

HERRAMIENTA PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO DURANTE EL DESARROLLO DE PROYECTOS MAYORES

GUSTAVO GARCÍA CHACÓN*

Fecha de recepción: 11-01-2005

Fecha de aceptación: 26-05-2005

ABSTRACT

Following a thorough review of studies and proposals regarding the notion of «organizational change management», we focus on the importance of dealing with the resistance posed by individuals facing change in an adequate manner. Therefore, we consider useful the design of a diagnostics tool that identifies and measures the different types of resistance offered by individuals facing change as a result of the implementation of large-scale projects (planned change processes). This proposal also inserts the processes involved with change

management into the field of project management. Our goal is that its application gives projects a better chance of success. We offeres the instruments and strategies needed for the recollection, processing, analysis and presentation of the information, and one of its strengths may very well be the fact that it blends proposals of different authors into one particular field of study.

KEY WORDS

Change, organizacional change, organizacional change management, resistance, projects, mayor projects,

* Licenciado en Relaciones Industriales de la Universidad Católica Andrés Bello y Magister en Gerencia de Proyectos en la misma universidad (*Mención Suma Cumlaude*). Trabaja como Profesor-Investigador, miembro del Departamento de Estudios Laborales del Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello. (ggarcia@ucab.edu.ve)

projects management, change management in projects.

RESUMEN

A partir de un arqueo exhaustivo de los estudios y propuestas de diversos autores en torno al concepto de gerencia del cambio, nos percatamos de la importancia de un adecuado manejo de la resistencia que los individuos pueden presentar ante iniciativas de cambio de naturaleza diversa. Por ello consideramos de utilidad el diseño de una herramienta de diagnóstico de los niveles y causas de resistencia o flexibilidad de los individuos frente al desarrollo de proyectos mayores (procesos de cambio planificados). Esta propuesta incluye insertar los procesos de gerencia del cambio como una de las áreas del conocimiento de la gerencia de pro-

yectos. En líneas generales, con propuestas como la derivada de este estudio esperamos contribuir con el desarrollo de herramientas que permitan que más y más proyectos que se inician, finalicen en forma exitosa. Se ofrecen los instrumentos y estrategias necesarios para la recolección, procesamiento, análisis y presentación de la información; probablemente el mayor atractivo está en la conjunción de las propuestas de diversos autores en torno a un enfoque particular.

PALABRAS CLAVE

Cambio, cambio organizacional, gerencia del cambio, resistencia al cambio, proyectos, proyectos mayores, gerencia de proyectos, gerencia del cambio en proyectos.

I. INTRODUCCIÓN

(Panorámica global de la problemática mediante la revisión y análisis de alguno de los conceptos más importantes).

a. Un concepto de cambio como punto de partida

La indetenible revolución tecnológica, enmarcada en un complejo proceso de globalización, nos expone a los cambios, porque si se puede hablar de alguna constante en el mundo de hoy es precisamente el cambio permanente. Los cambios avanzan en forma tan vertiginosa que en el mismo instante en que se comienza a realizar esta investigación surge la necesidad de cambiar algo o incluir un nuevo elemento. Estos cambios afectan a la sociedad a todo nivel y las organizaciones no son precisamente la excepción de la regla, pues dentro de ellas «el cambio abarca absolutamente todos los aspectos, disuelve todas las rutinas, cuestiona todos los hábitos y revoluciona cada uno de los tradicionales criterios de decisión».¹

El cambio puede definirse como «toda modificación de un estado a otro, que es observada en el entorno y posee un carácter relativamente perdurable».²

b. La gerencia de proyectos como motor de los cambios

Para dar respuesta a las exigencias del mundo moderno y lograr el difícil proceso de adaptación, crecimiento o

evolución que reflejan el cambio de las organizaciones, existen los proyectos, entendidos como «esfuerzos temporales emprendidos para crear un producto o servicio único».³ Probablemente todo cuanto nos rodea ha sido el resultado de un proyecto: la autopista que nos lleva cada día al trabajo, el edificio en el que vivimos, el carro en el que nos transportamos e inclusive el pensum del posgrado que estudiamos.

Por ello la gerencia de proyectos se convierte en una poderosa herramienta para la transformación de la sociedad en general, especialmente de las organizaciones, pues los proyectos son los medios auténticos que les permiten responder a las demandas que no pueden dirigirse dentro de los límites operacionales normales.⁴

El hablar de gerencia de proyectos nos hace entender la necesidad de aplicar nuestros conocimientos, habilidades y las herramientas disponibles para la consecución del resultado que deseamos obtener.

