



# Guía introductoria a la Gestión del Cambio organizacional y territorial

## Vol. 1

- Presentación
- Introducción: ¿Cómo usar esta guía?
- Propuesta para un seminario -Taller introductorio a la gestión al cambio
- Caja de insumos comerciales





## Guía introductoria a la Gestión del Cambio organizacional y territorial

Wolfgang Demenus y Hernán Márquez  
**Autores**

Wolfgang Demenus e Internet  
**Fotos**

Eduardo Yumisaca  
**Ilustraciones**

Palabras clave: Gestión del Cambio, Change Management, Cambio organizacional, Cambio territorial, Resistencia, Facilitación

© CONGOPE, Quito, 2014

Gustavo Baroja Narváz  
**Presidente**

Edwin Miño  
**Director Ejecutivo**

Irene Quinatoa  
**Revisión editorial**

Wolfgang Demenus  
**Coordinación y Edición**

**Diseño editorial:** graphus creative

**Diseño de esta guía:** El Telégrafo

Primera edición, 2014  
**Tiraje:** 500 ejemplares  
Impreso en Quito-Ecuador

**CONGOPE:**  
Wilson E8-166 y Av. 6 de Diciembre  
Teléfonos: +593-2-2544810 / 2562724  
[www.congope.gob.ec](http://www.congope.gob.ec)

Quito – Ecuador

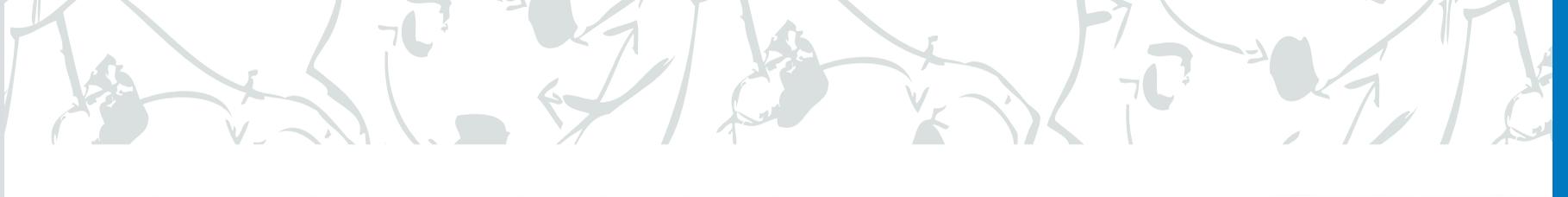


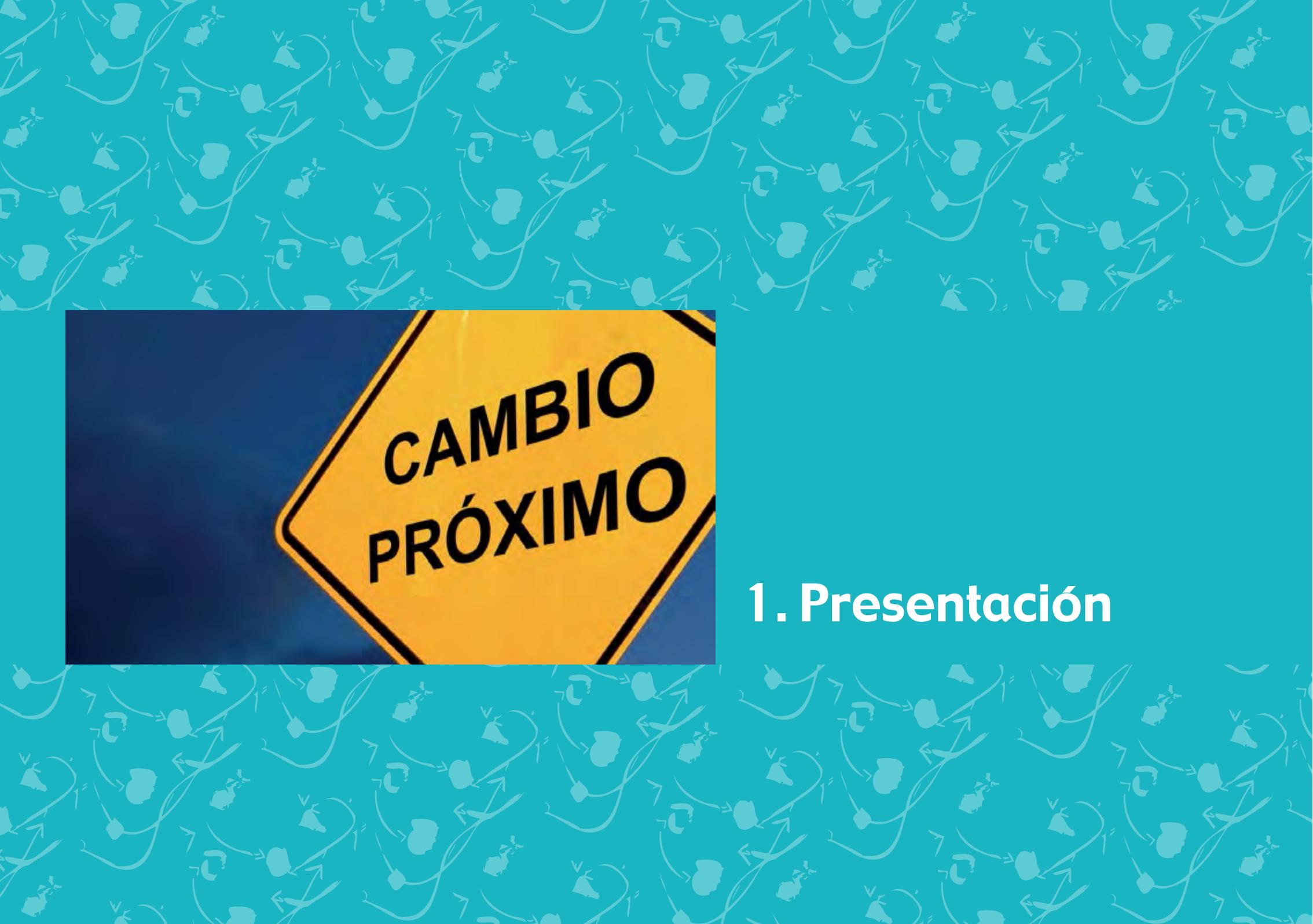
# Contenido

<b>1. PRESENTACIÓN</b> .....	<b>6</b>
<b>2. INTRODUCCIÓN: ¿CÓMO USAR ESTA GUÍA?</b> .....	<b>10</b>
<b>3. PROPUESTA PARA UN SEMINARIO-TALLER INTRODUCTORIO A LA GESTIÓN DEL CAMBIO</b> .....	<b>16</b>
<b>4. CAJA DE INSUMOS CONCEPTUALES</b> .....	<b>26</b>
4.1 El Hexágono del Cambio.....	27
4.2 El Portafolio de los Cambios.....	35
4.3 Factores críticos de éxito en procesos de cambio.....	41
4.4 Modelos para entender las fases de un proceso de cambio .....	49
4.5 Posturas en el proceso de cambio.....	59
4.6 Manejo de resistencia en procesos de cambio.....	66
4.7 El efecto de las dunas de arena y la Regla “Triple C” .....	72
4.8 Gestión de Proyectos de Cambio.....	76
4.9 Comunicación en procesos de cambio.....	88
4.10 Los retos de la consolidación y fortalecimiento de la “cambiabilidad” en organizaciones y sistemas .....	97



<b>5. CAJA DE HERRAMIENTAS</b> .....	<b>102</b>
5.1 Cambia, todo Cambia .....	103
5.2 Análisis rápido de la capacidad de cambio en organizaciones y sistemas .....	108
5.3 Los Caza-autógrafos.....	115
5.4 Tarjetas de Cambio.....	120
5.5 Análisis de Stakeholders.....	124
5.6 Espejito, Espejito.....	133
5.7 El Baile de la Resistencia.....	137
5.8 La Organización enloquece .....	141
5.9 ¡A ganarle al Robot!.....	145
5.10 El nuevo traje del Emperador.....	148
<b>6. IDEAS PARA EL INICIO, EVALUACIÓN Y CIERRE</b> .....	<b>154</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>170</b>
<b>SOBRE LOS AUTORES</b> .....	<b>174</b>





**CAMBIO  
PRÓXIMO**

## **1. Presentación**

*“Tú debes ser el Cambio que quieres ver en el mundo.”*

**Mahatma Gandhi**

**L**a Gestión del Cambio (GdC; Change Management / Management of Change) es una disciplina o enfoque que originalmente fue desarrollado en el ámbito del desarrollo organizacional, donde hace referencia al conjunto de actividades y medidas orientadas a la introducción de un Cambio profundo en una organización. La relevancia de la GdC se deriva del hecho ampliamente reconocido que la capacidad de cambio es un factor crítico de éxito de cualquier organismo o sistema, lo que hace referencia sobre todo su capacidad de adaptación a tendencias significativas en su entorno.

De ahí que la GdC se ha convertido en un enfoque muy importante dentro de las teorías y prácticas contemporáneas de desarrollo organizacional, donde se puede observar una creciente importancia de los Gestores del Cambio - internos y externos - que son las personas que actúan como asesores y multiplicadores en procesos y proyectos de cambio. Como encargados de acompañar procesos de cambio, estos profesionales se caracterizan por: manejar conocimientos sobre los principales conceptos y teorías de cambio, competencias en la selección de métodos y aplicación de herramientas oportunas en las diferentes fases de un proceso así como una predisposición y actitud positiva sobre el Cambio, lo que les permite visualizar todas las oportunidades que proporciona el Cambio, pese a los

altibajos y turbulencias emocionales y operativas que pueda causar el proceso en los afectados.

Como la mayoría de personas por su misma naturaleza tienden a preferir la estabilidad ante el Cambio, procesos de cambio pueden generar incertidumbre y, por lo tanto, ser percibidos como peligros o amenazas por algunos afectados, lo que tiende a generar resistencia ante los cambios e incluso conflictos en torno a su implementación. Cómo trabajar con la resistencia y cómo prevenir y transformar conflictos, constituyen desafíos comunes para los Gestores del Cambio.

Los métodos de la GdC parten de esta realidad y proponen como posibles soluciones medidas tempranas de sensibilización, información y comunicación permanentes, generación de confianza y participación activa de los stakeholders en todas las fases del proceso para inspirar optimismo, fomentar la predisposición al Cambio y así incrementar no sólo la viabilidad, sino la sostenibilidad de los procesos y sus resultados.

Evidentemente, los procesos de cambio no se concentran solamente en el contexto de un individuo, grupo u organización, se dan también en ámbitos más grandes, como son: redes y sistemas de cooperación multiactor, como

proyectos y programas interinstitucionales que intervienen a nivel local, territorial, nacional o sectorial e incluso a nivel regional e internacional.

Programas y proyectos de desarrollo a menudo proponen impulsar cambios profundos, dentro de sistemas complejos que se caracterizan por la presencia de varios actores, de diferentes características, intereses y posturas frente al Cambio. La gestión de procesos de cambio en estos sistemas complejos multiactor-multinivel plantea desafíos particulares, en especial a los profesionales que al trabajar en esos programas y proyectos, deben convertirse en Gestores del Cambio.

Dado que la mayoría de organizaciones y proyectos a su vez está expuesta a cambios constantes, tanto en su entorno como en su interior, hay quienes consideran que la GdC debería formar parte no solamente de las competencias básicas para gerenciar organizaciones (públicas, privadas, comunitarias), sino también de programas y proyectos de desarrollo. Lo último contrasta en cierta medida con la relativa pobreza teórico-conceptual y metodológica existente para encarar procesos de cambio, desde una perspectiva que trasciende la de una organización individual. Felizmente muchos de los conceptos, técnicas y herramientas originalmente generados en el ámbito del desarrollo organizacional (particularmente empresarial) y desarrollo personal, también son aplicables – con las modificaciones del caso – a la gestión de procesos de cambio en sistemas de cooperación multiactor-multinivel.

**Los Gobiernos Autónomos Provinciales enfrentan en la actualidad el doble desafío de impulsar, acompañar y anclar procesos de cambio en sus territorios y de impulsar cambios al interior de sus instituciones.**

Los Gobiernos Autónomos Provinciales del Ecuador enfrentan en la actualidad este doble desafío:

Por un lado, el de impulsar, acompañar y anclar procesos de cambio en sus territorios, en diferentes ámbitos del desarrollo territorial, con énfasis

en aquellos aspectos en los cuales la Constitución y el COOTAD les han asignado competencias en el marco de la descentralización. Por ejemplo, en lo que refiere a la competencia exclusiva de fomento productivo, este desafío se traduce en impulsar, conjuntamente con el sector privado, los otros niveles de gobierno, los actores académicos y comunitarios, iniciativas innovadoras que aporten al desafío nacional del Cambio de la Matriz Productiva.

Por otro lado, el proceso de modernización y reforma del Estado, plantea a los gobiernos provinciales el desafío de impulsar cambios al interior de sus organizaciones, lo que implica adaptar sus modelos de gestión existentes y crear modelos de gestión innovadores para las prestaciones públicas que logren responder a las necesidades y demandas múltiples y cambiantes de la población local.

Siguiendo las famosas palabras de Mahatma Gandhi: “Tú debes ser el Cambio que quieres ver en el mundo”, el desafío entonces consiste en trabajar simultáneamente en procesos de cambio multiactor a nivel de nuestros territorios que logren transformar estructuras disfuncionales para un desarrollo territorial competitivo, incluyente y sustentable, al igual que en procesos de cambio institucional, que pueden resultar igual de profundos cuando abarcan todas las áreas del desarrollo organizacional, desde las estrategias y visión, vía las estructuras y procesos agregadores de valor y de soporte, hasta la misma cultura organizacional. Finalmente no hay que olvidar que en ambos escenarios, la implementación y anclaje de los cambios requieren cambios de actitudes, comportamientos y destrezas a nivel de las personas que forman parte de estos sistemas, lo que subraya la magnitud de este desafío.

La presente guía constituye una introducción a los principios y conceptos clave en torno a la GdC, además de proporcionar una pequeña caja de herramientas que un Gestor del Cambio organizacional o territorial puede aplicar durante las diferentes fases de un proceso de cambio que viene asesorando.

Más allá de la aplicación selectiva de herramientas, los contenidos de la guía fueron compilados de manera que puedan ser usados por

facilitadores experimentados, en el marco de procesos de sensibilización y aprendizaje activo, concretamente, para impartir un curso introductorio a la GdC a personas interesadas en conocer más sobre esta temática, a los stakeholders de una iniciativa territorial de cambio que se viene impulsando en nuestra provincia, y pero también en el marco de procesos de formación de Gestores internos del Cambio organizacional, en los gobiernos provinciales.

Con miras a facilitar este segundo uso, los autores han diseñado una agenda para un seminario-taller introductorio de tres jornadas de duración (24 horas efectivas de capacitación) que es el tiempo requerido para realizar una transferencia completa de los 10 insumos conceptuales y 10 herramientas que se presentarán a continuación<sup>3</sup>.

Tras la validación de los insumos y herramientas por parte de los autores, ambos expertos vinculados a la Dirección de Fomento Productivo del CONGOPE, nació la idea de poner a disposición de los gobiernos provinciales del Ecuador y al mismo CONGOPE la presente guía, en calidad de producto del conocimiento y material didáctico para futuros procesos de formación continua que esta entidad desarrollará con sus agremiados.

Desde luego invitamos a los lectores y usuarios de esta guía introductoria a retroalimentar al CONGOPE y los autores sobre sus experiencias en la aplicación de la guía a nivel provincial, con el fin de enriquecer futuras ediciones de la misma.

Quito, julio de 2014

**CONGOPE**

---

<sup>3</sup> Cabe mencionar que este último formato ha sido validado en el marco de una primera aplicación práctica, un taller con funcionarios de la Comisión Económica de Naciones Unidas para América Latina y el Caribe (CEPAL) que se desarrolló en abril de 2014 en la ciudad de Santiago de Chile. Los autores agradecen a GIZ y GFA Consulting Group que han propiciado la oportunidad para desarrollar los insumos para una versión preliminar de la presente guía introductoria.



## **2. Introducción: ¿Cómo usar esta guía?**

*“En tiempos de cambio, quienes estén abiertos al aprendizaje se adueñarán del futuro, mientras que aquellos que creen saberlo todo estarán bien equipados para un mundo que ya no existe.”*

**Eric Hoffer**

Hay diferentes maneras de leer y usar esta guía:

## 1. Como fuente de información sobre la Gestión del Cambio

**P**ara aquellos lectores interesados en conocer los principios y conceptos clave en torno a la Gestión del Cambio, los diez insumos conceptuales presentados en el capítulo 4 del presente documento contienen información básica resumida; no obstante, como se trata de una guía introductoria diseñada con fines didácticos, es decir, como material de apoyo directo a procesos de sensibilización y capacitación sobre la temática, el nivel de profundidad en el tratamiento de los temas no equivale a una monografía especializada. Usuarios interesados en profundizar sus conocimientos sobre los diferentes conceptos encontrarán al final de cada insumo conceptual sendas referencias bibliográficas cuya lectura recomendamos. La estructuración de los capítulos 4 y 5, con base en sinópsis de los diez insumos conceptuales y diez herramientas, además permite una lectura selectiva, en función del interés específico que pueda tener un lector.

## 2. Como caja de insumos conceptuales y herramientas para facilitadores y gestores de procesos de cambio

El público meta principal de esta guía son profesionales que actúan como Gestores del Cambio en organizaciones y sistemas de cooperación multiactor (programas y proyectos) y que se desempeñan sobre todo a nivel territorial.

La guía está estructurada de manera que pueda satisfacer necesidades específicas de inspiración de un Gestor del Cambio en búsqueda de herramientas innovadoras para desarrollar espacios participativos de trabajo durante determinada fase de un proceso de cambio. Por esta razón, al inicio de cada insumo conceptual y herramienta se presenta una breve descripción (¿En qué consiste?) y se señalan los objetivos del mismo. Como hilo conductor para la presentación de los insumos y herramientas sirve un modelo donde diferenciamos cuatro grandes fases de un proceso de cambio (ver el siguiente gráfico):

**GRÁFICO** Hilo conductor: Modelo de cuatro fases de un proceso de cambio



Adicionalmente, existe la posibilidad de aplicar todos los insumos conceptuales y herramientas de la guía en el marco de un seminario-taller introductorio de sensibilización y capacitación sobre GdC, de tres jornadas de duración. Para este uso se ha diseñado una agenda detallada o plan de facilitación (ver el siguiente capítulo) que establece los objetivos de aprendizaje de un evento de estas características y define además, para cada insumo o herramienta, un resultado esperado de su transferencia.

Pese a las instrucciones detalladas que se proporcionan a lo largo de la guía, se recomienda que la facilitación esté a cargo de profesionales experimentados en procesos de moderación y capacitación. Para aquellos lectores todavía poco familiarizados con los principios andragógicos y técnicas de la facilitación del aprendizaje activo recomendamos como lectura complementaria la “Guía práctica para la facilitación de espacios y procesos en Desarrollo Económico Territorial y Local” (CONGOPE 2013), donde se abordan los principios y técnicas básicas, así como algunos de los formatos más recurrentes para el desarrollo de espacios participativos.

Con el fin de asegurar un ambiente adecuado de interacción entre los participantes, cabe enfatizar que todos los insumos y herramientas fueron diseñados para ser aplicados con grupos entre 14 y 20 personas.

Para un uso tanto parcial como completo, los insumos y herramientas son presentados de forma estandarizada, con el propósito de simplificar su aplicación por parte de facilitadores, en el marco de espacios de trabajo que éstos desarrollan en sus entornos laborales (organizaciones y/o proyectos). Para permitir una rápida orientación se han creado los siguientes íconos:

**TABLA** Descripción de íconos

	<p>► <b>¿En qué consiste?</b> Breve descripción de la naturaleza del insumo o herramienta.</p>
	<p>► <b>Objetivo</b> Describe el objetivo de aprendizaje del respectivo insumo conceptual o herramienta.</p>



### ► **Tiempo**

Brinda orientación sobre el tiempo mínimo requerido para impartir el respectivo insumo conceptual o herramienta en el marco de un espacio facilitado.



### ► **Preparación**

Informa sobre actividades preparatorias que el equipo de facilitadores / Gestores del Cambio debe realizar antes de impartir el insumo o herramienta.



### ► **Materiales**

Especifica una lista de materiales y equipos didácticos así como otros elementos requeridos para impartir el respectivo insumo o herramienta (ejercicio vivencial, analítico)



### ► **Contenidos**

En esta sección se describen, de forma resumida, los principales contenidos (conceptos, principios, modelos, etc.) a ser abordados en el marco del respectivo insumo / herramienta.



### ► **Actividades / Pasos**

Tanto para impartir los insumos conceptuales como para desarrollar las herramientas, los facilitadores deben respetar una secuencia de pasos que se detallan en esta sección del cuadro descriptivo, a menudo con indicaciones en cuanto al tiempo sugerido para desarrollar cada paso.



### ► **Cierre**

Para los insumos conceptuales se proponen ideas de cierre que permiten a los facilitadores resumir aspectos centrales del tema abordado y/o establecer un puente con temas que se abordarán más adelante.



### ► Variaciones

Para algunas herramientas se plantean posibles variaciones que la facilitación puede introducir al ejercicio cuando el contexto de aplicación así lo amerita.



### ► Preguntas de procesamiento

En los ejercicios dinámicos que forman parte de las herramientas ganan especial relevancia la reflexión y procesamiento posterior a la vivencia, con base en una serie de preguntas que el equipo facilitador hace a los participantes; para algunas de estas preguntas, se sugiere que las respuestas del grupo se visualicen en un rotafolio o en tarjetas.



### ► Recomendaciones y sugerencias

La descripción de algunas herramientas contiene al final una serie de “tips”, en términos de recomendaciones y sugerencias para el equipo facilitador, en cuanto a posibles combinaciones con insumos conceptuales o herramientas complementarias.



### ► Bibliografía recomendada

Para aquellos lectores interesados en profundizar sus conocimientos en torno a los conceptos tratados en los insumos conceptuales, se proporcionan al final de cada insumo 1-2 fuentes bibliográficas que pueden ser monografías o artículos; cuando estas lecturas complementarias están disponibles en internet se indica además el enlace.



### ► Handouts

Para algunos insumos conceptuales, la guía incluye materiales que se sugiere entregar en determinado momento a los participantes en calidad de material didáctico complementario; estos denominados handouts pueden ser fotocopiados directamente de esta guía.

Basándonos en los principios de la andragogía moderna - participación, horizontalidad, creatividad y flexibilidad - y conceptos como inteligencias múltiples (Gardner 1983), la metodología propuesta para la aplicación de la guía es altamente interactiva y combina:

- Charlas cortas visualizadas** preparadas por los facilitadores con base en diferentes medios y materiales de visualización, principalmente rotafolios, pancartas y otros medios audiovisuales para introducir conceptos y modelos fundamentales en torno a la temática Gestión del Cambio;



- Trabajos en plenaria y sub-grupos** que fomentan la comunicación verbal y visual (con tarjetas, pancartas, etc.) entre los participantes y el intercambio de ideas, criterios y experiencias, en torno a casos referenciales proporcionados por los facilitadores y por los mismos participantes; en procesos reales de cambio, los respectivos trabajos pueden aplicarse al contexto específico en el cual se enmarca el taller.



- Ejercicios dinámicos** que permiten a los participantes experimentar de forma activa aspectos y momentos clave de un proceso de cambio; estos ejercicios son estructurados de manera que motivan a una reflexión y procesamiento posterior, lo que permite al grupo sacar sus propias conclusiones sobre el tema tratado. Este tipo de ejercicios se plantea sobre todo en las herramientas, pero también en algunos insumos conceptuales, para introducir, transmitir y reforzar determinados conceptos (como el rol del entorno, de la resistencia y de las posturas en los procesos de cambio).





### **3. Propuesta para un Seminario-taller introductorio a la Gestión del Cambio**

*“Las personas cambian cuando se dan cuenta del potencial que tienen para cambiar las cosas.”*

**Paulo Coelho**

**A** continuación, se proporciona una agenda detallada (Plan de Facilitación) para un seminario-taller de introducción a la temática Gestión del Cambio, con una duración de tres jornadas (24 horas efectivas de entrenamiento) que se sustenta en el conjunto de los 10 insumos conceptuales y 10 herramientas que se presentarán en los siguientes dos capítulos de esta guía. Además se plantea una serie de actividades de arranque (Momento inicial) y cierre (Bloque final) que se detallan en el capítulo 6.

Como **objetivos de aprendizaje** para un seminario-taller de estas características se proponen los siguientes:

1. **Introducir y reflexionar sobre las principales teorías, modelos y conceptos contemporáneos en torno al Cambio y su Gestión**, incluyendo un modelo propuesto por el equipo facilitador, el que servirá como hilo conductor para analizar los diferentes momentos o fases de un proceso de cambio (bloque introductorio).
2. **Transferir y aplicar una serie de herramientas que se insertan en las diferentes fases de un proceso de cambio** y que, por tanto, tienen un

uso directo para el trabajo de sensibilización, motivación y análisis que desarrollan Gestores del Cambio en diferentes contextos (enfoque general: Facilitación de procesos de Cambio en organizaciones, programas y proyectos territoriales). En el abordaje secuencial de las herramientas, se partirá del modelo introducido por el equipo facilitador, lo que permitirá a los participantes identificar los desafíos en cada una de las cuatro fases, así como estrategias adecuadas para enfrentarlos (bloque central).

