

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**



**DISEÑO Y PROPUESTA DE UN INSTRUMENTO QUE EVALÚE  
LA RESISTENCIA AL CAMBIO**

**PRESENTA**

**LIC. XAEL ZAMORANO SAAVEDRA**

**PROYECTO DE CAMPO PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA  
EN PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA  
LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

**MARZO, 2016**



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**  
**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**  
**SUBDIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**



**DISEÑO Y PROPUESTA DE UN INSTRUMENTO QUE EVALÚE  
LA RESISTENCIA AL CAMBIO**

**PRESENTA**

**LIC. XAEL ZAMORANO SAAVEDRA**

**PROYECTO DE CAMPO PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA  
EN PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA  
LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

**DIRECTOR**

**DR. JOSÉ ARMANDO PEÑA MORENO**

**MONTERREY, NUEVO LEÓN, MÉXICO**

**MARZO 2016**

## HOJA DE FIRMAS

DRA. AURORA MOYANO GONZÁLEZ

MTRA. MARIA EUGENIA GONÁLEZ GARCIA

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi madre que siempre me motiva a seguir creciendo y es el motor de todo lo que hago.

A mi padre quien me enseñó que lo que con amor se siembra, con amor florece.

A Carmelita y mi papá Mario que fueron ejemplo impecable de trabajo honesto, respeto y amor incondicional.

A mis abuelas Pilar y Eloisa que admiro por su gran amor y dedicación a la familia.

A mis hermanos Xavier, Ximena, Mario Humberto, Miguel Ángel y Myriam que me regalaron esos sobrinos que me inspiran a ser un ejemplo.

A Anuar Luna que sin proponérselo me mostro el camino de la libertad, porque nadie es libre hasta que todos seamos libres.

A Karen y Alex que con su cariño genuino me demuestran que la hermandad no está en la sangre.

A todos ustedes por creer en mí les dedico este trabajo que guarda mi compromiso por generar en las personas hambre de cambio y motivación para lograr ser el México que queremos y merecemos.

## **RESUMEN**

A raíz de un exhaustivo análisis de los retos organizacionales referentes a las transformaciones, el presente material muestra un amplio panorama que permite definir con claridad los conceptos del cambio organizacional, sus modelos de gestión y las resistencias que manifiestan las personas afectadas por el cambio.

Con base a este análisis se desarrolla una propuesta de instrumento de evaluación de la resistencia al cambio, que permita identificar y mostrar un entendimiento lógico de las causas y factores que propician la resistencia, a través de un análisis detallado del proceso de cambio.

Palabras Clave: cambio, cambio organizacional, resistencia al cambio, administración del cambio

## Índice

HOJA DE FIRMAS	2
AGRADECIMIENTO	3
RESUMEN	4
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	6
1.1 Introducción	6
1.2 Planteamiento del problema	7
1.3 Objetivo	7
1.3.1 Objetivos específicos	8
1.4 Preguntas de investigación	8
1.5 Alcances y limitaciones	8
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	9
2.1 Cambio	9
2.2 Cambio organizacional	10
2.3 Desarrollo organizacional	13
2.4 Resistencia al cambio	14
2.5 Administración del Cambio	16
2.5.1 Modelo de gestión del cambio en ocho pasos por John Kotter	17
2.5.2 Navegando por las transiciones de cambio por William Bridges	24
2.5.3 Modelo de administración del cambio por Daryl Conner	26
2.5.4 Modelo del cambio administrado por Jeanenne LaMarsh	28
2.5.5 Modelo de administración del cambio de por Prosci	30
2.5.6 Modelo de cambio de Kurt Lewin	32
2.5.7 Modelo de las 7s de McKinsey	34
2.5.8 Modelo de 5P's de Dr. Leslie Toombs	36
2.5.9 Análisis de fuerzas de Kurt Lewin	38
2.5.10 El modelo de las cinco etapas de Dr. Elisabeth Kübler Ross	40
2.5.11 La ecuación del cambio de Richard Beckhard	42
2.5.12 Etapas de cambios mayores de Christine Longaker	44
CAPÍTULO 3. MÉTODO	47
CAPÍTULO 4. PROPUESTA DE TRABAJO	51
CAPÍTULO 5. CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES	57
CAPÍTULO 6. REFERENCIAS	58

# CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1 Introducción

Actualmente las organizaciones enfrentan grandes retos causados principalmente por fuerzas exógenas; como una creciente globalización, cambios demográficos y políticos, crisis económicas, un continuo desarrollo de tecnologías y exigencias mayores por parte de sus clientes y consumidores.

Dichos factores sin duda impactan internamente a las organizaciones, lo que genera transformaciones con el objetivo de mejorar su productividad en servicios o productos, procesos, estrategias y normas donde el protagonista del cambio es el individuo.

El individuo al ser parte de una cultura organizacional, es nuestro principal foco de acción, debido a que naturalmente presenta resistencia llevándolo a experimentar estrés, miedo o ansiedad ante lo nuevo o desconocido. La respuesta a la resistencia al cambio puede ser manifiesta o implícita, inmediata o diferida, dependiendo de las percepciones, personalidades y necesidades. Este desbalance en los individuos desgasta la productividad en el negocio generando pérdidas.

Sin embargo estos casos se pueden predecir, medir y gestionar mediante las adecuadas herramientas y metodologías de administración del cambio que permitan minimizar la incertidumbre que provocan los nuevos modelos de operación y desarrollen en el individuo comportamientos y competencias específicas que permitan una transición exitosa logrando así minimizar la resistencia al cambio y cubrir los objetivos de negocio previstos.

## 1.2 Planteamiento del problema

Ante el evidente impacto que tiene en las organizaciones el cambio, causado por diferentes fuerzas como lo son; la política, la economía, la tecnología y la globalización, distintos autores como John Kotter, William Bridges, Daryl Conner y Kurt Lewin entre otros, han trabajado en proponer modelos y metodologías de administración del cambio.

Administrar el cambio es una difícil tarea, que nos otorga una guía a seguir tomando en cuenta los principales elementos a considerar al momento de desarrollar un proceso de esta índole, adaptando la cultura de las organizaciones a ser flexibles, y a anticiparse a los cambios del entorno para poder ser vanguardistas.

Una fuerte limitante para que un proceso de cambio resulte exitoso, es la resistencia al cambio, es vital que el gestor del cambio, explore, entienda y evalúe las causas de las resistencias para así atacarlas desde su raíz, sin embargo son pocas las herramientas con las que se cuenta para realizar este análisis.

Considerando lo anterior es sumamente importante el diseño de una herramienta de evaluación de la resistencia al cambio, para ser tomada como punto de partida al momento de seleccionar la metodología o modelo de cambio a aplicar.

## 1.3 Objetivo

El presente estudio tiene como objetivo determinar los factores que propician la resistencia al cambio desde la perspectiva personal y organizacional, ante una transformación de negocio, logrando con esto generar soluciones prácticas que minimicen y faciliten el proceso de cambio.



### 1.3.1 Objetivo específico

- Diseñar un instrumento de evaluación de la resistencia al cambio, que permita identificar y mostrar un entendimiento lógico de las causas y factores que propician la resistencia, a través de un análisis detallado del proceso de cambio.

### 1.4 Preguntas de investigación

Para poder conseguir los objetivos planteados, se pueden identificar las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cuáles son las fuentes de la resistencia al cambio?

### 1.5 Alcances y limitaciones

- Recursos humanos y financieros, no es posible destinar un presupuesto alto para realizar esta investigación.
- Oportunidad de la información, es probable que otros autores hayan aportado instrumentos de evaluación de resistencia al cambio, pero por derechos de autor no puedan ser utilizados para fines de esta investigación.

## CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

A lo largo de nuestra vida experimentamos el proceso de cambio. Nadie está exento de vivir su propia transformación, desde el nacimiento hasta la muerte nuestro cuerpo y mente está cambiando. Y quienes vivimos en el siglo XXI, somos testigos del sobrecogedor avance tecnológico, el incremento de las aportaciones científicas y los grandes movimientos sociales. Ahora el reto, es saber administrar ese cambio.

### 2.1 Cambio

El cambio, como lo define el Diccionario de la lengua española (2001) viene del lat. Tardío cambium, y este del gallo cambio, y significa acción y efecto de cambiar. Para efectos de esta investigación manejaremos el cambio desde el punto de vista organizacional.

“El cambio puede ser más que un proceso de crecimiento, de ver diferentes perspectivas, de “dejar ir” más que un proceso de retención y resistencia. [...] el cambio siempre implica abandonar alguna parte querida de nuestra identidad actual” (McMaster, 1996).

Como lo podemos observar, el cambio parece enfocarse en abandonar un estado actual y dejar atrás, hábitos, relaciones o comportamientos mismos que generan lazos afectivos, aunque sean de índole organizacional.

Basil y Cook (1974), proponen tres orígenes de cambio, estructurales institucionales, tecnológicos y de conducta social y cada origen ejerce un impacto en los otros.

Joseph H. Boyett y Jimmie T. Boyett (1999) citando a William A. Pasmore autor de *Creating Strategic Change* expresan:

“La interacción entre todos [los factores que rodean al cambio]... hacen que el proceso de cambio sea misterioso, sino milagroso; un logro tan dinámico que apenas el género humano puede aspirar a conseguir. El proceso es bonito de contemplar, encantador con sus cambios entre delicados y borrascosos, con un proceso que no se puede prever. Con sus orígenes en nuestro espíritu y nuestro conocimiento original con él, el cambio en los sistemas humanos continua siendo tan apasionante para la experiencia como el viento de una tormenta barriendo un lago. Un poco inquietos, siempre expectantes, abordamos los cambios en las organizaciones con nuestra cabeza y nuestro corazón profundamente comprometidos, tirando hacia el objetivo como un caballo que tira una carroza pesada.”

El cambio es un factor crítico de éxito, siempre constante y necesario para poder crecer organizativamente. Como lo dice el dicho; *cambiar o morir*, suele ser algo dramático, sin embargo todos podemos llegar a ser expertos del cambio o víctimas de él. Dado que no todos los problemas de la actualidad se pueden resolver con las herramientas que fueron diseñadas en el pasado, estamos obligados a transformarnos, a pesar de que esto pueda resultar incómodo por dejar zona de confort actual.

A continuación nos centraremos en analizar diferentes perspectivas del cambio dentro de las organizaciones.

## 2.2 Cambio organizacional

En la sección anterior hablamos del cambio, para tener un sencillo entendimiento en el punto de vista del cambio organizacional, definiremos organización como un conjunto de personas con un objetivo determinado.

Ronco y Lladó (2000) definen seis elementos o subsistemas que componen una organización; estrategia, estructura, procesos, tecnología, personas y el entorno. Figura 1.

La estrategia se entiende como un conjunto de fines o metas de la organización que marca su razón de ser. Aquí se pueden incluir la misión, visión, objetivos, etcétera, de cualquier organización

La estructura es el conjunto de relaciones formales e informales dentro de una organización. La organización formal usualmente se presenta mediante organigramas, mientras que las informales representan las relaciones entre las personas de dicha organización con independencia de las relaciones formales.

Los procesos son un conjunto de procedimientos o modelos de funcionamiento que hacen que esa organización funcione de una forma específica.