Esta labor no es nada sencilla; los procesos asociados a la gerencia de proyectos han sido organizados en nueve áreas del conocimiento por el Project Management Institute (PMI): gerencia de integración del proyecto, gerencia del alcance del proyecto, gerencia del tiempo, gerencia del costo, gerencia de la calidad, gerencia de recursos humanos, gerencia de comu-

1. Pérez, Carlota. «Desafíos sociales y políticos del cambio de paradigma tecnológico». En el libro «Venezuela: Desafíos y Propuestas». Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, 1998. Pág. 70.
2. Collerette, Pierre y Gilles, Delisle. «La planificación del cambio». Edit. Trillas, 1998. Pág. 30.
3. Project Management Institute. «A Guide to the Project Management Body of Knowledge». Pennsylvania, 2000. Pág. 4.
4. *Ibíd.* Pág. 6.

nicaciones, gerencia de la procura y gerencia del riesgo.⁵ La gerencia del cambio, tal como pretende demostrarse en este estudio, aun cuando pueda ser considerada como un componente de alguna de estas grandes áreas, también constituye una parte fundamental de lo que significa la gerencia global de un proyecto de cualquier tipo.⁶ En todo caso, la gerencia del cambio (dado que constituye un proceso gerencial) exige el desarrollo de actividades asociadas a todas estas dimensiones.

c. La gerencia del cambio (un área de conocimientos que no debe obviarse)

La gerencia del cambio se refiere a la «aplicación de la ciencia del comportamiento a la toma de decisiones, planeación, ejecución y evaluación de las fases de un proceso de cambio, todo enfocado en la gerencia de una desviación innecesaria».⁷ No cabe duda de que un requisito fundamental para una Gerencia del Cambio eficiente es el adecuado desarrollo de las actividades técnicas asociadas a aquello que se quiere cambiar. Sin embargo, «la gerencia del cambio no se enfoca en qué tiene que ser cambiado sino en cómo la solución es implementa-

da»,⁸ de modo que hace énfasis en lo humano.

Es importante destacar que la introducción del concepto de gerencia del cambio trae consigo la imperiosa necesidad de no sólo cuidar los aspectos técnicos de cualquier proyecto, sino prestar especial atención a la dimensión humana.⁹ Una de las premisas fundamentales planteadas por Jeanie Daniel es la siguiente: «para que una iniciativa de cambio tenga éxito, hay que abordar los aspectos emocionales y de comportamiento con la misma dedicación que los operativos».¹⁰ Lo cierto es que «aquéllos viejos buenos días en los que los problemas de la organización podían ser resueltos independientemente de otros quedaron atrás. De lo único que estamos seguros es que de la única cosa de la que podemos depender es de las metodologías profesionales».¹¹ Un aspecto crítico para la efectiva implantación de un cambio es la aplicación rigurosa y disciplinada de la metodología para gerenciar el cambio. Estamos obligados a cambiar, pero esos cambios no pueden materializarse de cualquier manera, es necesario gerenciarlos, con todo lo que ello implica.¹² Hablar de geren-

5. *Ibíd.* Pág. 7.

6. Harrington, James; Daryl Conner y Nicholas Horney. «Project Change Management: Applying Change Management to Improvement Projects». New York, 2000. Pág. 141. Estos autores incorporan lo que llaman «Managin Organizational Change (MOC), en español: Gerencia del Cambio Organizacional» al conjunto de procesos o áreas gerenciales de los proyectos, descritas por el Project Management Institute (PMI).

7. *Ibíd.* Pág. 2.

8. *Ídem.*

9. *Ídem.*

10. Daniel, Jeanie. «El monstruo del cambio». Editorial Empresa Activa. Barcelona, 2002. Pág. 14.

11. Harrington. *Op Cit.* Pág. 8.

12. Frecuentemente se ignoran o pasan por alto los beneficios de emprender acciones orientadas a la gerencia de los cambios que se desarrollan en las organizaciones. Los gerentes muchas veces se limitan a analizar la relación costo-beneficio y no toman en cuenta el ahorro asociado a una apropiada gerencia del cambio o los costos asociados a una pobre implantación. Lo que ellos realmente ignoran es que resulta mucho mejor pagar al inicio que pagar luego.

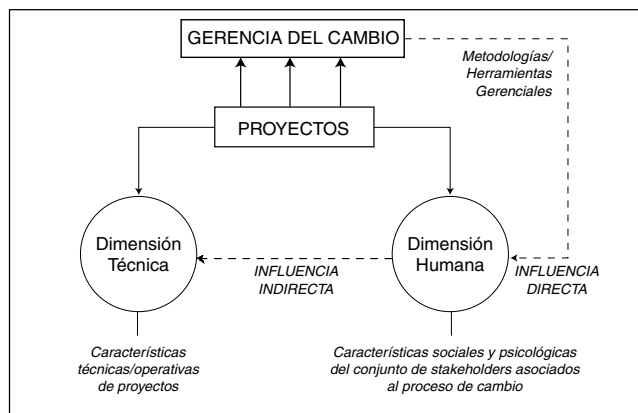
cia del cambio no significa olvidarnos de todos los aspectos o características técnicas de los proyectos para concentrarnos en la dimensión humana. Por el contrario, requiere que ambas dimensiones sean igualmente consideradas, como única alternativa para garantizar una implantación exitosa (Ver Figura 1).

No cabe duda de la estrecha relación existente entre las estructuras y estrategias de las organizaciones con el contexto interno y externo que las rodea, de modo que pueden señalarse diversos motivos por los cuales las organizaciones deciden cambiar, por ejemplo la búsqueda de nuevos mercados, la redefinición de los procesos, la introducción de una nueva tecnología, etc., todas ellas con un objetivo

similar, incrementar los niveles de eficiencia para la satisfacción de los clientes.

