembros del proyecto que cuentan con la mayor experiencia, y a su vez, es necesario saber transmitirlo y así aprovecharlo al máximo. “(Ability) La Habilidad representa la realización o ejecución del cambio. La habilidad está convirtiendo el conocimiento en acción. La habilidad se logra cuando una persona o grupo tiene la capacidad demostrada de implementar el cambio en los niveles de rendimiento requeridos” (Hiatt, p. 2).

Cuando se logra la integración de la conciencia, el deseo y el conocimiento, se obtiene la habilidad para ejecutar el cambio.

**(Reinforcement)** El refuerzo representa los factores internos y externos que sostienen un cambio. Los refuerzos externos podrían incluir reconocimiento, recompensas y celebraciones que están vinculadas a la realización del cambio. Refuerzos internos pueden ser la satisfacción interna de una persona con su logro u otros beneficios derivados del cambio a nivel personal. (p. 3)

El refuerzo se podría entender entonces como la recompensa del cambio; esta recompensa es de carácter personal. Algunas tácticas del refuerzo son:

**Táctica 1** – Celebraciones y reconocimientos.

**Táctica 2** – Recompensas.

**Táctica 3** – Retroalimentación de los empleadores.

**Táctica 4** - Sistemas de auditoria y medición del rendimiento.

**Táctica 5** – Sistemas de rendición de cuentas. (Hiatt, 2006, p. 121)

Los elementos del modelo ADKAR®, son integradores, y no podrían ser implementados de manera separada, la aplicación del método, requiere de líderes que sepan expresar la necesidad y la importancia del cambio. Algunos autores implican muchos más elementos y/o factores que

facilitan el cambio en las personas, los cuales van desde inculcar la premura del cambio, hasta el empoderamiento del enfoque de la cultura. “El proceso cuenta con ocho etapas, cada una de las cuales está asociada con uno de los ocho errores fundamentales que socavan los esfuerzos en pro de la transformación.” (Kotter, El líder del cambio, 2004, p. 14).

Todos los líderes de la empresa han de ser inductores, impulsores, orientadores de procesos de cambio, capaces de crear el clima adecuado para la producción eficiente. (González, Los cambios en las organizaciones, 2005, p. 8). Teniendo claro los procesos que apoyan al líder para influir en la gestión del cambio, podemos definir un perfil idóneo complementado, el cual aborda la gestión de los cambios:

### **6.3.1. Modelo de Jaffet y Scott**

“Jaffet y Scott en su escrito Conduciendo a las personas a través de las transiciones organizacionales argumentan que no se puede ignorar el impacto emocional del cambio; las personas necesitan tiempo para abandonar lo viejo y aceptar lo nuevo y deben ser guiadas a través del proceso. Esto porque un proceso de cambio puede afectar la identidad personal, las relaciones interpersonales, la zona de confort y certidumbre de un proceso establecido como rutina.” (Escalante, 2013, p. Posición Kindle 405 a 411).

“Estos autores desarrollaron el modelo de Kübler-Ross aplicándolo a las organizaciones. Es importante identificar lo que se pierde, vivir la pérdida, y dejarla ir. Una transición exitosa se inicia dejando ir la vieja situación. Según su punto de vista no se puede ignorar el impacto emocional del cambio; las personas necesitan tiempo para abandonar lo viejo y aceptar lo nuevo; y los directivos deben guiar a los empleados a través del proceso de cambio. Las cuatro fases de la transición son: **Rechazo (negación), Resistencia, Exploración y Compromiso**”. (Escalante, 2013, p. Posición Kindle 414 a 422).

### **Negación**

La negación es la primera respuesta más común ante un proceso de cambio, por lo tanto, se torna bastante complicada de abordar. La razón es muy sencilla los seres humanos siempre intentaran preservar el éxito obtenido a través del uso de sus propios métodos y buscaran quedarse en su zona de confort.

### **Resistencia**

La resistencia es una etapa normal porque se les solicita a las personas que abandonen un estado de comodidad. Gestionando sus dificultades e iniciando y avanzando en es aspectos que consideren importantes y que de cierta manera lo vean como agente motivador.

### **Exploración**

La exploración aborda la disposición a aprender, experimentar e intentar nuevas maneras de hacer las cosas. Aquí las personas han aceptado el cambio y están dispuestas a evaluar cómo podrían ser parte de él, tratan de establecer metas y explorar alternativas.

### **Compromiso**

Las personas aprenden a trabajar de manera efectiva en el entorno que ha cambiado. El cambio pasa de ser algo natural y usual. A medida que esta fase se ejecuta, incrementando el nivel de motivación y compromiso. Dejando de un lado su zona de confort.

## **6.4. Gestión del cambio al nivel de las organizaciones.**

### **6.4.1. Teoría de Desarrollo Organizacional (D.O.)**

La teoría del desarrollo organizacional trata de un proceso planeado de cambio dentro del marco de la cultura de una organización, utilizando la tecnología y algunos apartes del estudio del comportamiento humano. Esta teoría nace de acuerdo a los vacíos existentes de los componentes de una organización, toda vez que las demás teorías no contemplaban todos sus aspectos del factor humano.

Esta teoría considera a los individuos que buscan continuamente desarrollarse, crecer y madurar; siendo factores decisivos para el éxito de la organización en su conjunto. “La teoría del D.O. intenta lograr modificaciones organizacionales referidas a las cuestiones culturales y estructurales de la organización. La literatura permite señalar que los ejes referenciales del D.O. son tres: a) el modelo de investigación de una acción; b) el modelo de Lewin de tres pasos (descongelación, avance y recongelación) para el cambio de sistema; y c) las fases del cambio planeado como las han delineado Lippitt, Watson y Westley. El D.O. interviene en cada uno de los niveles de la organización, viéndola como un sistema abierto en el que el cambio en cualquiera de sus partes tiene consecuencia inmediata y significativa en todas las demás; además, considera a la organización como un sistema en un intercambio activo con el ambiente que lo rodea. Considera que, como un sistema, las organizaciones buscan un estado estable, tratando de mantener ese estado o punto de equilibrio en contra de fuerzas disociadoras ya sean internas o externas.” (Escalante, 2013, p. Posición Kindle 214 a 231).

“Todas las formas de intervenciones del D. O. tienen tres elementos básicos:

- **Diagnóstico de la situación.** El consultor se reúne con la alta dirección para determinar los problemas, entrevista a distintos actores clave y se recolectan datos.
- **Planeación y ejecución de la acción.** Se desarrollan propuestas específicas de cambio, se determinan los problemas reales y se determinan plazos y responsables.
- **Seguimiento y conservación del proceso.** Se ayuda a la organización a evaluar los resultados de sus esfuerzos y a organizar programas adicionales complementarios”. (Escalante, 2013, p. Posición Kindle 236 a 246).

El autor hace referencia a la confianza que se debe desarrollar en la integración de un equipo, para que una persona forme un hilo conductor del cambio, esta misma debe sentirse confiada de los demás, pero aún más importante de sí misma, es aquí donde la credibilidad toma suma importancia en las personas.

#### 6.4.2. Desarrollo de una visión y una estrategia

(...). En un proceso de cambio, una buena visión cumple con tres propósitos importantes. Primero, al esclarecer la dirección general del cambio (...). Segundo, motiva a las personas a emprender acciones en la dirección apropiada (...). Tercero, contribuye a coordinar las acciones de diferentes personas. (Kotter, El líder del cambio, 2004, p. 45)

Lo importante de la creación de la visión es que las personas la entiendan y la acojan de la forma más sencilla, el visón y la estrategia siempre debe estar enfocada en un objetivo común. **“Comunicar la visión de cambio (...)** Los dirigentes no comunican lo suficiente, y esto suele darse con gran frecuencia. O involuntariamente envían mensajes inconsistentes. En cualquiera de los casos, el resultado neto es el mismo: la transformación se estanca.” (Kotter, El líder del cambio, 2004, p. 55).

En esta época pocas empresas cuestionan la importancia que tiene la cultura interna para la organización. La cultura organizativa viene integrada a la estrategia de la compañía.

Las compañías exitosas actualmente se caracterizan por que su cultura organizacional ayuda a mantener a los empleados comprometidos con la estrategia global de la compañía, esto ha determinado que la cultura organizacional influye de manera significativa en el éxito del negocio.

Por esta razón, es necesario implementar aspectos fundamentales de manera genérica como pasos en la gestión del cambio.

1. Establecer a donde se quiere llegar.
2. Diagnosticar y analizar la situación actual (¿dónde estamos?).
3. Desarrollar un plan hacia a dónde queremos ir (¿qué vamos a hacer?).
4. Medir los cambios para reforzar, afinar o redefinir lo conseguido.

Es necesario implementar todas las herramientas y metodologías para los aspectos puramente estratégicos, sin embargo, no existen demasiadas herramientas operativas que determinen o diagnostiquen el impacto organizacional en el éxito del negocio.

Finalmente, “Edgar Schein (1972) estudió y realizó diversas modificaciones a la teoría de Lewin aplicando elementos psicológicos involucrados en el cambio como hilo conductor. Este autor plantea que las organizaciones deben adaptarse continuamente ante factores tanto internos como externos, por tal sentido incorporó una modificación a las fases planteadas por (Lewin, 1951) a su teoría así:

1. Cualquier cambio implica una curva de aprendizaje, por lo tanto, es necesario desarraigarse de muchos factores inmersos en nuestra personalidad y los aspectos concerniente a las relaciones sociales del individuo.
2. Ningún cambio funciona si no existe una motivación. Si esta no existe inducirla traería una grave complicación en el proceso.
3. El cambio organizacional siempre estará sujeto a los cambios individuales de las personas.
4. Los cambios que impacten en las personas adultas siempre implicaran cambios de actitud, valores e imágenes de sí mismos, por lo tanto, la respuesta que ellos puedan dar es de rechazo y muchas veces amenazantes.

“A las etapas de descongelamiento, cambio y recongelamiento, Schein en su libro Psicología de la Organización (1982) agrega ciertos mecanismos específicos que deben operar para facilitar el proceso de cambio. **En la etapa de descongelamiento**, estos mecanismos están enfocados en lograr motivar a la persona a encontrar la disonancia entre sus conductas actuales y sus intereses futuros. Estos mecanismos son 1) negar o dejar de confirmar la actitud o conducta ya formada, 2) esta negación debe producir suficiente culpa o ansiedad para motivar el cambio, y 3) se debe crear una seguridad psicológica reduciendo barreras y amenazas provocadas por errores anteriores. El rol del agente de cambio es hacer sentir a la persona segura de poder lograr el cambio sin amenazar su propia negación. **En la etapa de cambio**, estos mecanismos se enfocan en preparar al individuo para confrontar nuevas fuentes de información y nuevos conceptos y realizar una redefinición cognitiva. Los mecanismos son 1) identificarse con un modelo que guíe el proceso

de cambio y 2) explorar el medio para obtener información relacionada con el problema particular. **En la etapa de recongelamiento**, los mecanismos están enfocados a mantener el cambio en el tiempo una vez que los miembros de la organización vuelven a su rutina normal. Los mecanismos son 1) permitir al individuo que logró el cambio definir si su nueva conducta está acorde con su personalidad y el concepto que tiene de sí misma y 2) la persona debe poder tener la oportunidad de definir si las personas que la rodean aceptan y confirman este nuevo cambio de actitud". (Escalante, 2013, p. Posición Kindle 183 a198). Finalmente, el cambio es un ciclo de adaptación y de alguna forma cada etapa debe tener un proceso de negociación antes de dar inicio con su ejecución.