La tecnología no solo se refiere a equipamientos, maquinaria, instalaciones, etc. Sino a la forma de operar de los mismos, tales como programas informáticos, mecanismos de información, entre otros.

Las personas constituyen el núcleo del sistema, y como tales determinan de manera decisiva el funcionamiento e interrelación del resto de subsistemas. Tienen una formación y edad determinadas, unos principios, actitudes y valores. Se comportan de una determinada manera tanto de forma individual como en sus relaciones entre sí.

El entorno se entiende como todo aquello que es exterior a la organización en un sentido amplio. La organización no tiene sentido si no es dentro de un entorno que afecta a la misma y al cual ésta afecta o influye de alguna manera.

Este conjunto de subsistemas se puede reflejar gráficamente en la figura 1, donde se puede apreciar claramente la relación entre sí de tal forma que cualquier modificación o cambio en cualquier subsistema influye o afecta al resto.

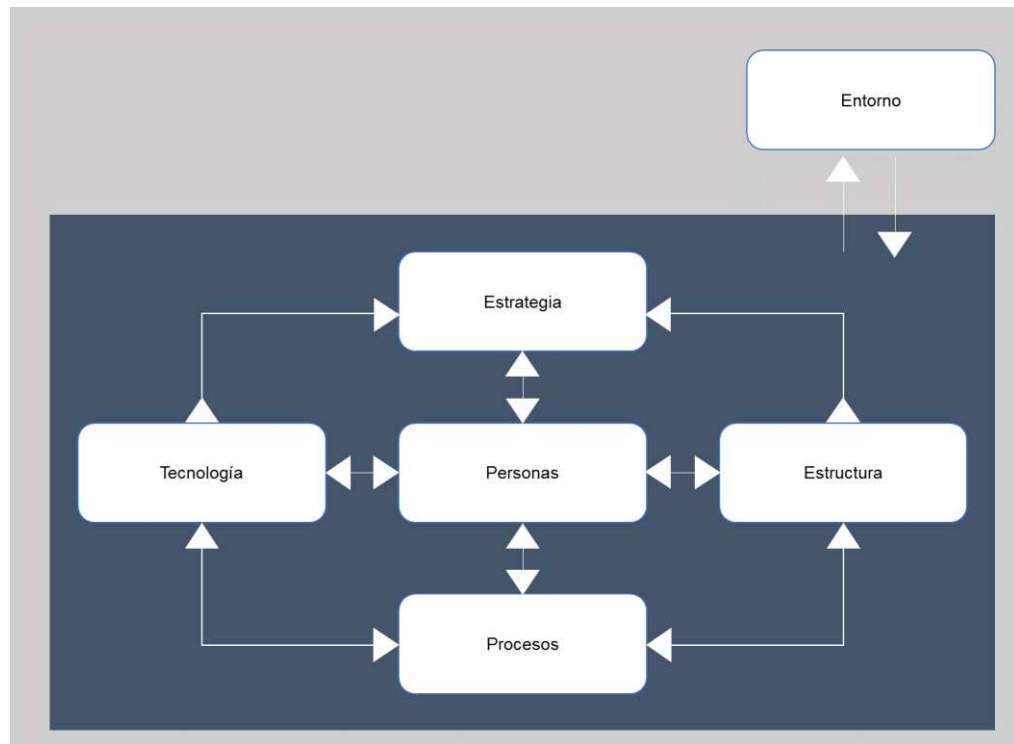


Figura 1

El concepto de cambio organizacional podría englobarse como aquella capacidad de adaptación de las organizaciones a las transformaciones que sufren a raíz del medio ambiente interno o externo. También se le conoce como el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional. Otros autores deducen que es el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se reducen a un nuevo comportamiento organizacional.

Gimon (20012) refiere que los cambios se originan por la interacción de fuerzas, y estas se clasifican en:

Endógenas: como aquellas que provienen de dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de

cambio de orden estructural; son ejemplo de ellas las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas, cambios de directivas, etc.

Exógenas: son aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno, son muestras de esta fuerza: Los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente tanto físico como económico.

### 2.3 Desarrollo organizacional

La disciplina que se encarga del estudio del cambio organizacional, es el desarrollo organizacional.

Mello (2004) en su libro, Desarrollo organizacional enfoque integral, recopila diferentes definiciones, que varían debido a que se incluye en la definición conceptos operacionales sobre la forma de construir el desarrollo organizacional.

A continuación veremos algunas definiciones del desarrollo organizacional.

Beckhard (1969) define el desarrollo organizacional como “un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrando desde arriba, para aumentar la eficiencia y salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento”.

Para Bennis (1969), el desarrollo organizacional es “una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa, con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados, nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los cambios”.

Burke y Hornstein (1972) conceptúan al desarrollo organizacional como “un proceso de cambio planeado, cambio de la cultura de una organización que pasa:

- a) De un estado que evita examinar los procesos sociales (especialmente toma de decisiones, planeación y comunicación), a un estado que institucionaliza y legitima este examen; y
- b) De un estado que se resiste a la innovación, a un estado que planea y utiliza procedimientos para promover la adaptación a los cambios necesarios día a día.

Hasta este punto hemos analizado los conceptos de cambio, cambio organizacional y desarrollo organizacional como la disciplina que se encarga de estudiar este fenómeno. Pero partiendo de la postura que nos muestra Burke y Hornstein (1972) el cambio organizacional atraviesa una fase de resistencia a la innovación.

En la siguiente sección profundizaremos acerca de esta resistencia al cambio o innovación, cuáles son sus orígenes y por qué es importante evaluarla.

## 2.4 Resistencia al cambio

Para iniciar esta sección es importante que tengamos algunas definiciones de resistencia, el diccionario de la real academia de la lengua española (2001) define resistencia como la “acción y efecto de resistir o resistirse”.

Ronco y Lladó (2000) sugieren que comprender la naturaleza del cambio, como algo natural, aunque no todos los cambios sean deseables, ya que hay cambios que son rechazados como mecanismo de defensa.

Es importante también tomar en cuenta los sentimientos de las personas e identificar a los resistentes al cambio, para ello hay que conocer las diferentes motivaciones de las personas opositoras y por último trabajar con una metodología.

Esto se puede ejemplificar en la figura 2.

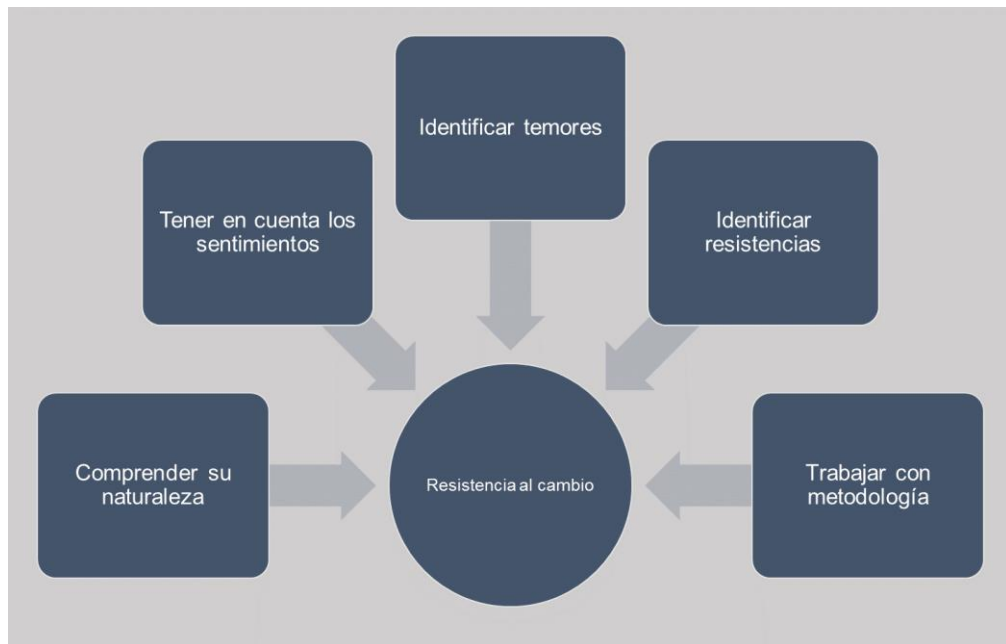


Figura 2

Para estos autores algunas de las fuentes de resistencia de las personas afectadas por el cambio son:

- a) Hábitos, un hábito solo se puede cambiar cuando además del conocimiento de la situación existe la convicción y el compromiso de un nuevo hábito.
- b) Miedo, normalmente lo desconocido provoca miedo y rechazo en las personas. Sin una visualización clara de la nueva situación, difícilmente se podrá vencer esta resistencia. El miedo a perder algo es una fuente de esta resistencia.



- c) Estabilidad, los hábitos producen un patrón de comportamientos, que dan como resultado un estado de conducta estable y predecible. Un cambio altera esa estabilidad y no podrá tener éxito si no se presentan las oportunidades de la nueva situación.
- d) Satisfacción de las necesidades, las personas nos sentimos motivadas por la satisfacción de una serie de necesidades y amenaza del cambio puede interrumpir algunas de estas necesidades.
- e) Identificación con la situación actual, un cambio representa una alteración de un statu quo con el cual las personas en una organización se sienten identificadas.

Para minimizar el impacto de las resistencias al cambio existen diferentes modelos y metodologías de Administración del cambio. A continuación analizaremos esta disciplina.

## 2.5 Administración del Cambio

Administrar o gestionar el cambio en las organizaciones es una tarea vital en el proceso de transformación, ya que desarrolla la capacidad no sólo de adaptarte si no de estar abierto a los cambios constantemente. Esto sin pasar por el sometimiento de la presión que se deriva de operar de una nueva forma y las afectaciones en la productividad que esto pueda traer.

Hoy las organizaciones por medio de la administración del cambio deben permear capacidades y competencias que lleven a las personas a aprender y realizar nuevas tareas de forma acelerada para así minimizar el impacto del cambio.

Existen diferentes teorías acerca de la administración del cambio, en la siguiente sección conoceremos los modelos y metodologías propuestas por diferentes autores para manejar el cambio.

## 2.5.1 Modelo de gestión del cambio en ocho pasos por John Kotter



Figura 3

Kotter (2012) en su libro “Leading Change” nos invita a guiar el cambio de una forma estructurada y guiada por ocho pasos:

Paso 1: Cree sentido de urgencia

Desarrolle un sentido de urgencia alrededor de la necesidad de cambio. Esto puede ayudarlo a despertar la motivación inicial para lograr un movimiento.

Qué hacer:

- Identificar potenciales amenazas y desarrollar escenarios que muestren lo que podría suceder en el futuro.

- Examinar oportunidades que deben ser o podrían ser explotadas.
- Iniciar debates honestos y dar razones convincentes para hacer a la gente pensar y hablar.
- Solicitar el apoyo de clientes para reforzar sus argumentos.

## Paso 2: Forme una poderosa coalición

Convenza a la gente de que el cambio es necesario. Esto a menudo implica un fuerte liderazgo y soporte visible por parte de gente clave dentro de la organización. Gestionar el cambio no es suficiente. También tiene que liderarlo.