3. **Proporcionar un espacio de diálogo**, al final del seminario-taller, sobre posibilidades de aplicación de los conceptos, modelos y herramientas transferidos, a la realidad de los participantes del curso (bloque final).

Para generar un ambiente favorable, de fuerte interacción y aprendizaje, se recomienda que el seminario-taller se desarrolle en instalaciones adecuadas (salón de capacitación grande y bien iluminado con luz natural, incluyendo la posibilidad de desarrollar algunas de las actividades al aire libre) y que su moderación esté a cargo de dos expertos con mucha experiencia en procesos de facilitación y capacitación de adultos.

TABLA

Plan de Facilitación para la Primera Jornada

Inicio	Actividad	Método	Resultados esperados	Tiempo / Responsables
08h45	Llegada y Registro de participantes	Lista de asistencia		
<b>Momento inicial</b>				
09h00	Bienvenida y apertura del Taller	Palabras de bienvenida	Contextualización del seminario-taller	Anfitriones 15 min.
09h15	Objetivos y mecánica del Taller (ver cap. 6)	Dinámica de presentación de participantes (en sub-grupos) y facilitadores (Pizarra 1: Galería de Arte del Cambio) y nivelación de expectativas (Pizarra 2: "Nuestras Inquietudes"; 2 tarjetas por sub-grupo)		Participantes y Facilitadores 20 min.
		Presentación visualizada de objetivos, agenda y resultados esperados en tres bloques temáticos; conectar inquietudes de los participantes con los bloques temáticos.	Presentación de participantes y facilitadores y nivelación de expectativas	Facilitadores 10 min
		Concertación de reglas básicas de convivencia e interacción durante el taller (dos reglas propuestas por los facilitadores: "Principio de la Burbuja" y "Todas las opiniones son válidas y valiosas")	Presentación y revisión de la agenda de trabajo, objetivos y resultados esperados por bloques temáticos Concertación de reglas (básicas) de convivencia Establecimiento de primeros vínculos entre participantes	Participantes y facilitadores 15 min.
		Dinámica de agrupación en función a: (1) Años de experiencia en proyectos de desarrollo (organizacional, territorial) (2) "Mis intenciones de impulsar procesos de cambio me traen recuerdos ++, +, --".(3) otro criterio (a ser definido por los facilitadores, acorde al contexto del seminario-taller)		Participantes y facilitadores 15 min.

Inicio	Actividad	Método	Resultados esperados	Tiempo / Responsables
<b>Bloque introductorio: Conceptos esenciales en la Gestión del Cambio (GdC)</b>				
10h15	<b>Insumo conceptual 4.1: El Hexágono del Cambio</b>	Presentación de conceptos clave: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Niveles de observación (Triángulo 1)</li> <li>2. Fases de un proceso de cambio (Triángulo 2)</li> <li>3. Propósitos de la Gestión del Cambio, (Triángulo 3)</li> <li>4. Ámbitos de intervención de la GdC (Triángulo 4)</li> <li>5. Perfil de un Gestor del Cambio (Triángulo 5)</li> <li>6. Ingredientes de un proceso de cambio (Triángulo 6)</li> </ol>	Los participantes obtienen una primera visión panorámica sobre los principales aspectos y retos relacionados a la GdC en organizaciones y territorios.	30 min. Facilitadores
10h45	<b>Refrigerio</b>			<b>15 min.</b>
11h00	<b>Herramienta 5.1: Cambia, todo cambia</b>	Ejercicio dinámico con reflexión-procesamiento	Los participantes reconocen la importancia de detectar tendencias en el entorno a tiempo, reflexionar su relevancia para el alcance de sus objetivos y metas, así como desarrollar estrategias creativas y eficaces de respuesta.	30 min. (15 min. de ejercicio, 15 min. de procesamiento)
11h30	<b>Herramienta 5.2: Análisis rápido de la capacidad de cambio en organizaciones y sistemas</b>	Caso referencial: Organización / Proyectos de los participantes	Los participantes aplican a su organización o proyecto una herramienta que les permite relacionar tendencias relevantes del entorno con diferentes estrategias de reacción y respuesta en organizaciones y sistemas, lo que les permite efectuar una apreciación rápida de la capacidad de cambio.  Los participantes reconocen la relevancia de las percepciones en la detección y determinación de necesidades de cambio y, por tanto, en la formulación de estrategias de reacción y respuesta.	60 min. Participantes, con instrucciones de los facilitadores

Inicio	Actividad	Método	Resultados esperados	Tiempo / Responsables
12h30	<b>Insumo conceptual 4.2: El Portafolio de Cambios</b>	Presentación de un modelo para entender diferentes (proto)tipos de cambio para responder a diferentes constelaciones entre factores externos e internos.	Los participantes reflexionan sobre las diferencias entre cambio evolutivo (de primer orden) y cambio radical (de segundo orden) y la relación entre factores externos e internos como impulsores de diferentes tipos de cambio.	30 min. Facilitadores
13h00	<b>Almuerzo</b>			<b>60 min.</b>
14h00	<b>Herramienta 5.3: Los caza-autógrafos</b>	Ejercicio dinámico	A raíz de un ejercicio vivencial, los participantes profundizan su discusión sobre tipos de cambio y el rol de las percepciones.	30 min. Participantes y Facilitadores
14h30	<b>Insumo conceptual 4.3: Factores críticos de éxito en procesos de cambio</b>	Reflexión en sub-grupos sobre factores de éxito y fracaso en procesos de cambio y presentación de los factores críticos de éxito según John Kotter.	Los participantes comparan sus propias experiencias con procesos de cambio con los hallazgos de los estudios de uno de los investigadores más conocidos sobre factores de éxito en procesos de cambio en organizaciones y sistemas.	60 min. Facilitadores y participantes (trabajo grupal)
15h30	<b>Insumo conceptual 4.4: Modelos para entender las fases de un proceso de cambio</b>	Presentación interactiva y comparación entre algunos modelos (de transición personal, de cambio organizacional y social), con énfasis en el modelo de cuatro fases con el cual se trabajará en el siguiente bloque del taller (trabajo de piso).	Los participantes conocen los principales modelos de fases de un proceso de cambio y comparan los modelos teórico-conceptuales con sus propias experiencias de cambio en cuanto a las dimensiones técnico-operativas y socio-emocionales.	60 min. Participantes y Facilitadores
16h30- 17h00	<b>Evaluación de la Jornada y Cierre Cine del Cambio (ver Cap. 6)</b>	Dinámica de evaluación y retroalimentación: El Fósforo Proyección de dos cortometrajes sobre Cambio Palabras de cierre de la Jornada	Los participantes y facilitadores realizan un balance de la primera jornada, formulando comentarios sobre los siguientes aspectos: En cuánto a métodos y contenidos, ¿qué debería cambiar mañana? (aspectos por mejorar) ¿Qué debería mantenerse? ¿Qué destaque de la jornada de hoy?	20 min. Participantes y Facilitadores

**TABLA**

**Plan de Facilitación para la Segunda Jornada**

Inicio	Actividad	Método	Resultados esperados	Tiempo / Responsables
09h00	<b>Bienvenida y apertura de la segunda jornada</b> <b>Cine del Cambio 2</b> <b>Herramienta 5.4: Tarjetas de Cambio</b>	Palabras de bienvenida Proyección de un cortometraje de bienvenida Ejercicio asociativo como hilo conductor Revisión de la agenda de la segunda jornada	Los participantes establecen conexiones entre aforismos y proverbios sobre el Cambio y aspectos de la GdC abordados durante la jornada anterior.  Los participantes relacionan los temas de la segunda jornada con el modelo de fases introducido en la jornada anterior.	30 min. Participantes y facilitadores
<b>Bloque central, Parte 1: Preparación (Necesidad, Visión, Estrategia) (Fase 1)</b>				
9h30	<b>Herramienta 5.5.: Análisis de Stakeholders</b>	Ejercicio analítico; reflexión-procesamiento Casos referenciales: Mudanza del Centro de Atención a Drogadictos Las Mujeres de Wajir (Kenia) Caso (Proceso de Cambio) de los mismos participantes	Los participantes aplican a un caso referencial una herramienta para identificar stakeholders internos y externos, analizar sus intereses y posiciones frente a un proceso de cambio, lo que les permite visualizar interes(es) compartido(s) que pueden servir como punto de partida para la formulación de una estrategia comunicacional para el Cambio y la generación de alianzas pro Cambio.	90 min. Participantes con instrucciones de los facilitadores
11h00	<b>Refrigerio</b>			<b>15 min.</b>
11h15	<b>Herramienta 5.6: Espejito, Espejito...</b>	Ejercicio analítico; reflexión-procesamiento (ver sinopsis) Caso referencial: Organización / Proyecto de los participantes	Los participantes descubren cómo las percepciones de los stakeholders sobre una organización o proyecto pueden ser aprovechadas en la formulación de una visión para el Cambio.	105 min. Participantes con instrucciones de los facilitadores

Inicio	Actividad	Método	Resultados esperados	Tiempo / Responsables
13h00	Almuerzo			60 min.
<b>Bloque central, Parte 2: Lanzamiento y Contacto (Fase 2)</b>				
14h00	<b>Insumo conceptual 4.5: Posturas en el proceso de cambio</b>	<p>Proyección de cortometraje: “Matar buenas ideas puede comprometer tu futuro.”</p> <p>Presentación y experimentación del modelo de Krebsbach-Gnad sobre actitudes y posiciones típicas al inicio de un proceso de cambio (tipología de 7 actitudes; ejercicio en el piso)</p>	Los participantes reconocen que incluso las mejores ideas requieren apoyo para sobrevivir, saben diferenciar entre actitudes típicas al inicio de un proceso de cambio, reflexionan sobre sus propias actitudes y posiciones y desarrollan estrategias para (1) mantener motivados a los “misioneros” y “fieles” (2) motivar a los “expectantes” y “confesados”.	60 min. Facilitadores, con trabajo grupal (dos grupos)
15h00	<b>Insumo conceptual 4.6: Manejo de la resistencia en el proceso de cambio</b>	Presentación interactiva sobre el tema Manejo de la resistencia en la GdC; interpretación de señales directas e indirectas de resistencia al Cambio (Modelo del Iceberg); identificación de estrategias para manejar diferentes formas de resistencia.	Los participantes reconocen la necesidad de manejar resistencia al Cambio de forma constructiva, fortalecen sus competencias en la identificación de diferentes formas de resistencia e interpretación de señales, con el fin de aplicar estrategias adecuadas para el manejo de la resistencia.	75 min. Facilitadores, con trabajo en 3 sub-grupos
16h15	<b>Herramienta 5.7: El Baile de la Resistencia</b>	Ejercicio dinámico, con breve reflexión-procesamiento	A raíz de un breve ejercicio, los participantes experimentan diferentes estrategias para el manejo de resistencias.	15 min. Participantes
16h30	<b>Insumo conceptual 4.7: El efecto de las dunas de arena y la Regla Triple C</b>	Presentación de un modelo explicativo del fracaso de procesos de cambio (ver sinopsis)	Los participantes conocen un modelo que explica porque muchos procesos de cambio fracasan, generan ideas para contrarrestar el efecto de las dunas de arena, y discuten sobre la regla triple C (Comunicación, Coherencia, Consecuencia) para mantener la dinámica en un proceso de cambio.	30 min. Facilitadores

17h00-17h30	<b>Evaluación de la Jornada y Cierre</b>	Dinámica de evaluación y retroalimentación: La Pesca  Palabras de cierre de la Jornada (ver Cap. 6)	Los participantes y facilitadores realizan un balance de la segunda jornada, formulando comentarios sobre los siguientes aspectos:  ¿Qué logré pescar el día de hoy?  ¿Qué me queda por pescar?	30 min. Participantes escriben tarjetas
-------------	--	--	---	--

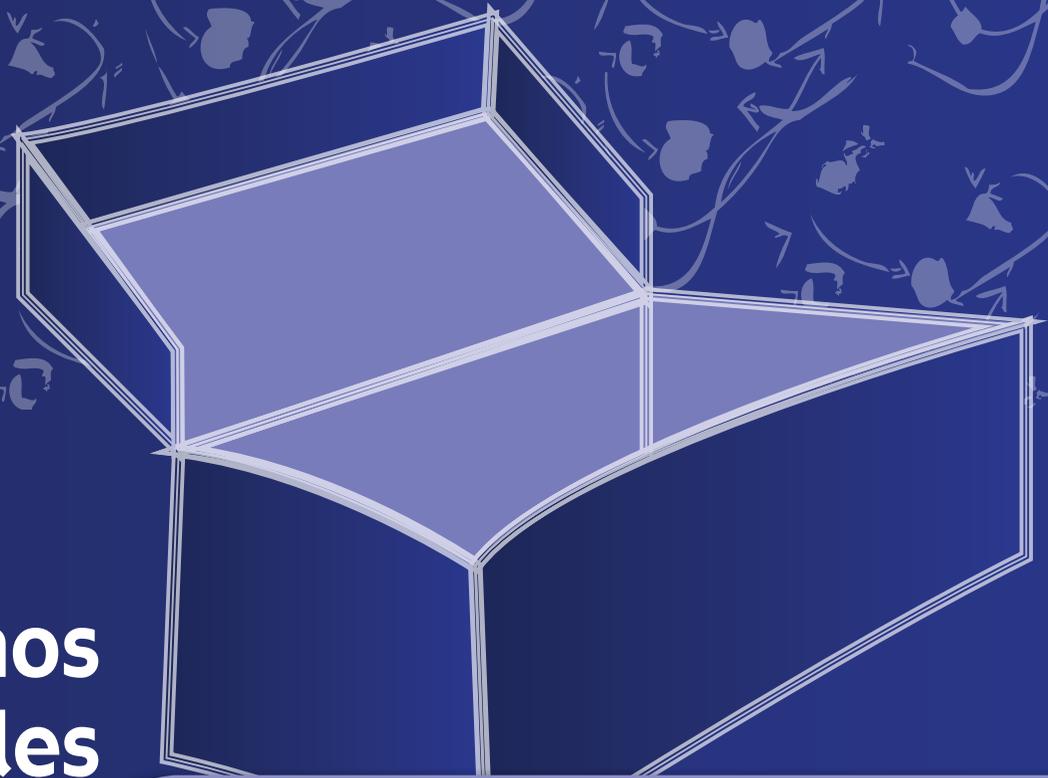
**TABLA** Plan de Facilitación para la Tercera Jornada

Inicio	Actividad	Método	Resultados esperados	Tiempo / Responsables
09h00	<b>Bienvenida y apertura de la tercera jornada Cine del Cambio 3</b>	Palabras de bienvenida  Proyección de un cortometraje de bienvenida  Hilo conductor: ¿Quién quiere ser Gestor del Cambio?  Revisión de la agenda de la última jornada	Los participantes recuperan los temas clave de la jornada anterior mediante un hilo conductor lúdico basado en preguntas de la facilitación. La facilitación revisa junto con los participantes la agenda.	45 min. Participantes y facilitadores
<b>Bloque central, Parte 3: Experimentación activa (Fase 3)</b>				
09h45	<b>Herramienta 5.8: La Organización se enloquece</b>	Ejercicio dinámico, con reflexión-procesamiento	Los participantes experimentan lo que sucede a una organización o sistema cuando se implementa un proceso de cambio mal planificado y sintonizado, así como un proceso mejor sincronizado que se sostiene en una serie de Proyectos de Cambio.	30 min. Participantes y facilitadores
10h15	<b>Insumo conceptual 4.8: Gestión de Proyectos de Cambio</b>	Entrega de consejos prácticos (tips) en torno a la conformación de grupos de tareas (task forces) y el diseño, implementación, monitoreo y evaluación de Proyectos de Cambio	Los participantes conocen una serie de aspectos que hay que tomar en cuenta en la gestión de Proyectos de Cambio (PC).	60 min. Facilitadores
11h15	<b>Refrigerio</b>			<b>15 min.</b>
11h30	<b>Herramienta 5.9: A ganarle al Robot!</b>	Ejercicio dinámico, con breve reflexión-procesamiento (ver sinopsis)	A raíz de un breve ejercicio, los participantes reflexionan sobre las diferencias y distancias que a menudo existen entre buenas intenciones y la concreción del Cambio.	20 min. Participantes y facilitadores

Inicio	Actividad	Método	Resultados esperados	Tiempo / Responsables
11h45	<b>Insumo conceptual 4.9: Comunicación en Procesos de Cambio</b>	Presentación sobre el rol de la información y comunicación en procesos de cambio y tips para el diseño de una estrategia / concepto comunicacional	Los participantes reconocen la importancia de la información y comunicación en los procesos de cambio, reflexionan sobre causas y efectos de colisiones en la comunicación y conocen los elementos y diferencias entre un concepto comunicacional y un plan de Proyecto de Cambio.	75 min. Facilitadores
13h00	<b>Almuerzo</b>			<b>60 min.</b>
<b>Bloque central, Parte 4: Anclaje y Consolidación (Fase 4)</b>				
14h00	<b>Herramienta 5.10: El traje nuevo del emperador</b>	Ejercicio dinámico, con reflexión y procesamiento (ver sinopsis)	A raíz de un ejercicio dinámico, los participantes experimentan los desafíos relacionados al anclaje del Cambio en las personas, organizaciones y sistemas  Aplicación a casos del grupo y generación de estrategias para mantener el Cambio en el tiempo, integrarlo a nuevas prácticas y rutinas e institucionalizarlo.	45 min. Participantes, con instrucciones
14h45	<b>Insumo conceptual 4.10: Los retos de la consolidación y fortalecimiento de la “cambiabilidad” en organizaciones y sistemas</b>	Presentación de hallazgos de estudios sobre el procesos de anclaje/institucionalización del Cambio en organizaciones y sistemas (ver sinopsis)	Los participantes complementan las ideas generadas en el ejercicio anterior con hallazgos de estudios sobre GdC.	15 min. Facilitadores
<b>Bloque final</b>				
15h00	<b>Discusión sobre preguntas e inquietudes pendientes</b>	Identificación y discusión de preguntas e inquietudes pendientes en torno a la GdC en organizaciones y sistemas con el método de la Pecera (Cap. 6)	Los participantes tienen la oportunidad de plantear preguntas e inquietudes en torno a la GdC que se abordarán de forma colegiada	60 min. Participantes y facilitadores

<p><b>16h00-17h00</b></p>	<p><b>Perspectivas, evaluación y cierre</b></p> <p><b>Dinámica interactiva de balance-evaluación: Cuatro Esquinas (ver Cap. 6)</b></p> <p><b>Cierre y regalo de despedida: El Ladrón del Sábado</b></p>	<p>Dinámica de balance-evaluación:</p> <p>Esquina 1: "La principal aplicación que veo es:..."</p> <p>Esquina 2: "Un aprendizaje destacado para mí fue:..."</p> <p>Esquina 3: "Un mensaje importante que me llevo es:..."</p> <p>Esquina 4: "Así me siento al concluir el taller:..."</p> <p>Entrega de certificados de asistencia</p> <p>Mensajes de despedida</p>	<p>Los participantes reflexionan sobre el taller, los contenidos y aprendizajes así como posibilidades de aplicación de los métodos y contenidos en sus respectivas áreas de trabajo (y más allá)</p>	<p>60 min.</p> <p>Participantes y facilitadores</p>
---------------------------	---	--	---	---

## 4. Caja de Insumos Conceptuales



- 4.1 El Hexágono del Cambio
- 4.2 El Portafolio de los Cambios
- 4.3 Factores críticos de éxito en procesos de cambio
- 4.4 Modelos para entender las fases de un proceso de cambio
- 4.5 Posturas en el proceso de cambio
- 4.6 Manejo de la resistencia en procesos de cambio
- 4.7 El efecto de las dunas de arena y la regla “Triple C”
- 4.8 Gestión de Proyectos de Cambio
- 4.9 Comunicación en procesos de cambio
- 4.10 Los retos de la consolidación y fortalecimiento de la “cambiabilidad” en organizaciones y sistemas

# ILUSTRACIÓN

## Insumo conceptual 4.1: El Hexágono del Cambio

*“Cuando soplan vientos de cambio,  
algunos construyen muros; otros molinos.”*

*Proverbio chino*



**¿En qué consiste?**

Este insumo conceptual introduce de manera didáctica y visual a aspectos cruciales de la GdC, mediante un esquema fácil de recordar (seis triángulos que conforman un hexágono).  
Se imparte como presentación interactiva (powerpoint con animaciones de los seis triángulos que conforman el Hexágono; alternativamente se puede trabajar desde la facilitación con cartulinas en forma triangular para ir componiendo en una pizarra, paso a paso, el Hexágono).



**Objetivos:**

- ▶ Introducir de manera didáctica a algunos aspectos clave en torno a los cambios y su gestión, a saber: Niveles de observación de cambios, grandes fases de un proceso de cambio, objetivos de la GdC, ámbitos de intervención, perfil básico de un Gestor del Cambio, ingredientes básicos de un proceso que queremos impulsar como gestores (fórmula R-E-T-O).



**Tiempo:**

30 minutos (20 minutos de presentación; 10 minutos para comentarios y preguntas de los participantes)



**Preparación:**

- ▶ Preparar la presentación en PowerPoint (interactiva, basada en el Hexágono y los seis triángulos que lo conforman; ver la presentación que se propone como handout).
- ▶ Sacar fotocopias de la presentación para entregárselas a los participantes al final de la presentación como handout (no antes).



**Materiales:**

PowerPoint  
Proyector, pantalla de proyección y computadora/laptop.



## Contenido:

“Nada es permanente a excepción del cambio”, dijo el filósofo griego Heráclito de Éfeso. Como nos enseña la historia, cambios permanentes han acompañado a la especie humana desde sus inicios; toda nuestra vida como individuos es un gran proceso de cambio; los cambios son inevitables y forman parte integral de nuestra condición humana. Por lo tanto, el Cambio no es un estado temporal de desequilibrio que lleva a un nuevo equilibrio definitivo, sino cada Cambio es seguido por otro Cambio. El status quo – en términos de situación actual – es solamente una foto instantánea, un equilibrio efímero o una suerte de grada, más o menos ancha, en una escalera grande. Incluso hay quienes consideran al Cambio como la esencia de la vida ya que son los Cambios constantes que diferencian la vida de la muerte.

Procesos de cambio suelen ocurrir en diferentes **niveles**, dependiendo de nuestro punto de observación: Podemos diferenciar entre los niveles (= triángulo 1):

- ▶ **Individuo / Persona** (Cambio denominado transición personal)
- ▶ **Grupos / Organizaciones** (Cambio organizacional)
- ▶ **Sistemas / Redes / Sociedades** (Cambio sistémico, Cambio social)

Puede haber tendencias de entorno, como el calentamiento global, que provocan cambios en todos estos niveles. Según Kurt Lewin, el pionero de los estudios modernos sobre procesos de cambio, cualquier proceso de cambio en cualquier nivel implica tres grandes momentos (= triángulo 2):

### ▶ **Fase 1: Descongelamiento (Unfreezing):**

Reconocimiento o toma de conciencia de la necesidad de cambio; el término Unfreezing simboliza el “descongelamiento” del equilibrio o de la situación actual.

### ▶ **Fase 2: Movimiento (Moving):**

Es la fase donde se implementan nuevas ideas, estrategias, propuestas y formas de comportamiento para dar soluciones al problema encontrado.

### ▶ **Fase 3: Recongelamiento (Refreezing):**

El objetivo de la tercera fase de “re-congelamiento” es el anclaje y la institucionalización de las nuevas soluciones y procesos/prácticas para así dar fin preliminar al proceso de cambio.

**La Gestión del Cambio** (GdC; Change Management) es una disciplina cuyos principales **propósitos** son (= triángulo 3)

- ▶ **provocar e impulsar**
- ▶ **acompañar y facilitar y**
- ▶ **consolidar y anclar procesos de cambio**

a nivel de organizaciones y sistemas multiactor. A nivel personal, en vez de GdC hablamos del **Coaching transformativo**.

El enfoque principal de la GdC son situaciones que demandan un **Cambio fundamental** en las estructuras y procesos (aspectos técnicos-operativos denominados factores duros) y también en las actitudes y comportamientos (aspectos psico-sociales, denominados factores blandos). Busca integrar los aspectos técnicos duros y medibles (de “gestión” del Cambio) con los aspectos socioemocionales, cualitativos o blandos (de “facilitación” del Cambio) en un solo **enfoque holístico**, partiendo de la hipótesis que procesos de cambio que no toman en cuenta la dimensión humana conllevan un riesgo mucho mayor de fracasar. Al mismo tiempo, la GdC reconoce que cambios en los aspectos blandos siempre deben traducirse en resultados duros y medibles para que el Cambio como tal sea sostenible en el tiempo. Por lo cual, la GdC interviene de manera simultánea en los siguientes **tres ámbitos (= triángulo 4):**

- ▶ **Estrategia/Visión:** brindando orientación, explicando el sentido (el por qué y para qué) del Cambio;
- ▶ **Estructuras:** ya que generan los procesos y resultados medibles del Cambio (**aspectos técnico-operativos, factores duros**)
- ▶ **Cultura:** representa el conjunto de comportamientos, actitudes, valores y aptitudes de las personas implicadas en un proceso de cambio (**aspectos psico-sociales, factores blandos**)

Estos son los tres grandes campos de acción de un(a) Gestor(a) del Cambio. Para intervenir de forma efectiva, como asesor interno o externo, en un proceso de cambio, en la literatura sobre GdC se señalan los siguientes tres aspectos que marcan el **perfil básico profesional** de un Gestor(a) del Cambio (**= triángulo 5**):

- ▶ **Querer:** fuerte predisposición personal al Cambio y sensibilidad (“antenas”; “sistema de alerta temprana”);
- ▶ **Poder:** mandato, reconocimiento y respaldo institucional (condiciones básicas para poder actuar)
- ▶ **Saber (hacer):** conocimientos de conceptos, modelos y teorías sobre el Cambio; manejo de métodos y herramientas prácticas para intervenir oportunamente en procesos de cambio.