Los proyectos desarrollados en las organizaciones para la consecución de los objetivos antes mencionados, generalmente provocan una transformación de cierta envergadura, es decir, no se trata simplemente de una pequeña modificación (por ejemplo un cambio de jefe, la instalación de una nueva computadora, la incorporación de un nuevo trabajador, etc.), sino que implican modificaciones mayores que afectan la estructura, los procesos y lo más importante, el capital humano que las integra. Por ello al referirnos a este tipo de proyectos, a los que denominaremos como proyectos mayores,¹³ debemos pensar en el desa-

Figura 1. Representación gráfica de las implicaciones de la gerencia del cambio y su relación con la gerencia de proyectos.



13. No existe una única definición de proyectos mayores, pues los criterios que se utilizan para otorgar dicha denominación son diversos, como por ejemplo la inversión requerida, el alcance, la metodología de contratación, etc. Para esta investigación tomaremos como referencia el criterio del alcance, pues consideraremos «proyectos mayores» a aquellos que generen cambios de una envergadura considerable en la organización, modificando las estructuras, los procesos, los métodos de trabajo y generando consecuencias en el capital humano que la integra. Por supuesto, en este caso hablamos de proyectos que generen cambios que tengan algún impacto en el capital humano de una determinada organización. En el caso de proyectos que no ejercen ninguna influencia en el capital humano de la organización, como por ejemplo el reemplazo de una turbina en una planta generadora de energía, no sería necesario efectuar esfuerzos asociados a la gerencia del cambio, tal como la entendemos en este estudio.

rollo de un conjunto de estrategias destinadas a la asimilación de los cambios por parte de la organización.¹⁴

Ahora bien, estos procesos de transformación tienen diferentes formas de enfocarse y su alcance puede variar en función de ello. En este sentido, existe una variedad de estrategias a las que puede recurrirse cuando se piensa en transformar una empresa, muchas de ellas varían de acuerdo con los elementos en los cuales se pone énfasis y otras simplemente pueden ser usadas como sinónimo. Podemos hacer referencia a una serie de proyectos que sin duda generarán transformaciones importantes en las organizaciones y que encajan perfectamente dentro de lo que hemos denominado como «proyectos mayores»: downsizing, rightsizing, resizing, turnaround, reconversión, reestructuración, reorganización, reingeniería, optimización, fusiones, alianzas, introducción de nuevas herramientas tecnológicas, etc.

d. El ciclo de vida de los proyectos y su relación con las fases de los procesos de cambio

Todos los proyectos antes mencionados constituyen esfuerzos temporales (con un inicio y fin delimitados) y generan un producto definido. Es nece-

sario aclarar esto, pues aun cuando las organizaciones se encuentran en un permanente proceso de evolución, estos esfuerzos tienen objetivos delimitados y se producen en un momento dado, de modo que se convierten en transformaciones más radicales que lo que conocemos como «evolución normal».¹⁵

Además, estos esfuerzos constituyen cambios, entendidos como «procesos de desdoblamiento, caracterizados por tres estadios: estado presente, transición y estado futuro o deseado».¹⁶ A continuación ofrecemos algunos detalles sobre la definición de cada una de las fases, según Kurt Lewin:

- *Descongelamiento o descrystalización*: constituye una catarsis o participación en una serie de sesiones de sensibilización y capacitación gerencial. «La descrystalización corresponde al período en que un sistema, tratándose de un individuo, un grupo o una colectividad mayor, comienza, voluntariamente o no, a poner en tela de juicio sus percepciones, hábitos o comportamientos... Así, hay descrystalización cuando un sistema comienza a poner en tela de juicio lo que es, en su totalidad o en parte, y estudia la posibilidad de ex-

14. Durante el desarrollo de la línea de investigación asociada a la gerencia del cambio, se comenzó por estudiar la «resistencia al cambio» frente a un tipo de proyecto particular, el desarrollo de sistemas de información gerencial. Inclusive, al comenzar esta investigación, se pensó en la posibilidad de enfocarla exclusivamente hacia los proyectos de reorganización o reestructuración, conocidos también con otros nombres, pues abarcan toda una serie de modalidades. Sin embargo, al comenzar a adentrarnos en el diseño de la metodología se pensó en la posibilidad de diseñar una estrategia más «universal» o «generalizable», que pudiera aplicarse a diferentes tipos de proyectos que ocasionaran una transformación importante en las organizaciones (proyectos mayores).

15. Collette y Delisle definen el cambio planificado como «un esfuerzo deliberado para cambiar una situación que resulta insatisfactoria, mediante una serie de acciones cuya elección y coordinación son producto de un análisis sistémico de la situación en cuestión».