Puede encontrar líderes del cambio dentro de la empresa. Para liderar el cambio, debe reunir una coalición o equipo de personas influyentes cuyo poder proviene de una variedad de fuentes, incluyendo los puestos que ocupan, status, experiencia e importancia política.

Una vez formada, su “coalición” necesita trabajar como equipo, en la continua construcción de la urgencia y del impulso en torno a la necesidad del cambio.

Qué hacer:

- Identificar los verdaderos líderes de su organización
- Pídales un compromiso emocional
- Trabaje en equipo en la construcción del cambio
- Identifique áreas débiles dentro del equipo y asegúrese de que tiene una buena mezcla de personas de diferentes departamentos y diferentes niveles de la empresa

## Paso 3: Crear una visión para el cambio

Al empezar a pensar en un cambio, probablemente habrá muchas grandes ideas y soluciones dando vueltas. Vincule esos conceptos con a una visión general que la gente pueda entender y recordar fácilmente.

Una visión clara puede hacer entender a todos el por qué está usted pidiéndoles que hagan algo. Cuando las personas ven por sí mismas lo que están tratando de lograr, las directivas que les son dadas cobran más sentido.

Qué hacer:

- Determine los valores que son fundamentales para el cambio
- Elabore un breve resumen que capture “lo que ve” como futuro de la organización
- Cree una estrategia para ejecutar esa visión
- Asegúrese de que su coalición pueda describir la visión en 5 o menos minutos
- Practique su “declaración de la visión” a menudo.

Paso 4: Comunique la visión

Lo que haga con la visión después de crearla determinará su éxito. Su mensaje posiblemente encuentre fuertes competencias en las comunicaciones diarias dentro de la empresa, por lo que debe comunicarla frecuentemente y con fuerza, e incluirla dentro de todo lo que haga.

No se limite a llamar a reuniones extraordinarias para comunicar su visión. Hable de la visión cada vez que pueda. Use diariamente la visión para tomar decisiones y resolver problemas. Cuando se la mantenga fresca en la mente de todos, ellos recordarán la visión y actuarán en respuesta a ella.

También es importante “caminar la charla”. Lo que usted hace es mucho más importante – y creíble – que lo que usted dice. Demuestre el tipo de comportamiento que usted espera de los demás.

Qué hacer:

- Hable a menudo de su visión de cambio
- Responda abierta y honestamente a las preocupaciones y ansiedades de la gente
- Aplique su visión en todos los aspectos operativos, desde el entrenamiento hasta la evaluación de la performance. Ate todo a la visión
- Predique con el ejemplo

Paso 5: Elimine los obstáculos

Si sigue estos pasos y llega a este punto en el proceso de cambio, es porque ha hablado de la visión y ha construido la suscripción a ella desde todos los niveles de la organización. Con suerte, su gente querrá ocuparse del cambio y conseguir los beneficios que ha estado promoviendo.

Pero, ¿hay alguien que se resista al cambio? ¿Existen procesos o estructuras que están en el camino?

Ponga en marcha la estructura para el cambio y compruebe constantemente las barreras que existan. La eliminación de los obstáculos puede potenciar a las personas que usted necesita para ejecutar su visión y puede ayudar a avanzar en el cambio.

Qué hacer:

- Identifique o tome personas nuevas que sean líderes del cambio y cuyas funciones principales sean hacer el cambio.
- Mire la estructura orgánica, puestos, y sistemas de recompensas para asegurarse de que están en consonancia con su visión.
- Reconozca y recompense a la gente que trabaja para el cambio
- Identifique a las personas que se resisten al cambio y ayúdeles a ver que lo necesitan
- Adopte medidas para eliminar las barreras (humanas o no)

#### Paso 6: Asegúrese triunfos a corto plazo

Nada motiva más que el éxito. Dele a su empresa el sabor de la victoria en una fase temprana del proceso de cambio. Dentro de un breve período de tiempo (que podría ser un mes o un año, dependiendo del cambio), usted va tener que lograr resultados palpables por su gente. De otra manera, la gente crítica y negativa podría lastimar el proceso.

Cree metas a corto plazo y no sólo un objetivo a largo plazo. Usted desea que cada pequeño logro sea posible, con poco margen para el fracaso. Su equipo de trabajo para el cambio puede tener que trabajar muy duro para llegar a los objetivos pero, cada “victoria” de corto plazo puede ser muy motivadora para todo el personal.

Qué hacer:

- Busque proyectos de éxito asegurado, que pueda implementar sin la ayuda de aquellos que sean críticos del cambio

- No elija metas tempranas que sean costosas. Usted desea poder justificar la inversión de cada proyecto.
- Analice cuidadosamente los pros y contras de cada proyecto. Si no tiene éxito en su primera meta, puede dañar enteramente su iniciativa de cambio.
- Reconozca el esfuerzo de las personas que le ayudan a alcanzar los objetivos.

#### Paso 7: Construya sobre el cambio

Kotter sostiene que muchos proyectos de cambio fallan porque se declara la victoria muy tempranamente. El cambio real sucede muy profundamente. Las victorias tempranas son sólo el comienzo de lo que se necesita hacer para lograr los cambios a largo plazo.

El lanzamiento de un nuevo producto utilizando un sistema completamente nuevo está muy bien. Pero si puede lanzar 10 productos nuevos, eso significa que el nuevo sistema funciona. Para llegar a esa décima victoria, deberá seguir buscando mejoras.

Cada victoria proporciona una oportunidad para construir sobre lo que salió bien y determinar qué se puede mejorar.

Qué hacer:

- Después de cada victoria, analizar qué salió bien y qué se necesita mejorar
- Fijarse más metas para aprovechar el impulso que ha logrado
- Aprenda sobre Kaizen, la idea de la mejora continua
- Mantenga ideas frescas sumando más agentes y líderes del cambio

## Paso 8: Ancle el cambio en la cultura de la empresa

Por último, para lograr que cualquier cambio pegue, éste debe formar parte del núcleo de la organización. La cultura corporativa a menudo determina qué hacer, por lo que los valores detrás de su visión deben mostrarse en el día a día.

Haga que los esfuerzos continuos para garantizar el cambio se vea en todos los aspectos de su organización. Esto ayudará a darle un lugar sólido al cambio en la cultura de la organización.

También es importante que los líderes de su empresa sigan apoyando el cambio. Esto incluye el personal existente y los nuevos líderes que vayan sumando. Si pierde el apoyo de estas personas, podría terminar donde empezó.

Qué hacer:

- Hablar acerca de los avances cada vez que se dé la oportunidad. Cuente historias de éxito sobre procesos de cambio, y repetir otras historias que oiga.
- Incluye los ideales y valores del cambio cada vez que contrate y entrene gente nueva
- Reconozca públicamente los principales miembros de su coalición de cambio original, y asegúrese de que el resto del personal – nuevo y viejo – se acuerden de sus contribuciones.
- Cree planes para sustituir a los líderes principales del cambio, a medida que éstos se vayan. Esto ayudará a asegurar que su legado no se ha perdido u olvidado.



Fortalezas del modelo de Kotter; el modelo es bien conocido y es utilizado por muchas empresas como su metodología de cambio. Es un modelo simple de ocho pasos para guiar el esfuerzo del cambio. El foco inicial, en la creación de la urgencia y la construcción de una coalición es un paso clave en la creación de un esfuerzo efectivo de gestión del cambio.

Debilidades del modelo de Kotter; requiere más detalle en torno a las actividades del cambio en cada uno de los pasos. La metodología de Kotter está principalmente dirigida a los líderes, ayudándoles a gestionar el cambio, sin embargo deja un hueco en la guía para los profesionales de gestión del cambio. No da tanta fuerza a la comunicación y participación entre la mayor población de los involucrados por el cambio.

### 2.5.2 Navegando por las transiciones de cambio por William Bridges

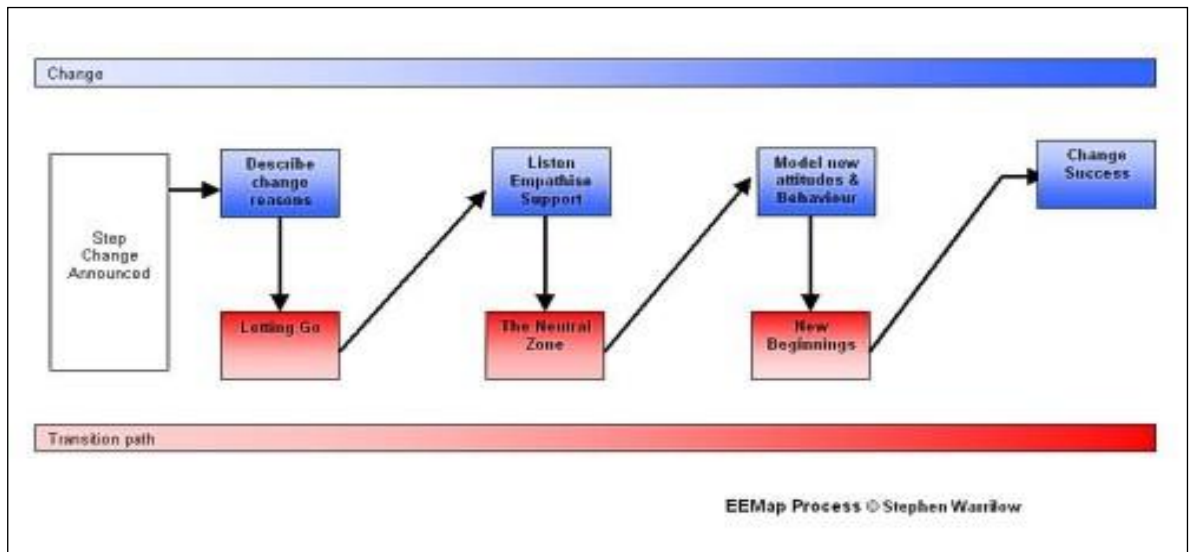


Figura 4

William Bridges se centra en las transiciones y los cambios psicológicos que subyacen tras el cambio organizacional significativo. Lo que implica un proceso de tres fases:

(1) Dejar ir - ayudar a las personas enfrentar sus pérdidas tangibles e intangibles y prepararse mentalmente a continuar.

(2) La Zona Neutral – llevar a cabo reajustes y rediseños psicológicos críticos. Trata de ayudar a la gente a través de él y sacar provecho de la confusión, alentándolos a ser innovadores.

(3) El nuevo principio -ayudar a las personas a desarrollar la nueva identidad, experimentar la nueva energía y descubrir el nuevo sentido y propósito que el cambio comienza a operar.

Fortalezas del modelo de William Bridges; se centra en ayudar a las personas a descubrir y aceptar sus nuevas identidades en la transformación. También el autor teoriza que las etapas de la vida pueden convertirse en un ciclo constante de renovación en una organización a través de la creación de una cultura que abraza y nutre el cambio como una forma de vida. Este modelo reconoce la psicología básica de cambio a nivel personal.

Debilidades del modelo de William Bridges; enfoque limitado, la teoría pone un gran énfasis sólo en las transiciones y los cambios psicológicos que subyacen tras el cambio organizacional significativo.