En el seminario-taller “Introducción a la GdC” vamos a reflexionar sobre las primeras dos esquinas (Querer y Poder), pero vamos a centrarnos en la tercera: **Presentar insumos sobre conceptos, modelos y teorías que nos parecen esenciales para entender los procesos de cambio en organizaciones y sistemas de cooperación multiactor** (= zonas azules en la agenda visualizada), así como transferir una serie de herramientas – unas más analíticas, otras más vivenciales - que podemos aplicar en nuestros procesos de asesoría en el ámbito de la GdC (= zonas rosadas de la agenda).

Las ideas más brillantes que se pueden generar en cuanto a nuevas estrategias, procesos y estructuras se convierten en tigres de papel, cuando no se cuenta con una masa crítica energética en las personas para las cuales el Cambio propuesto resulte lógico, necesario y atractivo. Esto nos lleva a una reflexión sobre los **tres ingredientes básicos** de un proceso de cambio, que a su vez determinan el **nivel energético** del proceso y que son los siguientes (**= triángulo 6**):

- ▶ Recursos (ej. saber como aprovechar y canalizar experiencias, saberes, Know-how, ideas, emociones hacia el Cambio)
- ▶ Motivación de Empuje (ej. saber cómo comunicar la necesidad y urgencia del Cambio)
- ▶ Motivación de Tracción (ej. saber comunicar la visión, el valor agregado, el sentido del Cambio).

Para que haya un flujo energético positivo en un proceso de cambio, como Gestores del Cambio debemos proponernos que se aprovechen y movilicen los recursos disponibles a favor del proceso **(R)**, que el Cambio propuesto sea percibido, por una masa crítica de personas, como necesario **(E)** y a la vez deseable **(T)**. De las denominaciones de las tres esquinas del triángulo podemos derivar la **fórmula energética del Cambio "R-E-T-O"**:

**R x E x T > 0**

Los signos de multiplicación en la fórmula expresan la necesidad de contar con la presencia de cada uno de estos tres ingredientes - cuando uno es cero, o negativo, no se cumple la condición: mayor a cero para que el balance energético en su conjunto sea positivo.



**Actividades / Pasos:**

1. Desarrollar la presentación visualizada con base en una breve explicación de cada uno de los seis triángulos y sus respectivas esquinas (se sugiere alternarse entre dos facilitadores).
2. Invitar a los participantes para que hagan preguntas y comentarios sobre el Hexágono y cualquiera de sus componentes.
3. Contestar las preguntas y fomentar un primer diálogo en torno a las observaciones que nacen del grupo.



**Cierre:**

Sin duda, impulsar y acompañar procesos de cambio en organizaciones y proyectos territoriales representa un "RETO" que no siempre se alcanza: Según estudios empíricos realizados a nivel de empresas en varios países del mundo, **dos de tres procesos de cambio no despliegan el nivel energético necesario para prosperar.**

Más adelante vamos a mirar con mayor detalle cuales son los principales factores atrás del éxito y fracaso de los procesos de cambio.



### **Bibliografía recomendada**

Arthur Zimmermann: Gestión del Cambio Organizacional: Caminos y herramientas, 2ª Edición; Ediciones Abya-Yala, Quito 2000 (disponible en internet; ver Bibliografía)

Juan Andrés Pucheu: Lo que cambia son las personas: casos de gestión del Cambio en empresas, Estado y ONGs; RiL Editores, Santiago de Chile 2013

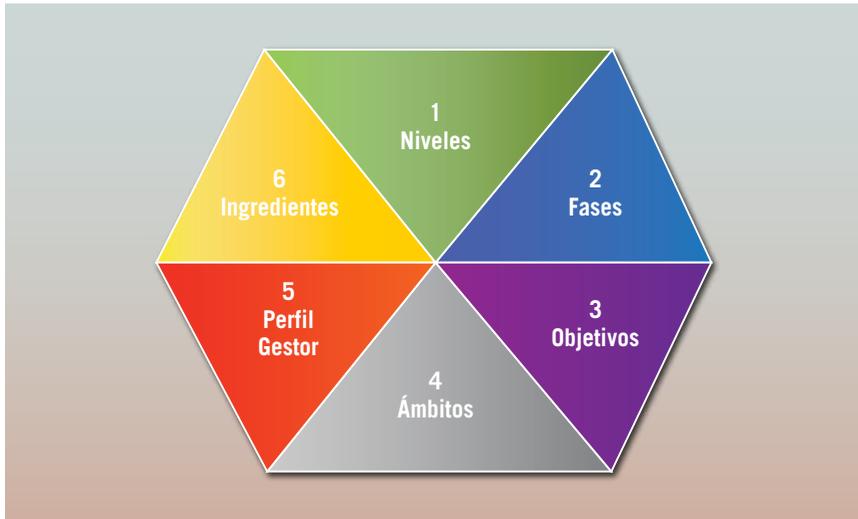
Harvard Business Review; Gestión del Cambio, Ediciones Deusto, Bilbao 2000.



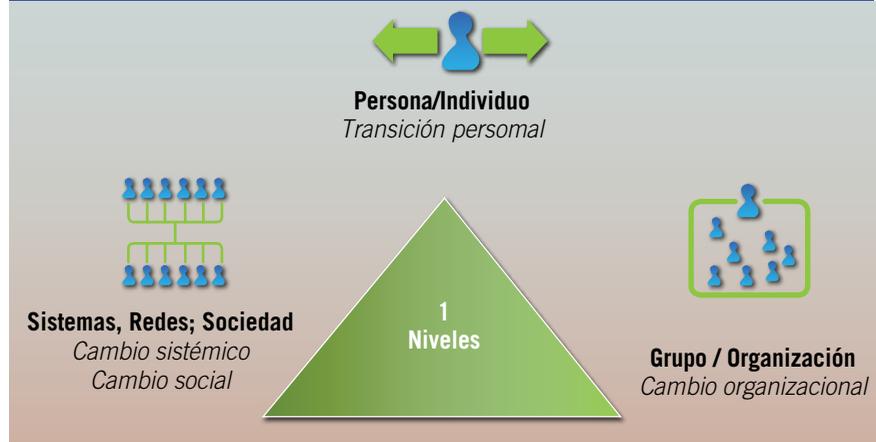
### **Handout:**

El Hexágono del Cambio (en el anexo)

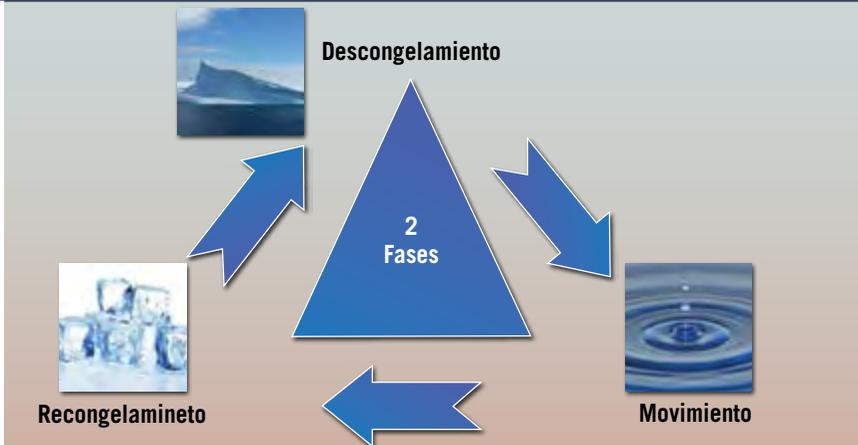
# Handout 1: El Hexágono del Cambio



## 1 Niveles de Observación



## 2 Fases de un proceso de cambio (según Lewin 1947)



## 3 Objetivos GdC



# Handout 1: El Hexágono del Cambio

## 4 Ámbitos de intervención de la GdC



## 5 Perfil básico de un Gestor de Cambio



## 6 Ingredientes de un Proceso de Cambio



## Fórmula energética del Cambio

$$R \times E \times T > 0$$

Los signos de multiplicación en la fórmula expresan la necesidad de contar con la presencia de cada uno de los tres ingredientes (cuando uno es cero, o negativo, no se cumple la condición: mayor a cero para que el balance energético en su conjunto sea positivo).



# ILUSTRACIÓN

## Insumo conceptual 4.2: El Portafolio de los Cambios

*“No se descubren nuevos continentes  
si no se tiene el valor de perder de vista  
las viejas orillas.”*

*André Gide*



**¿En qué consiste?**

Este insumo conceptual parte de las diferencias señaladas en la literatura sobre GdC sobre Cambio evolutivo (o de primer orden) y Cambio radical (o de segundo orden), para abrir esta dicotomía hacia una visión más amplia sobre los procesos de cambio que toma en cuenta diferentes constelaciones entre presiones externas y necesidades internas de cambio.

El insumo consiste en dos presentaciones visualizadas de los facilitadores; la primera se imparte con base en tarjetas previamente elaboradas, la segunda con base en una pancarta con una matriz prediseñada que se desarrolla durante la facilitación colocando tarjetas en los diferentes campos. Después de cada presentación se desarrolla un espacio de preguntas y aclaraciones.



**Objetivos:**

- ▶ Presentar las diferencias entre Cambio evolutivo y Cambio radical que se señalan en la literatura sobre GdC
- ▶ Presentar cómo diferentes combinaciones de presiones externas e internas de cambio plantean estrategias diferenciadas de cambio.



**Tiempo:**

30 minutos:

15 minutos para presentación de diferencias entre Cambio evolutivo y Cambio radical, incluyendo preguntas del público y aclaraciones

15 minutos para presentación del Portafolio de Cambios, incluyendo preguntas del público y aclaraciones.



**Preparación:**

- ▶ Preparar tarjetas para visualización “Cambio evolutivo (de primer orden) vs. Cambio radical (de segundo orden)
- ▶ Preparar rotafolio “Portafolio de Cambios” (ver abajo).



**Materiales:**

Rotafolio, tarjetas, pancartas, dos pizarras (una para input 1, otra para input 2)



## Contenidos:

Para diferenciar entre procesos de cambio más graduales y procesos de cambio más radicales en la literatura sobre GdC se encuentran diferentes términos:

1. **Cambios graduales/adaptivos/evolutivos o de primer orden** (en inglés es común el término translation para este tipo de cambio)
2. **Cambios radicales/fundamentales/revolucionarios o de segundo orden**, también denominados transformaciones (en inglés son comunes los términos Transformation o Change para este segundo tipo de cambio).

El primer tipo de cambio corresponde a **tendencias muchas veces lógicas y previsibles (“paso por paso”) en el entorno que no generan una fuerte presión externa de cambio** sobre una organización o sistema. Su identificación a tiempo, abre la posibilidad de reaccionar mediante estrategias proactivas, anticipativas y adaptivas (ver herramienta 5.2) y permite que el proceso de cambio pueda ser **debidamente planificado e implementado**, sin alterar las prácticas y paradigmas imperantes, y sin mayor afectación de las estructuras y procesos.

A nivel de una organización, los enfoques de **aprendizaje y mejora continua** responden a esta lógica: se trata de **optimizar estructuras, procesos, roles y comportamientos ya existentes** en función a tendencias relevantes de mediano y largo plazo en el entorno de la organización o sistema. En ausencia de una fuerte presión externa existe la posibilidad de abrir el proceso de cambio hacia una amplia **participación**; de esta manera los afectados tienen la posibilidad de **adaptarse poco a poco** a los ajustes requeridos. Por ende, este tipo de cambio suele estar acompañado por **menores niveles de resistencia**.

Al otro extremo se hallan los **procesos de cambio fundamental**, radical o de segundo orden que corresponden a **fuertes presiones** externas, que a su vez generan **fuertes presiones internas de cambio**, cuando la percepción generalizada es que los procesos, estructuras y comportamientos de la organización **dejaron de ser funcionales**.

A menudo este tipo de cambio busca responder a **eventos incisivos y saltos drásticos e imprevistos de factores del entorno que tienen un fuerte impacto** sobre la organización o sistema, al punto de cuestionar su sobrevivencia. Pero también se puede dar la necesidad de un Cambio radical, cuando la organización no ha sabido reaccionar a tiempo y oportunamente a tendencias previsibles (aplicando estrategias pasivas). Por lo tanto, se percibe una fuerte necesidad de **ruptura de paradigmas y un Cambio radical de prácticas y comportamientos** para enfrentar la nueva situación.

A nivel de una organización, cambios de segundo orden, tienden a **afectar a todos los aspectos de la organización**, desde su orientación estratégica (visión, objetivos), vía estructuras y procesos, hasta la cultura organizacional misma, y las relaciones con sus stakeholders. El Cambio requerido en la organización por tanto será de **mayor complejidad, menos sujeto a procesos de planificación** e implica frecuentemente aspectos y preguntas cualitativas: ¿Cómo debemos operar y actuar a futuro? Cuando la presión de actuar es tan fuerte, esto **puede reducir las opciones de participación**, sobre todo al inicio del proceso, siendo muchas veces la cúpula de la organización que toma las decisiones. Cambios de segundo orden representan un desafío más extremo, porque no solamente debemos ajustar nuestros comportamientos y modelos mentales sino incluso cambiarlos por completo, lo que puede provocar un Cambio en la personalidad. Al tocar nuestra identidad, nuestros modelos mentales y sistema de creencias y valores, los cambios de segundo orden son **mucho más proclives a generar resistencia**, sobre todo cuando la presión de tiempo reduce los espacios de participación efectiva.

La diferenciación entre cambios de primer y segundo orden puede ser muy relevante, aunque en la práctica está sujeta a diversas percepciones, lo que depende de las experiencias y disposición del observador.

**Dos ejemplos:**

1. Cuando se produce una crisis económica como en 2008, la pregunta si los políticos consideran que ésta amerita cambios de primer o de segundo orden marca una gran diferencia: Si estiman suficiente responder con cambios de primer orden, podrían seguir aplicando las mismas recetas y reglas del juego (por ejemplo en cuanto a la regulación del sector financiero), con el riesgo que una interpretación errónea agudice la crisis; si la respuesta fuera impulsar cambios de segundo orden, los políticos interpretarían las reglas de juego vigentes como principal causa de la crisis y abogarían – como de hecho ha sucedido - por un cambio de las reglas del juego; con el propósito de salir de la crisis financiera inducida por una falta de regulación del sistema financiero, asumen los altos costos y riesgos que un Cambio de tal envergadura implica.
2. A nivel de una empresa, cambios de primer orden (evolutivos) conllevan estrategias y acciones distintas a cambios de segundo orden; ante una caída del 25% de las ventas trimestrales, una interpretación evolutiva podría sugerir a la alta gerencia de la empresa, que debe reforzar su fuerza de venta, mientras una interpretación más fundamental del mismo problema podría sugerir que la empresa debe “reinventarse”, por ejemplo desarrollar un producto totalmente nuevo que responde de mejor manera a nuevas tendencias de demanda por sus clientes.

Asimismo, variarán los requerimientos en cuanto a los perfiles de las personas que deberían liderar un proceso de cambio evolutivo (gestores de proyectos de mejora continua), del perfil de gestores de un proceso de cambio fundamental o de segundo orden (agentes de cambio). La interpretación también nos ayuda a dimensionar mejor el proceso y estimar su duración. Un proceso de cambio de segundo orden probablemente demandará un acompañamiento más intensivo durante un tiempo prolongado.

A parte de los dos tipos de cambio básicos también podríamos señalar las siguientes constelaciones:

No siempre una fuerte presión externa genera una necesidad de cambio radical al interior de una organización o sistema; cuyas estructuras, procesos y comportamientos son funcionales, es posible gestionar un denominado **salto de desarrollo**, lo que típicamente equivale a un **proceso de innovación de los productos y prestaciones**, capaz de responder a la presión externa y acoplar nuevamente la organización o sistema con los requerimientos del entorno. En la terminología de Peter Drucker este tipo de cambio está más orientado a mejorar la **efectividad** (“hacer las cosas correctas”).

Asimismo, es de imaginar una constelación, donde un bajo nivel de presión externa coincide con una organización o sistema, cuyos estructuras, procesos y comportamiento son percibidos como disfuncionales u obsoletos. Esta constelación sugiere un proceso de desarrollo organizacional centrado en la **innovación de procesos, estructuras o modelos de gestión**, con el propósito de reacoplar la organización con su entorno inmediato y mediato, antes de producirse la necesidad de un Cambio radical, cuando la presión externa incrementa. Según Peter Drucker, este tipo de cambio tiende a estar orientado a mejorar la **eficiencia** (“hacer las cosas bien”).



**Actividades/  
Pasos**

1. Desarrollo de una matriz comparativa “Cambio evolutivo” vs. “Cambio fundamental”, entre ambos tipos de cambio, con base en tarjetas que recogen las principales diferencias arriba señaladas y proporcionando ejemplos sobre diferentes maneras de interpretar la realidad y necesidad de cambio.
2. Desarrollo, en otra pizarra, del “Portafolio de Cambios”: Pancarta con matriz de dos ejes; eje vertical “Presión externa baja – alta”, eje horizontal “Estructuras, procesos, comportamientos internos funcionales – disfuncionales”; ubicar cuatro tarjetas en los diferentes cuadrantes del portafolio: Cambio/Transformación radical-fundamental (campo superior derecho); Cambio evolutivo-gradual (campo inferior izquierdo); Innovación de productos / prestaciones (enfoque eficacia) (campo superior izquierdo); Innovación de procesos (enfoque: eficiencia) (campo inferior derecho).



**Cierre:**

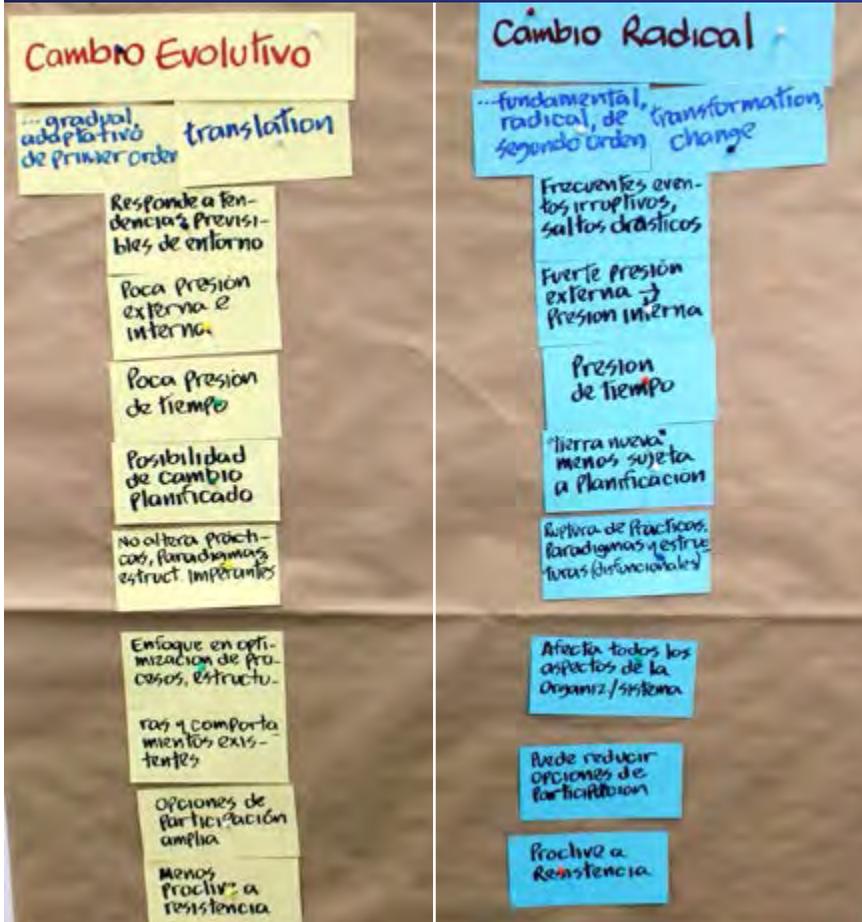
El portafolio de cambios enfatiza la importancia de llegar a una interpretación adecuada de la situación que enfrenta una organización, proyecto o sistema, con el propósito de disminuir el riesgo de optar por una estrategia inadecuada de cambio. En principio, un proceso de cambio puede situarse en cualquier punto del portafolio de cambios, es decir en cualquier combinación de niveles de presión externa e interna.



**Bibliografía  
recomendada:**

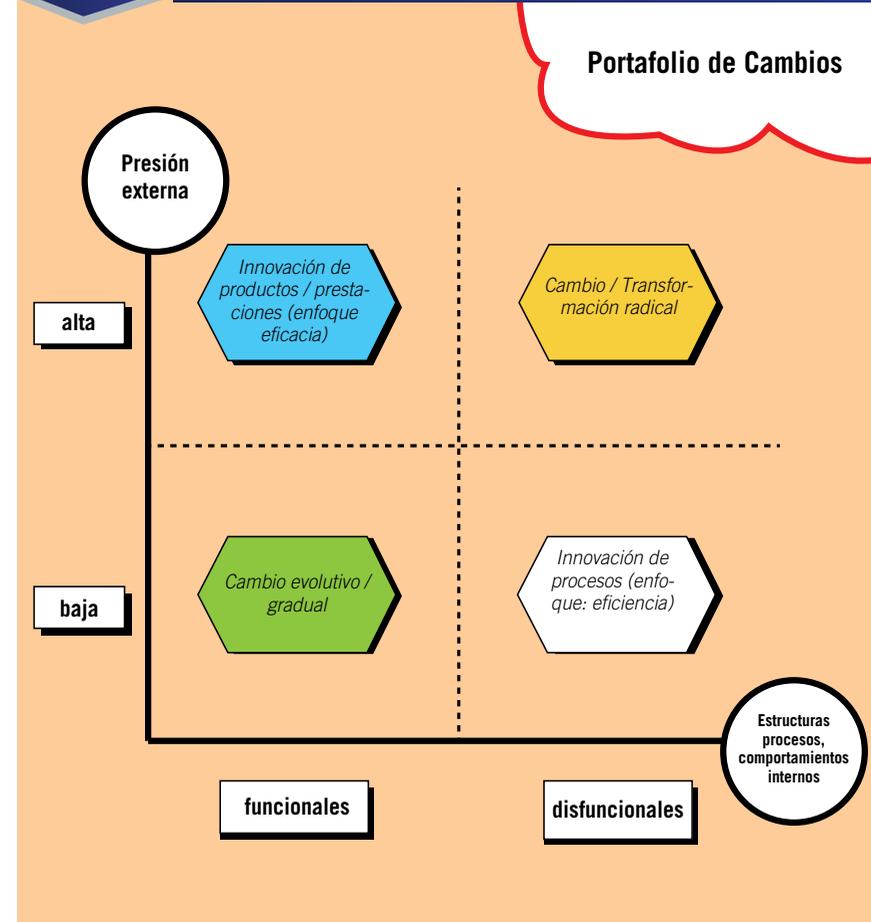
Harvard Business Review: 10 Must Reads on Change Management, Harvard Business Review Press; 1ª edición, 2011.  
Peter F. Drucker: Administración en una época de grandes Cambios, Editorial Sudamericana, 1ª edición, 1999.

Propuesta de visualización: Cambio evolutivo vs Cambio radical



GRÁFICO

Propuesta de visualización: Portafolio de Cambios



# ILUSTRACIÓN

## Insumo conceptual 4.3:

### Factores críticos de éxito en procesos de cambio

*“Está bien celebrar el éxito, pero es más importante prestar atención a las lecciones del fracaso.”*

*Bill Gates*



**¿En qué consiste?**

Este insumo conceptual busca explorar las experiencias de los participantes con procesos de cambio exitosos y no exitosos, con el propósito de fomentar un análisis de los factores con mayor incidencia en los resultados.

Generalmente, los factores identificados por los participantes coinciden con aquellos señalados por John Kotter en su obra magistral “Leading Change” (Liderando el Cambio) (1996) que es considerada una de las obras más importantes sobre la GdC.



**Objetivos:**

- ▶ Promover la reflexión sobre factores de éxito y fracaso de procesos de cambio basada en las experiencias de los participantes con procesos de cambio, sea en calidad de gestores (asesores internos/externos) o afectados
- ▶ Comparar los hallazgos de los participantes con aquellos de John Kotter (1996), uno de los investigadores de mayor renombre en el campo de la GdC.
- ▶ Explicar cómo el listado de factores de éxito resultante puede servir de base para construir un instrumento de Monitoreo y Evaluación estratégico de un proceso de cambio.