16. Harrington. Op Cit. Pág. 51.

plorar otras opciones, o también cuando reconoce que sus procedimientos habituales deben ser abandonados y sustituidos por otros. Se observará que la descrystalización, por lo común, vendrá acompañada por sentimientos de inseguridad y ansiedad, porque el sistema acepta entonces desprenderse de sus puntos de referencia habituales que le proporcionaban cierta seguridad, para adoptar otros, aún mal conocidos, y con los cuales corre el riesgo de encontrarse incómodo, al menos por un tiempo...»¹⁷

- *Reemplazo o movimiento*: es emprender la acción que cambiará el sistema social, llevándolo a un nuevo nivel de comportamiento o funcionamiento. «Una vez iniciado el proceso de descrystalización de las conductas y actitudes, no por ello queda asegurado el cambio. Aún necesita precisar su dirección y consolidarse. En efecto, el cambio no supone únicamente el abandono de conductas o actitudes, sino, sobre todo, la adquisición de otras nuevas... Así, el movimiento será aquella fase del proceso de cambio en la que el sistema se tornará más o menos permeable a nuevos modos de com-

portamiento, a nuevas posibilidades de actitudes...»¹⁸

- *Recongelamiento o recrystalización*: es el establecimiento de un proceso que buscará que el nuevo nivel de comportamiento sea relativamente seguro contra el cambio. «Tenemos aquí a uno de los más grandes cementerios de ilusiones muertas en materia de cambio. En efecto, muchos se imaginan que, para producir cambios, basta con abandonar viejas costumbres y lanzarse a la experimentación de nuevas conductas y actitudes. Sin embargo, el cambio sólo será perdurable en la medida en que la tercera fase, es decir, la recrystalización, se logre e integre».¹⁹

El ciclo de vida típico de cualquier proyecto atraviesa fundamentalmente cuatro fases: conceptual, organizacional, ejecutiva y de completación.²⁰ Cada una se distingue de las otras por la gente que participa en ellas, las actividades que se realizan y los productos que se generan. Además, este ciclo de vida se recorre entre una fecha de inicio y otra de fin, que se encuentran establecidas.²¹

En definitiva, los proyectos constituyen esfuerzos de cambio planificados,

17. Collerette. Op Cit. Pág. 32.

18. *Ibíd.* Pág. 38.

19. *Ibíd.* Pág. 43.

20. Durante la fase conceptual se efectúa precisamente la conceptualización del proyecto: la alta gerencia decide que se requiere un proyecto, la alta gerencia establece metas y estima los recursos necesarios, la alta gerencia hace los nombramientos clave y vende a la organización el proyecto. Durante la fase organizacional actúa el Gerente de Proyectos, quien debe efectuar la planificación, estar claro en lo que el cliente quiere, constituir el equipo y tener como producto el plan que desarrollará durante la fase ejecutiva. Durante la fase ejecutiva el equipo ejecuta el plan para obtener los productos definidos. En la fase de completación se cierra el proyecto, incluyendo todo el conjunto de actividades administrativas necesarias para ello.

21. *Ibíd.* Pág. 11.

de modo que se inician por la necesidad manifiesta de cambiar algo y finalizan cuando dicho cambio se ha producido. Aun cuando resulta más fácil marcar el inicio y fin de un proyecto que de un cambio, sin embargo, los esfuerzos por gerenciar dicho cambio se producen al mismo tiempo que los esfuerzos por gerenciar el proyecto.²²

Lo importante es que, partiendo de la comprensión sobre las similitudes o relaciones entre la gerencia de proyectos y la gerencia del cambio, entendamos que a medida que se efectúan los procesos de planificación, organización, ejecución y cierre asociados al proyecto (en su dimensión técnica), también deben planificarse, organizarse, ejecutarse y cerrarse aquellas actividades asociadas a la gerencia del cambio.²³

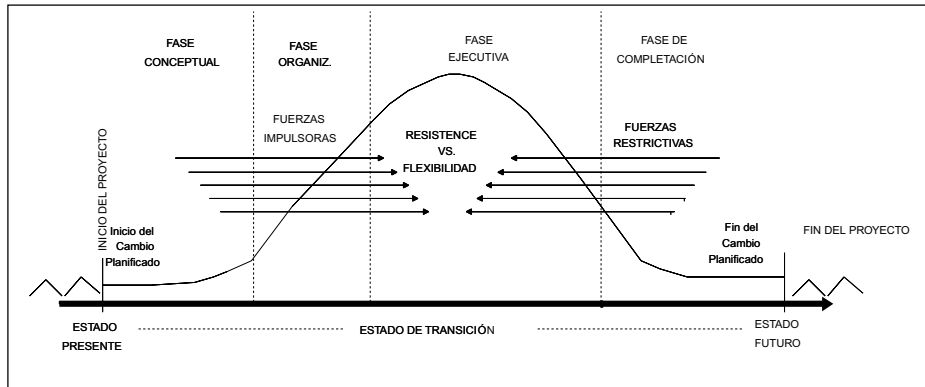
A continuación se presenta un modelo que pretende aclarar la relación existente entre las fases de un proyecto y un proceso de cambio planificado (Ver Figura 2).