Las organizaciones nunca dejan de cambiar, por tal razón es importante que se fijen logros a corto plazo, de no generarse los logros a corto plazo las personas nunca verían la luz al final del sendero. Según (González, Los Cambios en las organizaciones, 2011)

Estamos sujetos día a día a un proceso de transformación, en el que constantemente debemos ir reajustando nuestra conducta e ideas a las nuevas formas de convivencia y desarrollo social. Todo cambio presupone el paso de un estado a otro, ya sea por causas externas o por causas internas. Las organizaciones como entidades o grupos que componen la sociedad son afectadas por estos cambios. Las mismas enfrentan un ambiente dinámico y cambiante, que demanda de estas una reestructuración y una adaptación. (p. 1)

## **6.5. Gestión del cambio al nivel de los proyectos.**

Las organizaciones sobrevivirán y prosperarán con un enfoque disciplinado para el portafolio, programa y gestión de proyectos y gestión de cambios receptiva, flexible y efectiva inherente al contexto.

En el contexto actual, el portafolio, líderes de programas y proyectos deben centrarse en la implementación y gestión del cambio, Integrándolo dentro de la metodología actual de la organización; esto es imperativo para el éxito organizacional en entornos turbulentos e inciertos con ramificaciones complejas (Project Management Institute, 2013, p. 7).

La administración de proyectos provee un acercamiento sistemático al manejo de proyectos dentro de una organización (Wamsley, 2009). Un proyecto es definido como una actividad discreta con tiempos y objetivos definidos la cual dará como resultado el desarrollo o modificación de un producto o servicio y el cual es desarrollado fuera del curso de las actividades cotidianas. (Wamsley, 2009).

La administración de proyectos es generalmente descrita en términos de fases o procesos y áreas de conocimiento las cuales han sido descritas por organizaciones como el Project Management Institute a través de PMBok (Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos) y la Association of Project Management a través del APMBOK (Kinkus, 2007) (Wamsley, 2009). El punto radica en la necesidad de interpolar las áreas del conocimiento de la administración de proyectos dentro de la gestión o administración del cambio, factores como integración, alcance, gestión del tiempo, de costos, calidad, recursos humanos, comunicación y riesgos (Project Management Institute, 2004).

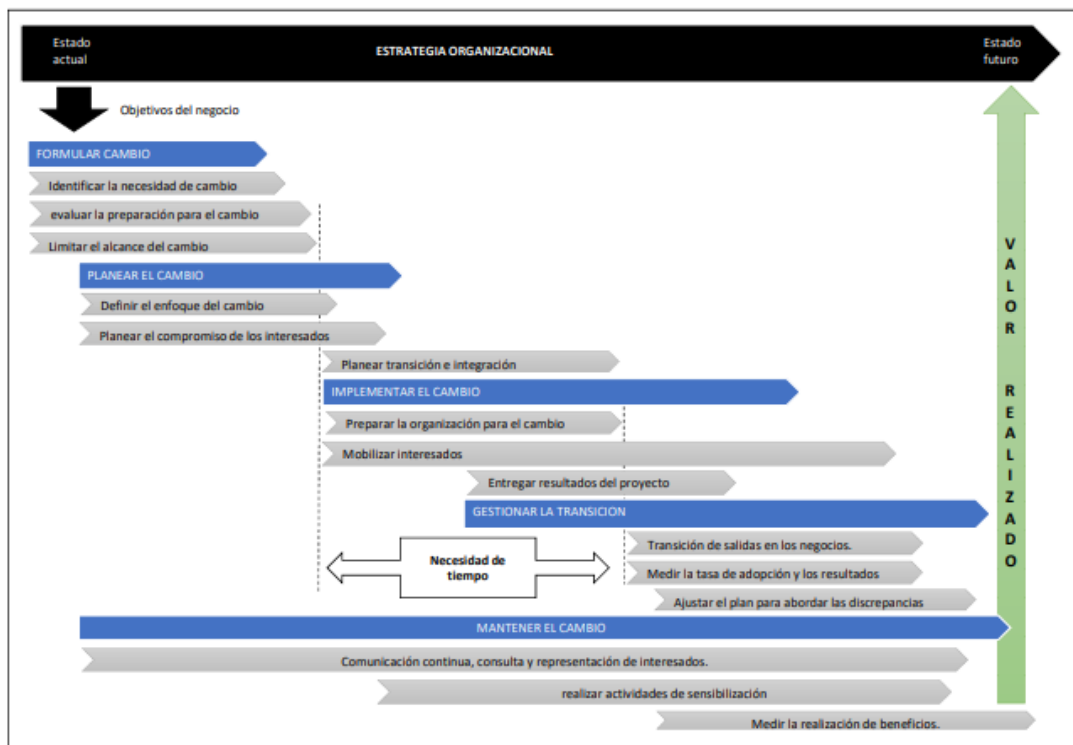
La agilidad estratégica implica que la gestión de los portafolios, programas y proyectos apoyen a las empresas en lograr sus estrategias, para esto se plantea un proceso para la gestión del cambio que contiene las siguientes pautas:

- **Formular el cambio** identificando y dando más valor a la necesidad de cambio, evaluando la preparación para el cambio y delineando el alcance del cambio.
- **Planificar el cambio** definiendo el enfoque de cambio y planificando la participación de las partes interesadas, así como la transición y la integración.
- **Implementar el cambio** preparando a la organización para el cambio, movilizándolo a las partes interesadas y entregando productos del proyecto.
- **Gestionar la transición** del cambio mediante la transición de los resultados a las operaciones comerciales, medir la tasa de adopción y los resultados y beneficios del cambio, y ajustar el plan para abordar las discrepancias.

- **Mantener el cambio** de forma continua a través de la comunicación, la consulta y la representación de los interesados; llevando a cabo actividades de sensibilización y sobre todo medir la realización de beneficios.

Este ciclo de vida se ve claramente en la Figura 1.1. donde la agilidad estratégica lleva las empresas de un estado actual a un estado futuro a través del portafolio, programas y proyectos.

La agilidad estratégica refleja la capacidad de una organización para detectar y responder a amenazas y oportunidades internas o externas. La agilidad estratégica se define como la capacidad de una empresa para aprovechar de forma proactiva los cambios en el entorno empresarial, al tiempo que demuestra la capacidad de recuperación resultante de los cambios imprevistos.



**Figura 7.** Marco integral para el cambio a partir de (Project Management Institute, 2017)

El portafolio, los programas y proyectos deben llevar a que las organizaciones y las personas tengan cambios de segundo orden donde se aplican transformaciones que no permiten que sea reversibles, redefiniendo como se hace el trabajo en las organizaciones y cambios de tercer nivel donde se hacen cambios de valores y principios fundamentales de la organización (Casey, 2000).

El proceso de gestión del cambio se da en el ambiente de las empresas desde la estrategia, el portafolio, los programas, proyectos y las operaciones, dando resultados y generando valor a través de una línea de tiempo que permite que en el portafolio se formulen los cambios, en los programas se planeen los cambios, con los proyectos se implemente el cambio y en la operación se gestione la transición y se mantenga el cambio.

#### **6.5.1. Gestión del cambio a nivel de portafolio**

La gestión del portafolio apoya la gestión del cambio a través de sus componentes frente al cambio de estrategia de la organización mediante la medición de sus beneficios conforme hace la transición de los componentes (estado actual) a la operación (estado futuro).

#### **6.5.2. Gestión del cambio a nivel del programa**

Por la naturaleza cíclica y por manejarse mucha ambigüedad la gestión de los programas permite hacer frente a la complejidad del cambio.

Aplicar la gestión de los programas a la gestión del cambio ayudará a integrar y alinear las personas, los procesos, la cultura y la estrategia de las organizaciones.

#### **6.5.3. Gestión del cambio a nivel del proyecto**

La gestión del cambio en los proyectos está entre los límites y controles, igualmente entre la fluidez y la adaptación.

La gestión del cambio fluye por cada una de las etapas del proyecto cuando no hace parte de un programa, aunque del cambio se realizan tanto en los programas como en los proyectos.

## 6.6. Principios de la gestión del cambio

Para la concepción de un modelo integral de gestión del cambio es importante comprender cuales principios rigen un proceso de cambio dentro de una organización: adoptar estos principios no evitará que eventualmente se comentan errores durante el proceso de cambio, pero si minimizará de manera importante la probabilidad de que ocurran. Los siguientes principios son tomados de “Los 10 principios de la gestión del cambio”. (Jones, Aguirre, & Calderone, 2004):

Nota: Los procesos de cambio se deben llevar a cabo de manera sistemática y consistente, por lo cual se recalca la importancia de la gestión de proyectos dentro de la gestión del cambio.

1. **Abordar el lado humano sistemáticamente.** Cualquier transformación significativa creará inconformismos en las personas. La gestión del cambio debe basarse en una evaluación realista de la historia de la organización, la preparación y la capacidad de cambio.
2. **Comenzar desde la cabeza.** Cuando los empleados ven al gerente demostrar el cambio, es más fácil para ellos aceptar y adoptar el cambio.
3. **Involucrar cada nivel.** Todos los empleados sin distinción alguna están involucrados con el cambio. Si ellos sienten que tienen un rol tendrán mayor voluntad de adherirse al cambio.
4. **Formalizar.** La gerencia debe compartir los principales puntos de la necesidad de cambio y establecer un caso lógico para un cambio.
5. **Crear apropiación.** No hay mejor manera de institucionalizar el cambio que tener a los empleados identificados con la necesidad de cambio.
6. **Comunicar el mensaje.** Enfatizar continuamente en el mensaje del cambio.
7. **Evaluar el panorama cultural.** Dependiendo de la cultura organizacional va a ser más o menos eficiente el proceso de adaptación al cambio.

8. **Abordar la cultura explícitamente.** Entender la cultura organizacional para direccionar el proceso de cambio el cual tendrá un impacto en la misma.
9. **Prepararse para lo inesperado.** Una vez que se inician los procesos de cambio, es seguro que algo no ira dentro del plan, la clave radica en asegurar que el equipo lo solucionará y tendrá éxito en ello.
10. **Hablarle al individuo.** Es importante recordar que los procesos de cambio afectan las emociones humanas de los empleados, ellos desean conocer su rol, que se espera de ellos y cómo van a ser evaluados.

### **6.7. Cambio a nivel de la cultura de una organización**

Normalmente todas las organizaciones se enfocan en aspectos tangibles del resultado esperado del cambio, sin embargo, una implementación eficaz debe estar ligada a la cultura de la organización, a sus modos de hacer, a su personalidad, a su carácter, y **debe estar directamente conectada con el personal**. Normalmente los directivos y ejecutivos de una compañía buscan implementar a como dé lugar los cambios, pero no se enfoca correctamente en las personas, esto puede ser porque consideran elemento aislados e individuales de la cultura “La cultura de una organización es el resultado de un sistema de elementos que interactúan en el día a día”, estos elementos pueden ser gestionados de manera conjunta, para provocar sostener el cambio en el tiempo, y se relacionan a continuación:

1. Reglas, políticas y procedimientos.
2. Objetivos y medidas de estos.
3. Costumbres y normas.
4. Formación
5. Celebración de acontecimientos.
6. Comportamiento gerencial.
7. Reconocimiento y recompensa.