**Tiempo:**

60 minutos:  
 10 minutos para introducción a la temática Factores de éxito (ejemplo: Pelota vs. Perro)  
 30 minutos para trabajo grupal, incluyendo instrucciones (2-3 grupos, según número de participantes)  
 10 minutos de presentación de resultados  
 10 minutos para plenaria (hallazgos de Kotter; aplicación: construcción de una herramienta de M&E estratégico)



**Preparación:**

- ▶ Elaborar rotafolios con instrucciones para trabajo grupal (según no. de grupos; ver abajo).
- ▶ Habilitar mesas de trabajo grupal en el fondo del salón (maximizando la distancia entre las mesas para fomentar la concentración): colocar una pizarra con rotafolio de instrucciones al lado de cada mesa; ubicar tarjetas y marcadores en las mesas.
- ▶ Fotocopiar el handout: “Factores críticos de éxito según Kotter (1996)” que se entrega a cada participante al final del insumo, junto con la otra hoja “Herramienta de M&E estratégico para procesos de cambio”.



**Materiales:**

Una pelota, una pizarra con rotafolio instructivo por sub-grupo, tarjetas de dos colores, marcadores negros, una pizarra para las plenarios.



## Contenidos:

Al inicio de este insumo, la facilitación coloca una pelota en el centro de la sala de capacitación y pregunta al grupo si alguien cree que podría lanzar esta pelota en un rincón izquierdo superior de un arco imaginario en el otro extremo de la sala de capacitación. Luego invita a uno o dos participantes a probar si lo logra.

Independiente del resultado, la facilitación continúa diciendo que para un jugador de balonmano sin duda no sería gran cosa: empujaría la pelota en una zona específica, le daría algún tipo de efecto y llegaría en el rincón predeterminado del arco.

Enseguida, la facilitación consulta al grupo, qué pasaría si esta persona hubiera hecho lo mismo con un perro en vez de la pelota... seguramente no lo lograría, porque probablemente el perro en pleno vuelo ya estaría desarrollando acciones distintas a un objeto como la pelota; una vez aterrizado – donde sea – también desplegaría acciones difíciles de predecir: dependiendo de la personalidad del perro, su relación con la persona que le lanzó y sus antecedentes podría huir, volver y morder, esconderse o echarse, etc.

Más allá de este experimento antiético, podríamos decir que algo parecido suele pasar con los actores y personas de una organización o proyecto cuando se les ejerce presión en un proceso de cambio... algunos huirán de la organización u optarán por salirse del sistema, red, etc., otros van a esconderse... y si son valientes, van a oponerse francamente contra el Cambio. Entonces queda claro que la presión y las amenazas no motivan a las personas hacia el Cambio.

Hemos visto ya, que las personas necesitan verle el sentido al Cambio propuesto para que el balance energético (energía de empuje y tracción) sea positivo (ver insumo conceptual 4.1: El Hexágono del Cambio). A nivel de las organizaciones y sistemas, el sentido equivale a la utilidad a nivel personal, pero donde también aplica el proverbio, un poco drástico tal vez:

“Las personas viven por el dinero, pero mueren por el sentido”.

Más allá del sentido, debemos preguntarnos como gestores de procesos de cambio, **¿cuáles son estos factores que son de suma importancia para que un Cambio se prepare e implemente exitosamente?**

Como de alguna manera todos somos expertos en el Cambio, porque todos hemos vivido un gran número de cambios en nuestras vidas, quisiéramos ver en qué medida las lecciones aprendidas de los participantes en torno a cambios exitosos y no exitosos coinciden con los hallazgos de la investigación.

Por lo cual, la facilitación invita a los participantes a **compartir sus experiencias** en el marco de un **trabajo grupal**.



### Actividades/ Pasos:

1. Charla introductoria de sensibilización sobre el componente psico-emocional de los procesos de cambio (10 minutos).
2. Instruir el trabajo grupal: Formar 2-3 grupos que abordarán las siguientes preguntas (visualizadas en un rotafolio por grupo):

*Título:*

*Nuestras experiencias con procesos de cambio*

*Tarea:*

► *Tomarse primero unos minutos para una reflexión individual sobre las siguientes preguntas:*

*¿Qué experiencia exitosa de Cambio recuerda? y; qué experiencia no exitosa de Cambio?*

*¿Cuáles fueron los procesos, comportamientos, etc. que pudo observar en las dos experiencias?*

*¿Cuáles fueron, a su criterio, las razones por las cuales la primera experiencia resultó exitosa y la segunda no?*

► *Intercambiar experiencias y criterios, para luego redactar tarjetas azules (factores de éxito) y tarjetas rosadas (factores de fracaso) – máximo 10 tarjetas por rubro (letra imprenta legible, una sola idea por tarjeta, hasta tres líneas por tarjeta).*

*Tiempo total: 30 minutos (reflexión individual y redacción colectiva de tarjetas), 3 minutos de presentación de resultados en plenaria (un delegado/a por grupo)*

3. Breve presentación de resultados grupales en plenaria: En honor al tiempo, los delegados deben leer solamente las tarjetas con los factores, no relatar las experiencias atrás de las tarjetas. Tiempo total: 10 minutos).
4. Entrega, por parte de la facilitación de los dos hojas: “Factores críticos de éxito según Kotter (1996)” y “Herramienta de M&E estratégico de un proceso de cambio” con breve discusión (ver preguntas de reflexión y procesamiento).



### Preguntas de procesamiento

¿En qué medida nuestros hallazgos sobre factores de éxito coinciden con aquellos señalados por Kotter en su famosa obra “Leading Change”?

¿Si existe tanta evidencia empírica de los factores de éxito y fracaso de procesos de cambio... por qué se mantiene tan alta la tasa de los fracasos (dos terceras partes de los procesos)?

¿Cómo podría aprovechar una organización o sistema de mejor manera sus propias experiencias previas en el diseño, monitoreo y evaluación de un proceso de cambio?



**Handouts:**

Los 10 factores de éxito de procesos de cambio (según Kotter 1996), ver anexo  
 Herramienta de M&E de nuestro proceso de cambio, ver anexo



**Variaciones**

Cuando este insumo conceptual se imparte en un proceso o proyecto real de cambio en una organización o territorio, la identificación de los factores críticos de éxito por parte de los stakeholders del proceso puede ser aprovechada como insumo para la construcción de una herramienta de seguimiento / monitoreo al proceso (ver handout 2). Una vez construida la herramienta, se debería agendar una sesión de monitoreo que permite visualizar los avance del proceso, acorde a los niveles de cumplimiento de los parámetros de medición de éxito previamente consensuados entre los stakeholders. Esto permite al grupo analizar posibles causas de bajos niveles de cumplimiento de algunos parámetros y plantear acciones para mejorar estos aspectos.



**Cierre:**

Los factores de éxito identificados por Kotter corresponden a un modelo de cuatro fases y diez pasos de un proceso de cambio; en cada fase y paso, los gestores del cambio deben fijarse de los aspectos que Kotter considera determinantes para el éxito final del proceso. En el próximo insumo conceptual vamos a mirar diferentes propuestas en cuanto a fases típicas de un proceso de cambio, lo que tienen en común y lo que tienen en particular.



**Bibliografía recomendada**

John P. Kotter: Al frente del Cambio, Editorial Empresa Activa 2007.  
 John P. Kotter: Leading Change; Harvard Business Press, 1ª Edición, 1996.  
 John P. Kotter: The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations, Harvard Business Review Press, 1ª Edición, 2012.  
 John P. Kotter, Holger Rathgeber y Peter Mueller: Our Iceberg is Melting: Changing and Succeeding Under Any Conditions, St. Martins Press 2005.

### Lanzamiento de la pelota



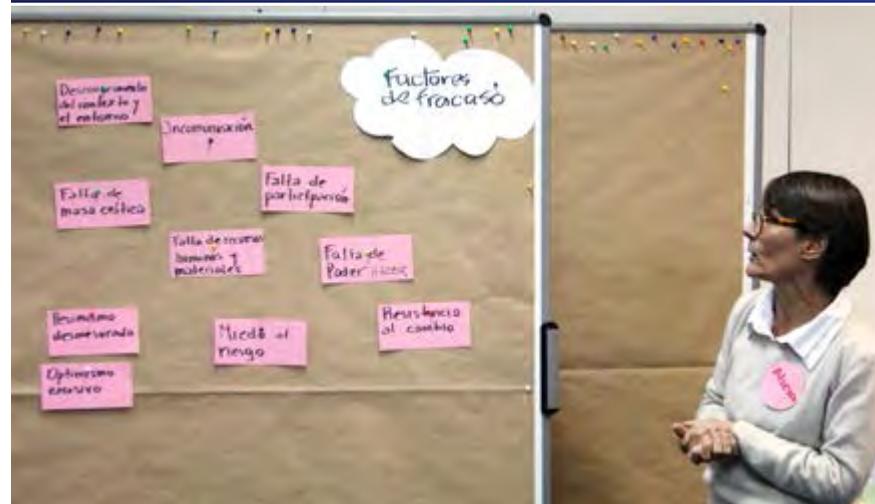
### Trabajo Grupal



### Presentación de factores de éxito



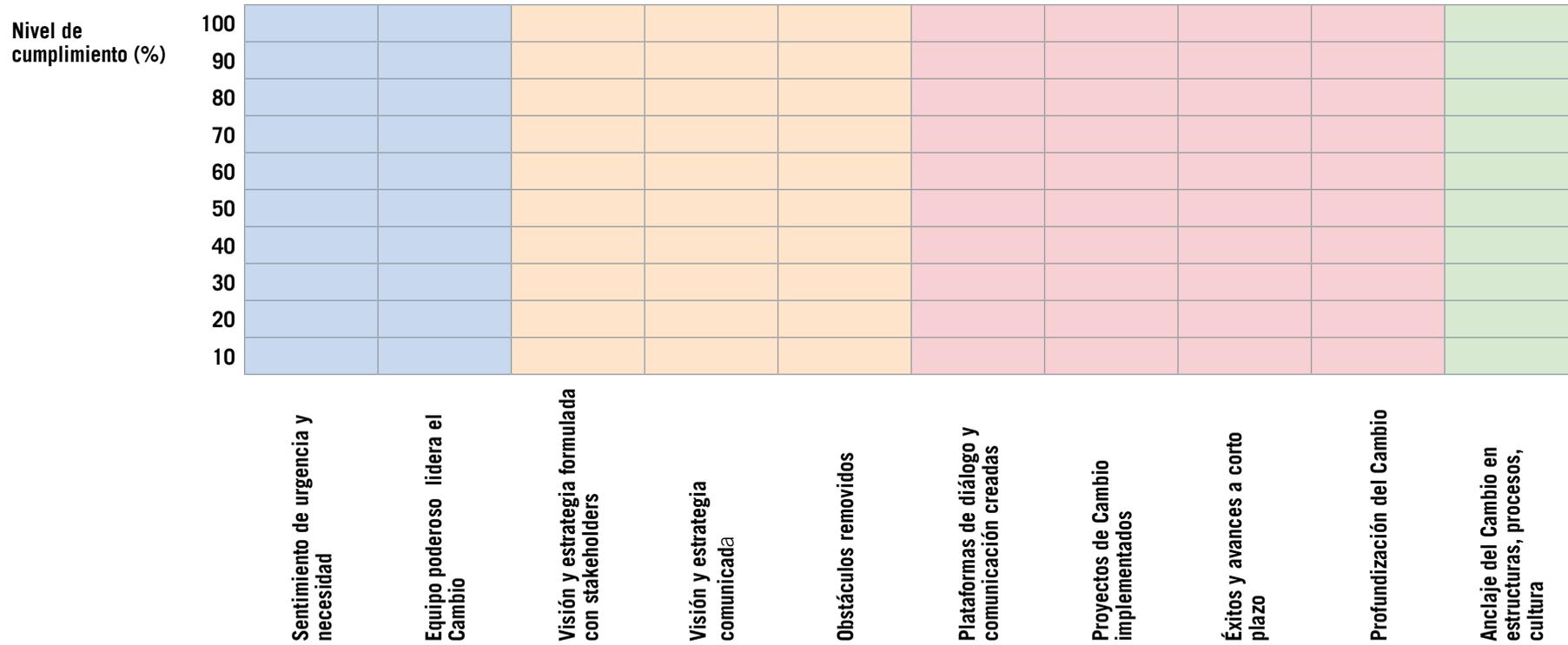
### Presentación de factores de fracaso



# Handout 2: Los 10 factores de éxito de procesos de cambio (según Kotter 1996)

	Fases / Pasos	Actuaciones de los Gestores del Cambio
Preparación	1. <b>Generar un sentimiento de urgencia y necesidad del cambio en todos</b>	Confronte la realidad, identifique crisis y oportunidades (actuales y potenciales). Asegure que otros reconozcan la necesidad de cambiar y de actuar inmediatamente.
	2. <b>Construir un equipo poderoso para liderar el Cambio</b>	Asegure que un equipo de trabajo motivado y competente – no un comité - asuma la responsabilidad para el proceso de cambio (equipo con cualidades de liderazgo, mandato institucional fuerte, credibilidad, capacidades analíticas y comunicativas, motivación hacia la acción y compromiso).
Toma de decisiones	3. <b>Desarrollar una visión y estrategia con los stakeholders internos y externos</b>	Desarrolle con los stakeholders (afectados e implicados) una visión y estrategias de soporte que den un propósito y direccionamiento claro al Cambio; aclare cómo el futuro se diferenciará del presente y cómo se puede convertir el futuro deseado en una realidad. Ojo: Procesos de cambio frecuentemente fracasan por falta de credibilidad, cuando carecen de una visión y estrategias claras!
	4. <b>Comunicar la visión y estrategia</b>	Asegure que la mayor cantidad posible de stakeholders conozcan, comprendan y adopten la visión y estrategia. Asegure que se crea una estrategia oportuna de comunicación, con espacios de interacción cara a cara (los cambios no se comunican por escrito). Otra manera de comunicar el Cambio es predicar con el ejemplo del equipo que lidera el Cambio; debe convertirse en un referente para toda la organización.
Implementación activa	5. <b>Remover obstáculos</b>	Remueva la mayor cantidad de obstáculos para que quienes quieren hacer realidad la visión y estrategia tengan vía libre para hacerlo (empoderamiento). Motive ideas, actividades y acciones no tradicionales.
	6. <b>Crear plataformas de diálogo y participación</b>	Genere plataformas de diálogo entre stakeholders en torno al Cambio y convierta los afectados en implicados.
	7. <b>Implementar y monitorear proyectos de cambio</b>	Operativice el Cambio grande estratégico mediante proyectos operativos concretos, con seguimiento y comunicación permanente – cara a cara - entre los implicados.
	8. <b>Visibilizar éxitos y avances a corto plazo</b>	Trate de alcanzar lo antes posible una serie de resultados claros y visibles que dotan al proceso de credibilidad. Reconozca y recompense esfuerzos de mejora.
	9. <b>Impulsar y profundizar el Cambio</b>	Después de los primeros resultados visibles, no disminuya la velocidad y mantenga el sentido de urgencia! Sea perseverante e implemente medida tras medida hasta alcanzar la visión!
Anclaje	10. <b>Anclar el Cambio en la cultura organizacional</b>	Mantenga los comportamientos nuevos y asegure su éxito hasta que se hayan consolidado suficiente para reemplazar las rutinas y comportamientos anteriores que el Cambio buscó reemplazar (Kotter: “Nail big change to the floor and make sure it sticks”). Los cambios no deben depender de la presencia del equipo de cambio en la organización, sino deben anclarse en la cultura organizacional.

# Handout 3: Herramienta de Monitoreo y Evaluación estratégico de nuestro Proceso de Cambio



# ILUSTRACIÓN

## Insumo conceptual 4.4: Modelos de fases para entender procesos de Cambio

*“Si queremos que todo siga como está,  
es necesario que todo cambie.”*

*Giuseppe Tomasi di Lampedusa*



**¿En qué consiste?**

Este insumo conceptual permite introducir de forma lúdica y visual los tres modelos de fases de un proceso de cambio de mayor difusión en la literatura sobre GdC.

Además se introduce el modelo de cuatro fases que se aplicará en la parte central del seminario-taller, lo que permite a la facilitación explicar la secuencia de actividades que se plantean en la agenda de las próximas dos jornadas.



**Objetivos:**

- ▶ Presentar y comparar diferentes modelos que presentan las diferentes fases de un proceso de cambio (a nivel de individuos, organizaciones y sistemas)
- ▶ Introducir, con una analogía, el modelo de cuatro fases con el cual se trabajará en el siguiente bloque del seminario-taller introductorio a la GdC



**Tiempo:**

- 60 minutos:
- 15 minutos de introducción al modelo pionero de Lewin de tres fases
- 15 minutos para profundización del modelo de Kotter introducido en el insumo conceptual anterior
- 15 minutos de presentación del modelo de transición personal de Fisher
- 15 minutos de introducción del modelo simplificado de cuatro fases (con ejemplo y preguntas y comentarios del grupo)



**Preparación:**

- ▶ Preparar el modelo básico con el cual se trabajará (al aire libre o en la sala de capacitación); elaborar las tarjetas en función de los diferentes modelos de fases de un proceso de cambio a ser abordados con el grupo de participantes.
- ▶ En la construcción de los diferentes modelos, la facilitación preparará según el caso, tarjetas con las denominaciones de las fases, momentos o pasos que contempla cada modelo que entregará a participantes voluntarios para que, dialogando entre ellos, construyan cada uno de los modelos, mediante el trazado de la cuerda (curvas, toboganes, ascensos, etc.) y su ubicación en el espacio, representando el momento, la etapa o los pasos.



**Materiales:**

Aplicación interior: Masking Tape, cuerda larga (5-6 mts., suficiente flexible para trazar las diferentes curvas); tarjetas rectangulares, redondas y ovaladas de diferentes colores con denominaciones de las fases de los diferentes modelos a ser presentados (ver abajo).

Aplicación exterior: 3 cuerdas largas (2 x 4 mts.; 1 x 5-6 mts., suficientemente flexibles para trazar los ejes y diferentes curvas); tarjetas con denominaciones de las fases de los cuatro diferentes modelos a ser presentados (ver abajo).



## Contenidos:

Este insumo introduce, de manera interactiva, cuatro diferentes modelos en torno a fases de un proceso de cambio, iniciando con el modelo pionero de **Kurt Lewin** de tres fases (descongelamiento; movimiento; recongelamiento); luego el modelo de **John Kotter** de cuatro fases (preparación; toma de decisiones; implementación activa y anclaje) que no profundiza sobre los aspectos psico-emocionales, es decir: sobre las diferentes repercusiones del proceso de cambio sobre el clima organizacional, sino que propone medidas que aseguran que el “efecto tobogán” que Lewin señala, se reduzca y que permitan a la organización o al sistema reducir los vaivenes y alcanzar rápidamente un nuevo equilibrio / estabilidad (fase de anclaje).

En cambio, los modelos de transición personal, como el de **John Fisher** (2012), se basan sobre la hipótesis que procesos de cambio a nivel de organizaciones y sistemas son fuertemente condicionados por las posturas, actitudes y comportamientos de las personas afectadas; se fundamenta en estudios psicológicos que demuestran que a lo largo del proceso de cambio, las personas transitan por una serie de estados emocionales, casi inevitables. Cuando estos estados emocionales son debidamente tomados en cuenta en la GdC, el efecto tobogán no puede ser eliminado de todo, pero la curva de transición puede ser aplanada en muchos casos al reducirse los tiempos de incertidumbre y pasar más rápido a la fase de aceptación racional y emocional del Cambio que permiten avanzar hacia la consolidación, anclaje o recongelamiento (ver handout).

El modelo que se aplicó en la estructuración de la presente guía parte de dos hipótesis, sustentadas por muchas investigaciones:

- (1) la fase más crítica en cuanto a la dimensión psico-emocional corresponde a la fase inicial de implementación de un proceso de cambio que hemos denominado “Lanzamiento y Contacto”; su manejo influye fuertemente en el desarrollo de las siguientes fases y en el éxito y fracaso del proceso en su conjunto.
- (2) Adicionalmente, nuestro modelo parte de la premisa que las personas que interactúan en una organización o sistema siempre tendrán posturas diferentes frente al Cambio, lo que requiere un manejo estratégico y a la vez diferenciado de la dimensión psico-emocional a lo largo del proceso.



### Actividades/ Pasos:

1. En el piso figura un diagrama grande de dos ejes (eje vertical, tarjeta redonda: “estado emocional”; eje horizontal, tarjeta redonda: “tiempo”); sobre este diagrama, la facilitación delinea con una cuerda primero el **modelo de Kurt Lewin**. La cuerda se extiende entre dos equilibrios y modela un proceso “tobogán” que se desarrolla de manera errática. Una vez colocada la cuerda, la facilitación entrega a cinco participantes las siguientes cinco tarjetas azules: “Equilibrio inicial” (tarjeta rectangular); “Descongelamiento” (tarjeta ovalada); “Movimiento” (tarjeta ovalada); “Recongelamiento” (tarjeta ovalada); “Nuevo Equilibrio (temporal)” (tarjeta rectangular); los participantes son invitados a colocar su tarjeta al lado del punto de la curva trazada, donde piensan que debe ir. Luego se entrega el handout con el modelo de Lewin a los participantes (hojas fotocopiadas) y se compara el modelo con la propuesta del grupo.
2. Una vez abordado el modelo de Lewin, la facilitación mueve la cuerda delineando sobre el piso el **modelo de John Kotter** mediante cuatro tarjetas amarillas. Se mantienen las tarjetas del modelo anterior en cuanto a los equilibrios inicial y final; pero se modifica el trazado de la cuerda entre los dos equilibrios en una curva ascendente que los conecta. Otro grupo de participantes ahora recibe las siguientes cuatro tarjetas ovaladas: “Preparación”, “Toma de decisiones”; “Implementación activa” y “Anclaje/Consolidación”; mientras otros 10 participantes reciben tarjetas rectangulares que denominan los 10 pasos (ver handout del insumo conceptual 4.3.) Los participantes nuevamente son invitados a colocar en el piso cada una de las tarjetas en el lugar que corresponde de la curva (ver fotos), recordando así el modelo de Kotter ya introducido durante el insumo conceptual anterior.
3. Como tercer modelo, se delinea sobre el piso el modelo de John Fisher (2012) de transición personal. Para ello, se mantiene el equilibrio inicial pero se remodela la curva, de manera que después del equilibrio inicial se produzca un primer pico ascendente, seguido por un fuerte pico inferior y una nueva curva ascendente (ver curva en el handout 2). Esta vez, los participantes reciben 11 tarjetas ovaladas blancas para colocarlas a lo largo de la nueva curva en representación de los diferentes estados emocionales por los cuales atraviesan los individuos a lo largo de un proceso de cambio transformacional. Una vez ubicadas las tarjetas, los participantes reciben el handout 2 que explica el modelo de Fisher; comparan el modelo con el resultado de su propio trabajo sobre el piso, discuten y efectúan las correcciones del caso. Para ello, se invita a los diferentes participantes a leer lo que dice el handout sobre cada uno de los estados emocionales.
4. Finalmente se introduce, por parte de los facilitadores, pero con la misma mecánica, el modelo de cuatro fases de un proceso de cambio, explicando que éste será el **modelo referente que se utilizará en las siguientes fases del taller**. Para ello, se mantiene la curva anterior del modelo de Fisher, pero se colocan cuatro nuevas tarjetas redondas grandes: Encima de la tarjeta “Equilibrio inicial” colocamos la tarjeta “Fase 1: Preparación (Necesidad, Visión, Estrategia)”; al lado de la primera parte de la curva (en el ramo que baja): “Fase 2: Lanzamiento y Contacto”; al lado de la segunda parte de la curva (en el ramo que sube paulatinamente): “Fase 3: Experimentación activa” y en el trayecto antes de alcanzar el nuevo equilibrio va la última tarjeta: “Fase 4: Anclaje y Consolidación”.

La facilitación explica que este modelo representa una suerte de fusión entre las cuatro fases del modelo de Kotter y el modelo de curva de transición personal de Fisher en cuanto a la dimensión psico-emocional. Luego explica la curva y cada una de sus cuatro fases mediante una **analogía** de la vida real:

#### **Fase 1: Preparación**

Un chico que, sin saber nadar pasa todas las tardes de verano con sus amigos y amigas a las orillas de un lago, bajo la influencia de su entorno – amigos o amigas que ya saben nadar - una tarde toma la decisión valiente de treparse a un árbol inmenso a la orilla del lago para lanzarse al agua. Al subirse al árbol escucha los aplausos de sus amigos que le generan una sensación entre ansiedad y felicidad (por fin me toman en cuenta!). Pero una vez arriba, en el árbol le vienen dudas, fuertes sentimientos de preocupación y amenaza (Sobreviviré el lanzamiento al agua? Qué haré cuando choque con el agua?... no sé nadar!).

#### **Fase 2: Lanzamiento y Contacto**

Cuando finalmente decide cerrar los ojos y lanzarse, golpea fuerte con la superficie del agua y se hunde en las aguas frías y turbias de lago, perdiendo la orientación durante un breve momento (que le parece dura horas!). Cuando finalmente aparece nuevamente en la superficie, no sabe qué hacer, ni cómo moverse y se mueve caóticamente en el agua, sin rumbo ni método... ahora tiene pánico de ahogarse, se arrepiente profundamente de su decisión, más aún cuando se vuelve a hundir en el agua y se da cuenta que no avanza hacia la orilla.

#### **Fase 3: Experimentación activa**

Finalmente, descubre que el agua no está tan fría como pensaba en los primeros momentos de pánico. Comienza a experimentar con diferentes movimientos para darse cuenta que flotar de espaldas es una técnica que de hecho le mantiene flotando sobre el agua... al comenzar a mover sus brazos y pies de manera coordinada se da cuenta que está avanzando, pero en dirección equivocada! Poco a poco aprende cómo darse la vuelta y finalmente avanza en dirección hacia la orilla, donde los amigos le esperan con gritos y aplausos.