### 2.5.3 Modelo de administración del cambio por Daryl Conner

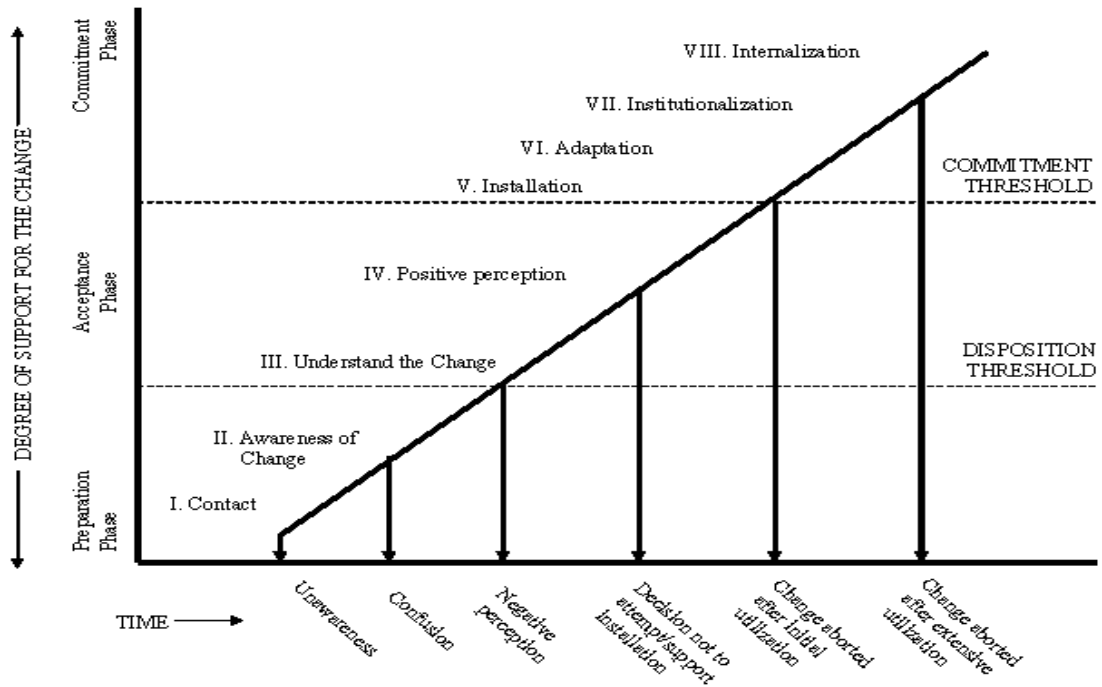


Figura 5

El Modelo de administración del Cambio de Conner se basa en la premisa de que el compromiso de construcción de los empleados a cambiar puede ser representado como un modelo causal, a través del cual una organización, como un todo, trabaja gestionando el cambio

Hay ocho etapas que una organización o una voluntad individual puede pasar cuando queda comprometido con una meta de cambio. Cada etapa indica un momento crítico, en el que el compromiso puede ser amenazado.

Las etapas son:

1. Contacto
2. Conciencia del Cambio
3. Comprender el Cambio
4. Percepción positiva
5. Instalación
6. Adaptación
7. Institucionalización
8. Internalización

Fortalezas del modelo de Daryl Conner; este modelo proporciona una visión detallada de las etapas de la curva de compromiso y puede ser fácilmente utilizado por un equipo de administración del cambio para asegurar que cada nivel de compromiso se cumpla.

Debilidades del modelo de Daryl Conner; mientras que el modelo Daryl Conner es integral en su diseño, no es un modelo popular en las organizaciones. Y al no tener visibles los casos de éxito el modelo pierde credibilidad.

## 2.5.4 Modelo del cambio administrado por Jeanenne LaMarsh

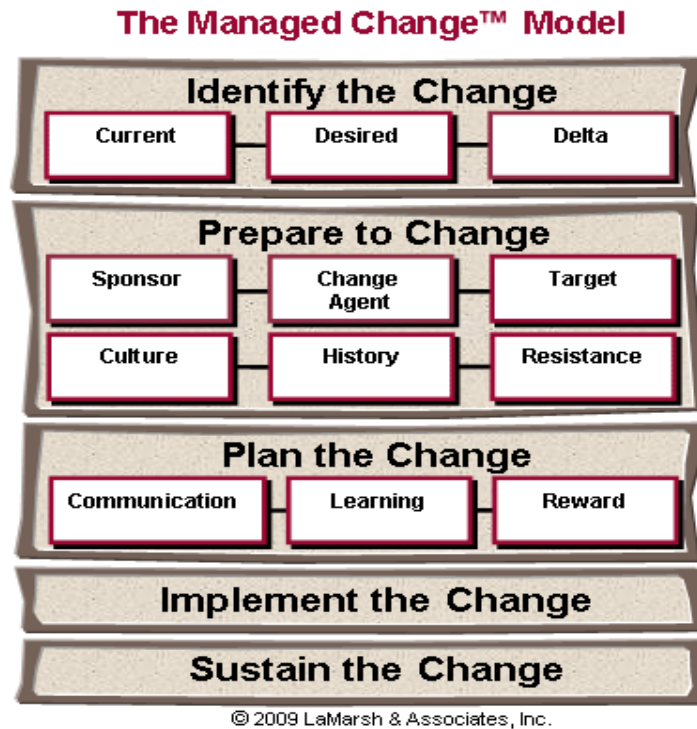


Figura 6

Obtener y optimizar los resultados para el cambio Gestionado puede ser definido por la siguiente ecuación:

$$R = Qs \times A$$

R = Resultados; Qs = calidad de las soluciones; A = Aceptación de las soluciones

Es un proceso impulsado por la fecha que produce una hoja de ruta para los equipos de proyectos, agentes de cambio internos y patrocinadores a seguir, ya que navegar a través de proyectos simples o iniciativas complejas. Su arquitectura abierta permite el cambio administrado para mejorar y apoyar a otras

metodologías de gestión del cambio, así como para alinear e integrar con la gestión de proyectos en curso y de las disciplinas de Six Sigma.

Con demasiada frecuencia, las organizaciones invierten todos sus recursos, la energía y el presupuesto en la creación e implementación de soluciones elegantes (el "Qs") diseñado para maximizar el ahorro de costos, mejoras en la productividad, adiciones funcionales, etc., pero los cambios importantes en las operaciones de infraestructura y de negocios requieren que los empleados modificar o alterar radicalmente sus comportamientos. En su afán de ofrecer la solución perfecta, las organizaciones a menudo pasan por alto la importancia de lograr la aceptación del cambio por los que se espera que cambien sus comportamientos (la "A" de factores).

Fortalezas del modelo de Jeanenne LaMarsh; es adaptable a la aplicación de los cambios a cualquier nivel. Puede ser utilizado tanto en pequeños proyectos, así como grandes implementaciones. Reduce los riesgos financieros y operativos por lo general asociados con el cambio. Reduce el grado de resistencia de la organización durante el período de aplicación y minimiza la caída de la productividad que se produce normalmente durante los grandes proyectos de cambio. Acelera el cambio a través de la aceptación de la organización y asegura la sostenibilidad a largo plazo del resultado previsto.

Debilidades del modelo de Jeanenne LaMarsh; la ecuación puede proporcionar un enfoque limitado ya que es altamente cuantitativa su representación matemática del proceso de cambio. Puede ser difícil de cuantificar las variables en la ecuación.

## 2.5.5 Modelo de administración del cambio de Prosci

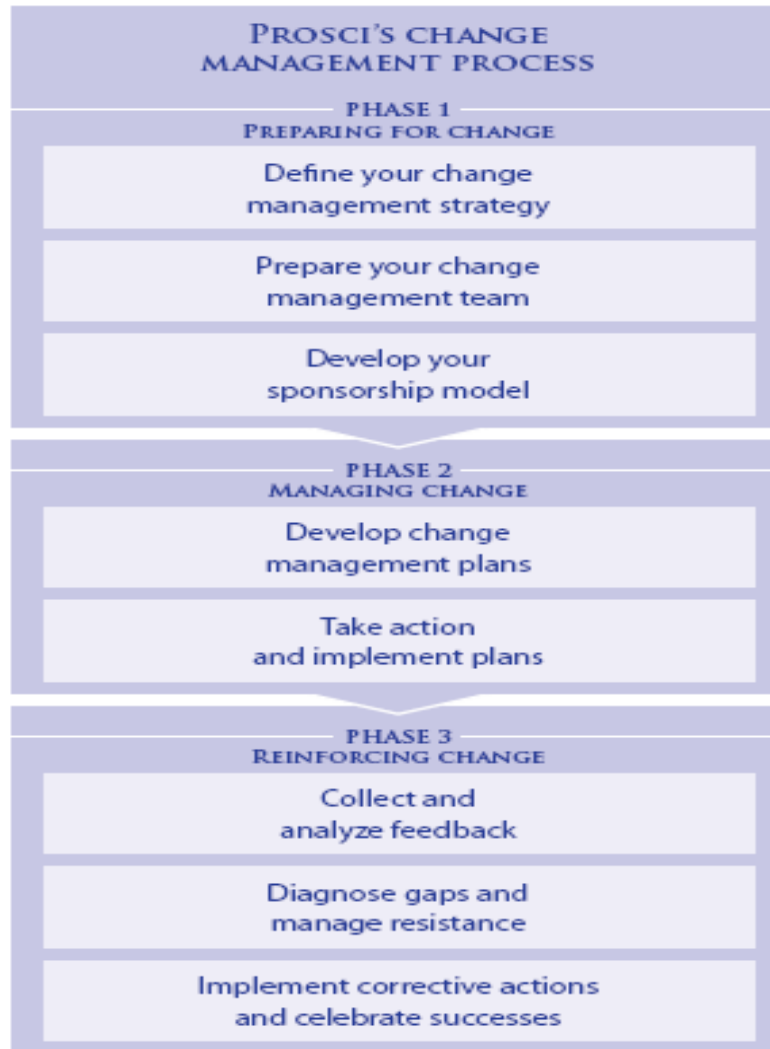


Figura 7

El Modelo de Prosci para gestionar el cambio está diseñado para ayudar a diagnosticar los obstáculos y la resistencia al cambio entre los empleados, es un enfoque holístico para la gestión del cambio que proporciona procesos, herramientas y evaluaciones que permitan a una organización desarrollar su

propio conjunto de habilidades de cambio. El proceso está construido en un enfoque de tres fases, proporcionando la estructura de los pasos que un equipo de proyecto puede completar por un cambio en particular o iniciativa que están apoyando. La metodología incluye las evaluaciones basadas en la investigación y las plantillas que están disponibles en el piloto de administración de Cambio en línea o en papel (a un costo).

Fase 1. Preparación para el Cambio: Dirigido a definir el modelo y los equipos de trabajo y proporciona conocimiento de la situación.

Fase 2. Gestión del cambio: Centrado en la creación de los planes que se integran en las actividades del proyecto. Hay 5 planes que deben ser creados para apoyar a las personas que se desplazan a través del modelo.

Fase 3. Reforzar el cambio: Destinado a ayudar a los equipos de proyecto a crear planes de acción específicos para el cambio sostenible.