e. Resistencia o flexibilidad ante los cambios

Dado, entonces, el solapamiento entre las fases de la gerencia de proyectos y las fases que transita un cambio determinado, puede hablarse del diseño de estrategias para el manejo de las alteraciones que pueda producir dicho cambio para ser aplicadas en cada una de estas fases. Estas alteraciones a las que se ha hecho referencia suceden porque los miembros de la organización pueden percibir los efectos del cambio de diferente manera, como beneficiosos, perjudiciales o ambivalentes, de acuerdo con sus conveniencias personales y con su capacidad de adaptación.²⁴

22. La ubicación del inicio o fin de los cambios resulta muy difícil. Por ejemplo, si una persona alcohólica decide dejar de beber, resultaría muy difícil marcar el inicio de dicho cambio (de alcohólico a no alcohólico), pues podría ubicarse al momento en que dicho individuo tomó la decisión, desde el momento en que tomó la última copa o un tiempo después de encontrarse sobrio. Sin embargo, los esfuerzos formales para manejar ese cambio tienen un inicio y fin determinados, aun cuando luego prosigan fases de mantenimiento de la nueva condición. Ya se efectuaron, anteriormente, algunos comentarios en este sentido.
23. Muchos autores hacen referencia al conjunto de actividades que deben desarrollarse en las diversas etapas asociadas a la gerencia del cambio. Por ejemplo, Heller hace referencia a las siguientes: Durante la fase de planificación, plantea la necesidad de fijar conceptos, definir objetivos, evaluar la cultura, desarrollar procesos de consulta con los clientes y empleados, justificar los cambios, seleccionar las áreas clave, etc. Durante la fase de organización, este autor, al igual que la mayoría, hace referencia a la necesidad de constituir un equipo que se encargue de la gerencia del cambio, que por supuesto, desde nuestro punto de vista, debería formar parte del equipo del proyecto. Durante la ejecución, se menciona reiteradamente la necesidad de evaluar los avances y medir el cumplimiento de metas, algunas de ellas asociadas al manejo del cambio propiamente.
24. Salinas, Alberto. «La Reforma Administrativa». Fondo de Cultura Económica. México, 1975. Pág. 120. En conversaciones con José Ignacio Urquijo, s.j. (Profesor-Investigador de la UCAB), quizás no relacionadas directamente con la investigación, muchas veces ha hecho referencia a la necesidad de concebir al ser humano en su globalidad, con todo su «episteme». Esta realidad ocasiona muchas dificultades al tratar de relacionarnos y comunicarnos con otras personas. Por ejemplo, no es lo mismo hablar sobre la problemática de la economía informal con un académico que ha estudiado el tema, que con alguien que se ha visto obligado a trabajar como «buhonero» o «comerciante informal». Sin duda, existen allí algunas diferencias y obstáculos que deben vencerse. Es necesario que estas diferencias se consideren al momento de analizar cualquier problemática, en este caso, la asociada a procesos de cambio en las organizaciones. En todo caso, debemos partir de la premisa de que «la gente no es el recurso para lograr los cambios... los cambios son el recurso de la gente para lograr una situación deseada». Sin embargo, es la propia gente quien debe transitar ese camino de la situación actual a la deseada, de modo que el diagnóstico sobre su percepción ante los procesos de cambio puede ayudar a que la propia gente se ayude a facilitar dicho proceso.

Figura 2. Relación entre las fases de un proyecto y las fases de un proceso de cambio.



Tan normal como el cambio en las organizaciones, es el hecho de que las personas tengan reacciones disímiles, en forma consciente o inconsciente, acerca de los efectos que cualquier reforma pueda tener sobre sus conveniencias personales.²⁵

Esta realidad nos obliga a hablar de resistencia (resistance) o elasticidad (resilience) ante los cambios. «La resistencia se refiere a cualquier pen-

samiento o acción dirigida contra un cambio»²⁶ y «la flexibilidad es la habilidad para absorber altos niveles de cambio presentando mínimas disfuncionalidades de comportamiento».²⁷

Más allá del carácter desagradable que tienen las resistencias para el agente de cambio, éstas contienen una información que el interventor podría tener interés en descifrar; algo semejante a la manera como el dolor

25. El modelo utilizado en este estudio se basa en las actitudes de individuos que no necesariamente hayan manifestado una conducta a favor o en contra de la iniciativa, pues sería ilógico basarnos en las conductas (una vez que la resistencia se ha hecho manifiesta). Es mucho más útil adelantarnos a dichas manifestaciones, considerando los aspectos cognoscitivos, afectivos y conductuales asociados a sus actitudes frente a un cambio particular. Aun cuando este tema reviste una complejidad alta, la idea no es ser exhaustivos sino aclarar algunos conceptos básicos:

La actitud puede definirse como una predisposición a reaccionar de manera positiva o negativa ante diferentes aspectos del entorno. En cierta forma, la actitud corresponde a la reacción espontánea que tiene un individuo frente a un objeto o una situación dada: me agrada-me desagrada; me atrae-me repele; me gusta-me disgusta; lo admiro-lo repudio. Se dice que la actitud es una predisposición a reaccionar, en el sentido de que no refleja necesariamente la conducta que habrá de exhibir el individuo, sino que expresa la reacción interna casi automática que será desencadenada en el individuo, de allí su relativa constancia. Se dice igualmente que es una predisposición a reaccionar de manera positiva o negativa ante diferentes aspectos del entorno, porque la reacción que ella expresa atestigua la apreciación que de ellos tiene el individuo... Se considera por lo general, que las actitudes constan de tres componentes interdependientes: un componente cognoscitivo, otro afectivo y un tercero, conductual... El componente cognoscitivo de una actitud se refiere a las ideas y creencias que sustentamos con respecto al objeto de la actitud... El componente emotivo se refiere a las emociones y sentimientos expresados en torno al objeto de la actitud y que se expresan en términos de me gusta-no me gusta, agradable-desagradable, etc... El componente conductual de la actitud corresponde a la predisposición a actuar de una manera determinada frente al objeto de la actitud...» (Collerette. Op Cit. Pág. 66). Estas ideas expuestas por el autor, según él mismo afirma, se inspiraron en las propuestas de Kretch D., Crutchfield R. S. y Ballachey, E. L. «Individual in society». McGraw Hill, Nueva York, 1962.

26. Harrington. Op Cit. Pág. 12.

27. *Ibid.* Pág. 30.

informa al cerebro de que el organismo está sufriendo un agravio físico o psicológico. En primer lugar, el grado de resistencia nos informa acerca de la importancia que el sistema concede al objetivo del cambio. A mayor reacción del sistema, mayor riesgo de haber tocado una zona neurálgica... Las resistencias también nos informarán acerca del grado de permeabilidad o de apertura del sistema con respecto al cambio. Tratándose de un objeto de cambio de importancia secundaria, si la reacción es fuerte, podemos suponer que nos encontramos ante un sistema poco receptivo al cambio... Asimismo, las resistencias podrán informarnos acerca de ciertos efectos sistémicos presentidos o no, y esta información por sí sola podría conducirnos a añadir elementos imprevistos a nuestro diagnóstico... Por último, las resistencias al cambio pueden revelar al agente errores por él cometidos en la elaboración de su proyecto de cambio o en el enfoque empleado para implantarlo.

En definitiva, la resistencia que pueda presentarse ante cualquier cambio debe manejarse en forma inteligente, pues de hecho es una fuente de retroalimentación que puede, inclusive, generar mejoras en el propio cambio. En todo caso, existen algunas premisas asociadas a la resistencia o flexibilidad ante los cambios que debemos tener claras:

- Es normal que los individuos presenten una actitud de resistencia o flexibilidad ante los cambios.
- La resistencia o flexibilidad puede ser en general ante cualquier cambio o ante procesos de cambio particulares, de modo que nos podemos encontrar con individuos

que normalmente se resisten a todos los cambios y otros que sólo se resisten a algunos, en función de algunas de las características de dichos cambios.

- El diagnóstico sobre el nivel de resistencia o flexibilidad ante los cambios pareciera más útil para la definición de los individuos que tendrían la responsabilidad de transformarse en agentes de cambio, mientras que el diagnóstico de dicha resistencia ante un cambio particular parece más útil para gerenciar las disfunciones con el objeto de alcanzar los objetivos de dicho cambio.
- Un individuo puede poseer una actitud de resistencia o flexibilidad ante los cambios sin que ello implique una conducta de resistencia o apoyo a la iniciativa. Resulta útil trabajar con base en las actitudes, pues las conductas tienen consecuencias que probablemente ya no puedan ser modificadas.
- Lo ideal es incrementar una actitud favorable ante los cambios e inclusive lograr que dichas actitudes se conviertan en conductas expresas (fuerzas impulsoras) que contribuyan con la transición hacia la situación deseada. En este mismo orden de ideas, las actitudes desfavorables deben ser disminuidas o controladas e inclusive debe evitarse que se conviertan en conductas manifiestas que atenten contra la iniciativa.
- La actitud de los individuos frente a un determinado cambio (su resistencia o flexibilidad) puede variar en el tiempo, de modo que

podríamos encontrarnos con personas que en principio se resisten pero luego son flexibles, o lo contrario²⁸ (Ver figura 3).

- La resistencia al cambio puede deberse a una multiplicidad de factores (asociadas a los conocimientos, los sentimientos, su percepción frente a algunos aspectos de la organización, etc.).²⁹
- La resistencia al cambio no es necesariamente negativa, más bien es absolutamente normal, de modo que la idea es aprovechar el proceso de retroalimentación generado tras las iniciativas para controlarla.³⁰

- En todo caso, es necesario tener información sobre la naturaleza de la resistencia al cambio y sobre su magnitud, para lo cual se hace necesario contar con una metodología que facilite dicho diagnóstico.

f. Actores involucrados en el proceso de cambio (stakeholders)

Cualquier intento de gerenciar el cambio parte del diagnóstico de los niveles de resistencia, para de este modo generar estrategias verdaderamente efectivas. Este diagnóstico debe incluir al conjunto de stakehol-