8. Comunicación.
9. Entorno físico.
10. Estructura organizativa.

Todos estos elementos en conjunto pueden caracterizar la cultura de la organización. Si cualquier iniciativa de cambio se pasa por este filtro cultural se pasa por este filtro cultural y se actúa en consecuencia, es posible que se alcance y se mantenga el éxito esperado. (Jimenez, 2013)

#### **6.7.1. Operativizar la cultura organizativa:**

La cultura organizacional ha logrado ser cambiada de manera sostenida en el tiempo, por la interrelación de los elementos que influyen día a día en las organizaciones.

- Reglas y políticas.
- Objetivos y medidas.
- Costumbres y normas.
- Formación
- Celebraciones y eventos.
- Comportamiento gerencial.
- Reconocimiento y recompensa.
- Comunicación.
- Entorno físico.
- Estructura organizativa.

Todos estos elementos en su conjunto pueden caracterizar la cultura de la organización. En este punto se retoma que, si una iniciativa pasa por ese filtro, puede ser potencialmente exitosa.

### **6.7.2. Contar con la opinión de los empleados:**

Tres de los aspectos importantes que deben describirse cuando se mide la cultura organizativa son:

1. Cómo se comporta el personal de la compañía.
2. Qué es lo que percibe.
3. Qué es lo que cree.

Para contestar estas inquietudes se pueden llevar a cabo estudio de opinión de los empleados, lo cual ayuda a fomentar la participación y potencializar la comunicación interna. La información recolectada puede ser analizada con estadística avanzada, análisis factoriales y otras técnicas, lo cual al realizarse con una periodicidad previamente establecida puede ayudar a la empresa a desarrollar un modelo integrado de medición que permita relacionar el cambio cultural con la evolución global del negocio.

### **6.7.3. Desarrollar un modelo integrado de medición:**

Esta es una de las mejores prácticas que se pueden implementar para hacer más efectiva nuestra implementación de gestión del cambio. Este modelo integrado de medición puede contener, entre otras cosas:

- Satisfacción del cliente.
- Éxito del negocio.
- Efectividad organizativa.
- Éxito del empleado.
- Éxito del equipo.
- Éxito de la dirección.
- Éxito de la cultura.

Sequent desarrolló un nuevo cuestionario con preguntas Ad-boc para la compañía, el cual se focalizaba en 10 áreas correspondiente al éxito organizativo, cada una de ellas con 5 preguntas, lo cual le permitió una clara comprensión de cómo se estaba desarrollando la empresa. Para desarrollar áreas de mejora, se recomienda realizar Focus Group con el objetivo de encontrar una vía de mejora posible. (Jimenez, 2013, p. 20 y 21).

## **7. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

### **7.1. Tipo de investigación**

El modelo integrado propuesto, se abordará mediante una investigación de tipo cualitativa, debido a que no hay evidencia de la existencia de un modelo integrado de gestión de cambio a través de los proyectos y, por lo tanto, necesita una extensión de la teoría existente.

Además, el diseño del modelo se desarrollará a través de la metodología de teoría fundamentada constructivista, pues se trata de tener una aproximación al problema y construir un modelo a partir del mismo.

### **7.2. Técnicas de recolección de datos**

La recolección de datos para llevar a cabo la investigación se realizará a través de entrevistas con preguntas abiertas a una muestra intencional de personas que hayan tenido participación en proyectos de gestión de cambio en sus organizaciones.

### **7.3. Fases de la investigación**

En la fase de investigación del modelo se utilizará el método de teoría fundamentada constructivista el cual fue seleccionado debido a la inclusión que este hace, de los puntos de vista

de los participantes, proponiendo una construcción de la teoría entre estos y los investigadores (Charmaz, 2008).

En el método de teoría fundamentada constructivista se desarrollarán cuatro etapas que son en su orden: (1) revisión crítica de la literatura (2) codificación abierta (3) muestreo teórico y (4) desarrollo de teoría. La revisión de la literatura busca sintetizar de manera crítica la información recolectada para la elaboración del marco teórico que se llevó a cabo en el presente anteproyecto. La siguiente etapa correspondiente a la codificación abierta, se orientará a identificar las variables asociadas a cambio en las personas, en las organizaciones y en los proyectos encontradas en la literatura y plantear el modelo. La etapa de muestreo teórico se concentrará en identificar puntos de semejanza y diferencia entre lo planteado en la teoría versus la retroalimentación obtenida a través de entrevistas a una muestra no probabilística de 4 personas que hayan desarrollado proyectos en diferentes sectores de la industria. En la última etapa de desarrollo de la teoría, se diseñó el modelo con base en un proceso de conceptualización, mediante el cual, se integraron los aspectos encontrados a nivel de personas, organizaciones y gestión de proyectos.

## **8. RESULTADOS-PROPUESTA DE MODELO INTEGRADO DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DE LOS PROYECTOS**

Esta investigación propone como objetivo general, la realización de un modelo integrado de la gestión del cambio organizacional a través de los proyectos. Se propone un modelo compuesto por cinco fases principales, cuyo objetivo es identificar una necesidad de cambio en el entorno de las organizaciones y proyectos, llevados a cabo y evaluados por las personas como eje fundamental en la adopción de cualquier necesidad de cambio.

Este modelo está construido a partir de la revisión de la literatura, mostrando una mirada práctica de la importancia de este tema a nivel de proyectos, personas y organizaciones rompiendo un poco con el esquema ortodoxo que denota la literatura tradicional.

Así las cosas, hay que considerar que para que un proceso de cambio sea exitoso, debe tener una serie de fases que en muchos casos manejan intervalos de tiempo y transiciones diferentes para que estos cambios tengan la fortuna de ser adoptados de la manera más adecuada, sin embargo, es necesario acotar que, si estas fases no se realizan de manera secuencial y que, si se llegase a obviar alguna, los resultados no serían satisfactorios y conllevarían a una desmotivación general acerca del proceso.

Según (Covey, 2004, p. 81)“Visión es ver con el ojo de la mente lo que es posible en las personas, en los proyectos, en las causas y en las empresas. La visión se produce cuando nuestra mente relaciona posibilidad y necesidad”. Partiendo de esta importante reflexión se propone un modelo integrado de la gestión del cambio organizacional a través de los proyectos compuesto por cinco (5) fases consideradas muy importantes, “Cuanto más podamos inculcar la idea del cambio continuado en el tejido de la organización, con una cultura que lo respalde, junto con las habilidades relevantes para ello, más expertos seremos a la hora de gestionarlo” (Kotter, La idea de que sólo necesitamos desarrollar la estrategia adecuada y ejecutarla es errónea, 2009).

**Figura 8.** Síntesis del Modelo Integrado de Gestión del Cambio



**Fuente.** Elaboración propia.

En la figura 8 se presentan el tipo de stakeholders que participan en la ejecución del cambio desde que nace la idea hasta que este es implantado y se hace sostenible en el tiempo.

**Figura 9.** Tipo de stakeholders que participan en la ejecución del cambio

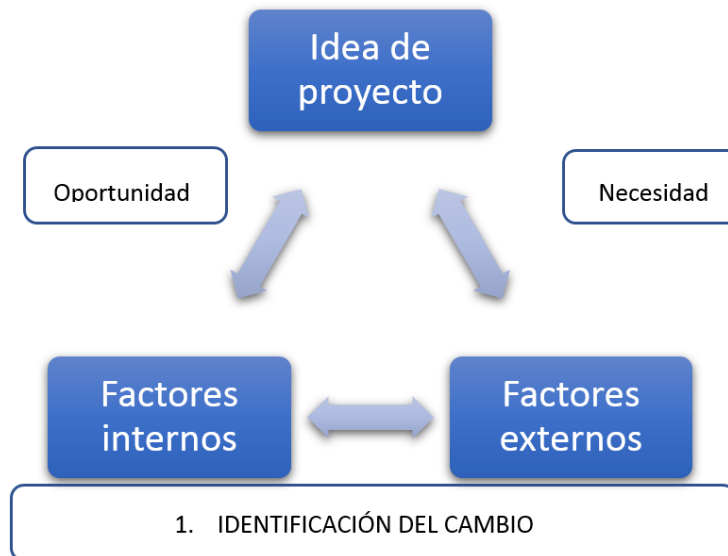


**Fuente.** Elaboración propia.

Las fases específicas de la propuesta de un modelo integrado de la gestión del cambio organizacional a través de los proyectos que esta investigación propone son resultado de las etapas de revisión de la literatura y la codificación abierta, cuyos resultados se describen a continuación:

## 8.1. Fase de identificación del cambio

**Figura 10.** Fase de Identificación de la gestión de un proyecto de cambio.



**Fuente.** Elaboración propia.

En esta fase se busca identificar y analizar la necesidad de adoptar alguna especie de cambio bien sea por factores internos o externos en el entorno de la organización, luego de haber identificado la necesidad de adoptar un proceso de cambio, este es evaluado y se tipifica como una oportunidad o una necesidad de su adopción con el apoyo de la alta dirección.

Se identifican dos factores principales de cambio en el entorno de la organización como lo son los internos y los externos, que finalmente representan para la misma necesidades u oportunidades.

### **8.1.1. Factores internos**

Los factores internos se pueden asociar a la necesidad u oportunidades que tiene la organización y que están bajo su control, determinando el desarrollo de la misma. Estos factores pueden ser corporativos o de estructura organizacional, recursos humanos o logísticos entre otros.

### **8.1.2. Factores externos**

Los factores externos se pueden dar por cumplimiento de normativas legales, políticos, socio culturales, económicos o por actualizaciones tecnológicas del entorno en el cual opere la organización.

Stakeholders claves en esta fase:

### **8.1.3. Alta dirección**

La alta dirección es indispensable para identificar las necesidad u oportunidades de cambio y llevar a la organización a ser competitiva y sobre todo a adaptarse al entorno, toda vez que son los responsables del éxito o fracaso de la organización.

### **8.1.4. Gerente de portafolio:**

El gerente de portafolio gestiona los posibles programas y proyectos cuyo fin es cumplir con los objetivos estratégicos de la organización definidos por la alta dirección, este rol es fundamental en esta etapa del modelo debido a que por factores internos o externos se pueden generar uno o 'n' proyectos, alineados con la necesidad de cambio.

Finalmente, esta fase adopta el primero de los pasos establecidos por John p Kotter, que es básicamente generar un sentido de urgencia en la organización con el único fin de generar algún tipo de gestión inmediata en temas críticos para la organización.

Infundir el sentido de urgencia (...). Infundir un sentido de premura resulta crucial para lograr la cooperación necesaria. Cuando el nivel de complacencia es elevado, las transformaciones usualmente no llegan a ninguna parte porque son pocas las personas que están interesadas en trabajar sobre el problema del cambio. Cuando el grado de premura es bajo, resulta difícil reunir a un grupo con el poder y la credibilidad suficientes para dirigir el esfuerzo o convencer a individuos clave para que dediquen el tiempo necesario para generar una visión de cambio y transmitirla. (Kotter, El líder del cambio, 2004, p. 23)

Según (Kotter, Sentido de Urgencia, 2008, p. 12) “ Al comportamiento urgente no lo impulsa la creencia de que todo anda bien o de que todo es un desastre, sino, más bien, el convencimiento de que el mundo está lleno de grandes oportunidades y grandes peligros. Aún más: la acción urgente no se logra por sentimientos de satisfacción, ansiedad, frustración o enojo, sino por una determinación visceral de moverse y ganar, ahora”. Muchas veces las organizaciones no evolucionan por diversas circunstancias, pero gracias al entorno en el que interactúan se hace indispensable evolucionar o morir en el intento.