Fortalezas del modelo Prosci: es un marco amplio para la gestión del cambio a varios niveles, es personalizable según la organización y proporciona apoyo en términos de herramientas, se puede utilizar para desarrollar acciones correctivas y facilitar la comunicación entre directivos y empleados clave.

Debilidades del modelo de Prosci: es una herramienta muy costosa y actualmente sólo está disponible en los EE.UU. La retroalimentación ocurre muy tarde en el proceso.



### 2.5.6 Modelo de cambio de Kurt Lewin

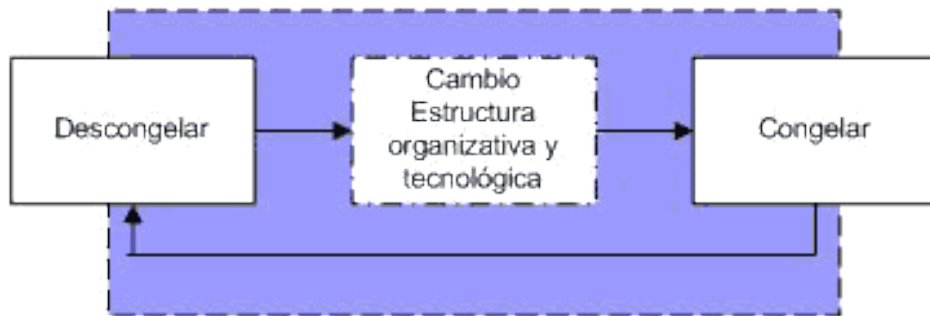


Figura 8

El modelo de cambio de Lewin contiene tres principales etapas:

**Descongelar:** esta fase implica la creación de las condiciones adecuadas para que se produzca el cambio. Al resistir el cambio, la gente a menudo pone un sentido de identidad a su entorno. En este estado, las alternativas, incluso las más beneficiosas, inicialmente causarán molestias.

**Cambio:** la transición es fundamental para el modelo de Lewin y en el nivel psicológico es típicamente un período de confusión. Esta etapa consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nuevo nivel dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, lo cual significa desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes. La gente es consciente de que las viejas maneras están siendo cuestionadas, pero no hay una clara comprensión de las nuevas formas que los sustituirán.

**Volver a congelar:** en este paso se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio, en el cual frecuentemente necesita el apoyo de mecanismos como la cultura las normas, las políticas y la estructura organizacionales.

Fortalezas del modelo de cambio de Kurt Lewin: es un proceso escalonado en un modelo sencillo y de fácil comprensión para el cambio.

Debilidades del modelo de cambio de Kurt Lewin: es necesario detallar más las actividades que se deben de cubrir en cada una de las fases, no contempla claramente un periodo de evaluación, puede llevar a un cambio de choque que no siempre es bien administrado en la fase volver a congelar, por lo que puede limitar su eficacia y la eficiencia de los empleados en su trabajo diario.

### 2.5.7 Modelo de las 7s de McKinsey



Figura 9

El modelo 7s de McKinsey es un enfoque holístico de la organización de la empresa, que en conjunto determina cómo esta va a operar. Hay siete factores diferentes que forman parte del modelo: valores compartidos, estrategia, estructura, sistemas, estilo, personal y habilidades. Todos los factores trabajan en conjunto para formar el modelo.

Los siete factores interdependientes se clasifican en dos tipos, como elementos "duros" o "blandos".

Los primeros son más fáciles de definir o identificar; Estrategia: el plan ideado para mantener y generar una ventaja competitiva sobre la competencia. Estructura: la forma en que la organización está estructurada y quién informa a quién. Sistemas: las actividades y los procedimientos diarios que los funcionarios se dedican a hacer el trabajo.

Los elementos "blandos", por otro lado, pueden ser más difíciles de describir, son menos tangibles y están influenciados por la cultura. Valores compartidos: estos son los valores fundamentales de la empresa que se pone de manifiesto en la cultura corporativa y la ética del trabajo en general. Estilo: el estilo de liderazgo adoptado. Personal: los empleados y sus capacidades generales. Habilidades: las habilidades y competencias de los empleados que trabajan para la organización.

El modelo se basa en la teoría de que, una organización para desempeñarse bien, debe contar con estos siete elementos alineados. Así, el modelo se puede utilizar para ayudar a identificar lo que necesita ser reajustado para mejorar el rendimiento, o para mantener la alineación durante el cambio.

Cualquiera que sea el tipo de cambio; la reestructuración, nuevos procesos, fusión organizacional, nuevos sistemas, el cambio de liderazgo, el modelo se puede utilizar para comprender cómo se interrelacionan los elementos de la organización, y así asegurar que el impacto más amplio de los cambios realizados en un área se tomen en consideración.

Fortalezas del modelo 7s de McKinsey: es una forma eficaz para diagnosticar y comprender la organización, es una guía para el cambio organizacional y combina los componentes tanto racionales como emocionales. Todas las partes están relacionadas entre sí, por lo que todas las partes deben ser abordadas.

Debilidades del modelo 7s de McKinsey; cuando se cambia una de las partes, todas las partes cambian porque están todos relacionados entre sí. Al considerar el contexto de cualquier cambio, es importante tener en cuenta la intención estratégica del programa, proyecto u organización. La importancia de cada elemento depende de la naturaleza del cambio.

2.5.8 Modelo de 5P's de Dr. Leslie Toombs, J. Chris White and Dr. Mildred Golden Pryor.

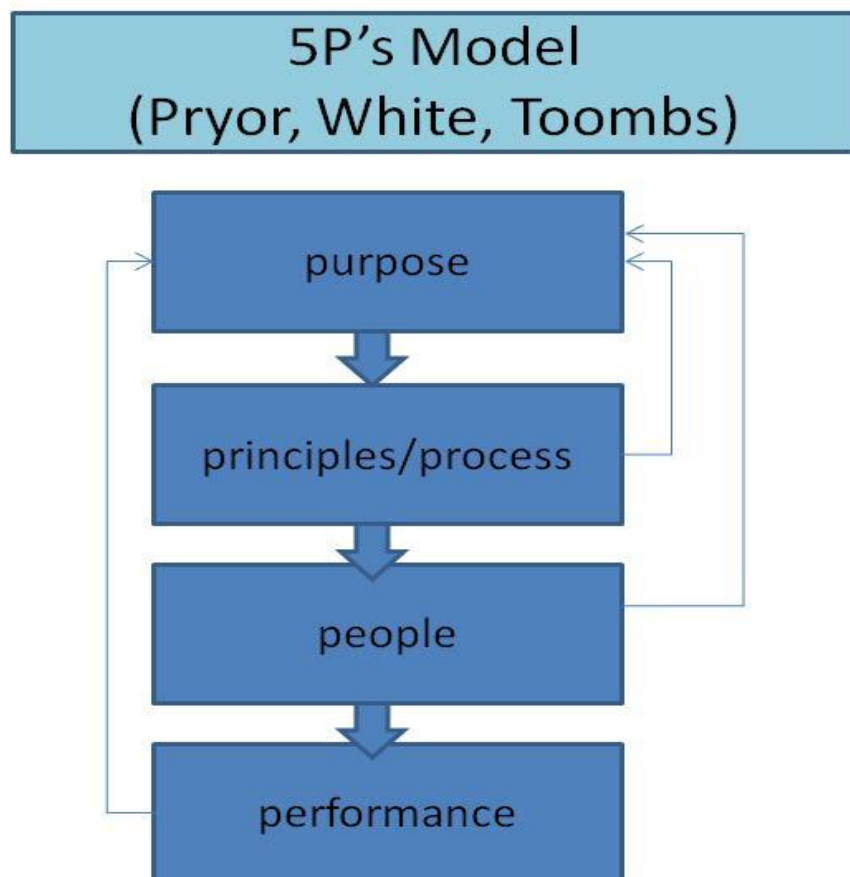


Figura 10

El Modelo de 5P's es un modelo de gestión del cambio desarrollado por el Dr. Leslie Toombs, J. Chris White y el Dr. Mildred oro Pryor. Este modelo requiere la alineación de cinco variables para mejorar las organizaciones y operaciones: Propósito, principios, procesos, personas y rendimiento. En él se describe la declaración de la misión como el primer paso en la gestión del cambio. Se trata de identificar los puntos débiles de la organización y lo que necesita un cambio. El segundo paso es la descripción de procesos que produzcan el cambio deseado. La etapa final en el modelo de cambio de 5P's es medir el rendimiento del cambio.

Fortalezas del modelo de 5P's: deja mucho espacio para profundizar acerca del cambio, puede ser utilizado en cualquier nivel de la organización, permite combinar con otras teorías de liderazgo y gestión.

Debilidades del modelo de 5P's, es importante que quien vaya a implementar el modelo, comprenda los procesos de cambio, debe comprender plenamente no sólo de liderazgo y gestión conceptos básicos, sino también la gestión estratégica, desarrollo organizacional, gestión de procesos y sistemas de pensamiento.

## 2.5.9 Análisis de fuerzas de Kurt Lewin

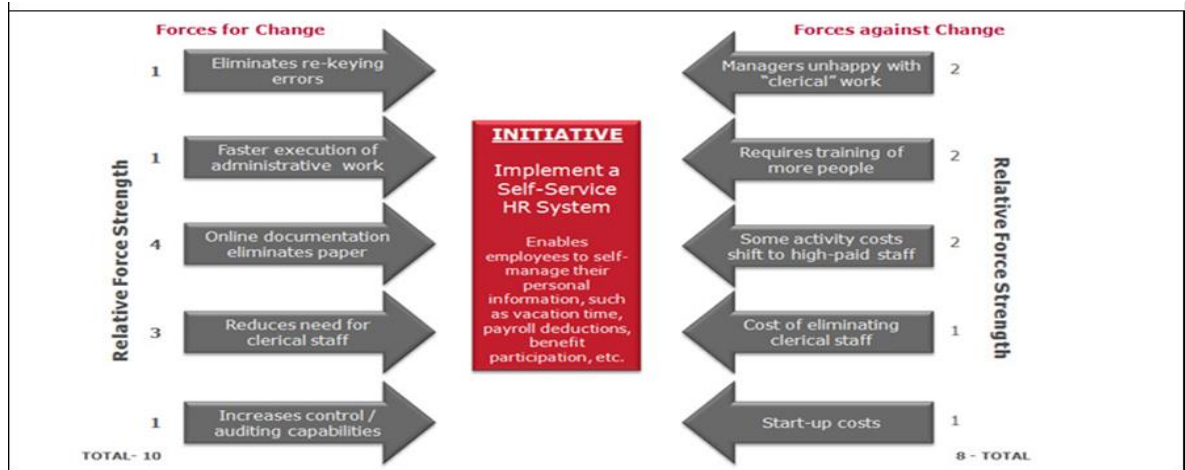


Figura 11

El análisis de fuerzas ayuda a determinar si un cambio propuesto puede obtener el apoyo necesario, identificar obstáculos para soluciones exitosas, proponer acciones para reducir la fuerza de los obstáculos.