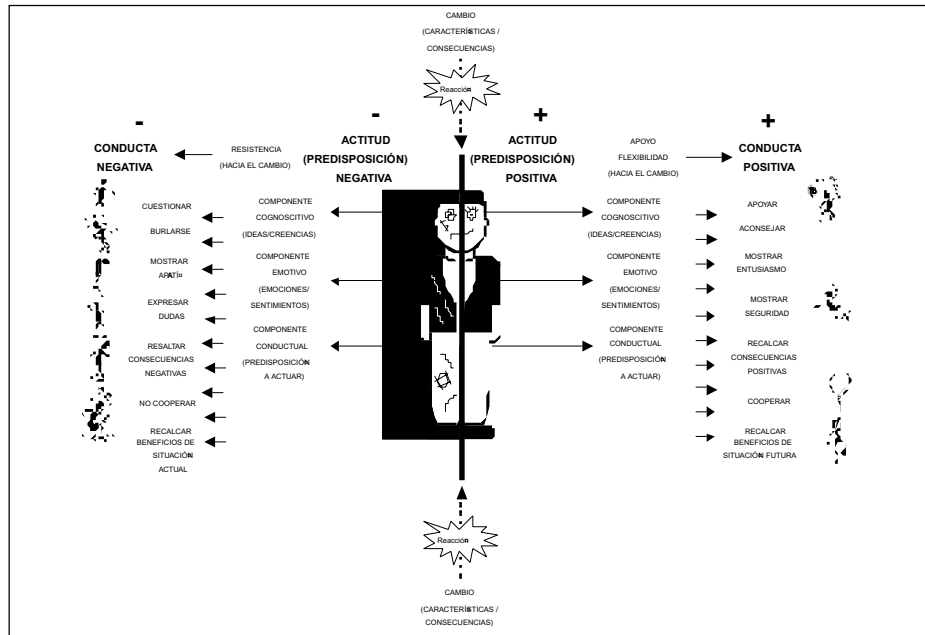
28. En este orden de ideas, Collerette y Delisle plantean lo siguiente: «Las actitudes no se cristalizan ni se fijan para siempre. De la misma manera que se desarrollan, pueden cambiar en respuesta o como reacción a diversas influencias, incitaciones y circunstancias. Dentro de una iniciativa de cambio, el agente de cambio hará bien en interesarse en las actitudes presentes dentro del sistema social, ya sea para actuar directamente sobre ellas si le es necesario para alcanzar el objetivo de cambio, o para tener mayor claridad acerca de la cuota de influencia que ellas habrán de ejercer en la dinámica del cambio. Entonces, estará en mejor posición para determinar las probabilidades de éxito de su empresa, al mismo tiempo que será más atinado en la elección y el manejo de los medios de intervención» (Collerette. Op Cit. Pág. 74).

Otro aspecto interesante está relacionado a la necesidad de analizar la magnitud del cambio en relación con la etapa del cambio que se transita y en la cual se hace el diagnóstico sobre los niveles de resistencia. Algunos autores hacen referencia a la necesidad de que exista algún nivel de ansiedad durante las primeras etapas de la iniciativa, como lubricante necesario para producir el descongelamiento o descristalización. Estos altos niveles de resistencia serían muy perjudiciales durante la fase de recongelamiento, pues atentaría con la implantación definitiva y con la adquisición de los nuevos hábitos de trabajo. Al respecto, aportamos las siguientes ideas: «Se han realizado estudios con el propósito de identificar el grado óptimo de ansiedad que es necesario inducir para provocar un cambio de actitud. Al parecer, un bajo grado de ansiedad produce poca descristalización, en tanto que un alto grado de la misma genera resistencias que llevan a los individuos a asumir actitudes defensivas y a rechazar o despreciar la fuente de ansiedad» (Collerette. Op Cit. Pág. 79).

29. Tal como se explicará más adelante, en el diseño de la herramienta para el diagnóstico de la resistencia al cambio durante el desarrollo de proyectos mayores (modelo de la telaraña) se consideran dos grupos de factores relacionados con dicha resistencia: los factores asociados al individuo y los factores asociados a la organización. Por supuesto, en definitiva el que se resiste es el individuo, pero las causas pueden ser internas o externas a éste. En este sentido, Collerette y Delisle explican lo siguiente: «...De hecho, podrá tomar en cuenta cierto número de factores que tendrán mayor o menor valor de predicción en cuanto a las posibilidades y dificultades del cambio. Para ello, deberá examinar esos factores en dos niveles; en el de la dinámica interna del sistema de actitudes y en el de su dinámica externa, o sea, del entorno» (Collerette. Op Cit. Pág. 79).

30. Hay algunos elementos que nos hacen pensar sobre la necesidad de considerar la resistencia como un elemento a explotar, más que algo contra lo que hay que luchar. Ronco y Lladó, citando a Bernard Shaw, plantean que «las personas que son razonables acatan las normas sociales y las que no son razonables las combaten. Por lo cual, deducía, el progreso se debía a las personas que no eran razonables». Esto nos hace pensar que posiblemente la resistencia presentada por algunos individuos trae como consecuencia, en la dinámica de la gerencia del cambio, que se produzcan reorientaciones o que el alcance de los cambios sea reevaluado, de modo que los objetivos se replantean e inclusive cambia la situación deseada, con características que no se habían previsto antes de producirse dicha resistencia.