Las organizaciones deben adoptar diversas formas de evolución dado que, la urgencia debe convertirse en un esfuerzo constante e iterativo gracias a que hoy día el cambio es constante y no eventual, Implantar y mantener un sentido de verdadera urgencia es crucial para alcanzar el éxito a mediano y largo plazo de las organizaciones.

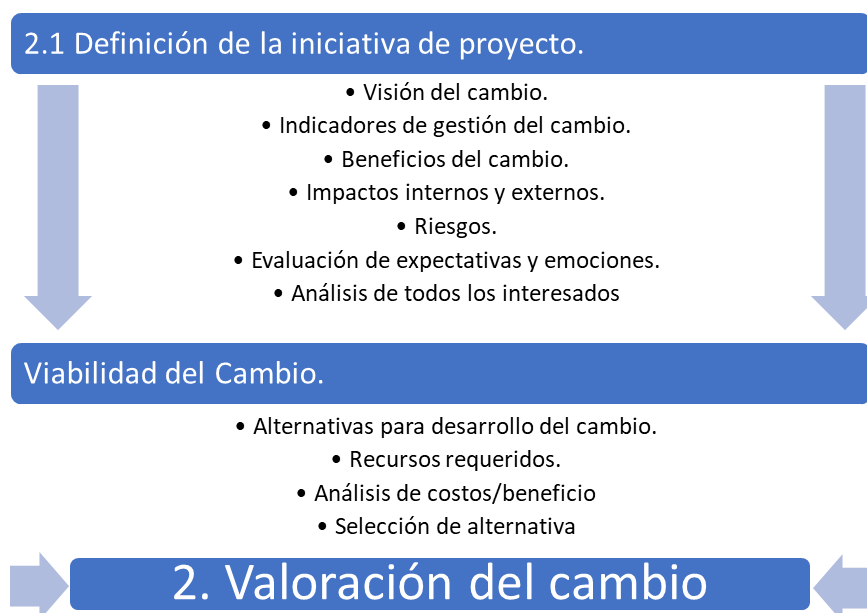
“La verdadera urgencia no es el producto de los éxitos del pasado o de los fracasos actuales sino el resultado de la gente que, en todos los niveles de la organización, provee el liderazgo necesario para crear y recrear este activo cada vez más importante”. (Kotter, Sentido de Urgencia, 2008, p. 13).

Para finalizar, es necesario precisar que cualquier tipo de cambio siempre genera algún tipo de molestia sobre todo a las personas que de alguna manera se ven afectadas positiva o negativamente dentro de la organización, sin embargo, el cambio es inevitable y necesario para la evolución misma de las organizaciones. Toda vez que los procesos de cambio deben verse como procesos estratégicos y no operativos.

## 8.2. Fase de valoración del cambio

En esta fase los autores proponen abordar profundamente la necesidad u oportunidad de cambio realizando diversos análisis que conlleven a la aprobación y la viabilidad de la alternativa de cambio.

**Figura 11.** Fase de valoración del cambio.



**Fuente.** Elaboración propia.

Para esta fase se definen las siguientes etapas:

### 8.2.1. Definición de la iniciativa del proyecto.

Luego de ser identificada la oportunidad y/o la necesidad, en la fase de identificación del cambio, es necesario definir cuál será el objetivo, sus entregables y el valor que este le generará a la compañía, lo cual en definitiva se convertirá en la carta de navegación para valorar el cambio. En esta etapa, se plantean los siguientes pasos:

### **8.2.2. Definir la visión del Cambio**

¿El cambio está asociado a la estrategia organizacional?, la salida fundamental de este paso es crear una visión del cambio que realmente satisfaga la iniciativa del proyecto, y que a su vez esté alineada, con la estrategia organizacional.

### **8.2.3. Determinar los Indicadores de gestión del cambio**

La gestión del cambio debe ser medido a través de indicadores de proceso y de resultado, teniendo como premisa que los indicadores de proceso son los que miden el desempeño de la identificación, valoración, planeación, implantación y sostenibilidad del cambio y los indicadores de resultado son los que miden el producto final de la implementación del cambio y deben ser controlados asociando un indicador del proceso con un indicador de resultado.

### **8.2.4. Identificar los beneficios del cambio**

Este proceso debe identificar cuáles son los beneficios tangibles e intangibles con la implementación del cambio. El beneficio se define del latín beneficium, un beneficio es un bien que se hace o se recibe. El término también se utiliza como sinónimo de utilidad o ventaja. (Pérez Porto & Gardey, Publicado: 2010. Actualizado: 2014.)

El análisis de beneficio debe estar enfocado en como el cambio aporta a las personas y a la organización.

### **8.2.5. Identificar los impactos internos**

Es necesario identificar las consecuencias a nivel interno, ya sean a nivel positivo o negativo sobre los stakeholders que pueden verse afectados durante la ejecución del cambio y posterior a su implementación, para de esta forma evitar traumatismos dentro de la organización.

### **8.2.6. Identificar los impactos externos**

Es necesario identificar las consecuencias a nivel interno, ya sean a nivel positivo o negativo sobre los stakeholders externos de la organización, que pueden verse afectados durante la ejecución del cambio y posteriormente a su implementación, para de esta forma evitar traumatismos fuera de la organización.

### **8.2.7. Determinar los riesgos**

Este proceso comprende desde identificar los riesgos que conlleva la ejecución del proyecto de cambio, así como su implementación, hasta evaluar su impacto, y generar posibles respuestas a los mismos. Teniendo en cuenta la definición de la iniciativa del proyecto, es posible identificar una lista de riesgos, los cuales se pueden calificar, clasificar, priorizar y establecer su posible respuesta.

### **8.2.8. Evaluación de expectativas y emociones.**

¿Que sienten las personas ante al cambio?, es de suma importancia que los lideres indaguen a sus colaboradores para de esta forma evaluar el ambiente de cambio en los mismos, así mismo, idear una herramienta para evaluar de forma asertiva el sentir de las personas y no dejar de lado sus expectativas.

### **8.2.9. Análisis de todos los interesados.**

Ningún interesado es menos importante que otro, pero existen interesados que aportan de forma positiva al cambio y, por el contrario, existirán interesados que sus aportes al cambio son negativos, para esto se deben establecer técnicas y herramientas para la identificación y tratamiento a los interesados, según sea su postura ante el cambio.

#### **8.2.10. Viabilidad del cambio**

La etapa de viabilidad del cambio está orientada a analizar varias alternativas para llevarlo a cabo y realizar la selección de la que se considere con mayor grado de efectividad para la organización.

Esta etapa se compone de varios pasos:

#### **8.2.11. Definir alternativas para desarrollar el cambio**

Las alternativas para desarrollar el cambio implican un proceso de planeación que permita determinar recursos requeridos, costos y duración estimados por cada alternativa que se plantee.

#### **8.2.12. Determinar los recursos requeridos por alternativa**

Las gestiones de los recursos están directamente relacionadas con el esfuerzo requerido para llevar a cabo el proyecto de cambio. En este proceso es fundamental que por cada alternativa:

- Se estimen los recursos necesarios (humanos, físicos, logísticas, etc)
- Crear los cronogramas asociados
- Estimar costos aproximados

#### **8.2.13. Realizar análisis costo/beneficio por alternativa**

Este proceso se define como la salida del beneficio versus los costos o inversión requerida. Las ventajas, desventajas y beneficios se analizan de forma más detallada, teniendo en cuenta las herramientas y técnicas establecidas en los estándares reconocidos de proyectos y/o en los procesos establecidos por la organización para tal fin.

#### 8.2.14. Selección de la alternativa más efectiva

En este paso, el comité de cambio define la alternativa que sea más efectiva, como resultado del análisis costo-beneficio. Si se determina que el proyecto es viable, se continúa con el proceso. Si es viable, se determina un gerente de proyecto y un equipo que va a trabajar en la planeación del proyecto de cambio.

En este contexto y siguiendo el modelo de Kotter el cual se considera que se acerca más al modelo integrado de gestión del cambio propuesto, es posible denotar que para esta fase es fundamental la creación de una coalición de líderes que impulsen los procesos de cambio al interior de la organización.

Crear la coalición conductora (...). Siempre se requiere una coalición conductora fuerte, que tenga la composición, confianza y el objetivo compartido adecuados. Integrar un equipo de esta naturaleza constituye siempre una parte esencial de las primeras etapas de cualquier esfuerzo por reestructurar una organización, poner en práctica un proyecto de reingeniería o reorganizar un conjunto de estrategias. (Kotter, El líder del cambio, 2004, p. 34)

De esta forma ningún líder puede hacerlo sólo. Ni siquiera aquellos que se destacan por su enorme capacidad de trabajo o por su nivel de experiencia. Lo que realmente se necesita es aunar esfuerzos entre todos los interesados claves de manera vertical y horizontal, buscando siempre el beneficio de la organización y por supuesto la integración de todos los actores dispuestos a aportar su granito de arena en esta transición tan importante.

Así las cosas, los líderes deben tener en cuenta tres aspectos importantes:

**Involucrar a las personas correctas:** deben involucrar personas que tengan autoridad para la ejecución de cambios, además de poseer credibilidad y experiencia, y sobre todo habilidades muy marcadas de liderazgo.

**Confianza:** debe existir una atmosfera de total transparencia para que todos los miembros del equipo remen en la misma dirección.

**Fijar un propósito común:** si todos los interesados fijan un propósito común y transparente para todos, la transición del proceso de cambio es mucho más sencillo de asimilar y de implementar.

### **8.3. Fase de planeación del cambio**

En esta fase se realiza la planeación de la implementación del cambio y se procede a establecer el número de proyectos que conllevarían a adoptar el cambio, realizando la respectiva etapa de planeación concerniente a cada proyecto o al portafolio de posibles proyectos.

La fase de planeación del modelo involucra la gran mayoría de las áreas del conocimiento propuestas en los diferentes estándares internacionales y sobre todo aquellos procesos que establecen el alcance total del proyecto o proceso de cambio a través de todos los componentes del plan para la dirección del proyecto.

#### **8.3.1. Gestión de la integración.**

Según el PMI “La Gestión de la Integración del Proyecto incluye los procesos y actividades para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto”. (Project Management Institute, 2017)

#### **8.3.2. Gestión del alcance.**

Según el PMI “La Gestión del Alcance del Proyecto incluye los procesos requeridos para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido, y únicamente el trabajo requerido, para completar el proyecto con éxito. Gestionar el alcance del proyecto se enfoca primordialmente en definir y controlar que se incluye y que no se incluye en el proyecto”. (Project Management Institute, 2017).

### **8.3.3. Gestión del Cronograma.**

Según el PMI “La Gestión del Cronograma del Proyecto incluye los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo”. (Project Management Institute, 2017)

### **8.3.4. Gestión de Costos.**

Según el PMI “La Gestión de los Costos del Proyecto incluye los procesos involucrados en planificar, estimar, presupuestar, financiar. obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado. (Project Management Institute, 2017).

### **8.3.5. Gestión de la Calidad.**

Según el PMI “La Gestión de la Calidad del Proyecto incluye los procesos para incorporar la política de calidad de la organización en cuanto a la planificación, gestión y control de los requisitos de calidad del proyecto y el producto, a fin de satisfacer los objetivos de los interesados”. (Project Management Institute, 2017).