#### **Fase 4: Anclaje y consolidación**

Después de media hora de recuperación de su primera aventura en el agua, el chico vuelve a treparse en el árbol, esta vez un poco más confiado – ya que le parece haber aprendido a nadar de espaldas. Al término de las vacaciones del verano, al chico incluso le cuesta imaginarse como eran esos veranos pasados sin saltos al lago.

Seguidamente, la facilitación solicita los comentarios y opiniones de los participantes sobre los cuatro modelos presentados.

Modelo de Kurt Lewin



Modelo de John Kotter



Modelo de John Fisher



Modelo referencial de la Guía





**Preguntas de procesamiento:**

Posibles preguntas adicionales:

- ¿Cuál de los modelos refleja de mejor manera sus propias experiencias con procesos de cambio en organizaciones y sistemas?
- ¿Cuáles son actividades e hitos que podríamos señalar a lo largo de la curva?



**Variaciones:**

Si el insumo conceptual se imparte en el marco de un proceso real de cambio, el cual afecta a todos los participantes, se sugiere que tras la presentación del modelo de Fisher, los participantes se ubican al lado de la tarjeta del estado emocional que mejor refleja sus sentimientos actuales frente a este proceso de cambio. De esta manera se genera una excelente oportunidad para un diálogo que permite a las personas expresar sus diferentes pensamientos y opiniones frente al proceso de cambio.



**Recomendaciones y sugerencias:**

Este insumo conceptual puede impartirse también al aire libre, lo que permite romper la rutina del taller, además de fomentar la atención y el aprendizaje del grupo.

Si el insumo se imparte en el mismo salón de capacitación, puede complementarse con la proyección de un cortometraje colombiano que relata un proceso de cambio y sus diferentes fases y momentos. Este cortometraje dura 8 minutos y puede ser bajado de Youtube: <http://www.youtube.com/watch?v=HeCYkxCIk3A>



**Cierre:**

Como desenlace, los facilitadores explican que durante la segunda y tercera jornada se va a trabajar con el último modelo introducido, de las cuatro fases de un proceso de cambio (revisión de la agenda para las jornadas 2 y 3): En la próxima sesión revisamos lo que pasa en la primera fase, de Preparación de un proceso de cambio, a través de dos herramientas enfocadas en la temática de los stakeholders. Durante la primera mitad de la siguiente jornada profundizaremos sobre los hitos de la fase 2: Lanzamiento y Contacto, en lo que refiere al manejo de emociones y posturas, con enfoque en la resistencia y sus síntomas; la tercera jornada trata sobre los hitos de la fase 3, de Experimentación activa donde el tema central será la gestión de Proyectos de Cambio. En la sesión de la tarde finalmente vamos a entrar a la fase 4, mirando los retos vinculados al Anclaje y Consolidación de un proceso de cambio.



**Bibliografía recomendada:**

- Kurt Lewin: Resolving Social Conflicts – Field Theory in Social Science; American Psychological Association, 2010.
- John M. Fisher: A Time for change, Human Resource Development International vol. 8:2, 2005, pp 257 – 264, Taylor & Francis.
- John M. Fisher: The Process of Transition, 2012, disponible en internet , ver Bibliografía.

# Handout 4: Modelo clásico de tres fases de un proceso de cambio (Kurt Lewin 1947, 1958)

## Fase 1: Descongelamiento (Unfreezing):

Reconocimiento de que las expectativas hacia la organización y/o los comportamientos y actuaciones ya no corresponden con la realidad y que un Cambio, constituye una necesidad y opción válida. Si existe cierta flexibilidad, nace la predisposición al Cambio.

Lo que se aspira en esta fase es fortalecer las potencialidades de cambio y así inducir una conciencia mayor sobre la necesidad de cambiar (concientización).

El término unfreezing simboliza el “descongelamiento” del equilibrio o de la situación actual - que a su vez puede ser el resultado alcanzado por un proceso de cambio anteriormente implementado.

## Fase 2: Movimiento (Moving):

Es la fase donde se generan nuevas ideas, estrategias, propuestas y formas de comportamiento para dar soluciones al problema encontrado.

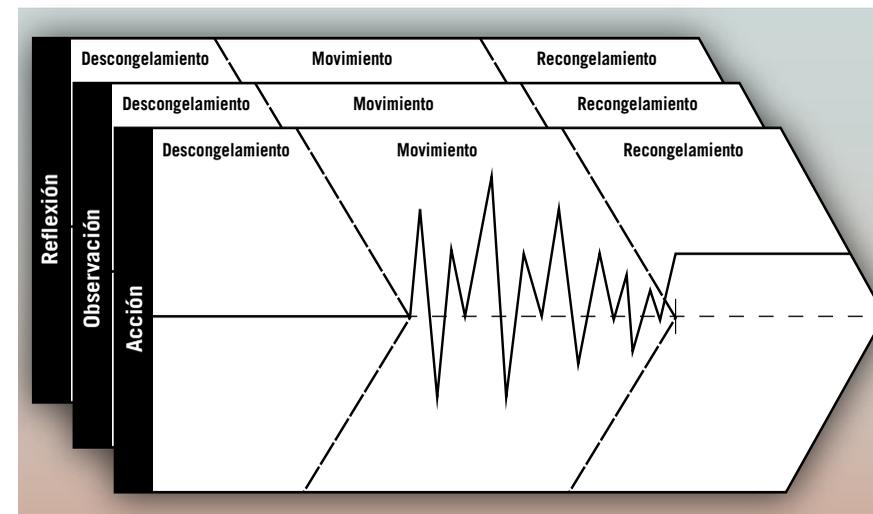
El problema típicamente se aborda mediante proyectos de cambio (parciales) que dejan el estatus quo para mover la organización hacia un nuevo equilibrio (ver gráfico abajo)

## Fase 3: Recongelamiento (Refreezing):

El objetivo de la tercera fase de “re-congelamiento” es la “institucionalización” de las nuevas soluciones y procesos/prácticas para así dar fin preliminar al proceso de cambio.

El modelo de las tres fases de un proceso de cambio ha sido ampliado posteriormente por tres niveles de actuación a lo largo del proceso:

Acción – Observación - Reflexión<sup>4</sup> A través de estos elementos el proceso de cambio en sí se convierte en objeto de cambio; los contenidos del proceso de cambio pasan a un segundo plano y la gestión del Cambio se convierte en un proceso iterativo, de retroalimentación y ajuste, basado en las informaciones de los tres niveles de actuación.



Es el modelo que actualmente goza de mayor reconocimiento a nivel internacional en lo que refiere a la dimensión psico-emocional de los procesos de cambio; grafica los comportamientos y sensaciones que atraviesan las personas a lo largo de un proceso de cambio.

<sup>4</sup> “Meta-Observación”, es decir: la triangulación entre diferentes observadores y sus observaciones.

# Handout 5: El modelo de curva de transición personal (John Fisher 2012)

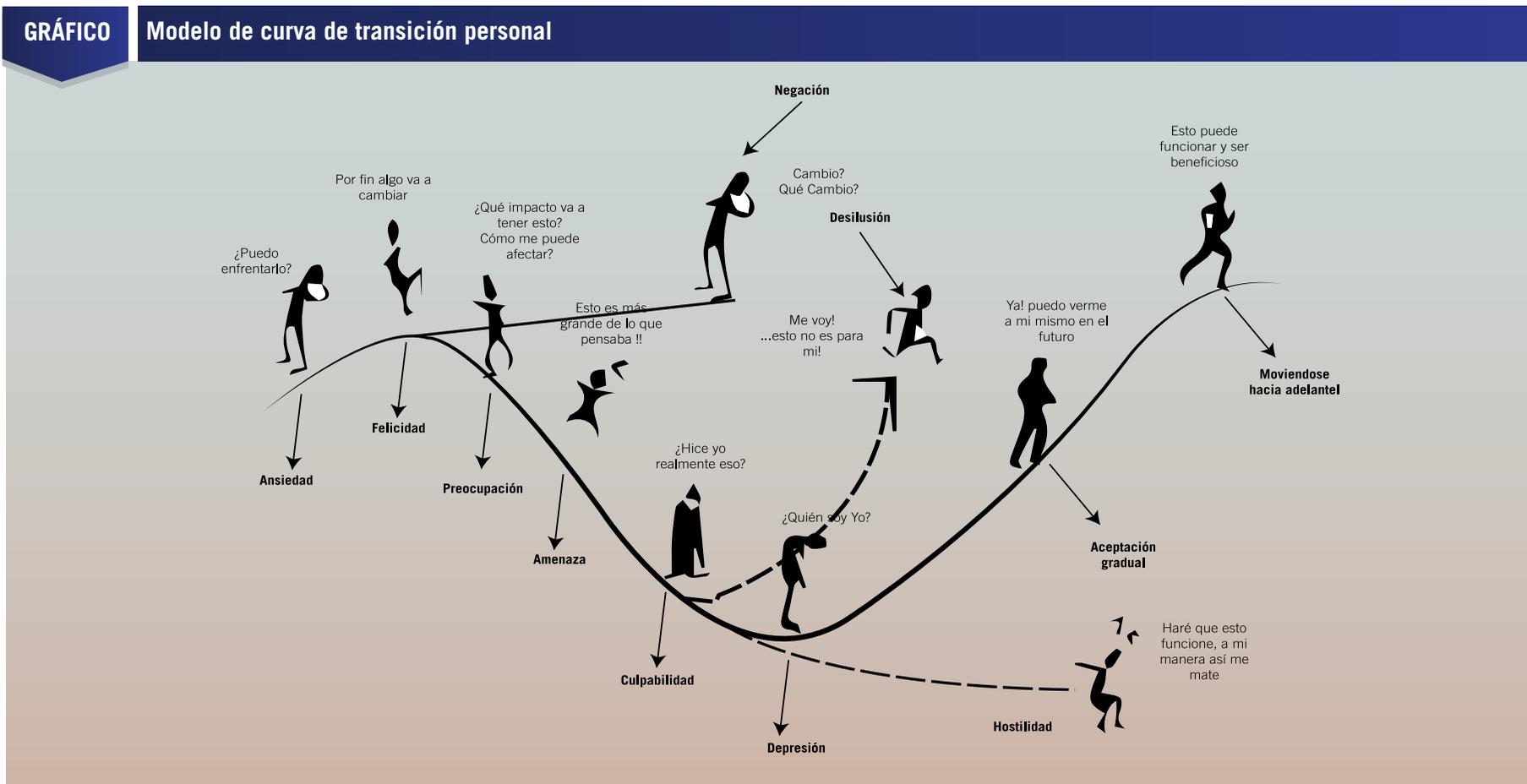
1	<b>Ansiedad</b>	Esta fase describe la reacción del ser humano ante la incertidumbre que implica el futuro, por falta de información sobre las posibles repercusiones del Cambio.
2	<b>Felicidad</b>	Esta fase describe la reacción del ser humano ante el hecho que sus propios puntos de vista sobre el status quo y el Cambio son compartidos por otros, con un doble impacto en el individuo: (1) el alivio de que algo va a cambiar (“¡Por fin las cosas cambian!”). (2) el entusiasmo frente a la posibilidad de que el Cambio genere impactos positivos para uno (no importa tanto si el status quo es percibido como satisfactorio o no). En esta fase predomina el optimismo, anticipamos un mejor futuro y nos proyectamos hacia él. El riesgo aquí es que el Cambio se convierta en una proyección, que esperamos más de él de lo que sería realista, lo que hace necesario gestionar y redefinir expectativas no realistas sin alienar a las personas. Para los facilitadores/gestores del Cambio ésta es una fase clave. Al realizar intervenciones exitosas en esta fase, según Fisher es posible aplanar el resto de la curva. Al informar e involucrar a las personas en esta fase, les ayudamos a moverse mejor por el proceso de cambio.
3	<b>Preocupación (Temor)</b>	Esta fase describe la reacción del ser humano ante la percepción de un Cambio mediato en su sistema de comportamiento que modificará su auto-percepción y como otros lo miran. Mientras tanto, visualizan poco cambio en sus interacciones regulares y creen que van a operar de la misma manera, solamente escogiendo una acción nueva, más apropiada.
4	<b>Negación</b>	Esta fase se caracteriza por la falta de aceptación de cualquier Cambio y la negación de cualquier impacto sobre uno. Las personas siguen actuando como si no hubiera ningún Cambio, usando prácticas y procesos anteriores, incluso ignorando evidencias e información contraria a su sistema de creencias. Es el síndrome del avestruz (poner la cabeza en la arena): ¡Lo que no veo o reconozco, no existe!
5	<b>Amenaza</b>	Esta fase describe la reacción del ser humano ante la percepción de un Cambio inmediato y grande en su sistema de comportamiento. Al realizar que este Cambio va a tener un impacto fundamental sobre quienes somos y como nos vemos causa un choque. En esta fase estamos inseguros de cómo actuar en un entorno (potencialmente) todo nuevo, donde las reglas viejas ya no aplican y todavía no existen nuevas. Preocupación, temor y amenaza son los sentimientos centrales que generan actos de resistencia al Cambio.
6	<b>Culpabilidad</b>	Esta fase describe la reacción del ser humano cuando reconoce los impactos de sus actuaciones anteriores.
7	<b>Desilusión</b>	Esta fase describe la reacción ante el hecho que el individuo no logra compatibilizar sus propios valores, creencias y metas con aquellos del Cambio. Por lo tanto, comienza a desmotivarse, desconcentrarse y se retira – mentalmente (haciendo lo mínimo, resistiéndose al Cambio mediante quejas y críticas constantes) o físicamente (retirándose de la organización, del sistema).
8	<b>Depresión</b>	Esta fase describe la reacción del ser humano cuando cuestiona todos los comportamientos anteriores. A su vez, las personas están inseguras lo que traerá el futuro y cómo ellas pueden calzar en el mundo por adelante. Se caracteriza por una falta generalizada de motivación y confusión total.
9	<b>Hostilidad</b>	Esta fase describe la reacción del ser humano cuando continúa operando procesos que ya demostraron no funcionar, no generaron los resultados esperados y por tanto fueron eliminados de los nuevos procesos. Los últimos, en el mejor caso, son ignorados y en el peor de los casos son resistidos activamente.
10	<b>Aceptación gradual</b>	Esta fase describe la reacción del ser humano cuando comienza a encontrar sentido al Cambio y su ubicación en él. Algunos pensamientos y acciones se validan y sentimos que estamos en buen camino. Comenzamos a gestionar nuestro control sobre el Cambio, encontrarle sentido al “qué” y “para qué” y visualizamos primeros éxitos en nuestras interacciones. Vemos la luz al final del túnel y nuestra auto-estima se vuelve a levantar.
11	<b>Moviéndonos hacia adelante</b>	Esta fase describe la reacción del ser humano cuando comienza a ejercer mayor control y recupera su sentido de sí mismo. Vuelve a experimentar en su nuevo entorno, de manera más activa y efectiva.

En relación con lo que sucede con los seres humanos que atraviesan un proceso de cambio, este modelo puede convertirse en un referente muy útil para facilitadores de procesos de cambio de cualquier tipo.

Para asistir a las personas mientras pasan por la curva de transición se debe entender su percepción del pasado, presente y futuro; sus experiencias previas con cambios, cómo los han manejado y como les han impactado; qué es lo que pierden por el Cambio y qué es lo que van a ganar.

La tarea del Gestor de Cambio entonces consiste en convertir la transición o transformación en más efectiva y menos dolorosa para los afectados.

### GRÁFICO Modelo de curva de transición personal



# ILUSTRACIÓN

## Insumo conceptual 4.5:

### Posturas al inicio del proceso de cambio

***“Siempre habrá algunas personas que se emocionen ante las experiencias nuevas, pero la mayor parte de la gente se resiste porque ya se siente cómoda con el statu quo o porque temen que sus vidas sufran un cambio perjudicial.”***

*Nick Vujicic*



**¿En qué consiste?**

Este insumo conceptual introduce un modelo fundado en estudios empíricos sobre las posturas y actitudes de las personas en procesos de cambio, según los cuales el porcentaje de los denominados “de adaptación rápida” en cualquier proceso, no suele pasar la cuarta parte de los afectados en cualquier organización o sistema. Por lo tanto, el porcentaje de los “de adaptación lenta” y de los “no adaptados” suele ser muy alto al inicio, si bien se debe diferenciar entre diferentes sub-grupos. Mediante un ejercicio de posicionamiento (trabajo en el piso) se evidencia que incluso las actitudes y posiciones del grupo de participantes varían en función al tema (de cambio). Una vez sensibilizados en la temática de las posturas frente al Cambio, los participantes desarrollan ideas como aprovechar, en calidad de Gestores del Cambio, los diferentes perfiles actitudinales.



**Objetivos:**

- ▶ Analizar las diferentes posturas de las personas al inicio de un proceso de cambio
- ▶ Demostrar que no existen actitudes o posiciones “correctas” ni “incorrectas”
- ▶ Generar ideas como se pueden fortalecer un proceso de cambio al trabajar con los diferentes perfiles actitudinales



**Tiempo:**

60 minutos:  
 10 minutos de introducción en plenaria (explicación del modelo de Krebsbach-Gnath)  
 20 minutos para ejercicio de posicionamiento (trabajo en el piso)  
 30 minutos para el trabajo grupal (20 min. de trabajo; 10 min. de presentación de resultados).



**Preparación:**

Preparar el rotafolio y trabajo de piso acorde al modelo de Krebsbach-Gnath; pegar con masking tape en el piso una cancha de siete campos cuyo tamaño aprox. corresponde a los porcentajes que, según Krebsbach-Gnath, corresponde a cada perfil; colocar cartulinas en el piso que denominan las diferentes posturas ante el Cambio; visualizar (en nubes) las instrucciones para el trabajo grupal. Bajar la película “Killing good ideas can harm your future” disponible en: <http://www.youtube.com/watch?v=OORnMYoWX9c> que se proyectará al inicio.



**Materiales:**

Masking Tape, cartulinas, tarjetas, tres pizarras (una para plenaria, dos para trabajo grupal); equipo de proyección de la película (laptop, pantalla, parlantes).



## Contenidos:

“Hasta la mejor idea requiere apoyo para imponerse”. Este es el mensaje que transmite, de forma humorística, el cortometraje “Killing good ideas can harm your future”, que se proyecta al inicio al grupo de participantes y que confirma la tesis: ¡Todo Cambio genera resistencia!

Todos los estudios empíricos nos señalan que al inicio de un proceso de cambio el número de personas críticas y expectantes ante el Cambio sobrepasa de largo el número de personas a favor del mismo. La distribución normal entre personas denominadas de adaptación rápida, de adaptación lenta y personas no adaptadas, según el modelo de la psicóloga alemana Krebsbach-Gnath es la siguiente (visualización en rotafolio, ver abajo).

### 1. De adaptación rápida (aprox. 20-25%):

Los respectivos hallazgos de la psicología comercial nos proponen que solamente un 3-5% de personas conforman el grupo de los Misioneros, que se embarcan con entusiasmo en cualquier propuesta innovadora. Los Misioneros convencen rápidamente a los denominados Fieles que constituyen otro 10-15% de las personas. Misioneros y Fieles juntos forman el grupo de aquellos que están convencidos de la necesidad de cambio. Otro 5% corresponde a los Confesados, es decir: aquellas personas que declaran una posición positiva ante el Cambio, pero que en el fondo no están realmente convencidos.

### 2. De adaptación lenta (aprox. 45%)

Al inicio de un proceso de cambio, casi la mitad de los afectados conforman el grupo – el más numeroso – de los de adaptación lenta que en este momento no tienen una opinión o posición clara ante el Cambio propuesto, lo que no equivale a indiferencia. Simplemente asumen una posición expectante, por lo cual se les denomina Expectantes, ya que están buscando mayor información sobre el Cambio y sus posibles implicaciones.

### 3. No adaptados (aprox. 30%)

La tercera fracción son los no adaptados, donde hay que diferenciar también varios sub-grupos en cuanto a sus actitudes y posturas frente al Cambio: Un 10% corresponde a los Opositores francos, es decir: personas que cuestionan abiertamente la necesidad y el sentido del Cambio propuesto. Se posicionan claramente y no dudan de su propia posición. Otro 10% corresponde a los Clandestinos que también se oponen al Cambio, pero lo hacen de manera más “oculta”, es decir: solamente cuando se reúnen con otras personas que tienen una postura crítica frente al Cambio. El tercer grupo entre los no adaptados al inicio de un proceso de cambio son aquellas personas que se pueden denominar Emigrantes: Es gente desinteresada en el Cambio que no son opositores clásicos, sino personas que prefieren preservar sus comportamientos y rutinas. En vez de argumentar en contra del Cambio, simplemente tratan de evitarlo.

Las denominaciones de los diferentes grupos actitudinales no expresan ningún juicio de valor, en términos de actitudes “correctas” o “incorrectas”, ya que nuestra actitud o posición frente a cambios puede variar considerablemente, dependiendo del Cambio y de la situación en la cual nos encontramos. La mayoría de nosotros seguramente ha asumido cualquiera de las siete posturas en su momento. Una pregunta central para un Gestor del Cambio – recordemos lo que pasó en la película – entonces es: ¿Cómo trabajar con las diferentes posturas y actitudes frente a un proceso de cambio?

A manera de ejemplos: Un error típico de un Gestor de Cambio es concentrar toda la atención en los “no adaptables”, descuidando a los Fieles que son absolutamente necesarios para contagiar a los Expectantes. Asimismo, no es una buena idea marginar a los Opositores francos, ya que mientras mantienen esta postura es posible dialogar e intercambiar argumentos con ellos. Al marginarlos, corremos el riesgo de convertirlos en Clandestinos – que son mucho más difíciles de convencer, ya que se desconocen sus argumentos- podríamos llegar a tener un 20% de Clandestinos, lo que incrementaría la probabilidad que el proceso de cambio fracase... ¿Cuáles entonces son nuestras opciones para avanzar con los diferentes grupos mencionados?



## Actividades / Pasos:

1. Introducción temática mediante con el cortometraje
2. Presentación del modelo de Krebsbach-Gnad, con visualización en rotafolio y tarjetas, ver foto; breve discusión sobre las propias experiencias de los participantes con actitudes y posiciones en procesos de cambio
3. Ejercicio de posicionamiento / Trabajo en el piso, con base en otro rotafolio: “Visibilizar mis posturas frente a Cambios”

*¿Cuál es mi postura actual frente a....*

*- Libros electrónicos (E-books, Kindle..)?*

*- Videojuegos?*

*- Política exterior del Gobierno ruso?*

*- Matrimonio entre personas del mismo sexo?*

*+ 1-2 temas propuestos por los participantes con mini-entrevistas de la facilitación (¿Cuáles fueron sus pensamientos cuando se posicionó en este campo?)*

4. Trabajo grupal (en dos grupos aleatorios o por afinidad temática):

*Visualización en títulos o nubes (rotafolio o pizarra con tarjetas)*

*Grupo 1: ¿Qué se debería tomar en cuenta y qué hacer y qué no hacer para motivar y mantener como “convencidos del Cambio” a los misioneros y fieles?*

*Grupo 2: ¿Qué se debería tomar en cuenta y qué hacer y qué no hacer para motivar y traer a los confesados y expectantes al Cambio?*

*Tiempo de trabajo: 20 minutos*

*Presentación de resultados: 3 minutos por grupo*



**Cierre:**

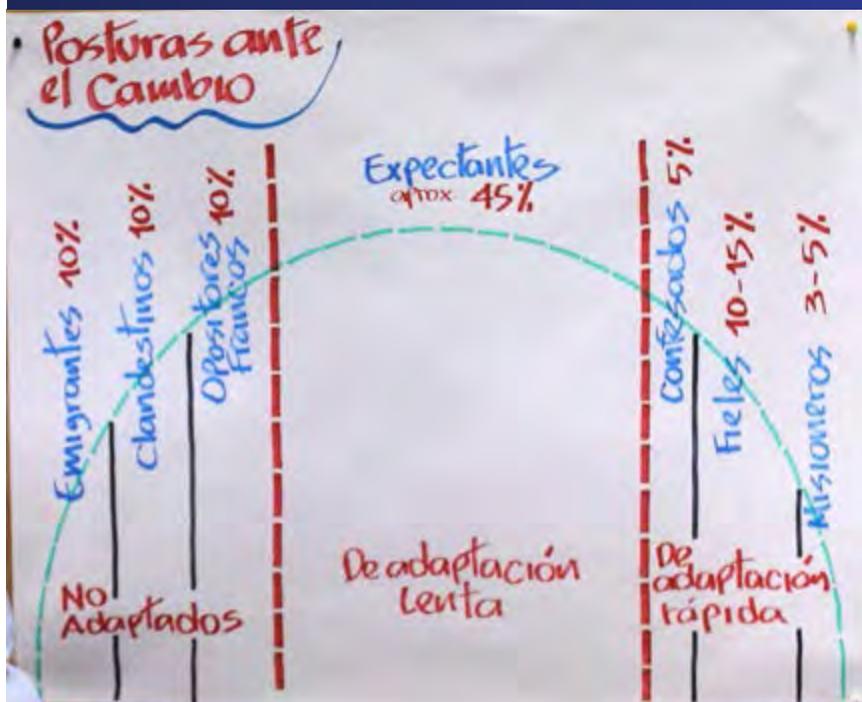
Un grupo particular en procesos de cambio que merece nuestra atención son los “no adaptables” que asumen una postura de resistencia al Cambio, por lo cual la temática Resistencia y Cambio debe ser abordada con mayor profundidad (ver el siguiente insumo).