Esta es una técnica útil que se usa para observar todas las fuerzas a favor y en contra de una decisión. Por lo tanto, proporciona un marco para observar los factores (fuerzas) que influyen en una situación. Se ve en las fuerzas que impulsan el movimiento, ya sea hacia un objetivo (ayudar a las fuerzas) o bloquear el movimiento hacia una meta (dificultando las fuerzas).

El principio, desarrollado por Kurt Lewin, es una contribución importante a los campos de las ciencias sociales, la psicología, la psicología social, desarrollo organizacional, gestión de procesos y gestión del cambio. Al llevar a cabo el análisis se puede planificar para fortalecer las fuerzas que apoyan una decisión, y reducir el impacto de la oposición a ella.

El análisis del campo de fuerzas es un método para enumerar, discutir y evaluar las distintas fuerzas a favor y en contra de una propuesta de cambio dentro de un

diagrama de la fuerza de campo. La figura 11 nos ayuda a imaginar el "tira y afloja" entre las fuerzas en torno a un tema determinado. Cuando se planifica un cambio, el análisis de fuerzas, ayuda a ver el panorama general, analizando todas las fuerzas que afectan el cambio y de sopesar los beneficios y los retos asociados con el cambio. Al conocer los pros y los contras, se pueden desarrollar estrategias para reducir el impacto de las fuerzas de oposición y fortalecer las fuerzas de apoyo.

Fortalezas del análisis de fuerzas: ofrece analizar que servirá para determinar lo que quiere cambiar y cómo va a ir cambiándolo, ayuda a las personas a darse cuenta de lo que la resistencia al cambio puede implicar en un individuo, grupo o sistema. Es una excelente herramienta para elevar la conciencia del estado actual de un grupo y la motivación hacia el cambio. Una de las principales ventajas de un análisis de fuerzas es que proporciona un resumen visual de los distintos factores de apoyo y oposición.

Debilidades del análisis de fuerzas: requiere de la plena participación de todos los involucrados para proporcionar la información exacta necesaria para un análisis efectivo. Esto puede ser una desventaja cuando la participación no es posible, lo que resulta en un análisis que no proporciona una imagen realista de las fuerzas de apoyo y oposición. Otra desventaja es la posibilidad de que el análisis no diera lugar a un consenso entre el grupo. De hecho, un análisis de campo de fuerza puede llegar a causar una división en el grupo entre los que apoyan la decisión y los que se oponen a ella.



## 2.5.10 El modelo de las cinco etapas de Dr. Elisabeth Kübler Ross

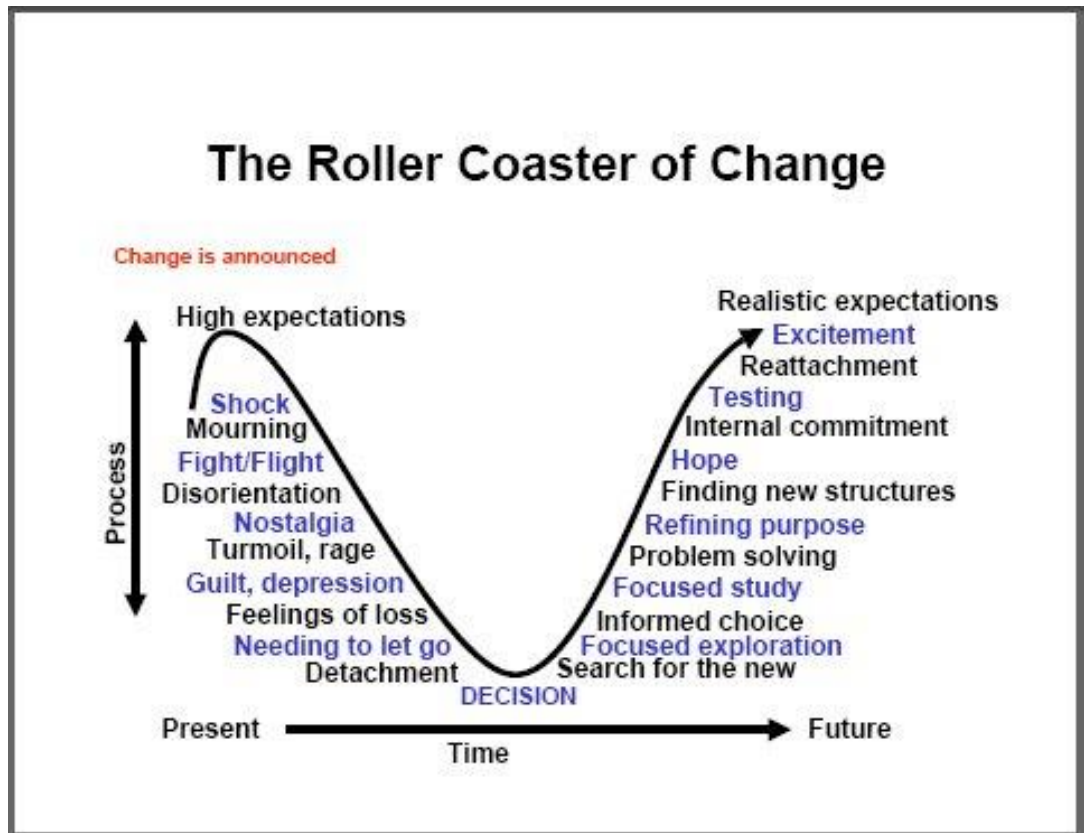


Figura 12

La Dra. Elisabeth Kübler Ross fue pionera en los métodos de apoyo y asesoramiento de trauma personal, la pena y el duelo con especial referencia a la muerte y el morir. Ella estableció el modelo centrado en las cinco etapas del duelo (negación, ira, negociación, depresión y aceptación).

El "ciclo de dolor" es en realidad un modelo de cambio para ayudar a entender y tratar la reacción personal a un trauma. Por lo tanto, el modelo tiene relevancia y aplicación más allá de la muerte y el morir.

Etapa 1. La negación: es un rechazo consciente o inconsciente a aceptar los hechos, la información, la realidad, etc. Es un mecanismo de defensa y perfectamente natural.

Etapa 2. Ira: puede manifestarse de diferentes maneras. Las personas con trastornos emocionales pueden estar enojados con ellos mismos, y/o con otras personas, sobre todo los cercanos a ellos.

Etapa 3. Negociación: las personas que enfrentan el cambio pueden negociar o tratar de negociar un compromiso. Esta rara vez ofrece una solución sostenible.

Etapa 4. Depresión: también se conoce como duelo preparatorio. Es una especie de aceptación ante el apego emocional. Es natural sentir tristeza y pesar, el miedo, la incertidumbre, etc. Esto demuestra que el individuo, al menos, ha comenzado a aceptar la realidad.

Etapa 5. Aceptación: Esta etapa definitivamente varía en función de la situación del individuo, aunque en líneas generales es una indicación de que hay un cierto desapego emocional y objetividad.

Fortalezas del modelo de las cinco etapas de Dr. Elisabeth Kübler Ross: es un marco que explica claramente la respuesta emocional de un individuo al cambiar.

Debilidades del modelo de las cinco etapas de Dr. Elisabeth Kübler Ross: el modelo podría carecer de una base científica. Culturalmente esta sesgada hacia un enfoque occidental para lidiar con el dolor.

## 2.5.11 La ecuación del cambio de Richard Beckhard

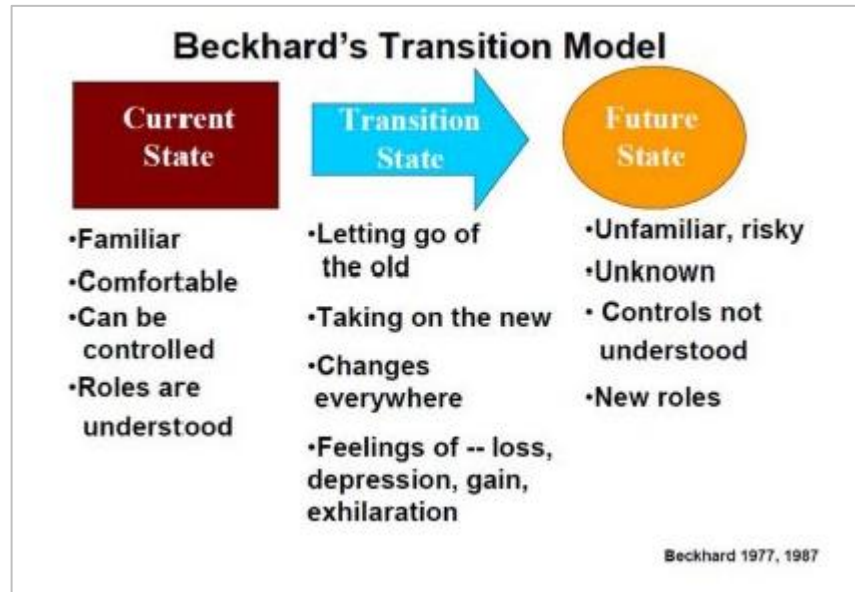


Figura 13



Figura 14

Beckhard diseñó un marco de cambio, que consta de cuatro temas principales:

- La determinación de la necesidad de cambio.
- La articulación de un futuro deseado.
- Evaluar el presente y lo que necesita ser cambiado a fin de avanzar hacia el futuro deseado.
- Llegar al futuro deseado por la gestión de la transición.

Históricamente, la ecuación del cambio Beckhard puede ser visto como un hito importante en el campo del desarrollo organizacional en la que se reconoció el papel y la importancia de la participación de los empleados en el cambio. Representó un cambio significativo en el pensamiento de gestión del "comando y control" de la era industrial a un enfoque centrado en las personas.

Él articuló un marco de cambio genérico, que comprende cuatro temas principales: La determinación de la necesidad de un cambio, debemos tener claro por qué las cosas tienen que cambiar. Si no está insatisfecho con la situación actual, entonces no hay ninguna motivación para cambiar.

La articulación de un futuro deseado, asegurarse de que sus empleados entiendan completamente y pueden imaginarse su futuro como parte de una organización cambiado y pueden ver su lugar en la nueva organización.

Evaluar el presente y lo que necesita ser cambiado a fin de avanzar hacia el futuro deseado, asegurarse de que cada empleado entienda lo que necesitan saber, qué hacer para prepararse para el cambio y qué medidas se deben tomar para que este cambio sea exitoso.

Llegar al futuro deseado por la gestión de la transición, con ayuda de la ayuda de especialistas y procesos adecuados.

Fortalezas de la ecuación del cambio de Richard Beckhard: reconoce el papel y la importancia de la participación de los empleados en el cambio. Se trata de un enfoque centrado en las personas. Es una forma rápida pero eficaz de garantizar que su equipo entiende por qué el cambio es necesario.

Debilidades de la ecuación del cambio de Richard Beckhard: altamente cuantitativa la representación matemática del proceso de cambio. Puede ser difícil de cuantificar las variables de la ecuación. Es más útil como una lista de control en las primeras etapas del cambio.