Según (AXELOS , Limited, 2017, p. 78) “La Gestión de la calidad son las “Las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad”.

### **8.3.6. Gestión de los Recursos.**

Según el PMI “La Gestión de los Recursos del Proyecto incluye los procesos para identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la conclusión exitosa del proyecto”. (Project Management Institute, 2017).

### **8.3.7. Gestión de las comunicaciones.**

Según el PMI “La Gestión de las Comunicaciones del Proyecto incluye los procesos necesarios para asegurar que las necesidades de información del proyecto y de sus interesados se satisfagan a través del desarrollo de objetos y de la implementación de actividades diseñadas para lograr un intercambio eficaz de información”. (Project Management Institute, 2017);

### **8.3.8. Gestión de Riesgos.**

Según el PMI “La Gestión de los Riesgos del Proyecto incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión, identificación, análisis, planificación de respuesta, implementación de respuesta y monitoreo de los riesgos de un proyecto”. (Project Management Institute, 2017).

Según (AXELOS , Limited, 2017, p. 121) “La Gestión de los Riesgos es la aplicación sistemática de principios, enfoques y procesos a las tareas de identificación y Evaluación de riesgos, planificación e implementación de respuestas de riesgos y comunicación de la gestión de riesgos”.

### **8.3.9. Gestión de Adquisiciones.**

Según el PMI “La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto incluye los procesos necesarios para comprar o adquirir productos, servicios o resultados que es preciso obtener fuera del equipo del proyecto”. (Project Management Institute, 2017).

### **8.3.10. Gestión de los Interesados.**

Según el PMI “La Gestión de los Interesados del Proyecto incluye los procesos requeridos para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para

desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto”. (Project Management Institute, 2017).

Finalmente, los agentes de cambio deben proponer una visión del cambio que les provea a los interesados una fotografía del futuro que les espera como fruto de un proceso de cambio, por esta circunstancia los procesos de planeación son fundamentales porque brindan toda la información concerniente a la hoja de ruta que deben seguir en la implementación de los procesos de cambio.

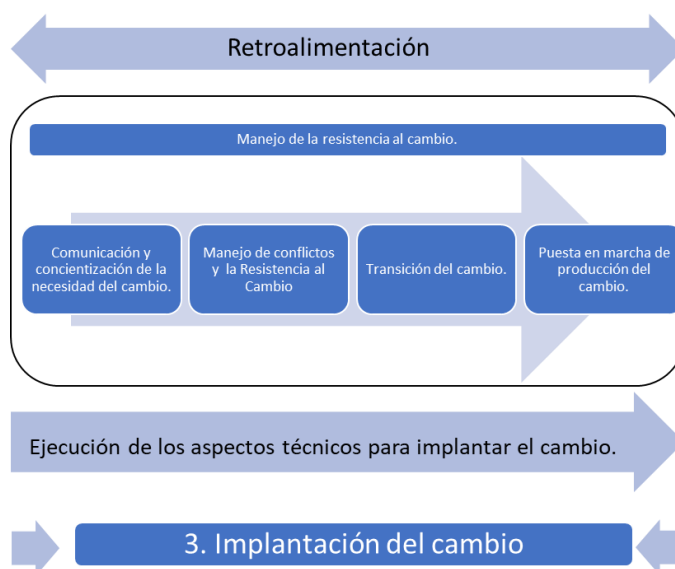
Según (Goldhaber, 1979)“no existen dos personas que tengan una mentalidad igual y, por lo tanto, la comunicación organizacional se desarrolla por medio de conexiones personales, caracterizadas por una interpretación individual de los mensajes que se intercambian”.

Desarrollar una buena visión del cambio es siempre un proceso complejo porque compromete las emociones y la razón de todos los interesados. Al experimentar transiciones que para muchos de ellos los envuelve en situaciones nunca exploradas o vividas y ciertamente les genera demasiada incertidumbre por el resultado del ejercicio. Así las cosas, las transiciones de cambio son procesos difíciles, pero absolutamente necesarios para la salud de la organización.

#### **8.4. Fase de implantación del cambio.**

Esta fase es de gran importancia toda vez que se procede a comunicar la visión del cambio, manifestando su importancia al interior de la organización, y a su vez enfrentando la posible resistencia por parte de algunos interesados, llevando a cabo transiciones que generen un cierto nivel de confianza en el seno de la organización, a continuación, se definen los pasos propuestos en el modelo para esta fase.

**Figura 12.** Fase de implantación del cambio.



**Fuente.** Elaboración propia.

#### **8.4.1. Comunicación y concientización de la necesidad del cambio.**

Esta es la primera tarea a realizar en la fase de implementación, ya que la correcta comunicación con un mensaje transmitido de forma asertiva y efectiva permitirá a un equipo de trabajo, comprender mejor su aporte para el objetivo de la empresa y la expectativa que la misma tiene de los resultados del grupo con respecto al cambio.

Es importante que la compañía comprenda la importancia de socializar y hacer interiorizar a sus empleados el camino a seguir, lo cual es parte clave para que todos como una sola unidad remen hacia una sola dirección evitando esfuerzos innecesarios que no generan valor. “Es claro que, si se detectan algunos problemas relacionados con la dificultad para tener definidas y compartidas las metas del equipo, la primera tarea consistirá en el establecimiento de dichas metas” y transmitir las de manera adecuada, lo cual solo es posible de conseguir con un “**proceso de comunicación claro**”, con mensajes transmitidos de forma directa con un contenido entendible, lo más breve posible, sin ejemplos innecesarios y expresados a todo nivel, “**generando reglas básicas para el funcionamiento del equipo**” con conciencia sobre el proceso grupal y la

importancia de los aportes individuales al trabajo colectivo; logrando equipos que **“están de acuerdo en la misión o trabajen en conjunto para resolver los desacuerdos”**, permitiendo **“comportamientos que estimulen el desarrollo del equipo”** iniciando discusiones en los momentos adecuados que permitan generar ideas innovadoras de aporte, llegando a un consenso con una meta clara que permite **“observar la misión como algo realizable y factible”**, con **“una visión clara y de progresión hacia las metas”** que se estiman alcanzar con el cambio a implementar (Valdez Gutiérrez, 2006, p. 4 y 5).

#### **8.4.2. Manejo de conflictos y la resistencia al cambio.**

Según (Hiatt, 2006) La conciencia representa el entendimiento y la plena conciencia de una persona sobre la naturaleza del cambio, bajo el entendido del porque por qué se realiza el cambio y los riesgos asociados de no cambiar. La conciencia también incluye información acerca de los factores internos y externos que de cierta manera crearon la necesidad de cambio. Así las cosas, se debe saber que piensa el colaborador acerca del cambio, para de esta forma idear una técnica y/o herramienta para mitigar la resistencia al cambio y así mismo generar alternativas para manejar los conflictos que puedan surgir a lo largo del proceso de cambio.

#### **8.4.3. Transición al cambio**

La fase de transición al cambio consiste en adoptar las nuevas funcionalidades o formas de trabajo y empezar a abandonar la manera como se venía trabajando en el pasado.

En esta etapa es importante realizar seguimiento para que no se generen nuevas fuerzas de resistencia al cambio, trabajando de la mano con una correcta comunicación y un correcto manejo de la resistencia mencionado en los dos pasos anteriores.

El modelo o teoría de (Lewin, 1951), presenta tres etapas, las cuales se pueden interpretar como, factores psicológicos dejando de lado los factores ambientales de la organización, e involucrando al líder solamente en la última fase del modelo, “el impedimento más grande para

generar el cambio en un grupo es la cultura. Por lo tanto, el primer paso en una transformación fundamental consiste en alterar las normas y valores. Una vez que la cultura se empieza a transformar, lo que falta del esfuerzo de cambio se torna más factible y resulta más sencillo llevarlo a cabo”. (Kotter, El líder del cambio, 2004, p. 99).

De acuerdo con lo anterior, es posible deducir que la inducción al cambio del líder sobre los colaboradores, no es simplemente psicológica y motivacional, depende y es de suma importancia para la obtención de un resultado positivo que se incluyan otros factores culturales de la organización.

Finalmente, la clave de realizar un buen proceso de cambio está en una adecuada transición con la fuerte convicción de evolucionar y entender el proceso de cambio como un proceso de mejora continua.

#### **8.4.4. Puesta en producción del cambio.**

En este paso es donde se inicia el proceso de implementación teniendo en cuenta toda la literatura mencionada, siguiendo las recomendaciones generadas en la fase de planeación del cambio involucrando y motivando a todos los interesados.

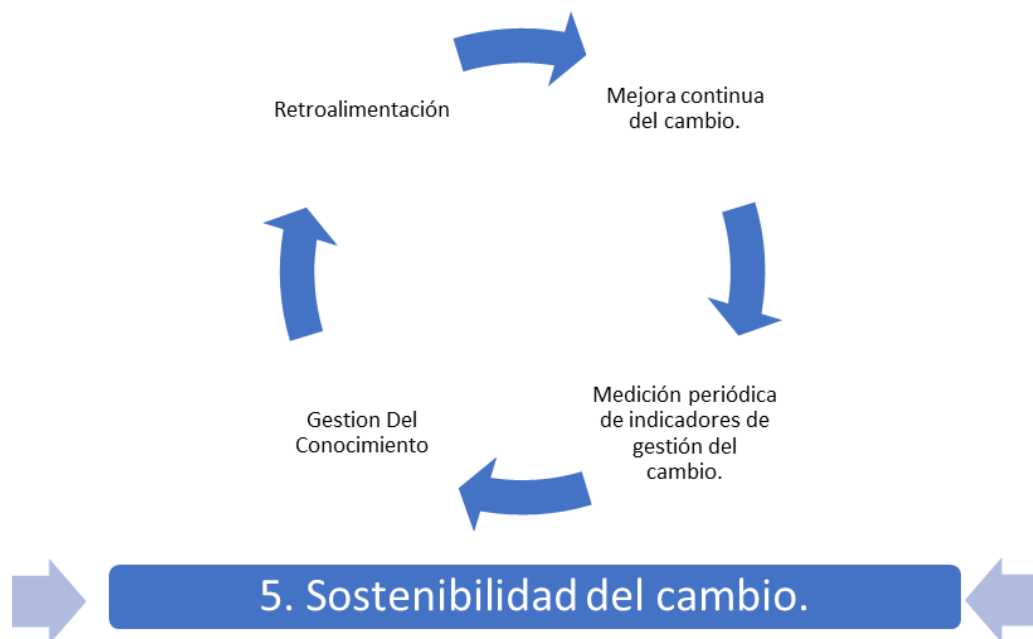
De manera paralela a las tres etapas secuenciales, se presenta un proceso de manejo de la resistencia al cambio, en el cual se espera que las personas involucradas en el cambio, puedan detectar cuales son las fuerzas impulsoras y restrictivas, con el fin de trabajar apoyando a las que favorecen al cambio motivando las fuerzas restrictivas convirtiéndolas en fuerzas impulsoras para que el camino a la puesta en producción sea más corto y exitoso.

Del mismo modo, de manera paralela se llevan a cabo las tareas técnicas que deben ejecutarse para poner el cambio en producción.