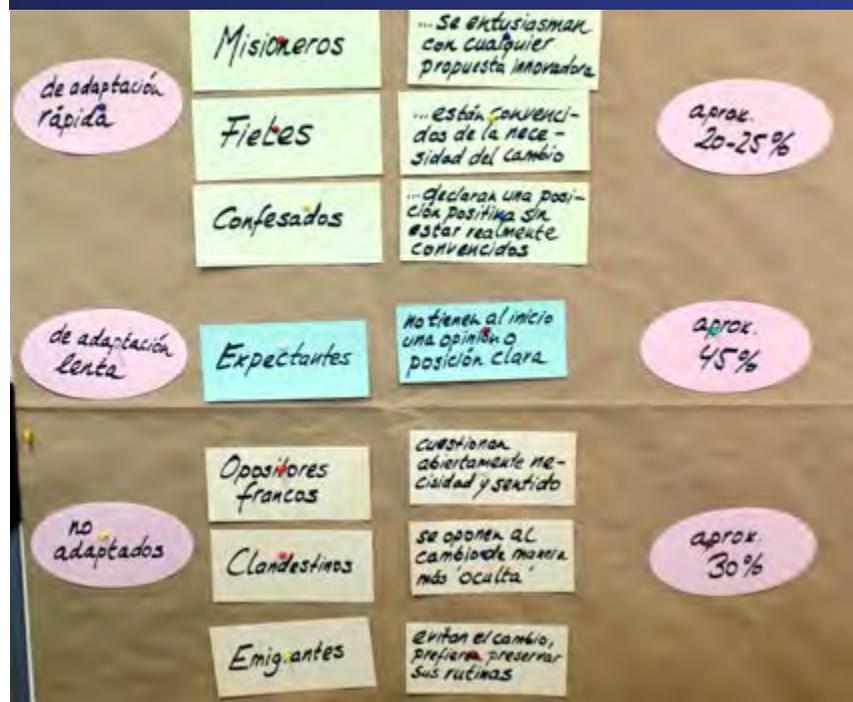
**Bibliografía recomendada:**

Camilla Krebsbach-Gnath: Organisationslernen – Theorie und Praxis der Veraenderung, 1996, disponible en internet, ver Bibliografía.

Propuesta de visualización: Modelo de Krebsbach-Gnath



Propuesta de visualización: Posturas ante el Cambio



Ejercicio de posicionamiento (trabajo en el piso)



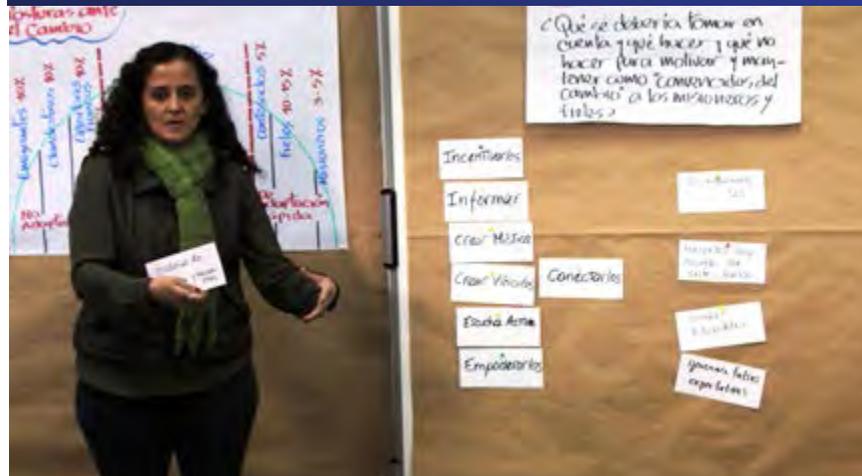
Ejercicio de posicionamiento (trabajo en el piso)



Trabajo grupal



Presentación de resultados



# ILUSTRACIÓN

## Insumo conceptual 4.6:

### Manejo de la resistencia en procesos de cambio

***“Ninguna armada del mundo  
puede oponerse a la fuerza de una idea  
cuyo tiempo ha llegado.”***

*Victor Hugo*



**¿En qué consiste?**

Este insumo conceptual promueve una reflexión sobre cómo lidiar con diferentes tipos de resistencia en procesos de cambio. Parte de la hipótesis que resistencia es una reacción normal frente al Cambio y que incluso puede ser provechosa para un proceso de cambio, cuando los afectados expresan sus ideas, temores reales, y aspectos a tener en cuenta.



**Objetivos:**

- ▶ Reconocer la necesidad de manejar la resistencia al Cambio de forma constructiva
- ▶ Aprender a diferenciar entre señales de resistencia más directas e indirectas
- ▶ Desarrollar estrategias para manejar los diferentes tipos de resistencia.



**Tiempo:**

75 minutos:  
 20 minutos de introducción en plenaria (insumo y lluvia de ideas)  
 30 minutos de trabajos grupales  
 20 minutos de plenaria (presentación de resultados e insumo 2)  
 05 minutos de proyección de cortometraje sobre “Resistencia al Cambio”



**Preparación:**

Preparar los rotafolios con insumos e instrucciones y ambientar la sala para el trabajo grupal (tres espacios); bajar la película “Las personas se resisten al Cambio”, disponible en: <http://www.youtube.com/watch?v=Lh178stim1k>



**Materiales:**

Rotafolios, tarjetas, marcadores, 4 pizarras (1 para las plenarias, 3 para el trabajo grupal); equipo para reproducción del cortometraje (Laptop, pantalla y parlantes)



## Contenidos:

Desde el enfoque mecanicista de un proceso de cambio, que se basa en relaciones claras de causa-efecto, la resistencia es interpretada como efecto de una mala planificación, o que como excepción a la regla; hay que ignorarla, en el mejor de los casos, o suprimirla, en el peor. Mientras tanto, desde un enfoque sistémico, las personas se hallan en el centro del proceso y deben ser “ganadas” para el Cambio. Desde este segundo enfoque, las interacciones entre los diferentes individuos generan una dinámica propia que no es susceptible de ser anticipada y controlada por los Gestores del Cambio, quienes solamente pueden dar ciertos impulsos para direccionar la dinámica hacia el cauce deseado. Esta dinámica propia incluso pone límites a la planificación, lo que demanda esfuerzos constantes de observación y ajuste. En este enfoque, la resistencia es vista como algo natural que exige un tratamiento, a través de la comunicación y la comprensión. Donde se presentan diferentes percepciones sobre “lo correcto”, la única manera de generar acuerdos y consensos es por medio del diálogo.

**Ojo:** En las prácticas de la GdC será difícil encontrar procesos que corresponden en 100% a uno solo de los dos enfoques (mecanicista, sistémico). De todas maneras, las actuaciones de un Gestor del Cambio serán determinadas de cierta manera por su postura frente a los dos enfoques.

1. La diferenciación entre tres causas básicas de la resistencia:

**Resistencia basada en aspectos técnicos:** Dudas sobre la pertinencia, oportunidad y viabilidad del proceso; el objeto de la preocupación es la organización / el sistema. Según estudios, este es el principal factor explicativo de resistencia en los procesos de cambio (aprox. 50%).

**Resistencia basada en temores personales:** Dudas sobre la aptitud personal en el escenario futuro; el objeto de la preocupación son los conocimientos y competencias de las personas para enfrentar y sobrevivir el Cambio (aprox. 25%).

**Resistencia basada en aspectos de poder:** Dudas sobre la preservación de prestigios, privilegios y recursos; el objeto de la preocupación es el propio status dentro de la organización / sistema (aprox. 25%).

2. La resistencia se expresa mediante señales que pueden ser más directas e indirectas (sutiles).
3. Las estrategias para manejar los tres tipos de resistencia.



### Actividades / Pasos:

**1. Insumo sobre tipos de resistencia y lluvia de ideas en plenaria:** Con base en una visualización con tarjetas, la facilitación presenta a los tres causas básicas de la resistencia (ver arriba).

En un rotafolio que lleva el dibujo de un iceberg grande que se divide en cuatro segmentos, se colocan las denominaciones “Señales directas” (parte visible del iceberg) y “Señales indirectas/sutiles” (parte invisible), “Señales verbales” (lado izquierdo) y “Señales no verbales” (lado derecho del dibujo), la facilitación apunta las ideas de los participantes sobre diferentes señales de resistencia (ver la siguiente propuesta de visualización) (20 minutos)

**2. Trabajo en tres sub-grupos** sobre estrategias para manejar los tres tipos de resistencia (basadas en aspectos técnicos, aspectos personales, aspectos de poder): En tres rotafolios se visualizan las siguientes preguntas a ser abordadas en los sub-grupos:

- ▶ *¿Cómo nos damos cuenta que se trata de este tipo de resistencia?*
- ▶ *¿Qué actuaciones probablemente fortalecerían este tipo de resistencia?*
- ▶ *¿Qué actuaciones probablemente reducirían o canalizarían positivamente este tipo de resistencia?*

Tiempo: 30 minutos

**3. Presentación de los resultados grupales** en plenaria (5 minutos por grupo): Los tres grupos presentan sus resultados; luego se abre el espacio a preguntas, comentarios y observaciones del grupo (20 minutos).

**4. Proyección del cortometraje** “Las personas se resisten al Cambio” que brinda algunas pistas adicionales sobre cómo un Gestor del Cambio puede disminuir las resistencias frente al Cambio propuesto.



### Cierre:

Muchos procesos y proyectos de cambio fracasan por un manejo deficiente de la resistencia, sea por falta de decisión de los tomadores de decisión, o porque la opresión de la resistencia al Cambio lleva a la formación de una “guerrilla clandestina” dentro del sistema que se retira del diálogo y ya no puede ser ganada para el Cambio.

Se debe fomentar un diálogo y una reflexión crítica en torno al Cambio, que asegure que preguntas, dudas y temores importantes sean tomados en cuenta. Lo que perjudicaría el éxito de un proceso de cambio, sería un cuestionamiento fundamental y prolongado, después de un intenso proceso de comunicación. Estrategias prometedoras en este sentido podrían ser:

- ▶ Partir de la hipótesis que la resistencia corresponde a aspectos técnicos y/o aspectos personales, que son susceptibles al diálogo e intercambio de argumentos.

- Los temores personales requieren una actuación sensible y participativa (escuchar activamente, tomar los argumentos en serio, desarrollar conjuntamente opciones y alternativas de solución)
- Resistencia basada en aspectos de poder suele ser polimorfa y errática y no suele ser susceptible a argumentos técnicos y al diálogo sensible. Cuando todos los esfuerzos de información y diálogo no surten efecto (en términos de transformación de opiniones y posiciones, expresión de temores personales, generación de ideas de solución y propuestas), se puede inferir la predominancia de intereses personales y aspectos de poder. En la medida que estos intereses estén contrarios a los intereses fundamentales de la organización o del sistema, es indicado recurrir al poder para salvaguardar el proceso de cambio.

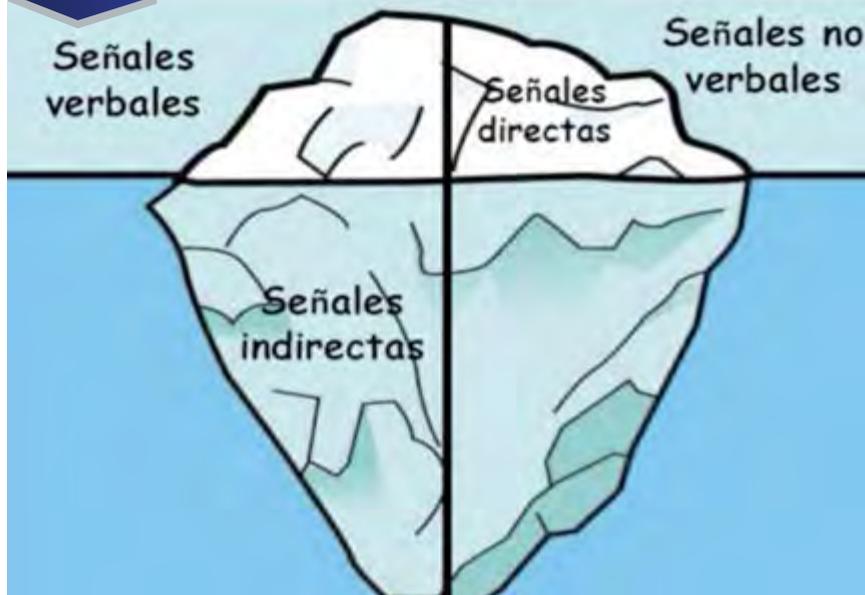


**Bibliografía recomendada**

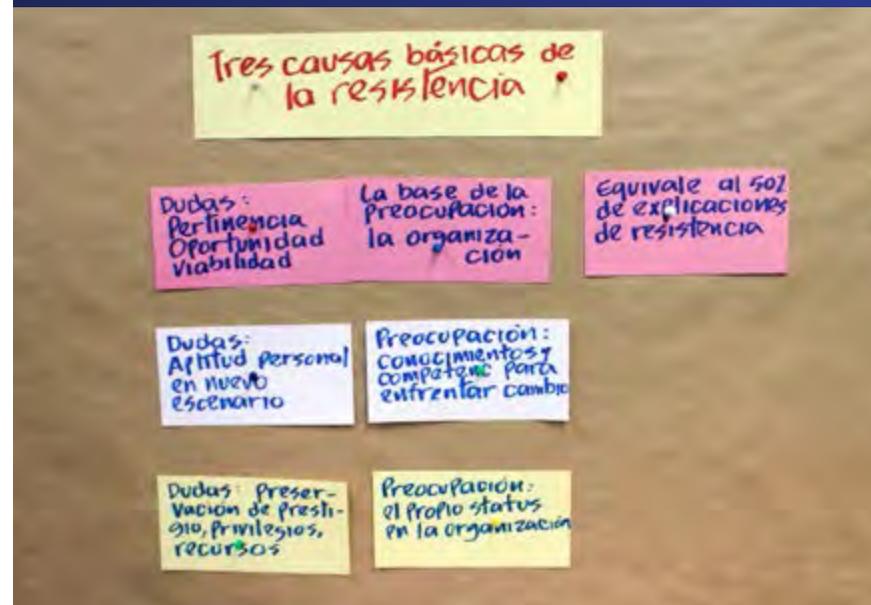
Brien Palmer: Haga que el Cambio funcione en su Organización: Herramientas prácticas para vencer la resistencia humana al Cambio; Panorama México, tercera edición, 2005.  
 Stephan P. Robbins: Comportamiento Organizacional, 15ta Edición, Pearson Educación de México, 2010.

**GRÁFICO**

**Propuesta de visualización: Señales de resistencia**



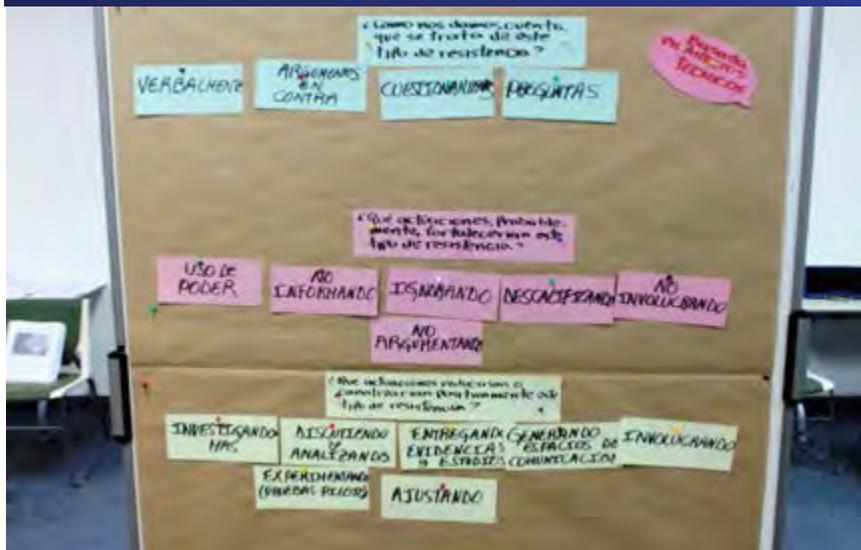
**Propuesta de visualización: Tres causas básicas de la resistencia**



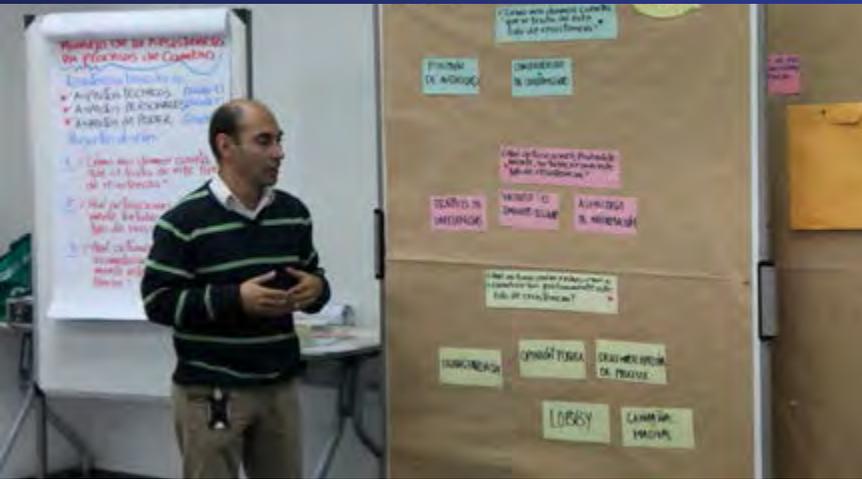
### Trabajo grupal



### Resistencia basada en aspectos técnicos



### Presentación de resultados grupales



### Cierre



# ILUSTRACIÓN

## Insumo conceptual 4.7:

### El efecto de las dunas de arena y la regla Triple C

*“Quién sólo mira atrás,  
no puede ver lo que viene por adelante.”*

*Confucio*



**¿En qué consiste?**

Este insumo conceptual parte de la hipótesis que muchos procesos de cambio fracasan:  
 (1) por la falta de perseverancia ante la ausencia de éxitos rápidos, la percepción prolongada de pérdida de control y competencias junto con cuestionamientos permanentes;  
 (2) por el bagaje negativo de procesos anteriores no concluidos que restan credibilidad al proceso actual.



**Objetivo:**

- ▶ Entender las razones para el fracaso de muchos procesos de cambio
- ▶ Coleccionar ideas para contrarrestar la pérdida de dinámica en un proceso de cambio
- ▶ Conocer tres principios que se deben respetar en un proceso de cambio para mantener su dinámica.



**Tiempo:**

30 minutos:  
 10 minutos de introducción en plenaria (explicación del efecto de las dunas de arena mediante visualización en rotafolio)  
 10 minutos para la colección de ideas  
 10 minutos para la introducción de la regla Triple C



**Preparación:**

Preparar los dos rotafolios sobre “El efecto de las dunas de arena en la GdC” y “Evitar las dunas: La Regla Triple C”



**Materiales:**

2 Rotafolios, tarjetas, marcadores, 1-2 pizarras



**Contenidos:**

La facilitación presenta un modelo explicativo para moldear el círculo vicioso que se desata, una vez que un proceso de cambio pierde su dinámica (efecto de la duna de arena). El modelo sirve como referencia para una discusión con los participantes sobre cómo contrarrestar este círculo vicioso.

Al final del insumo conceptual, la facilitación presenta una regla que en la literatura sobre GdC tiene muchos adeptos y que hace referencia al equilibrio que debe existir entre: los esfuerzos permanentes de comunicación y motivación para el Cambio, el manejo sensible y constructivo de resistencia y la aplicación de consecuencias cuando la situación así lo amerite (Regla Triple C: Comunicación, Coherencia, Consecuencia).



### Actividades/ Pasos:

**1. Presentación en plenaria:** En un rotafolio con una matriz (ver propuesta de visualización) que tiene como eje vertical la denominación “Cambio de comportamientos, estructuras, procesos” (arriba: nuevo; abajo: viejo) y como eje horizontal “Tiempo” se grafica un proceso de cambio previsto para llevar una organización del punto “A” (cuadrante inferior izquierdo) al punto “B” (cuadrante superior derecho). En un punto intermedio se visualiza una línea vertical denominada “umbral del arenamiento”, a partir de la cual la curva comienza nuevamente a bajar hacia el nivel inicial, seguida por una nueva línea ascendente (nuevo proceso de cambio). Debajo del gráfico de la duna de arena, se coloca el texto: “Posibles causas: Ausencia de ganancias rápidas, pérdida de control y poder, dudas, cuestionamientos, muerte lenta” y las expresiones: “¿Hace sentido continuar así?”, “Antes éramos mejor”, “¿Lo queremos realmente?” “¿Es otra moda pasajera?”; la facilitación explica lo que pasa cuando se produce el efecto de la duna de arena (con dunas subsiguientes) (10 minutos).

**2. Espacio de reflexión** en torno al gráfico: ¿Acorde a sus ideas y experiencia, cómo se puede contrarrestar el efecto de las dunas de arena en un proceso de cambio? Las ideas de los participantes se visualizan en tarjetas (10 minutos).

**3.** Luego la facilitación explica que en la literatura sobre GdC se mencionan sobre todo **tres factores para contrarrestar el efecto** que se visualizan en el rotafolio de la Regla Triple C:

**Comunicación clara** y permanente de las necesidades (justificación), objetivos y metas (realistas) del proceso, sobre todo al inicio, pero también en el medio del mismo.

**Coherencia:** Los cambios de comportamiento deben ser reivindicados de manera permanente y sin excepciones (tolerar comportamientos del pasado, aunque de vez en cuando, refuerza la resistencia al Cambio).

**Consecuencia:** Cuando lo nuevo no es puesto a la práctica, esto debe tener consecuencias. (Cuando el Cambio es imprescindible, una actuación contraria pone en peligro no solo al proceso, sino a la organización o sistema como tal à es necesario poner en práctica las estrategias anteriormente señaladas para manejar la resistencia).



### Cierre:

La GdC propone un dilema permanente entre actuaciones basadas en la comunicación, motivación y participación (información, diálogo, consulta, concertación y cooperación) y actuaciones basadas en el reforzamiento de reglas de comportamiento cuyo respeto es esencial para mantener la dinámica del proceso disciplina, perseverancia, consecuencia y coherencia).



### Bibliografía recomendada:

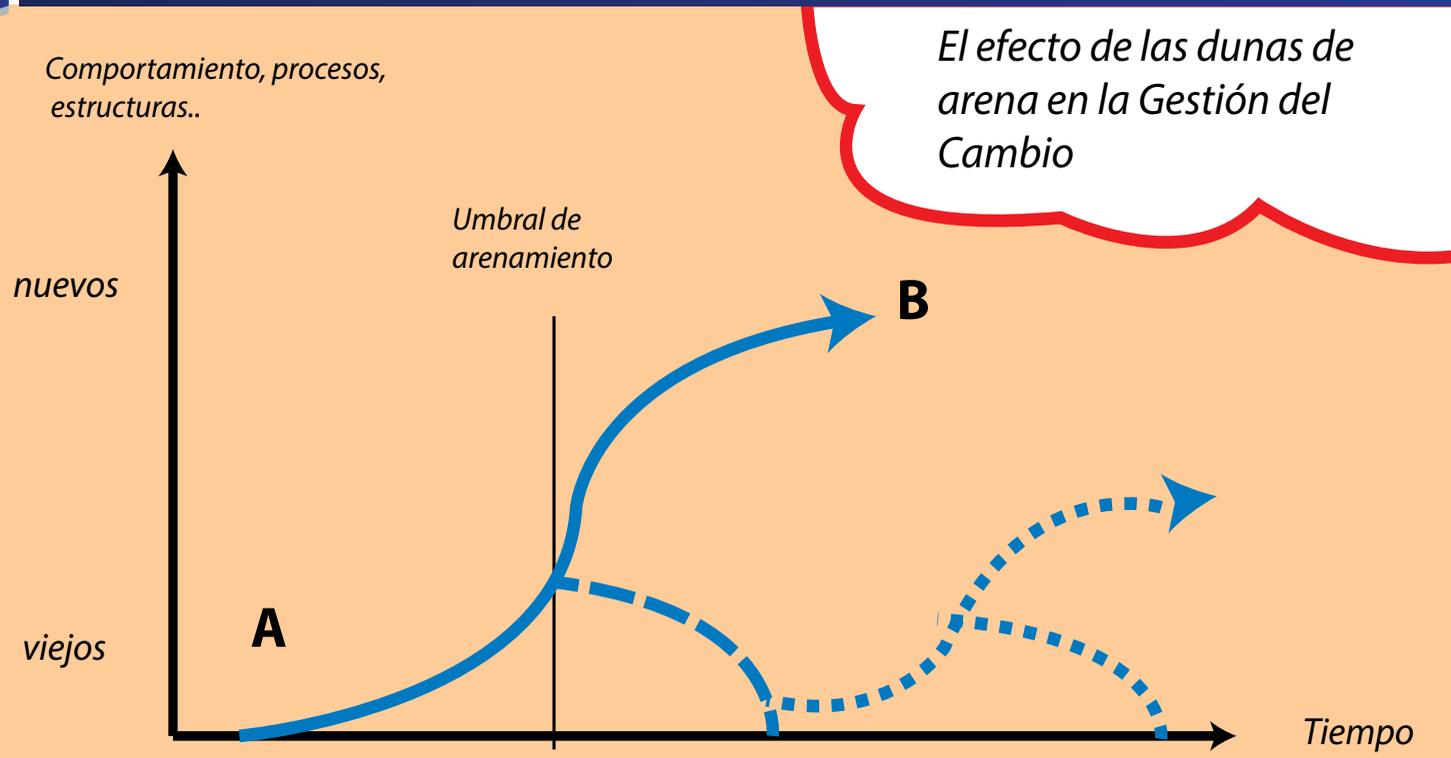
Peter M. Senge: La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje; Ediciones Granica, 1996.