#### 2.5.12 Etapas de cambios mayores de Christine Longaker

## Longaker

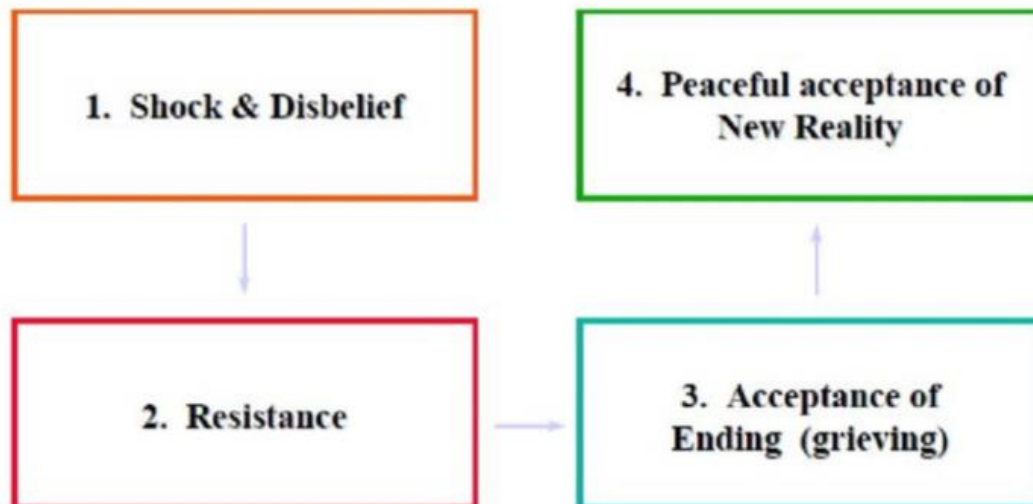


Figura 15

El modelo de Christine Longaker es muy parecido al de Elizabeth Kubler Ross en que su trabajo es totalmente basado en su experiencia con la muerte y el cuidado de los moribundos.

1. Choque y la incredulidad
2. Resistencia
3. Aceptación de finalización (duelo)
4. Aceptación pacífica de la nueva realidad

La importancia del modelo de Longaker es que Christine se ocupa de las cuestiones espirituales y existenciales más profundas.

Teniendo en cuenta que un cambio importante con frecuencia no representa una forma de muerte, quienes estamos involucrados con la gestión del cambio podemos aprender mucho acerca de esta perspectiva.

Fortalezas de las etapas de cambios mayores de Christine Longaker: aborda las cuestiones espirituales y existenciales más profundas del cambio. El enfoque puede acoplarse bien con cualquier otro modelo de cambio para proporcionar resultados más eficaces.

Debilidades de las etapas de cambios mayores de Christine Longaker: El modelo carece de base científica. Este modelo sólo funcionaría bien si se complementara con un modelo que tiene más detalle en torno a las actividades de gestión del cambio. Enfoque limitado.

Con este último modelo, hemos terminado de analizar las principales metodologías de cambio que se han propuesto a lo largo del tiempo. Es vital al momento de aplicar cualquiera de ellas, que se tenga un conocimiento básico de la administración del cambio, y que antes de aplicar cualquier modelo, la situación actual y las resistencias sean identificadas, lamentablemente no todos los modelos

están acompañados de las herramientas que nos permitan identificar las principales áreas a trabajar al momento de gestionar el cambio.

Dada esa necesidad, la presente investigación tiene como finalidad diseñar y proponer un instrumento de evaluación de la resistencia al cambio.

En el siguiente capítulo, podremos ver cuál fue el método que se llevó a cabo para cubrir este objetivo.

## CAPÍTULO 3. MÉTODO

Habiendo realizado una exhaustiva investigación acerca del proceso de cambio y sus resistencias en las personas que lo viven, diseñe un instrumento con veinticuatro reactivos que nos permiten identificar, medir y evaluar la resistencia al cambio en seis dimensiones.

1. Visión
2. Liderazgo
3. Comunicación
4. Capacitación
5. Recursos
6. Estructura organizacional

Seleccionando estas con base al análisis de las teorías de administración de cambio revisadas en el marco teórico del presente trabajo.

Para medir cada dimensión se utiliza la siguiente escala de valoración, en donde el sujeto identifica su postura respecto al ítem.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni en acuerdo Ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	-----------------------------------	---------------	--------------------------

A continuación describiré los ítems que corresponden a cada una de las dimensiones

### Visión

1. Consideras que esta iniciativa ayuda a alcanzar la visión de área/compañía



2. La estrategia de cambio considera el impacto de las iniciativas de mejora en los clientes o usuarios finales
3. Considero que el cambio propuesto es mejor que la forma de trabajar actual
4. Los valores de mi organización son compatibles con el cambio

#### Liderazgo

5. Los niveles directivos se muestran como impulsores auténticos del cambio
6. Los líderes / jefes actúan de manera congruente a los objetivos del cambio
7. Los líderes / jefes brindan seguridad antes, durante y después del proceso de cambio
8. Los líderes se esfuerzan por lograr que toda la gente se integre y comprometa con los cambios

#### Comunicación

9. Me han comunicado información del proyecto de cambio, sus objetivos, beneficios, alcances y duración
10. La comunicación que he recibido sobre el proyecto de cambio clarifica mis dudas y ha sido oportuna
11. La información acerca del cambio ha llegado a todos los niveles y áreas organizacionales involucradas
12. Considero que los medios de comunicación utilizados son los adecuados para dar a conocer la información del proyecto de cambio

#### Capacitación

13. He sido capacitado para la ejecución de las actividades que me corresponden en este proyecto de cambio
14. Los planes de capacitación coinciden con mis necesidades
15. Se evalúa la efectividad y entendimiento de la capacitación impartida
16. Cuento con las nuevas competencias para los puestos después del cambio

#### Recursos

17. Se tienen disponibles los recursos materiales necesarios para desarrollar el proyecto de cambio
18. Se tienen disponibles los recursos humanos necesarios para desarrollar el proyecto de cambio
19. Considero que está involucrada la gente indicada para realizar con éxito el proyecto de cambio
20. Existe un plan general de trabajo para el proyecto de cambio

#### Estructura organizacional

21. Me han comunicado roles y responsabilidades para operar los cambios que generará este proyecto
22. Tengo claridad en cuanto a los ajustes en cargas de trabajo posteriores al cambio
23. Conozco las responsabilidades y funciones mis compañeros de trabajo
24. Existe la colaboración entre áreas relacionadas al proyecto de cambio

Para el entendimiento de la aplicación del instrumento se brindan las siguientes instrucciones al sujeto:

Agradecemos tu entusiasmo por contestar esta evaluación que nos permitirá generar una estrategia de cambio que acelere la adopción del proyecto.

Lee cada una de las afirmaciones y selecciona la casilla que mejor describa tu percepción.

En la figura 16 se visualiza completo el instrumento

Agradecemos tu entusiasmo por contestar esta evaluación que nos permitirá generar una estrategia de cambio que acelere la adopción del proyecto.					
Los resultados son confidenciales y para uso exclusivo del área de Recursos Humanos					
Lee cada una de las afirmaciones y selecciona la casilla que mejor describa tu percepción.					
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Consideras que esta iniciativa ayuda a alcanzar la visión de área/compañía					
La estrategia de cambio considera el impacto de las iniciativas de mejora en los clientes o usuarios finales					
Considero que el cambio propuesto es mejor que la forma de trabajar actual					
Los valores de mi organización son compatibles con el cambio					
Los niveles directivos se muestran como impulsores auténticos del cambio					
Los líderes / jefes actúan de manera congruente a los objetivos del cambio					
Los líderes / jefes brindan seguridad antes, durante y después del proceso de cambio					
Los líderes se esfuerzan por lograr que toda la gente se integre y comprometa con los cambios					
Me han comunicado información del proyecto de cambio, sus objetivos, beneficios, alcances y duración					
La comunicación que he recibido sobre el proyecto de cambio clarifica mis dudas y ha sido oportuna					
La información acerca del cambio a llegado a todos los niveles y áreas organizacionales involucradas					
Considero que los medios de comunicación utilizados son los adecuados para dar a conocer la información del proyecto de cambio					
He sido capacitado para la ejecución de las actividades que me corresponden en este proyecto de cambio					
Los planes de capacitación coinciden con mis necesidades					
Se evalúa la efectividad y entendimiento de la capacitación impartida					
Cuento con las nuevas competencias para los puestos después del cambio					
Se tienen disponibles los recursos materiales necesarios para desarrollar el proyecto de cambio					
Se tienen disponibles los recursos humanos necesarios para desarrollar el proyecto de cambio					
Considero que está involucrada la gente indicada para realizar con éxito el proyecto de cambio					
Existe un plan general de trabajo para el proyecto de cambio					
Me han comunicado roles y responsabilidades para operar los cambios que generará este proyecto					
Tengo claridad en cuanto a los ajustes en cargas de trabajo posteriores al cambio					
Conozco las responsabilidades y funciones mis compañeros de trabajo					
Existe la colaboración entre áreas relacionadas al proyecto de cambio					

Figura 16

## CAPÍTULO 4. PROPUESTA DE TRABAJO

<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Nombre del Proyecto:</b> Diseño y propuesta de un instrumento que evalúe la resistencia al cambio</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Contextualización:</b>  Actualmente las organizaciones enfrentan grandes retos causados principalmente por fuerzas exógenas; como una creciente globalización, cambios demográficos y políticos, crisis económicas, un continuo desarrollo de tecnologías y exigencias mayores por parte de sus clientes y consumidores. Dichos factores sin duda impactan internamente a las organizaciones, lo que genera transformaciones con el objetivo de mejorar su productividad en servicios o productos, procesos, estrategias y normas donde el protagonista del cambio es el individuo. El individuo al ser parte de una cultura organizacional, es nuestro principal foco de acción, debido a que naturalmente presenta resistencia llevándolo a experimentar estrés, miedo o ansiedad ante lo nuevo o desconocido. La respuesta a la resistencia al cambio puede ser</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Definir problemática:</b>  Ante el evidente impacto que tiene en las organizaciones el cambio, causado por diferentes fuerzas como lo son; la política, la economía, la tecnología y la globalización, distintos autores como John Kotter, William Bridges, Daryl Conner y Kurt Lewin entre otros, han trabajado en proponer modelos y metodologías de administración del cambio.  Administrar el cambio es una difícil tarea, que nos otorga una guía a seguir tomando en cuenta los principales elementos a considerar al momento de desarrollar un proceso de esta índole, adaptando la cultura de las organizaciones a ser flexibles, y a anticiparse a los cambios del entorno para poder ser vanguardistas.  Una fuerte limitante para que un proceso de cambio resulte exitoso, es la resistencia al cambio, es vital que el gestor del cambio, explore, entienda y</li></ul>