## 8.5. Fase de sostenibilidad del cambio

Finalmente, los autores manifiestan en esta fase que, no es solo con implantar el cambio en la organización ya está resuelta la problemática, los cambios deben someterse a un proceso de mantenimiento y sobre todo de mejora continua para que perdure en el tiempo otorgándole a la organización un alto nivel de madurez en cuanto a la implantación en procesos de cambio.

**Figura 13.** Proceso de sostenibilidad del cambio.



**Fuente.** Elaboración propia.

### 8.5.1. Mejora Continua y medición de indicadores.

Para que los cambios sean sostenibles se debe hacer un seguimiento a los cambios luego de ser implantados para verificar si el beneficio por el que se decidió hacer el cambio se logró con éxito en el tiempo planteado, adicionalmente si se le puede seguir implantando cambios para que genere más valor.

En la era actual, es indiscutible que la comunicación en la gestión de proyectos es de suma importancia, por tal razón, el autor le da la relevancia para que la visión establecida sea comunicada de forma totalmente correcta. “Generar logros a corto plazo (...). Llevar a cabo un esfuerzo de transformación sin prestar cabal atención a los logros a corto plazo es excesivamente riesgoso.” (Kotter, 2004, p. 79)

Generar logros a corto plazo, se relaciona con la generación de premura; ya que es una forma de crear presión sobre las personas. Es de suma importancia que a estos logros de corto plazo se les realice un seguimiento adecuado; ya que esta generación de premura, mediante la presión de las personas puede ocasionar tensión, para evitar esto, se debe estar siempre enfocado en la visión y estrategia organizacional.

Consolidar las ganancias y generar más cambios Las transformaciones esenciales se toman mucho tiempo, especialmente en las grandes organizaciones. Son numerosas las fuerzas que pueden frenar el proceso a un paso de la meta: rotación de agentes de cambio importantes, agotamiento puro por parte de los líderes, mala suerte. (Kotter, El líder del cambio, 2004, p. 84)

El último proceso de ocho etapas para el cambio se denomina:

Arraigar los nuevos enfoques en la cultura. Cultura se refiere a normas de comportamiento y valores compartidos entre un grupo de personas. (...). Los valores compartidos constituyen intereses y objetivos compartidos por la mayoría de las personas que componen un grupo, y tienden a regular el comportamiento del grupo y a prevalecer a lo largo del tiempo, incluso cuando los integrantes del grupo han cambiado. (Kotter, El líder del cambio, 2004, p. 94)

La adaptación de la cultura es el resultado del proceso, de los ocho pasos, el autor insiste en precedencia que debe tener cada uno de los pasos, de igual forma hace énfasis en la culminación de cada una de las etapas. Es apenas lógico que la no culminación de una de las etapas mencionadas, conlleva a la pérdida total del tiempo invertido en el proyecto de cambio.

En resumen, del proceso planteado se puede concluir lo siguiente:

- Se deben encontrar las personas adecuadas para el cambio.
- Se debe generar confianza en las personas.

- Todos deben estar encaminados a un objetivo común.

En sentido positivo, es crear y promover sistemáticamente en todo el personal de una organización, la lealtad, confianza, vitalidad, participación, comunicación, valores y congruencia en las conductas (Siliceo Aguilar & Casares Arrangoiz, 1997)

### **8.5.2. Gestión del conocimiento.**

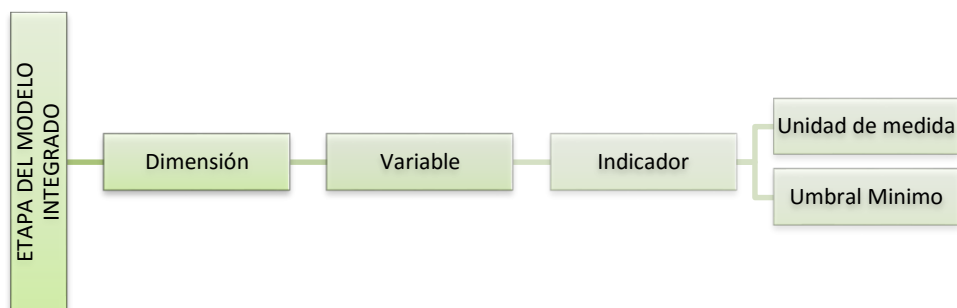
Según (Delgado Victore & Montes de Oca Richardson, 2011), “En las organizaciones, el conocimiento es considerado actualmente como el activo fundamental para su desempeño exitoso. Este está implícito en todos los procesos del sistema y se encuentra alojado no sólo en las mentes de las personas sino también en los documentos, bases de datos, rutinas, procesos, prácticas y normas institucionales.” En virtud de lo anterior, si adelantamos procesos de cambio, los cuales definitivamente involucran procesos nuevos, es un requisito fundamental; documentar, compartir y revisar los conocimientos adquiridos y lecciones aprendidas de cada uno de los procesos de cambio de tal forma que estos conocimientos se conviertan en el activo más valioso de las organizaciones.



## 8.7. Indicadores de gestión del cambio

Uniendo los conceptos utilizados a través de la presente investigación y las etapas planteadas en el modelo integrado de la gestión del cambio, se plantea el esquema de la figura 13 para determinar los indicadores que permitirán medir el avance del proceso de cambio a través de cada una de las etapas:

**Figura 15.** Estructura de los indicadores en la gestión del cambio



**Fuente.** Elaboración propia

Se considera que a través de este esquema se logrará un monitoreo y control del cambio a través del modelo propuesto en cada una de las etapas, con el fin de determinar un correcto avance o una desviación que amerite generar planes de mejora para lograr que el proceso de cambios se dé con éxito en beneficio de las organizaciones, proyectos o personas.

Para medir la efectividad del modelo se van a calcular los siguientes indicadores:

**Tabla 1.** Indicadores para la Gestión del Modelo Integrado de Gestión del Cambio.

ETAPA	DIMENSION	VARIABLE	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	UMBRAL MINIMO
Identificación del cambio (crear sentido de urgencia)	Comunicación	Comunicación para el cambio	% de personas con el conocimiento global del cambio	Porcentaje	60%
	Liderazgo	habilidades de liderazgo	% de personas a favor de cada una de la alternativa de cambio.	Cantidad	51%

ETAPA	DIMENSION	VARIABLE	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	UMBRAL MINIMO
	Liderazgo	trabajo en equipo	% de altos directivos/gerenciales involucrados en el cambio	Porcentaje	40%
Análisis y valoración del cambio (formar una coalición)	Comunicación	Comunicación para el cambio	% de personas que conocen los objetivos, propósitos para alcanzar el objetivo.	Porcentaje	55%
	Liderazgo	agentes de cambio	% de altos directivos/gerenciales involucrados en el cambio	Porcentaje	40%
	Liderazgo	confianza	Nivel de influencia de los líderes sobre las personas	Escala	7
	Liderazgo	trabajo en equipo	% de tiempo que dedican los líderes a analizar y valorar los cambios	Porcentaje	30%
Planeación del cambio (crear una visión del cambio)	Comunicación	Comunicación de la visión	% de personas que conocen los objetivos, propósitos para alcanzar la visión.	Porcentaje	50%
	Estructura y procesos	Definición de roles y responsabilidades	Nivel de claridad en la definición de roles para el cambio	Escala	6
	Liderazgo	trabajo en equipo	% de tiempo que dedican los líderes a la planeación del cambio	Porcentaje	40%
	Liderazgo	visión compartida	% de líderes que conocen los beneficios del cambio	Porcentaje	60%
	Personas	confianza	Nivel de credibilidad de los líderes	Escala	7
	Personas	habilidades, conocimiento y aptitudes	% de personas con conocimientos y habilidades requeridas para el cambio	Porcentaje	60%
	Personas	motivación	% de personas involucradas con el proceso de cambio	Porcentaje	80%
	Personas	valores compartidos	% de personas que comprenden el significado de los valores de la organización	Porcentaje	60%
	Personas	valores compartidos	% de personas que comprenden el significado de los valores de la organización	Porcentaje	60%

ETAPA	DIMENSION	VARIABLE	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	UMBRAL MINIMO
Implantación del cambio (comunicar la visión y eliminar obstáculos)	Comunicación	canales y medios de comunicación	Número de canales y medios de comunicación.	Cantidad	4
	Comunicación	Comunicación de la visión	% de personas que considera eficaz e importante la comunicación interna para el cambio	Porcentaje	80%
	Comunicación	Comunicación para el cambio	% de personas que consideran eficaz e importante la comunicación interna para el cambio.	Porcentaje	70%
	Liderazgo	agentes de cambio	% de personal operativo involucrado en el cambio	Porcentaje	40%
	Liderazgo	trabajo en equipo	% de tiempo que dedican los líderes a la implantación del cambio	Porcentaje	40%
	Personas	confianza	Nivel de influencia de los líderes sobre las personas	Escala	7
	Personas	motivación	% de personas motivadas para implantación del cambio	Porcentaje	80%
Sostenibilidad del cambio (asegurar triunfos a corto plazo, construir sobre el cambio, anclar el cambio a la organización)	Conocimiento	capacitación	% de personas capacitadas.	Porcentaje	80%
	Conocimiento	beneficio	% de personas que conocen e identifican los beneficios del cambio	Porcentaje	90%
	Conocimiento	documentos	Número de documentos (textos, videos, audios, archivos digitales) generados con parte del cambio	Cantidad	3
	Conocimiento	Procesos	Número de procesos creados o impactados	Cantidad	1
	Conocimiento	tecnología	% de adopción de la transformación digital	Porcentaje	30%
	Conocimiento	transferencia de conocimiento	% de transferencia de conocimiento dentro del cambio	Porcentaje	80%

**Fuente.** Elaboración propia

## 8.8. Resultados de la etapa de muestreo teórico

En esta etapa planteada en la metodología, se buscó contrastar el modelo propuesto contra la realidad, mediante la realización de cuatro entrevistas a personas en diferentes organizaciones que habían estado involucradas directamente en procesos de gestión de cambio.

Con base en la información recolectada (*ver anexo 1*) y en un análisis de contenido, en un primer momento, se clasificó la información cualitativa recolectada, mediante las entrevistas realizadas a personas que tuvieron un involucramiento directo en un proceso de cambio en sus organizaciones, relacionando la información con alguna etapa del modelo desarrollado en el presente trabajo de investigación. Lo anterior, con el fin de evaluar si cada una de las fases planteadas en el modelo de gestión del cambio, fueron o no incluidas, y cuáles fueron los problemas presentados.

De acuerdo a lo anterior, se evaluaron las entrevistas concatenándolas con cada una de las fases planteadas en el modelo obteniendo los siguientes resultados:

### 8.8.1. Identificación del cambio

Analizando las entrevistas desde el punto de vista de la fase de **identificación del cambio** incluida en el modelo propuesto, se evidencia que **para los cuatro (4) entrevistados (100%)** existen factores internos de la organización que generan una necesidad de cambio para crecer u optimizar sus procesos. Por lo tanto, para cada una de las cuatro compañías, la identificación de los factores internos que generaban una necesidad, fueron claves para iniciar con el proceso de cambio. Sin embargo, dentro del análisis realizado encontramos que **solo para tres (3) de los entrevistados (75%)**, el proceso de cambio realizado se encontraba directamente relacionado con los factores externos de su entorno, los cuales generaban presión para que sus compañías permanecieran activas dentro de su segmento de mercado y de esta forma poder seguir siendo competitivas, para el resto de los entrevistados no se evidenció que los factores externos influenciaran en el cambio

ya que su necesidad solo se basaba en una optimización interna y una necesidad de rotación de personal.