Peter Senge, R. Ross, B. Smith; Ch. Roberts, A. Kleiner: La Quinta Disciplina en la práctica. Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje; Ediciones Granica, 1995.

Peter M. Senge: The Dance of Change: The challenges to sustaining momentum in a learning organization, Crown Business, 1999.

**GRÁFICO**

**Propuesta de visualización: El efecto de las dunas de arena en la GdC**



*El efecto de las dunas de arena en la Gestión del Cambio*

- Posibles causas:*
- Ausencia de ganancias rápidas
  - Pérdida de control
  - Dudas, cuestionamientos
  - "Muerte lenta"

*¿Hace sentido continuar?*

*¡Antes estabamos mejor!*

*¿Lo queremos realmente?*

*¿Es otra moda pasajera?*

# ILUSTRACIÓN

## Insumo conceptual 4.8:

### Gestión de Proyectos de Cambio

***“Mucha gente pequeña  
en muchos lugares pequeños,  
haciendo cosas pequeñas  
puede cambiar el mundo.”***

*Stefan Zweig*



**¿En qué consiste?**

Este insumo conceptual presenta elementos para apoyar la comprensión de lo que se conoce como Proyecto de Cambio (PC), así como su relación con los procesos de cambio. Proporciona un conjunto de características que se recomiendan deben estar presentes al plantear proyectos de cambio. Se destaca entre otros puntos, la generación de resultados en corto plazo, la presencia de un grupo responsable, la importancia de la transparencia y la participación en su diseño y operación, así como la respuesta flexible que debe ofrecer a cambios en el entorno.



**Objetivo:**

- ▶ Entender la relación entre procesos y proyectos de cambio
- ▶ Conocer puntos clave que deben considerarse en su conformación.



**Tiempo:**

60 minutos:  
 30 presentación interactiva, con preguntas de los participantes  
 30 minutos de intercambio y de referencia al handout relacionado.



**Preparación:**

Preparar material para presentación (en tarjetas)



**Materiales:**

1 Rotafolios, tarjetas, marcadores, 1-2 pizarras



**Contenidos:**

**¿Qué es un Proyecto de Cambio (PC)?**

Es parte de una estrategia para generar cambios sostenibles en las organizaciones y proyectos. Es parte de un proceso de cambio de mayor alcance y un componente para llegar a transformaciones de mayor complejidad. Es “el inicio” que debe abrir caminos y preparar actitudes para proseguir con el Cambio en el futuro. Trabajar con un PC significa desagregar el “gran Cambio” en componentes, de menor magnitud y de menor tiempo, con lo cual se incrementan las posibilidades de controlar el proceso y de advertir riesgos e implementar correctivos con oportunidad.

### ¿Cuáles son las principales características de un PC?

Se destacan las siguientes:

- 1. Nombre y responsabilidad:** Debe facilitar su identificación dentro de la organización, para esto debe denominarse motivadoramente. Debe contar con una “gerencia”, que facilite contactos y establezca canales de vinculación operativa.
- 2. Ejecutable a corto plazo:** Su plazo de generar resultados debe ser entre seis meses y un año, sin embargo debe ser formulado con una visión en el proceso de cambio (largo plazo).
- 3. Efectos concretos y tangibles:** En el menor tiempo debe generar soluciones notorias, que demuestren resultados. El primer PC será el propulsor para abrir caminos para los cambios en el futuro. Es un ejemplo demostrativo y motivador con productos tangibles.
- 4. Flexible en su concepción:** Si las circunstancias cambian, el PC debe adecuarse fluidamente a las nuevas condiciones. Para esto, el PC apunta a un impacto inmediato y está definido por dos o tres hitos, los recursos financieros y el grupo de tarea encargado de su implementación.
- 5. Ejecutado por un grupo tarea (equipo ad-hoc):** El grupo es una de las características más relevantes del PC, compuesto por alrededor de 4-5 personas, tiene el doble mandato: operar el PC y comunicar sobre su avance. Para seleccionar el grupo aprovechar capacidades y potencialidades de la organización / proyecto: niveles de conocimiento, función, experiencia, representatividad, actitudes, etc. Es una pequeña organización transitoria, que mantiene estrecha coordinación con otras semejantes.

El equipo tomará decisiones sobre la conducción del PC y transmitirá el Cambio hacia la Organización. Está dirigido por un(a) coordinador(a) elegido(a) por los actores y actuará para facilitar el acceso a nuevo conocimiento, desarrollar soluciones y capacidades específicas, y apoyar en la observación y la conducción del PC.

- 6. Transparente y participativo:** Dos factores que apoyan la apertura de los actores y la sostenibilidad del PC: ser transparente en acciones y decisiones y posibilitar la participación. La transparencia está muy relacionada con la comunicación oportuna, precisa y adecuadamente dirigida, que debe producirse a lo largo del PC. La resistencia al Cambio es parte normal de los procesos que llevan al Cambio, es necesario responder con apertura y con habilidad para manejar las resistencias.

7. **Facilitación de los procesos:** Un PC comprende la facilitación de los procesos hasta la aplicación, la asimilación y la validación de los cambios acordados. Debe proporcionar información sobre avance, resultados parciales, niveles de cumplimiento y prever implicaciones futuras.
8. **Percepciones de los actores:** Su diseño debe recoger, en primer lugar, las percepciones y las aspiraciones que tienen los actores de su realidad. La definición de los impactos e hitos requiere la participación de los actores. Así mismo, un PC busca modificaciones sostenibles, es decir en las rutinas de funcionamiento, lo que requiere cambios en los conocimientos, actitudes y comportamientos de los actores involucrados.
9. **Apoyos y coordinación con otros PCs:** El PC debe partir de un respaldo interno, disponiendo del apoyo de los niveles correspondientes, y de la vinculación e identificación institucional con el tema. De fuera de la Organización, se debe obtener la participación de los actores claves y el apoyo técnico que sea necesario.

#### ¿Cuál podría ser el ciclo y las etapas de un Proyecto de Cambio (PC)?

El ciclo de un Proyecto de Cambio va desde su identificación hasta la reflexión sobre su ejecución (ver handout). Las etapas que conforman el ciclo están estructuradas orgánicamente, cada una sirve de base a la siguiente. En cada etapa, el proceso no es lineal, avanza y retrocede, buscando y preparando oportunidades y momentos adecuados; es necesario ir delineando y estructurando el proceso para alcanzar lo que progresivamente se va aspirando, es la gestión de un proyecto.

A continuación, se señalan cuatro etapas en el ciclo que se cumple con un Proyecto de Cambio y en cada una de ellas las actividades que podrían conformarla. Esta información es referencial y es flexible, puesto que cada PC está sujeto a sus características y a la interrelación con el entorno.

#### Análisis y Selección

- Análisis del entorno e identificación y análisis de las necesidades de cambio.
- Objetivo (s) de cambio y análisis de alternativas.
- Análisis de involucrados, respaldo institucional y grupo de tarea

	<p><b>Diseño y Planificación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Definición de roles y actores</li> <li>▶ Plan de Acción (Operativo): actividad, recursos, tiempo</li> </ul> <p><b>Implementación y Conducción</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Aplicación (operacionalización) de lo planificado</li> <li>▶ Orientación y ejecución.</li> <li>▶ Adaptación y actualización de lo planificado</li> </ul> <p><b>Reflexión y Síntesis</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Sobre el proceso</li> <li>▶ Sobre resultados</li> <li>▶ Lecciones aprendidas y buenas prácticas</li> </ul>
--	--



**Actividades/  
Pasos:**

1. **Presentación interactiva en plenaria** de los principales aspectos de un Proyecto de Cambio, basada en la visualización mediante gráficos y tarjetas: 9 características y ciclo de un PC (20 minutos)
2. **Trabajo grupal:** Cada grupo tiene como tarea perfilar un PC que se enmarca en el proceso de cambio organizacional o territorial en el cual se sitúa el seminario-taller, con base a la información previamente proporcionada en la presentación y en el handout sobre Claves para la gestión de Proyectos de Cambio (PC) (30 minutos).



**Variaciones:**

Cuando este insumo se aplica con un grupo que se encuentra en un proceso real de cambio, se puede combinar con el diseño de uno o varios PCs, con base en la información proporcionada en el handout.



**Handout:**

Claves para la Gestión de Proyectos de Cambio (PC), anexo



### Cierre:

El Proyecto de Cambio puede ser una opción, que enmarcada en los objetivos del proceso de cambio, puede ser manejada con mayor flexibilidad y agilidad, y constituirse en una solución tangible y ejemplo demostrativo y motivador para mantener vigente el proceso de cambio.



### Bibliografía recomendada:

Arthur Zimmermann: La gestión de redes. Caminos y herramientas; 1a Edición, Ediciones Abya-Yala, Quito 2004.

Arthur Zimmermann: Gestión del Cambio Organizacional: Caminos y herramientas, 2ª Edición; Ediciones Abya-Yala, Quito 2000 (disponible en internet; ver Bibliografía).

Gloria Barroso Rodríguez y Mercedes Delgado Fernández: La gestión por proyectos y cambio organizacional, en: Tecnociencia, 2007, disponible en internet, ver Bibliografía.

Robert H. Schaffer y Ron Ashkenas: Rapid Results! How 100-Day Projects build the capacity for Large-scale Change, Jossey-Bass, 2011.

Thomas Luke Jarocki: The Next Evolution - Enhancing and Unifying Project and Change Management: The Emergence One Method for Total Project Success. Brown & Williams Publishing, 2011.



## 1. Contexto

El GRAN Cambio se organiza mejor en pequeños pasos o paquetes de cambio. El PC es la herramienta básica para estructurar, acordar y conducir el Cambio y la interacción entre los actores que lo viven, participan y lo combaten.

El PC posibilita **dividir el gran proceso de cambio en segmentos o áreas de menor magnitud y menor demanda de tiempo**. De esta manera, se mejoran las condiciones para conducir el Cambio, advertir riesgos, observar con oportunidad y aprender sobre los síntomas de resistencia al Cambio y ajustar el PC a tiempo.

No existen fórmulas ni caminos únicos en el Cambio organizacional. Por lo tanto, la observación de los factores debe ser permanente y rigurosa. Sin embargo, al observar las experiencias se pueden señalar tres líneas de observación para la definición de un PC.

## 2. Las tres líneas de observación

### A. Análisis de la dinámica actual percibida por los actores

Un PC tiene que relacionarse con una dinámica, una reforma, **un proceso de transformación ya existente o en camino**. Son los actores mismos quienes interpretan este entorno dinámico y sacan conclusiones sobre oportunidades y riesgos. Por lo tanto, el **análisis de la situación actual** debe partir de los actores, de sus percepciones, aspiraciones y estrategias.



### Preguntas orientadoras:

- ▶ ¿Qué oportunidades, obstáculos y riesgos perciben los actores?
- ▶ ¿Cuáles son los actores interesados en el desarrollo y el Cambio?
- ▶ ¿Qué agenda tienen?
- ▶ ¿Con quiénes se relacionan y conforman alianzas?
- ▶ ¿Quiénes están en contra o a favor del Cambio?
- ▶ ¿Qué capacidades tienen para realizar el Cambio?
- ▶ ¿Cuáles son los principales factores que facilitan u obstaculizan el desarrollo del Cambio?
- ▶ ¿Cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que perciben?

### B. Definición del impacto del PC

El proceso de cambio describe las **modificaciones centrales que queremos lograr** paulatina, gradualmente, en el actuar de un sistema de clientes compuesto de diferentes actores. Para su formulación, debemos considerar la dimensión temática-técnica, la dimensión social, la dimensión política, y también la voluntad, la legitimidad y la capacidad de los actores. Todo esto dentro del marco orientador del impacto que el proceso de cambio quiere lograr.

### Preguntas orientadoras (para la formulación del PC)

- ▶ ¿Qué nos gustaría cambiar?
- ▶ ¿Existe algo interesante que quisiera que continúe o que mejore?
- ▶ ¿Cuáles son los temas con los que no estoy satisfecho?
- ▶ ¿Qué quiero hacer de manera diferente?
- ▶ ¿Qué me gustaría cambiar?
- ▶ ¿Qué situación en el futuro queremos construir?
- ▶ ¿Cuáles actores importantes deberían participar?
- ▶ ¿Qué capacidades necesitan los actores para construirlo?





### Preguntas orientadoras (para verificar el impacto):

- ▶ ¿Está claro el contexto donde ocurrirá el Cambio deseado?
- ▶ ¿En qué contextos podría no beneficiar el Cambio logrado?
- ▶ ¿En qué contextos podría generarse beneficios con el Cambio logrado?
- ▶ ¿Cuánto tomará lograr el Cambio deseado?
- ▶ ¿Qué pruebas se requerirá para saber que se ha alcanzado el impacto?

### C. Áreas de observación: los hitos

Un PC no necesita un plan detallado. El Cambio no es planificable. Lo que sí sirve es la **definición de unos hitos, piedras angulares que guíen el camino a la manera de los faros en la navegación**. Los hitos señalan el cumplimiento de grandes etapas y son puntos de referencia para lo que sigue después; por ejemplo, la puesta en marcha de una página web interactiva o el acuerdo logrado sobre nuevos lineamientos para la coordinación de la red. Al mismo tiempo, estos hitos representan los impactos inmediatos de los proyectos de cambio a corto plazo.

### Preguntas orientadoras:

- ▶ ¿Qué productos palpables elaboramos en el camino?
- ▶ ¿Cuáles de estos son los más importantes?



### 4. ¿Qué es un Proyecto de Cambio?

Es parte de una estrategia para generar cambios sostenibles en las organizaciones. Es parte de un proceso de cambio de mayor alcance, es un componente para llegar a transformaciones de mayor complejidad. Es “el inicio” que debe abrir caminos y preparar actitudes para proseguir con el Cambio en el futuro. Trabajar con un PC, significa desagregar el “gran Cambio” en componentes, de menor magnitud y de menor tiempo, con lo cual se incrementan las posibilidades de controlar el proceso y de advertir riesgos e implementar correctivos con oportunidad.

### 5. ¿Cuáles son las principales características de un PC?

Se destacan las siguientes:

**Nombre y responsable:** Debe facilitar su identificación dentro de la organización, para esto debe denominarse de tal forma que exprese motivadoramente lo que se quiere hacer. La definición de la responsabilidad es conveniente para contar con una “gerencia” dentro de la organización, que facilite contactos en los diferentes niveles y establezca canales de vinculación operativa.

**Ejecutable a corto plazo:** Dimensionado para que en un plazo entre seis meses y un año genere resultados, sin embargo debe ser formulado con una visión a largo plazo, la del proceso de cambio. El impacto inmediato del PC representa un hito en el camino de un proceso de cambio más largo y complejo. Esta integración fuerte del PC en un proceso de cambio facilita

la coordinación de los PC que conforman en su conjunto, un proceso de cambio.

**Efectos concretos y tangibles:** En el menor tiempo debe generar soluciones identificables y notorias, que se conviertan en demostración de resultados verificables. Al inicio de un proceso de cambio más largo y complejo, el primer PC tiene la función de propulsor que debe abrir los caminos hacia otros cambios en el futuro. Al inicio, es importante considerarlo al PC como un ejemplo demostrativo con productos tangibles y visibles que tienen un efecto motivador.

**Flexible en concepción:** Si las circunstancias en que se desarrolla el PC cambian, éste debe adecuarse a las nuevas condiciones de la manera más fluida posible. Es importante estar preparado para aplicar ajustes al PC y, para ello, observar y reflexionar constantemente el proceso que se desarrolla y su entorno. Un plan detallado del PC es inútil e impide la flexibilidad necesaria de extenderlo, reducirlo o cerrarlo con rapidez. El PC apunta a un impacto inmediato y está definido por dos o tres hitos, los recursos financieros y el grupo de tarea encargado con su implementación.

**Ejecutado por un grupo tarea (GT):** Con la definición del PC está vinculada la conformación de un grupo de tarea / GT, compuesto de entre dos y un máximo de siete personas. El GT es una de las características más relevantes del PC, tiene el doble mandato de operar el PC y de asegurar una buena comunicación con la red sobre la marcha del PC. El GT se compone de diferentes niveles de conocimiento, función y experiencia, según las necesidades del PC. Con esta conformación mixta se debe aprovechar las potencialidades existentes en la organización para conformar el GT, tanto en actitudes de las personas, capacidades, niveles de experiencia y representatividad, como capacidad, prestigio, etc. De esta manera, definimos una pequeña organización transitoria en forma de diferentes GT que trabajan a tiempo completo o parcial para los PC en marcha, pero siempre en coordinación entre sí.

El GT debe estar en posibilidades de tomar las decisiones sobre la conducción del PC. Sus miembros serán los impulsores y mensajeros del Cambio desde su PC hacia la Organización. El GT está dirigido por un(a)

coordinador(a) elegido(a) por los actores y formado -para el propósito de facilitar el acceso a nuevo conocimiento, desarrollar soluciones y capacidades específicas, y apoyar en la observación y la conducción del PC- para manejarse con flexibilidad.

**Transparente y participativo:** Una de las bases para la sostenibilidad del PC es su apertura con los actores y con los miembros de la Organización, en este sentido hay dos factores claves: ser transparente en acciones y decisiones y posibilitar la participación.

La transparencia, en este caso, está muy relacionada con la comunicación que debe producirse a lo largo del PC, debe ser oportuna, precisa y adecuadamente dirigida; no es conveniente limitarse a informar el avance solamente, es necesario estabilizar situaciones superadas y preparar el entorno para las próximas acciones; la comunicación debe ser establecida a los diferentes niveles y estamentos de la Organización. Se recomienda que la participación sea una respuesta a las necesidades funcionales, es decir convocar e involucrar a las personas que tengan relación directa con los temas a tratar.

Aun acordado por los mismos actores, un PC puede provocar resistencia en forma expresa o sutil. La resistencia al Cambio es parte normal de los procesos que llevan al Cambio, es necesario responder con apertura y con habilidad para manejar las resistencias. Además, las expresiones de resistencia contienen información válida para su mejoramiento y conducción.

**Facilitación de los procesos:** Un PC no se limita al diseño de un instrumento, una norma o una metodología; más bien comprende la facilitación de los procesos hasta la aplicación, la asimilación y la validación de los cambios acordados. Debe desenvolverse de una manera estructurada que registre y proporcione información sobre avance, resultados parciales, niveles de cumplimiento y prever implicaciones futuras. Se recomienda apoyarse en un plan que estructure las actividades, la secuencia, los plazos, los responsables, los recursos, etc

**Percepciones de los actores:** Un PC tiene objetivos de impacto relacionados con la visión y el funcionamiento de la Organización. Para ser asimilado, su

diseño debe recoger, en primer lugar, las percepciones y las aspiraciones que tienen los actores de su realidad. La definición de los impactos e hitos requiere la participación de los actores. Así mismo, un PC busca modificaciones sostenibles, es decir en las rutinas de funcionamiento, lo que requiere cambios en los conocimientos, actitudes y comportamientos de los actores involucrados.

**Apoyos y Coordinación con otros PCs:** El PC debe partir de un respaldo interno, disponiendo del apoyo de los niveles correspondientes, y de la vinculación e identificación institucional con el tema. De fuera de la Organización, se debe obtener la participación de los actores claves y el apoyo técnico que sea necesario. En los dos ámbitos por igual deben hacerse esfuerzos para impulsar la conformación de alianzas.

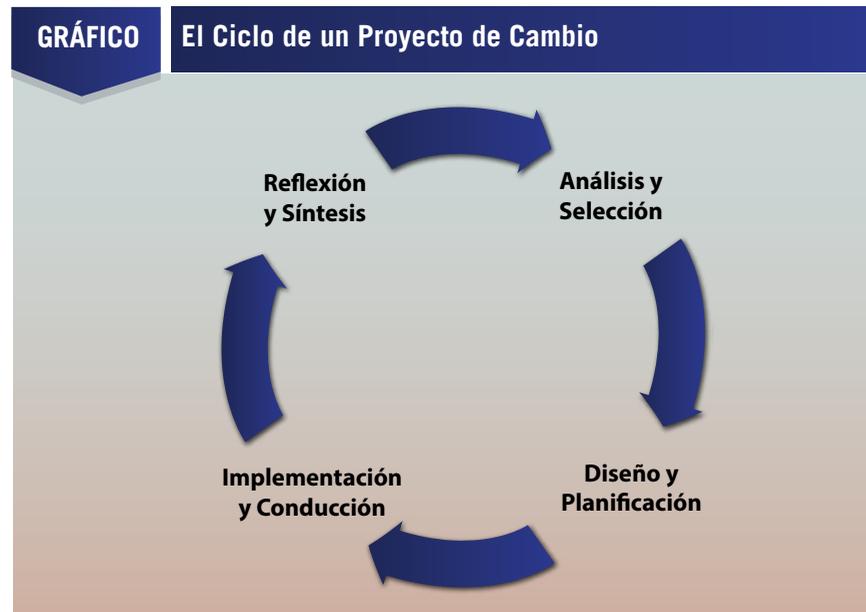
Si en la Organización se desarrollan otros PC u otros proyectos, el PC debe procurar su articulación, de tal forma de estructurar redes que apoyen el proceso y contribuyan a su continuidad.

## 6. ¿Cuál podría ser el ciclo y cuáles las etapas de un PC?

El ciclo de un PC va desde su identificación hasta la reflexión sobre su ejecución. Las etapas que conforman el ciclo están estructuradas orgánicamente, cada una sirve de base a la siguiente. En cada etapa, el proceso no es lineal, avanza y retrocede, buscando y preparando oportunidades y momentos adecuados; es necesario ir delineando y estructurando el proceso para alcanzar lo que progresivamente se va aspirando, es la gestión de un proyecto<sup>3</sup>.

Se señalan cuatro etapas en el ciclo que se cumple con un PC y en cada una de ellas las actividades que podrían conformarla. Esta información es referencial y es flexible, puesto que cada PC está sujeto a sus características y a la interrelación con el entorno.

<sup>3</sup> De acuerdo con la Guía para la Gestión del Ciclo del Proyecto (PCM) y Planificación de Proyectos Orientada a Objetivos (ZOPP), las funciones de gestión más importantes son: acordar objetivos, planificar, decidir, motivar, organizar, dirigir, controlar e informar.



### Análisis y Selección

- ▶ Análisis del entorno e identificación y análisis de las necesidades de cambio.
- ▶ Objetivo (s) de cambio y análisis de alternativas.
- ▶ Análisis de involucrados, respaldo institucional y grupo de tarea

### Diseño y Planificación

- ▶ Definición de roles y actores
- ▶ Plan de Acción (Operativo): actividad, recursos, tiempo

### **Implementación y Conducción**

- ▶ Aplicación (operacionalización) de lo planificado
- ▶ Orientación y ejecución.
- ▶ Adaptación y actualización de lo planificado

### **Reflexión y Síntesis**

- ▶ Sobre el proceso
- ▶ Sobre resultados
- ▶ Lecciones aprendidas y buenas prácticas

### **7. Puntos para recordar al estructurar un PC:**

Finalmente, no obstante el peligro de redundar en algunos aspectos, se incluye un listado para una ligera verificación de lo que debe considerarse al estructurar un PC.

### **En la definición de objetivos –Preparación para el Cambio**

- ▶ Partir de un análisis del entorno inmediato y de las necesidades de cambio.
- ▶ Considerar detenidamente la situación actual
- ▶ Identificación con el interés institucional

- ▶ Los objetivos deben ser claros, concretos, posibles y coherentes
- ▶ Definirlos con la participación de los involucrados

### **Durante el proceso –Realización del Cambio**

- ▶ Informar permanentemente e involucrar a la organización
- ▶ Identificar expectativas e intereses de los actores
- ▶ Seleccionar los actores claves
- ▶ Conformar el grupo de tarea
- ▶ Aprovechar capacidades y fortalezas
- ▶ Conducir con los sentidos muy afinados

### **Para garantizar resultados –Estabilización de la nueva situación**

- ▶ Asegurar definición real de objetivos y resultados
- ▶ Asegurar definición clara de roles y responsabilidades de actores
- ▶ Crear condiciones para medir evolución y avance (elementos de una línea base)
- ▶ Asegurar un proceso de monitoreo para definir ajustes.

# ILUSTRACIÓN

## Insumo conceptual 4.9:

### Comunicación en Procesos de Cambio

***“Para ver claro, basta con cambiar  
la dirección de la mirada”.***

*Antoine Saint-Exupéry*



**¿En qué consiste?**

Este insumo conceptual trata algunos aspectos clave en torno a la temática Comunicación en procesos de cambio. Los participantes reciben una mini-guía práctica que explica los cinco pasos en la formulación de un concepto comunicacional para el Cambio.