<p>manifiesta o implícita, inmediata o diferida, dependiendo de las percepciones, personalidades y necesidades. Este desbalance en los individuos desgasta la productividad en el negocio generando pérdidas. Sin embargo estos casos se pueden predecir, medir y gestionar mediante las adecuadas herramientas y metodologías de administración del cambio que permitan minimizar la incertidumbre que provocan los nuevos modelos de operación y desarrollen en el individuo comportamientos y competencias específicas que permitan una transición exitosa logrando así minimizar la resistencia al cambio y cubrir los objetivos de negocio previstos.</p>	<p>evalúe las causas de las resistencias para así atacarlas desde su raíz, sin embargo son pocas las herramientas con las que se cuenta para realizar este análisis. Considerando lo anterior es sumamente importante el diseño de una herramienta de evaluación de la resistencia al cambio, para ser tomada como punto de partida al momento de seleccionar la metodología o modelo de cambio a aplicar.</p>
<p><b>Metas:</b></p> <p>El presente estudio tiene como como objetivo determinar los factores que propician la resistencia al cambio desde la perspectiva personal y organizacional, ante una transformación de negocio, logrando con esto generar soluciones prácticas que minimicen y faciliten el proceso de</p>	<p><b>Objetivos:</b></p> <p>Diseñar un instrumento de evaluación de la resistencia al cambio, que permita identificar y mostrar un entendimiento lógico de las causas y factores que propician la resistencia, a través de un análisis detallado del proceso de cambio.</p>

cambio.				
<b>Desarrollo de estrategia:</b>				
<p>Con el objetivo de diseñar un instrumento de evaluación de la resistencia al cambio, que permita identificar y mostrar un entendimiento lógico de las causas y factores que propician la resistencia, realizare un análisis detallado del proceso de cambio organizacional, las resistencias y las principales metodologías que diferentes autores han desarrollado para acelerar la adopción al cambio.</p>				
<b>Etapas</b>	<b>Acción</b>	<b>Indicador</b>	<b>Cronograma</b>	<b>Evidencia</b>
<b>Selección del administrador del cambio</b>	Identificar a quién con su liderazgo genere la estrategia de cambio alineada a la cultura de la organización, forme y habilite la red de agentes de cambio, evalúe y documente la transformación, sosteniendo e institucionalizando el cambio dentro de la cultura	100%	Una Semana	Declaración de la asignación del recurso para el proyecto
<b>Aplicación del instrumento de</b>	Mapear las poblaciones	60%	Un mes	Porcentaje de participación

<b>evaluación de la resistencia al cambio</b>	<p>impactadas por el cambio dentro de la organización y aplicar el instrumento de evaluación de la resistencia al cambio, analizando los resultados e identificando las dimensiones débiles.</p>			<p>de la audiencia impactada</p>
<b>Selección de metodología de administración del cambio</b>	<p>Habiendo analizado los resultados es importante seleccionar la o las metodologías de administración del cambio que mejor se adapten a las necesidades que arrojen los resultados de la aplicación del instrumento. Puede el administrador del cambio utilizar el análisis de fortalezas</p>	<p>100%</p>	<p>Dos semanas</p>	<p>Declaración de metodología a utilizar</p>

	y debilidades de cada metodología que se ha documentado en el marco teórico del presente documento.			
<b>Desarrollo de estrategia de administración del cambio</b>	Con base en la metodología definir y calendarizar las actividades a implementar con la población impactada. Es importante que este plan de trabajo se comunique a los líderes de la organización y se mantengan informados de los avances y riesgos que detecte el administrador del cambio.	80%	Seis meses	Calendario de actividades y porcentaje de cumplimiento a las mismas
<b>Evaluación de la efectividad de la administración del cambio</b>	Al final del proceso es importante evaluar la efectividad del ejercicio realizado, esto	100%	Dos semanas	Entrevistas



	<p>puede hacerse por medio de grupos focales, entrevistas o aplicando nuevamente el instrumento de evaluación de la resistencia al cambio para comparar los resultados y medir efectividad.</p>			
--	---	--	--	--

**Plan de Seguimiento**

Para asegurar el éxito y cumplimiento de la propuesta para administrar el cambio organizacional, partiendo de los datos que arroje el instrumento de evaluación de la resistencia al cambio que se diseñó en el presente trabajo es importante evaluar la efectividad del ejercicio realizado y dar seguimiento, esto puede hacerse por medio de grupos focales, entrevistas o aplicando nuevamente el instrumento de evaluación de la resistencia al cambio para comparar los resultados y medir efectividad.

## **CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

La administración del cambio es una disciplina apasionante, por ser clave en el éxito de toda transformación y principalmente por ser gestionada por la gente y para la gente.

Aquí centro mi conclusión referente a la investigación previamente presentada, destacando el importante crecimiento de esta área de aplicación y la relevancia que va adquiriendo para las organizaciones el implementar cambios guiados.

En contraste, con disgusto encuentro en esta investigación y en mi ejercicio profesional, que las metodologías del cambio propuestas por los autores, van dirigidas a líderes que no siempre cuentan con la sensibilidad para manejar el cambio y centran su ejercicio en la parte técnica de las metodologías y sin haber desarrollado previamente los requerimientos cognitivos, técnicos y emocionales que ofrece un profesionalista en Psicología Organizacional.

Me parece de alta relevancia desarrollar desde licenciatura, las competencias en el Psicólogo Organizacional para gestionar los cambios y ofertarlo como un ejercicio propio de la profesión que va más allá de los enfoques tradicionales de los recursos humanos para centrarse en las actividades que tienen un impacto en el rendimiento de los negocios.

El perfil deseado del Psicólogo mezcla el arte con la ciencia para que los procesos y los resultados del cambio sean más exitosos, construyendo la capacidad de cambio sostenible a corto y largo plazo dentro de las organizaciones.

## CAPÍTULO 6. REFERENCIAS

Kimberley R. Isett, Sherry A.M. Glied, Michael S. Sparer, Lawrence D. Brown. When Change Becomes Transformation. Vol. 15, Iss. 1, 2013

Roger Gill. Change management or change leadership. Journal of Change Management. Vol. 3, Iss. 4, 2002

Carlos A. Acosta R. Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional. Revista Colombiana de Psicología, núm. 11, 2002, pp. 9-24, Universidad Nacional de Colombia. Colombia. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80401101>

Jazmín Díaz-Barrios. Cambio organizacional: Una aproximación por valores. Revista Venezolana de Gerencia, vol. 10, núm. 32, octubre-diciembre, 2005, pp. 605 - 627, Universidad del Zulia. Venezuela. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29003205>

Esperanza López Duque, Angela Maria Lanzas Duque, Victoria Eugenia Lanzas Duque. Scientia Et Technica, vol. XIII, núm. 37, diciembre, 2007, pp. 301-303. Administración del cambio en las organizaciones. Universidad Tecnológica de Pereira. Colombia. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84903751>

Leading Change: With a New Preface by Kotter, John P. (Oct 23, 2012)

<http://www.kotterinternational.com/our-principles/changesteps/changesteps>

<http://www.estrategiamagazine.com/administracion/modelo-de-kotter-de-gestion-del-cambio-en-8-pasos/>

<http://www.strategies-for-managing-change.com/william-bridges.html>

<http://www.slideshare.net/dnrevel/daryl-conner-approach-change-mgmt-interview-deb-nystrom>

Managing At the Speed of Change Hardcover by Daryl R. Conner

<http://www.lamarsh.com/approach/>

<http://www.change-management.com/change-management-process.htm>

<http://www.prosci.com/methodology/why-proscis-3-phase-process-works/>

<http://changemanagementmodels.net/change-management-models/>

[www.consultpivotal.com/lewin's.htm](http://www.consultpivotal.com/lewin's.htm)

<http://www.7smodel.nl/>

<http://changemanagementmodels.net/change-management-models/>

[http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR\\_91.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm)

[http://www.12manage.com/description\\_pryor\\_5\\_ps\\_model.html](http://www.12manage.com/description_pryor_5_ps_model.html)

[http://www.knoow.net/en/sceconent/management/5\\_p\\_model.htm#vermais](http://www.knoow.net/en/sceconent/management/5_p_model.htm#vermais)

<http://books.google.com.mx/books?id=JgBolrrESZIC&pg=PA161&dq=5ps+Model&hl=es&sa=X&ei=mOjJU4OIEZC2yAShhYGADQ&ved=0CDgQ6AEwAg#v=onepage&q=5ps%20Model&f=false>

<http://www.strategies-for-managing-change.com/force-field-analysis.html>

<http://lms.aspira.org/sites/default/files/Force%20Field%20Analysis.pdf>

[http://literacy.kent.edu/eureka/strategies/force\\_field\\_analysis.pdf](http://literacy.kent.edu/eureka/strategies/force_field_analysis.pdf)

<http://www.change-management-coach.com/force-field-analysis.html>

[http://www.businessballs.com/elisabeth\\_kubler\\_ross\\_five\\_stages\\_of\\_grief.htm](http://www.businessballs.com/elisabeth_kubler_ross_five_stages_of_grief.htm)

<http://www.strategies-for-managing-change.com/kubler-ross.html>

<http://www.greatleadershipbydan.com/2009/01/beckhards-change-equation.html>

<http://www.trainingzone.co.uk/topic/leadership/leadership-models-change-equation-and-change-curve>

<http://organisationdevelopment.org/tag/formula-for-change/>

<http://www.strategies-for-managing-change.com/beckhard.html>

<http://www.strategies-for-managing-change.com/christine-longaker.html>

<http://www.torbenrick.eu/blog/change-management/12-reasons-why-people-resist-change/>

<http://administracionyliderazgo.cg.blogspot.mx/2012/09/la-resistencia-al-cambio-organizacional.html>

<http://books.google.com.mx/books?id=OWBokj2RqBYC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

[http://books.google.com.mx/books?id=JR5BAQAAQBAJ&pg=PA46&dq=resistencia+al+cambio&hl=es&sa=X&ei=\\_iBkU\\_LODs23yAT964LYDg&ved=0CFUQ6AEwCA#v=onepage&q=resistencia%20al%20cambio&f=false](http://books.google.com.mx/books?id=JR5BAQAAQBAJ&pg=PA46&dq=resistencia+al+cambio&hl=es&sa=X&ei=_iBkU_LODs23yAT964LYDg&ved=0CFUQ6AEwCA#v=onepage&q=resistencia%20al%20cambio&f=false)

<http://mundoerp.com/blog/test-de-resistencia-al-cambio/>

<http://books.google.com.mx/books?id=qNF7fPbbKD0C&pg=PA61&dq=cambio+paul+strebel&hl=es&sa=X&ei=tC56U9KoDdCOqAaA7YHgAg&ved=0CC4Q6AEwAA#v=onepage&q=cambio%20paul%20strebel&f=false>

<http://books.google.com.mx/books?id=gkon2fErXqkC&pg=PA318&dq=resistencia+al+cambio&hl=es&sa=X&ei=Bzl6U42SDYaPqgaL6oK4BA&ved=0CEIQ6AEwBA#v=onepage&q=resistencia%20al%20cambio&f=false>

[http://moodle.unid.edu.mx/dts\\_cursos\\_md1/unida/RH/CO/COS13/CO13\\_Lecturaf](http://moodle.unid.edu.mx/dts_cursos_md1/unida/RH/CO/COS13/CO13_Lecturaf)

<http://todosobrecambiosorganizacionales.blogspot.mx/>

Harvard Business Review. Gestión del Cambio. (2001) Recuperado de:  
[http://books.google.com.mx/books?id=N4bQCmjRLRkC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.mx/books?id=N4bQCmjRLRkC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Bernardo Blejmar. Gestión del cambio organizacional. Recuperado de:  
<http://www.santillana.com.ar/03/congresos/7/95.pdf>

Corporate Leadership Council. Change Management End to End Process Guide  
(2010)

Frank Friedlander. The basis and evolution of organization development (2003)