### 8.8.2. Análisis y valoración del cambio

Dentro del análisis de las entrevistas, se relacionó la información recolectada con la etapa de **análisis y valoración del cambio** del modelo planteado, donde se evidencio **que en las cuatro (4) entrevistas (100%)**, luego de ser identificada la oportunidad y/o la necesidad, en la fase de identificación del cambio, se tenía la visión clara, los beneficios que se iban a obtener, los riesgos que se tenían y cuáles eran los objetivos de la iniciativa estratégica que hacían viable el cambio. Sin embargo, solo **en una de las entrevistas (25%)** se identificaron claramente los entregables del proceso, es decir, si aplicáramos el modelo propuesto, en esta fase se hubiese definido cuales serían los **entregables** y el valor que este cambio le generará a la compañía, debido a que en esta instancia los autores los plantean como factores claves del proceso.

Continuando con la relación de la información recolectada con las etapas del modelo planteado, se encontró que en **una de las entrevistas (25%)** el cambio estaba directamente asociado a la estrategia organizacional, creando una **visión del cambio** que realmente satisfacía la iniciativa del proyecto, y que a su vez estaba alineada con la estrategia organizacional; **mientras que en dos (2) de las entrevistas (50%)** no se contaba con la información de la estrategia organizacional, no obstante, se pudo evidenciar que el cambio claramente aportaba a los objetivos de crecimiento de la compañía por su historial, sin embargo, en **una de las entrevistas (25%)** se evidencio que el cambio no estaba alineado con la estrategia organizacional, sino que este se encontraba directamente ligado a una necesidad operativa, por esta razón se deduce un alto grado de resistencia por parte de los altos directivos.

Visualizando la información recolectada en la siguiente fase del modelo donde se aclara la necesidad de que el desempeño de la gestión del cambio debe ser medido a través de **indicadores**, para llegar con éxito al producto final de la implementación del cambio, solo en **una de las entrevistas (25%)** se evidencio **que** se definieron los indicadores de gestión del cambio, lo cual

permitió medir correctamente el desempeño del personal involucrado, obteniendo planes de mejora y optimizando el proceso, mientras que en las restantes tres (3) de las entrevistas (75%), donde no se definieron indicadores de gestión del cambio, se tuvo una reducción significativa en el desempeño y no se tomaron las acciones correctivas necesarias para llegar a tiempo o antes a la implementación del cambio.

En cuanto a la fase de **beneficios** del modelo propuesto, donde pretende que se identifiquen cuáles son los tangibles e intangibles con la implementación del cambio, se pudo determinar que en la información recolectada de **tres (3) de las entrevistas (75%)**, los beneficios se enfocaron en la organización y no en las personas, generando inconformidades en los colaboradores lo cual afectó fuertemente su desempeño agregando grandes reprocesos. Solo **en una de las entrevistas (25%)**, se evidencia la identificación clara de los beneficios, tanto a nivel organizacional como en las personas, estos incentivos potencializaron el empoderamiento del personal generando un incremento notable en su desempeño, reduciendo los tiempos y los costos asociados al cambio.

Como se ha determinado a lo largo del documento y en el modelo propuesto, es necesario identificar los **impactos internos (negativos o positivos)** que pueden generarse a los involucrados con el cambio, para de esta forma evitar traumatismos dentro de la organización, según la información recolectada, **en las cuatro (4) entrevistas** se evidenció que de haberse realizado este proceso correctamente, se hubiesen mitigado los inconvenientes de la pérdida del sentido de urgencia de las personas durante la implementación del cambio.

El análisis anterior también nos conlleva a entender la necesidad de identificar los **impactos externos**, para los cuales en este punto se encontró que en tres (3) de las entrevistas no se evidencia identificación de impactos externos y dentro de estas, **dos (2) de las entrevistas**, esto no le permitió generar planes de mejora para mitigar los inconvenientes que se tenían con los clientes, acarreando una pérdida en imagen importante, **mientras que en una de las entrevistas**, si se identificaron los impactos asociados, los cuales al gestionarse terminaron siendo positivos, aportando a la sociedad mejoras en el nivel educativo.

Para el modelo implementado se contempló una fase para los riesgos, la cual comprende desde identificar los riesgos que conlleva la ejecución del proyecto de cambio, así como su

implementación, hasta evaluar su impacto, y generar posibles respuestas a los mismos, en este punto, en el análisis de las cuatro (4) entrevistas, se encontró que en **ninguna se evidencia una correcta gestión de los riesgos**, los cuales fueron atendidos a medida que se presentaban, esto ocasiono un impacto reputacional en algunos de los casos, carga innecesaria de trabajo y trabas en los procesos. Por esta razón se hace evidente la necesidad de implementar las estrategias mencionadas en la literatura para mitigar las afectaciones de los contratiempos que pudiesen presentarse en las iniciativas de cambio.

De igual manera, **en ninguna de los entrevistas se evidenciaron las fases de alternativas para desarrollar el cambio y recursos requeridos que se proponen** en el modelo planteado, estos procesos se componen de un análisis de planeación que permite determinar recursos requeridos, costos y duración estimados por cada alternativa que se plantee, de haberse implementado estos dos procesos correctamente se podría haber mitigado en gran medida los inconvenientes presentados con exceso de trabajo, falta de capacitación y entrenamiento del personal para realizar correctamente las tareas asignadas durante y después del cambio.

Sin embargo, analizando la información recolectada en **tres (3) de las entrevistas**, se evidencio que, en el proceso de cambio, existió un beneficio versus los costos o inversión requerida, fase incluida en el modelo propuesto como **análisis de Costo / Beneficio**, haciendo evidente que el cambio era requerido por las organizaciones para continuar creciendo.

### **8.8.3. Planeación del cambio**

En el análisis de las entrevistas, relacionamos las respuestas con la etapa de **planeación del cambio** del modelo propuesto, como se definieron los planes de gestión de cada una de las áreas de conocimiento del PMBOK y la definición del equipo del proyecto que lidero la gestión del cambio.

En tres (3) de las entrevistas se evidencio que en los cambios implementados se incluyeron algunos procesos y actividades para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar el plan de dirección del proyecto en la fase de la **gestión de la integración** del modelo propuesto, sin embargo, si se hubiese tenido en cuenta las mejores prácticas planteadas en el PMBOK, la

integración entre los procesos pudiese haber sido mejor, permitiendo culminar más rápidamente el cambio con sus entregables.

En cuanto a la fase **gestión del cronograma** incluida en el modelo propuesto, solo una entrevista argumentó haber incluido en su cambio los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo, en las restantes tres (3) entrevistas no se logró finalizar el cambio en el tiempo planeado, ya que no se utilizaron técnicas y herramientas para gestionar las actividades para culminar a tiempo el cambio.

Sin embargo, el 100% de los entrevistados evidenciaron **gestión de los costos** para lograr los objetivos del cambio implementado. Las restantes fases del modelo propuesto (gestión de alcance, calidad, recursos, comunicaciones, riesgos y adquisiciones) no se evidenciaron que se hubieran aplicado correctamente en ninguna de las entrevistas.

Uno de los puntos que tomó más relevancia en el análisis, fue que en una de las entrevistas la falta evidente de **gestión de los interesados**, conllevó a que el cambio no culminara por no haber logrado el apoyo de los directivos, ya que en ningún momento se incluyeron los procesos requeridos para identificar a las personas que serían afectadas por el proyecto, no se analizaron las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto. Lo anterior hubiese permitido desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto como se plantea en el modelo propuesto.

#### **8.8.4. Implantación del cambio**

En la etapa de **implementación del cambio**, en el análisis de las entrevistas se evidenció que en el **75% de los cambios**, no se incluyó un proceso de **comunicación y concientización de la necesidad, manejo de conflictos y Resistencia del mismo**, por ende, la resistencia del personal se hizo evidente, afectando claramente el desarrollo de las actividades.

#### **8.8.5. Sostenibilidad del cambio**

En ninguna de las entrevistas se evidenciaron actividades para hacer sostenibles los cambios.

## 8.9. Interpretación

Luego de haber estudiado cada uno de los autores referenciados en el marco teórico de este documento y considerando las entrevistas realizadas y basados en la Operacionalización de las técnicas de investigación social (d'Ancona, 1996) (Corbetta, 2007), se determina que cualquier cambio que una organización, un proyecto o una persona pretenda llevar a cabo, debe tener en cuenta al menos cinco dimensiones para lograr su éxito:

- Personas
- Comunicación
- Estructura y procesos
- Liderazgo
- Conocimiento

Cada dimensión pretende recoger las características de cada uno de los modelos expuestos por los autores referenciados y el resultado del análisis de las entrevistas realizadas. De igual manera se determinaron algunas variables por cada una de las dimensiones para la definición de los indicadores que nos permitirán monitorear y controlar los cambios en cada una de las etapas del modelo integrado:

**Tabla 2.** Dimensiones y Variables para la Gestión del Modelo Integrado de Gestión del Cambio.

CONCEPTO	DIMENSIONES	VARIABLE
GESTION DEL CAMBIO	Comunicación	Canales y medios de comunicación
		Comunicación de la visión
		Comunicación para el cambio
	Estructura y procesos	Definición de roles y responsabilidades
	Liderazgo	Agentes de cambio
		Confianza

CONCEPTO	DIMENSIONES	VARIABLE
		Habilidades de liderazgo
		Trabajo en equipo
		Visión Compartida
	Personas	Confianza
		Habilidades, conocimiento y aptitudes
		Motivación
		Valores compartidos
	Conocimiento	Beneficio
		Documentos
		Procesos
		Tecnología
		Transferencia de conocimiento
		Capacitación

**Fuente.** Elaboración propia

Sin embargo, las organizaciones, los proyectos y las personas deben evaluar cuales aplican en cada uno de los casos, consideramos que estas dimensiones con las variables deben estar en el modelo integrado y en cada una de sus etapas.

## 9. CONCLUSIONES

A lo largo del tiempo, se ha hablado de cambio en las organizaciones, pero ahora estos cambios se dan de manera mucho más ágil. Por tal razón, se debe involucrar a las personas, la organización y sus proyectos siempre enfocados a la gestión del cambio eficaz, lo cual resultaría en un adecuado proceso de cambio integrado. Así mismo, cada uno de los actores mencionados formarían parte fundamental de los procesos de gestión de cambio, no obstante, es necesario precisar que, no es solo la organización la que cambia; sino todos los componentes de la misma que concuerden y que de alguna manera se sienten representados por el proceso de cambio. Ahora bien, en este punto es casi inconcebible que las organizaciones piensen la implementación de un cambio, cuando no se tiene en cuenta a sus colaboradores o por lo menos sus posiciones ante él mismo. De igual forma es imposible que no se tenga en cuenta por lo menos la cultura organizacional cuando se habla de gestión del cambio y ni hablar de los proyectos adelantados por la compañía; toda vez que los mismos están fundamentados en los dos factores antes mencionados.

El modelo integrado de gestión del cambio planteado por los autores, pretende servir como referencia para minimizar las brechas de gestión del cambio que existen entre personas, organización y proyectos, presentando a su vez fases alternativas o herramientas, que sirven de punto de partida para integrar los actores que deben integrar la gestión del cambio efectiva.