**Objetivos:**

Relevar la importancia de la información y comunicación en procesos de cambio  
 Facilitar una reflexión sobre causas y efectos de colisiones en la comunicación  
 Presentar los elementos y diferencias entre un concepto comunicacional y un plan de Proyecto de Cambio.



**Tiempo:**

75 minutos



**Preparación:**

Preparar la proyección de dos videos sobre percepción selectiva, disponibles en Youtube:

1. Person Swap de Derren Brown: [www.youtube.com/watch?v=vBPG\\_OBgTWg](http://www.youtube.com/watch?v=vBPG_OBgTWg)
2. Gorillas in our midst de David Simons: <http://www.youtube.com/watch?v=hwCzasHBXNc>

Fotocopiar el Handout: Mini-Guía práctica para la formulación de un Concepto Comunicacional para el Cambio



**Materiales:**

Equipo de proyección; rotafolios (visualizaciones 1 y 2); handout fotocopiado (uno por participante)



## Contenidos:

Experimentos como Person Swap de Derren Brown o Gorillas in our midst de David Simons evidencian cuan selectiva es nuestra percepción, aún más en procesos de cambio que generan fuertes emociones en los afectados. Dependiendo de las necesidades, emociones y opciones de participación, es el receptor de un mensaje quien interpreta el significado y contenido a su manera. Este hecho es de alta relevancia para la GdC, ya que pone nuestra atención sobre el papel central de la comunicación como factor crítico de éxito. Por lo cual es necesario desarrollar e implementar un **concepto comunicacional**.

El término **colisión de la comunicación** describe una situación típica al inicio de un proceso de cambio, cuando se enfrentan percepciones diferentes sobre el Cambio. Éstas se convierten en posiciones estáticas e inflexibles, como consecuencia de un déficit de comunicación y de brechas de información, entre un grupo activamente involucrado en el diseño de la estrategia de cambio y otros grupos de afectados (stakeholders), que son confrontados con la estrategia sin haber participado en su diseño. Los involucrados o núcleo gestor que durante semanas ha discutido sobre estrategias, objetivos, actividades y costos, problemas y soluciones y que a estas alturas ya está bien sintonizado, no entienden por qué tras haber presentado sus conclusiones a los afectados, los últimos no ven la lógica y necesidad del Cambio ni de las medidas propuestas.

Por esto, cuando los afectados hacen preguntas como: “¿Qué cambiará para mí?”, “¿Qué voy a ganar, qué perder?”, “¿Es realmente necesario lo que proponen?”, “¿No deberíamos pensar en otros temas o soluciones?”– muchas veces son malinterpretados por los “involucrados” como expresiones de resistencia y falta de motivación y compromiso con la organización.

Pero los “involucrados” fácilmente olvidan que ellos mismos tuvieron más tiempo para discutir y desarrollar sus ideas, mientras que los otros afectados a lo mejor requieren más información y tiempo para asimilar el Cambio propuesto.

Como los procesos de cambio generan incertidumbre e inseguridad, los potencialmente afectados estarán en permanente búsqueda de informaciones para reducir su grado de inseguridad. Si no consiguen respuestas de manera oportuna a sus preguntas e inquietudes, el flujo de energía para el Cambio y las actividades agregadoras de valor en la respectiva organización o sistema podrán reducirse significativamente, según algunos estudios hasta un 60%. Para evitar que un déficit de información afecte a los procesos agregadores de valor, una **comunicación permanente y comprensiva se convierte en un requisito indispensable. Más allá de un concepto para operativizar el proceso de cambio, entonces hace falta un concepto para comunicar el Cambio**. Tal concepto abarca al menos los siguientes aspectos:

- ¿Quién debe proporcionar?
- ¿Cuándo?
- ¿De qué forma?
- ¿Qué información?
- ¿Con qué intención?

Mientras que el término “concepto comunicacional” se aplica a un período relativamente corto, de hasta aproximadamente seis meses, los procesos más complejos de cambio y de mayor duración requieren de una estrategia comunicacional, que contiene elementos que se repiten periódicamente como: espacios informativos, de reporte y rendición de avances, elementos que refuerzan la memoria (reminders), así como espacios de retroalimentación que permiten efectuar los ajustes necesarios al proceso, a la luz de los hallazgos sobre lo que funciona y (todavía) no funciona.

A diferencia de un plan de Proyecto de Cambio que define quién debe realizar qué actividades para alcanzar cuáles objetivos y metas hasta cuándo, el concepto o la estrategia comunicacional entonces define quién debe contar hasta cuándo con qué información.

Un instrumento para formular un concepto comunicacional que ha sido validado en un gran número de procesos de cambio, es la mini-guía que se entrega a los participantes en calidad de Handout (ver anexo).



### Actividades /Pasos:

1. **Proyección de los dos cortometrajes** sobre percepción selectiva y breve discusión con los participantes sobre implicaciones para la GdC.
2. **Explicación visualizada**, en un rotafolio, del concepto “Colisión de la comunicación” (ver Propuesta de Visualización)
3. **Explicación de los términos Concepto y Estrategia comunicacional**, sus elementos y la diferencia entre Concepto/Estrategia comunicacional y plan de Proyecto de Cambio.
4. Entrega y revisión, conjuntamente con los participantes, de la **Mini-Guía práctica** para la formulación de un concepto comunicacional.



### Cierre:

Como cierre para este insumo y del bloque sobre “Experimentación activa” se propone realizar un breve espacio de recapitulación de algunos hallazgos clave de los bloques temáticos anteriores, con base en el cuadro: “Deficiencias en un proceso de cambio y posibles consecuencias” (ver Propuesta de Visualización con tarjetas abajo) que agrega nuevos elementos a la visión inicial sobre los ingredientes básicos de un proceso de cambio.

Por supuesto aquí no se trata de relaciones causa-efecto que tienen rango de “leyes naturales”, sino de una suerte de ejercicio de plausibilidad. Los participantes podrían complementar la lista de los ingredientes/requisitos básicos de un proceso de cambio y/o mencionar otras posibles consecuencias causadas por la falta de los diferentes ingredientes señalados en el cuadro.



### Variaciones:

En vez de una revisión de la Mini-Guía práctica para la formulación de un concepto comunicacional para el Cambio, en un taller centrado en este aspecto de la GdC, se puede facilitar una aplicación práctica de los cinco pasos (alternativamente: de los primeros cuatro y conformar un grupo de tarea para la aplicación del Paso 5). Para obtener resultados de calidad, se debe programar un espacio de al menos una jornada completa de trabajo para la aplicación de la mini-guía.

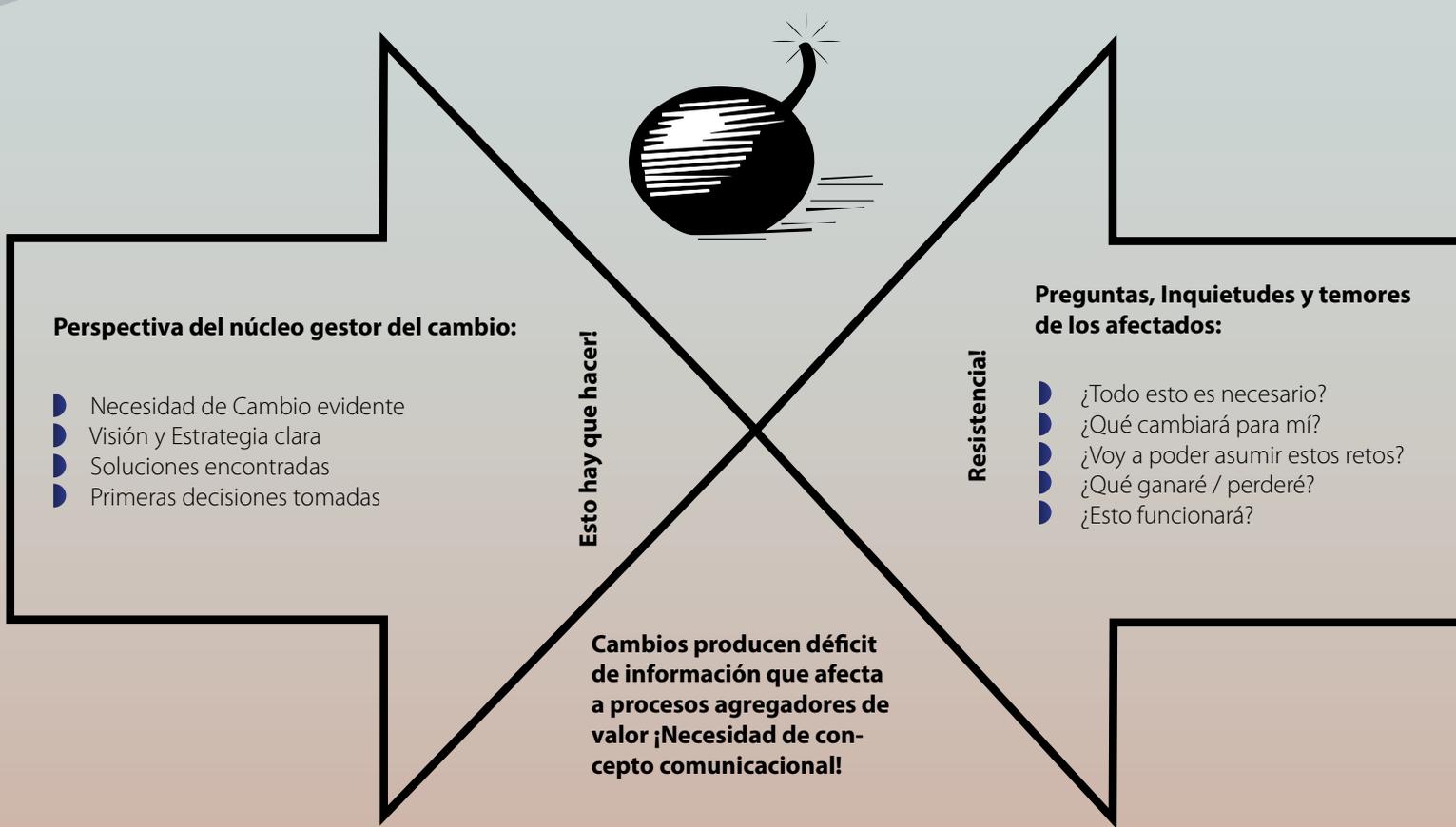


**Bibliografía recomendada:**

Laurie K. Lewis: Organizational Change: Creating Change through Strategic Communication, Primera Edición, Wiley-Blackwell 2011.  
 Andy Stanley: Communicating for a Change: Seven Keys to Irresistible Communication, Primera Edición, Multnomah Books 2006.

**GRÁFICO**

**Propuesta de visualización: Colisión de la comunicación**



**GRÁFICO**

**Propuesta de visualización: Deficiencias en un proceso de cambio y posibles consecuencias**

**Deficiencias en un proceso de cambio y posibles consecuencias**



## Paso 1: Definición de los grupos meta relevantes para la comunicación.

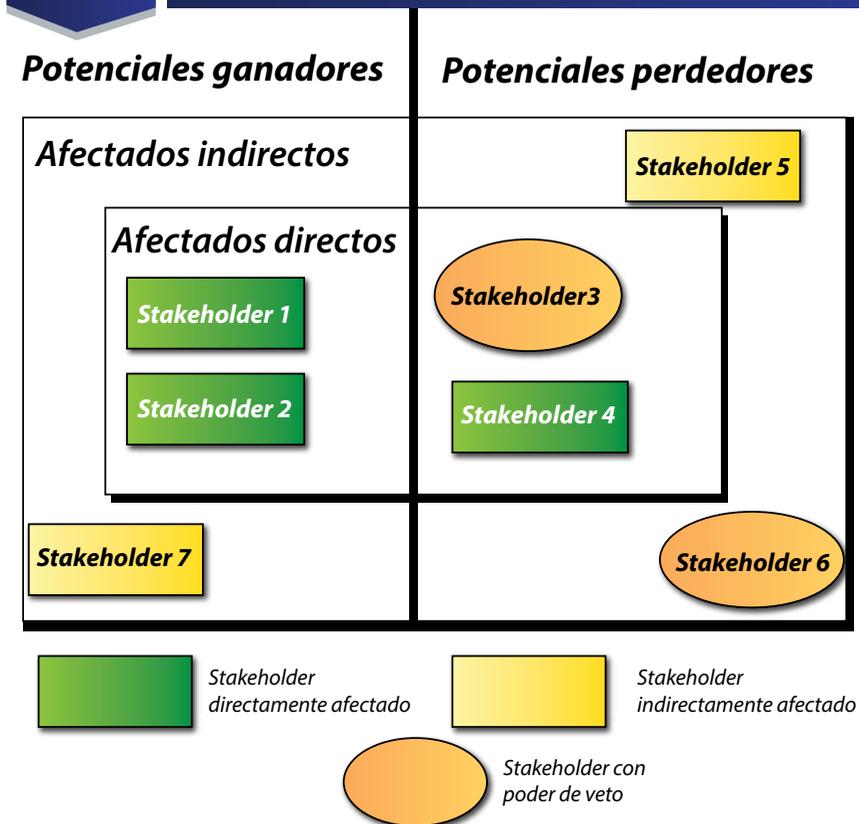
Elaborar un Mapa de los stakeholders en función a las siguientes preguntas:

- ▶ ¿Cuáles son los grupos directamente afectados por el Cambio?
- ▶ ¿Cuáles son los grupos indirectamente afectados por el Cambio?
- ▶ ¿Quiénes se sienten como ganadores, quiénes como perdedores de la nueva situación?
- ▶ ¿Cuáles son los grupos con poder de veto (grupos que harían fracasar al proceso, si no conseguimos su apoyo)?



### GRÁFICO

Propuesta de visualización: Mapa de los stakeholders



## Paso 2: Análisis de preguntas, temores e inquietudes de los afectados

Elaborar un catálogo de preguntas e inventario de temores e inquietudes de los diferentes stakeholders en función a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las preguntas que se harán los directamente afectados?
- ¿Cuáles son las preguntas que se harán los indirectamente afectados?
- ¿Cuáles son las preguntas que se harán los potenciales ganadores y perdedores de la nueva situación?
- ¿Cuáles son las inquietudes y temores que tendrán los directamente afectados?
- ¿Cuáles son las inquietudes y temores que tendrán los indirectamente afectados?



## Paso 3: Formulación de respuestas a preguntas frecuentes (FAQ)

Elaborar un catálogo de respuestas a las preguntas frecuentes, identificación de oportunidades, ventajas y valor agregado del Cambio propuesto, en función a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son preguntas que se pueden contestar fácilmente? Cómo?
- ¿Cuáles son ventajas y oportunidades que podemos comunicar a los diferentes grupos?



### GRÁFICO

Propuesta de visualización: Matriz de Preguntas frecuentes (FAQ)

**Matriz:**  
**Preguntas-Respuestas**  
**Temores-Ventajas**

Stakeholder	Preguntas	Respuestas	Temores, inquietudes	Ventajas, oportunidades a destacar
Stakeholder				
Stakeholder 2				

## Paso 4: Formulación de estrategias y medidas de prevención y mitigación de efectos no deseados



- ▶ Identificar **espacios y procesos de diálogo** y participación directa de los afectados
- ▶ Identificar **actuaciones y comportamientos comunicacionales** que incrementarían la resistencia (desmotivación, depresión) de los afectados de forma innecesaria (Tip: Recurrir a preguntas paradójicas: “¿Qué deberíamos hacer para incrementar la resistencia del stakeholder X?”; “¿Qué deberíamos hacer para destruir a la motivación del stakeholder Y?”)
- ▶ Identificar **medidas de actuación y comunicación**, en el caso de que se incrementara la resistencia, irritación o desmotivación de algunos de los stakeholders.

## Paso 5: Formulación del concepto comunicacional



- ▶ Definir los **paquetes (unidades de contenido) de información**. Ejemplo: Definir cuándo y cómo la necesidad del Cambio y el sentido del Cambio (visión, objetivos) son comunicados a los diferentes grupos.
- ▶ Definir la **secuencia** en la cual los paquetes deben ser entregados.
- ▶ Definir para cada paquete el **método y los medios** para la entrega de la información.
- ▶ Definir, para cada grupo meta, **cuándo se entrega qué paquete, cómo (método/medio) y por quién**; tomar en cuenta posibles ventajas estratégicas de llegar a determinados stakeholders primero (entrega anticipada como expresión de valoración de su importancia para el Cambio)
- ▶ Definir cómo se logrará a través de la comunicación que los diferentes grupos de afectados reciben **reconocimiento y valoración**.

# ILUSTRACIÓN

## Insumo conceptual 4.10:

### Los retos de la consolidación y fortalecimiento de la “cambiabilidad” en organizaciones y sistemas

*“En lo más profundo del invierno, finalmente aprendí que dentro de mí se encuentra un invencible verano.”*

*Albert Camus*



**¿En qué consiste?**

Diálogo estructurado sobre la temática de retos de la fase de anclaje e institucionalización, centrado en estrategias como aprovechar el aprendizaje generado de proyectos de cambio exitosos y no exitosos y qué hacer con proyectos de cambio que sufren una muerte lenta.



**Objetivos:**

- ▶ Presentar algunos hallazgos de estudios sobre procesos de anclaje e institucionalización del Cambio en organizaciones y sistemas
- ▶ Dialogar sobre estrategias para el cierre de proyectos de cambio y su impacto en procesos de aprendizaje organizacional



**Tiempo:**

15 minutos



**Preparación:**

- ▶ Preparar una breve ponencia visualizada (en rotafolio o tarjetas) que recoge las principales recomendaciones en la literatura sobre GdC sobre estrategias para el cierre de proyectos de cambio exitosos, no exitosos y arenados



**Materiales:**

1-2 pizarras para exponer las recomendaciones visualizadas



**Contenidos:**

En la fase de consolidación, integración y anclaje, se trata sobre todo de **estandarizar** todos aquellos aspectos nuevos – comportamientos, estructuras, procesos - que durante la fase de experimentación activa han demostrado funcionar y surtir los efectos esperados.

Otro reto consiste en mantener la **cultura del aprendizaje**, para que la organización o sistema pueda enfrentar con mayor facilidad, futuros cambios que ya pueden anunciarse en el horizonte.

La superación de pequeñas crisis nos permite mantener y fortalecer las capacidades y competencias creadas y avanzar hacia el aprendizaje organizacional y sistémico.

En la literatura sobre GdC, encontramos recomendaciones en torno a la fase final de un proceso de cambio; sin embargo, existe cierto sesgo en aquellos procesos que alcanzan un buen fin – lo que contrasta de cierta manera con los hallazgos de estudios empíricos, según los cuales hasta el 70% de los procesos y proyectos de cambio, no surten los resultados y efectos esperados. Aún así, es importante pensar cómo la fase de balance y consolidación puede ser aprovechada como momento de **reflexión y sistematización de aprendizajes (lecciones aprendidas)** en torno al Cambio. A continuación, proporcionamos algunas recomendaciones (tips) para la fase final, partiendo del hecho que procesos y proyectos de cambio pueden terminar básicamente de tres maneras: de manera exitosa, no exitosa o en el arenamiento (ver insumo conceptual 4.7: Efecto de las dunas de arena).

#### **Proyecto de cambio exitosos:**

Nuevamente: la comunicación juega un rol central en el cierre de proyectos de cambio. Para anclar el Cambio en la cultura organizacional, los éxitos deben ser comunicados – y celebrados. Para visibilizar el éxito, la comunicación tiene que estar centrada en:

- ▶ Describir la situación inicial, de partida
- ▶ Describir el camino y los altibajos (“piedras”) del camino
- ▶ Describir los resultados (lo que se ha logrado) y el valor agregado (lo que gana la organización/el sistema por el Cambio; efectos e impactos visibles en el desempeño)
- ▶ Describir los factores que han influido en el éxito
- ▶ Describir todos los productos del Proyecto de Cambio que se incorporan a la futura estrategia, cultura, estructura y procesos organizacionales (nuevas rutinas y estándares)
- ▶ Agradecer los compromisos y esfuerzos

#### **Proyectos de cambio no exitosos:**

Es mucho más fácil comunicar éxitos que fracasos. El cierre oficial de proyectos de cambio no exitosos es una tarea sensible, ya que en general, los activamente involucrados – sobre todo los responsables principales - no quieren ser asociados con proyectos no exitosos. No obstante, un cierre oficial constructivo de un PC no exitoso, puede convertirse en una oportunidad para demostrar credibilidad y transparencia de gestión. Por lo cual es recomendable hacerlo, centrando la comunicación en los siguientes aspectos:

- ▶ Reconocer los esfuerzos y compromisos - para mantener el interés y la motivación de los involucrados y demás personas en futuros proyectos de cambio
- ▶ Analizar (con los involucrados) y explicar los motivos por los cuales un Proyecto fracasó o se volvió obsoleto
- ▶ Proporcionar argumentos que demuestran que los esfuerzos no han sido en vano: “Aunque no ha surtido todos los resultados y efectos esperados, el Proyecto nos ha enseñado lo siguiente: ....” (¿Qué hemos aprendido? ¿Cómo vamos a aprovechar las lecciones aprendidas en futuros proyectos, el desarrollo de competencias dentro y fuera de la organización, para el trabajo en red?)

El mensaje básico aquí es: También los proyectos de cambio están sujetos a cambios ¡el después del Cambio está antes del (siguiente) Cambio!

#### **Proyectos de cambio que terminan “en las dunas”:**

Este tipo de proyectos de cambio es el más difícil de cerrar. Típicamente se trata de PCs que no tuvieron, en su fase de diseño, una clara definición de objetivos, con metas operativizadas, hitos parciales y criterios de salida. Por lo cual, **desde la planificación de un PC, se debe tomar en cuenta la posibilidad no solamente de fracaso, sino de “arenamiento” de un PC**, lo que permite detectar – a través de los procedimientos y espacios de monitoreo y seguimiento – síntomas de “arenamiento” a tiempo, para efectuar los ajustes requeridos, para darle continuidad al PC o para tomar la decisión de terminar el Proyecto. En cuanto a proyectos que presentan síntomas de arenamiento, debe prestarse especial atención a indicadores de alerta temprana como:

- ▶ Cambio de responsabilidades en la implementación en función de re-estructuraciones internas;
- ▶ Cambio de representantes en las sesiones de monitoreo y seguimiento (los responsables iniciales son sustituidos por delegados);
- ▶ Dificultades que enfrenta el Gestor del Cambio o responsable del PC para encontrar una fecha para reuniones del grupo gestor o para ser recibido por uno de los principales promotores iniciales del PC;
- ▶ Disminución de la atención que recibe el PC en los diferentes medios y espacios de comunicación establecidos.

Todos estos indicadores demuestran que el Proyecto de Cambio está perdiendo prioridad en la agenda institucional, que los stakeholders se están retirando – y por lo tanto corre un fuerte riesgo de arenamiento, es decir: terminar en el limbo de los muertos vivos. Formalmente se mantiene la implementación, pero cada vez con menor ímpetu y recursos. Pese a la situación de estar en el limbo, el PC seguirá consumiendo energía y recursos. Las reuniones se hacen cada vez más escasas; en algún momento se dejará de hablar del PC e incluso los colaboradores inicialmente muy proactivos ya no quieren ser asociados con él. Ex post será difícil recordar un evento específico que causó esta situación.

Por lo cual, en la literatura sobre GdC encontramos las siguientes **recomendaciones**:

- ▶ Contemplar y explicitar, desde el inicio de un PC, la posibilidad de que puede tener éxito, fracasar o arenarse.
- ▶ Acordar que una buena práctica de GdC consiste en poner en el tapete aspectos desagradables y rescatar los aspectos positivos de un Proyecto antes de que los aspectos negativos los opaquen.
- ▶ Diseñar incentivos para terminar proyectos de forma constructiva, antes de entrar en un proceso de arenamiento y olvido.
- ▶ Complementar el instrumental de monitoreo con un monitoreo energético, basado en indicadores de alerta temprana. Cuando el nivel energético baja de forma continua y se estanca en un nivel bajo durante un período prolongado, se debe cerrar el Proyecto oficialmente. La estrategia comunicacional entonces corresponde a la misma que para proyectos fracasados, con dos diferencias:

**Es más importante aún “sepultarlo” simbólicamente**, lo que permite a los involucrados desprenderse mentalmente y emocionalmente de él y dedicarse a nuevas tareas y desafíos.

Por otro lado, el término de proyectos de cambio arenados brinda a los responsables **oportunidades aún mayores para demostrar su liderazgo, responsabilidad y competencia de toma de decisiones**, por la mayor tentación de no actuar (“a lo mejor nadie se da cuenta”).



### Actividades /Pasos:

1. Presentación visualizada (en rotafolios o tarjetas) sobre estrategias para el cierre de proyectos de cambio exitosos, no exitosos y arenados (max. 10 minutos).
2. Diálogo con los participantes sobre sus experiencias en torno a los retos de la institucionalización, consolidación y anclaje de procesos y proyectos de cambio en las organizaciones y proyectos interinstitucionales y en torno a buenas prácticas de comunicación en proyectos de cambio exitosos, no exitosos y arenados.



### Bibliografía recomendada:

John P. Kotter: Leading Change (Part II: Consolidating Change and Producing More Change; Part III: The Organization of the Future; Leadership and Life Long Learning); Harvard Business Review Press; 2012.

Uladzislau Shauchenka: Why Projects Fail; Kindle Edition; Amazon Digital Service, 2013.