Todos los proyectos involucran cambios que llevan a las organizaciones y a las personas de un estado actual que se pretende mejorar a un estado deseado. Por lo tanto, el modelo integrado propuesto por los autores permite llevar a cabo de forma ordenada la implementación del proceso de cambio, desde la idea de iniciativa hasta su sostenibilidad a lo largo del tiempo, manteniendo alineada la estrategia organizacional, la adaptación de las personas en los procesos de cambio y la motivación de las mismas, para que así exista un compromiso real y objetivo con el proceso; toda vez que, si no existe un compromiso real con la causa, los cambios pueden tornarse lentos creando inclusive desmotivación por parte de todos los interesados y sus proyectos.

El perfil ideal del líder en el mundo globalizado en el cual nos encontramos, debe contener la característica de influenciador positivo del cambio ante sus seguidores y para la organización,

integrando factores y herramientas que son aplicadas según el diagnóstico que sea realizado a la organización, de igual forma, se debe evitar la implementación de modelos inadecuados que no se adaptan a la cultura y características propias de una organización. Por consiguiente, el liderazgo es la herramienta fundamental para afrontar cualquier proceso de cambio, dado que los procesos exitosos de cambio nacen orientados por el potencial de liderazgo desarrollado por las personas, puestos en práctica en la comunión de los equipos de proyectos y tomados como buenas prácticas en las organizaciones.

La propuesta investigativa y metodológica expuesta en este trabajo de grado, ayudó a los autores a comprender y acentuar que el cambio debe nacer como una intención de las personas y que estas a su vez, deben convertirse en agentes impulsores de cambio al interior de la organización. Del mismo modo tratar de identificar e involucrar a aquellos que generen cierto grado de resistencia, creando coaliciones propositivas que conlleven finalmente a generar una transición mucho más beneficiosa para las partes.

La propuesta investigativa y metodológica expuesta en este trabajo de grado, puede concluir que debe existir un gran triángulo de equilibrio entre la integración, participación y un liderazgo lógico centralizado de los interesados, que al final le brinde al proceso una visión objetiva, acompañada de victorias tempranas que son el comienzo para establecer bases firmes en la implementación de cualquier proceso de cambio.

Finalmente se respondió a la pregunta de investigación con respecto a cómo se puede adoptar los cambios más fácilmente, por parte de las organizaciones y las personas en los proyectos a través de un modelo integrado de gestión del cambio, el cual es un integrador y guía de manera práctica las fases que se pueden adoptar en un proceso de cambio al interior de las organizaciones por todos los interesados que de alguna manera participan en el proceso de gestión del cambio.

Sin embargo, es necesario precisar que el modelo integrado propuesto sirve de guía y contempla una serie de fases que su implementación podría variar según la cultura organizacional y el nivel de madurez tanto de la organización, como de los interesados que participan activamente en el proceso, pero sobre todo es fundamental tener en cuenta el estado actual de la organización en el momento de identificación de la necesidad de cambio.

Con la realización de las entrevistas se pudo analizar que, de haber implementado el modelo propuesto, posiblemente se hubiese logrado mitigar los impactos negativos presentados, toda vez, que en cada uno de los casos se le daba un alto grado de importancia independiente a cada uno de los actores (*Organizaciones, Personas y Proyectos*), lo que dificultaba ver los cambios de manera integrada.

Como recomendación final a otros investigadores interesados en el tema planteado, se propone implementar el presente modelo en organizaciones que atraviesen procesos de cambio.

Adicionalmente, estudiar la incorporación de metodologías ágiles en la fase de planeación del cambio, para de esta forma evaluar su impacto en la transición del mismo y sobre todo el comportamiento a lo largo de la fase de sostenibilidad. Y finalmente implementar estrategias de analítica e inteligencia artificial en la gestión del conocimiento y los ciclos de mejora continua como sugerencia al proceso.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AXELOS , Limited. (2017). *Managing Successful Projects with PRINCE*. Norwich: TSO (The Stationery Office), part of Williams Lea Tag,.
- Cabrey, T. S., & Haughey, A. (2014). *PMP's Pulse of the profession. In-Depth Report*. Project Management Institute.
- Casey, W. (2000). *Project Tools for Leading Organizational Change*.
- Charmaz, K. (2008). Constructionism and the grounded theory method. Handbook of constructionist research. Holstein and Gubrium (eds.). *The Guilford Press*, 397-412.
- Cohen, D. S. (2005). *The heart of change field guide: Tools and tactics for leading change in your organization*. *Harvard Business Press*.
- Contreras Torres, F. V., & Castro Ríos, G. A. (2013). Liderazgo, poder y movilización organizacional. *Estudios Gerenciales EG*, 72-76.
- Corbetta, P. (2007). *Metodología y técnicas de investigación social*. Madrid: McGraw-Hill interamericana.
- Coria, A. L., Valderrama, A. L., Neme, O., & Rivera, I. A. (2016). Aplicación del modelo de Lewin a una OCS: cambio organizacional y liderazgo. *Gestión y estrategia* , 45-62.
- Covey, S. (2004). *The 8th Habit. From Effectiveness to Greatness*. Nueva York: Editorial Paidós.
- Cummings, T., & Worley, C. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio*.

- d'Ancona, M. A. (1996). *Metodología Cuantitativa: Estrategia y técnicas de investigación social*. Madrid: Editorial síntesis S.A.
- Davis, K., & Newstrong, J. (1997). *Comportamiento Humano en el Trabajo*.
- Delgado Victore, R., & Montes de Oca Richardson, M. (2011). Modelo de Gestión del Conocimiento organizacional para Empresas que trabajan por Proyectos. *Revista de Arquitectura e Ingeniería*, 11.
- Du Pleiss, T., & Mabunda, T. (2016). Change management in an academic library in the knowledge economy. *South African Journal of Libraries and Information Science*, 82(1), 53–61.
- Dukić, G. (2015). Perception and adoption of change management in information institutions: A study from Croatia. *Libri*, 65(3), 175–190.
- Escalante, E. (2013). *Gestión del cambio organizacional (Spanish Edition)*. Obtenido de Edición de Kindle.
- Fernández, M. I. (2006, Mayo 26). *Coden Digital*. Retrieved from Coden Digital: [http://codendigital.com/curva\\_cambio\\_uso\\_transformacion\\_digital/](http://codendigital.com/curva_cambio_uso_transformacion_digital/)
- Fleishman, E. A. (1991). *Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation*. Functional interpretation. *Leadership Quarterly*.
- Franco, C. (2015). *Alcanzando el éxito, recalculando el camino: coaching para la gestión del cambio (Kindle Edition)*. Retrieved from Edición Kindle.
- Frasert, M. (2018, abril 26). *Combining Project Management and Change Management for Project Success in Libraries*. Retrieved from 38 Editor(s): Alice Daugherty , Samantha Schmehl

Hines ISBN: 978-1-78754-837-4 eISBN: 978-1-78754-836-7:

<https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/S0732-067120180000038005>

Glaser, B. G. (2002). *Constructivist grounded theory? Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research*.

Goldhaber, G. M. (1979). *Comunicación Organizacional*. Mexico: Diana Tecnico.

González, M. (2005). *Los cambios en las organizaciones*. La Habana.

González, M. (2011). Los Cambios en las organizaciones. *Contribuciones a la Economía*, 1-5.

Hammoud, M. S. (2008). *Assessing Project Success: Comparing Integrated Change Management and Change*. Retrieved from [http://pm-bc.com/yahoo\\_site\\_admin/assets/docs/Assessing\\_Project\\_Success\\_-\\_Comparing\\_Integrated\\_Change\\_Management\\_and\\_Change\\_Management.1755648.pdf](http://pm-bc.com/yahoo_site_admin/assets/docs/Assessing_Project_Success_-_Comparing_Integrated_Change_Management_and_Change_Management.1755648.pdf)

Hiatt, J. M. (2006). *ADKAR: A model for change in business, goverment and our community*. Loveland: Prosci Research.

Jimenez, A. (2013). *Gestión del cambio*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Jones, J., Aguirre, D., & Calderone, M. (2004). *10 principles of change management. strategy+ business*. Retrieved from <https://www.k4health.org/sites/default/files/10%20Principles%20of%20Change%20Mgmt-04-15-04.pdf>

Kennedy, J. F. (2018). *BrainyQuote*. Retrieved from John F. Kennedy Quotes 1917 - 1963: [https://www.brainyquote.com/es/citas/john-f-kennedy\\_121068](https://www.brainyquote.com/es/citas/john-f-kennedy_121068)

- Kinkus, J. (2007). *Project management skills: A literature review and content analysis of librarian position announcements*. *College & Research Libraries*, 68(4), 352–363.
- Kotter, J. P. (1995). *Liderando el Cambio: Por Qué los Esfuerzos de Transformación Fracasan* (\*). HDR (traducción privada).
- Kotter, J. P. (2004). *El líder del cambio*. Mexico: McGRAW-HILL.
- Kotter, J. P. (2008). *Sentido de Urgencia*. HARVARD BUSSINES PRES / GRUPO EDITORIAL NORMA (TRADUCCION).
- Kotter, J. P. (2009). La idea de que sólo necesitamos desarrollar la estrategia adecuada y ejecutarla es errónea. *harvard deusto business review*, 6.
- Lewin, K. (1951). Teoría del cambio. In E. Escalante Gómez, *Gestión del cambio organizacional (spanish edition)*.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2002). *Liderazgo, Teoría, Aplicación y desarrollo*. México: Thomson Learning.
- Mabunda, T. T., & du Plessis, T. (2016). *Change management in an academic library in the knowledge economy*. Retrieved from *South African Journal of Libraries and Information Science*.
- Pérez Porto , J., & Gardey, A. (Publicado: 2010. Actualizado: 2014.). *Definición de beneficio*. Retrieved from <https://definicion.de/beneficio/>
- Project Management Institute. (2004). *A guide to the project management body of knowledge. PMBOK*. Pennsylvania, USA: Project Management Institute. Retrieved from *A guide to the project management body of knowledge*. En Project Management Institute (Vol. 3).

- Project Management Institute. (2013). *Managing Change in Organizations: A Practice Guide*.  
Project Management Institute.
- Project Management Institute. (2017). *Guía del PMBOK*. Pensilvania: Project Management  
Institute.
- Project Management Institute. (2017). *La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos  
(Guía del PMBOK) / Project Management Institute. SEXTA EDICION*. Newtown Square,  
Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
- Pucheu Moris, J. A. (2013.). *Lo que cambia son las personas : casos de gestión del cambio en  
empresas, estado y ONGs*. RIL editores.
- Schein, E. H. (1982). *Psicología de la organización*.
- Siliceo Aguilar, A., & Casares Arrangoiz, D. (1997). *Liderazgo, valores y cultura : hacia una  
organización competitiva*. McGraw Hill.
- Stanleigh, M. (2008). *Effecting successful change management initiatives: Industrial and  
Commercial Training*. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/00197850810841620>
- Valdez Gutiérrez, C. E. (2006, Octubre). TRABAJO EN EQUIPO ¿CUÁL ES LA CLAVE PARA  
LOGRAR EQUIPOS FUNCIONALES? *Folletos Gerenciales*, p5-14. Retrieved from  
EBSCOHost: <http://bdbiblioteca.universidadean.edu.co>
- Wamsley, L. H. (2009). *Controlling project chaos: Project management for library staff*.  
Retrieved from <http://connection.ebscohost.com/c/articles/37366487/controlling-project-chaos-project-management-library-staff>