Figura 3. Actitudes y conductas frente a los procesos de cambio.



ders³¹ (patrocinadores, agentes de cambio, blancos del cambio)³² que se encuentran involucrados al proyecto, dado que sus intereses y responsabilidades son distintas.

Las diferencias entre los stakeholders que aquí se señalan se fundamentan

en la existencia de dos tipos de factores que de alguna manera determinan la presencia de resistencia al cambio, aquellos ligados a la personalidad de los individuos y aquellos ligados a la organización.³³ A continuación ofrecemos algunos detalles sobre cada una de estas categorías:

31. La traducción del término «stakeholders» resulta compleja, pero definitivamente abarca al conjunto de interesados e involucrados en un proyecto. «Son individuos y organizaciones que están activamente involucrados en el proyecto o cuyos intereses pueden ser afectados positiva o negativamente como resultado de la ejecución o conclusión del proyecto. Ellos pueden también ejercer influencia sobre el proyecto y sus resultados». Project Management Institute. Op Cit. Pág. 16.
32. Los patrocinadores son individuos o grupos con el poder de sancionar o legitimar el proyecto. Los agentes de cambio son individuos o grupos responsables por la facilitación de la implementación del cambio. Los blancos u objetivos del cambio son individuos o grupos afectados por el cambio. El autor también incluye la figura de «los defensores o partidarios del cambio» conformada por los individuos o grupos que desean lograr el cambio pero no tienen el poder para sancionarlo. Como se aclarará más adelante en el estudio, nosotros no hemos considerado este último grupo, dado que no se refiere realmente a un actor distinto sino a cualquiera de los anteriores que, como sabemos, pueden tener una actitud positiva o negativa frente a determinados procesos de cambio. Harrington. Op Cit. Pág. 54. Este grupo de stakeholders abarca, según estos autores, a aquellos que directamente están relacionados a un proceso de cambio y cuya participación resulta crucial durante dicho proceso. Los autores hacen referencia a diferentes tipos de personas claves asociadas a un proceso de cambio. Algunos son más amplios e incluyen una caracterización más profunda (haciendo diferencias dentro de cada uno de los grandes grupos) y otros hacen referencia a los grupos generales. Algunas clasificaciones están en función de la participación de los stakeholders en el proceso, mientras otras giran en torno a los patrones de conducta de cada grupo, dada la forma en que el cambio los afecta. En este estudio tomaremos una clasificación particular.
33. Robbins, Stephen. «La administración en el mundo de hoy». Editorial Prentice Hall. México, 1998. Pág. 521.

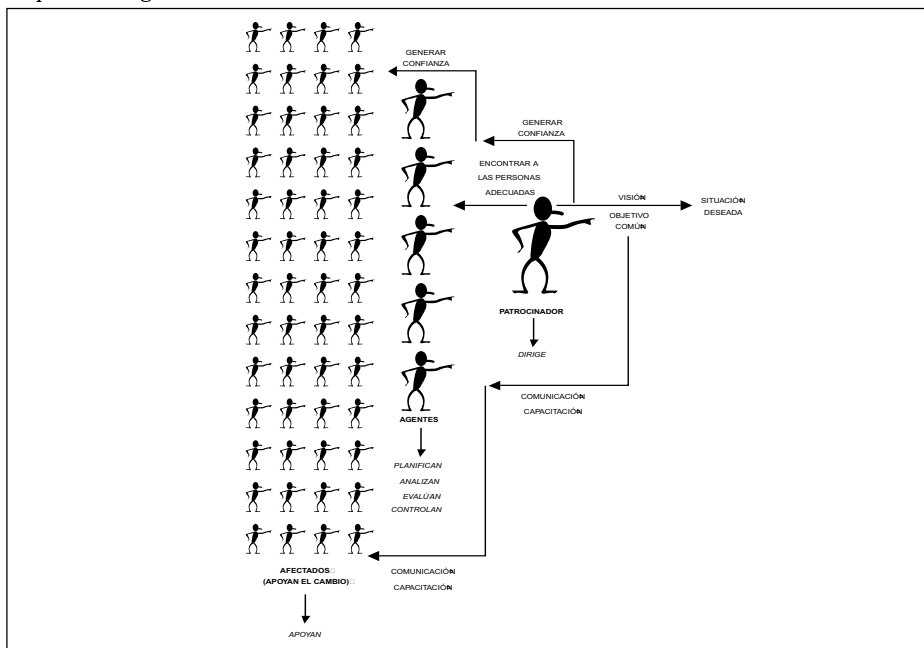
- Factores ligados a la personalidad de los individuos: son fuentes de resistencia que residen en las características humanas básicas como percepciones, personalidades y necesidades de aquellos individuos que sufren un proceso de cambio.
- Factores ligados a las organizaciones: son fuentes de resistencia que provienen de la organización donde se efectúa el cambio (Ver figura 4).

g. Campos de fuerza

Por otro lado, Kurt Lewin introduce el concepto de los campos de fuerza, aclarando que toda situación social o proceso de cambio se inscribe en un

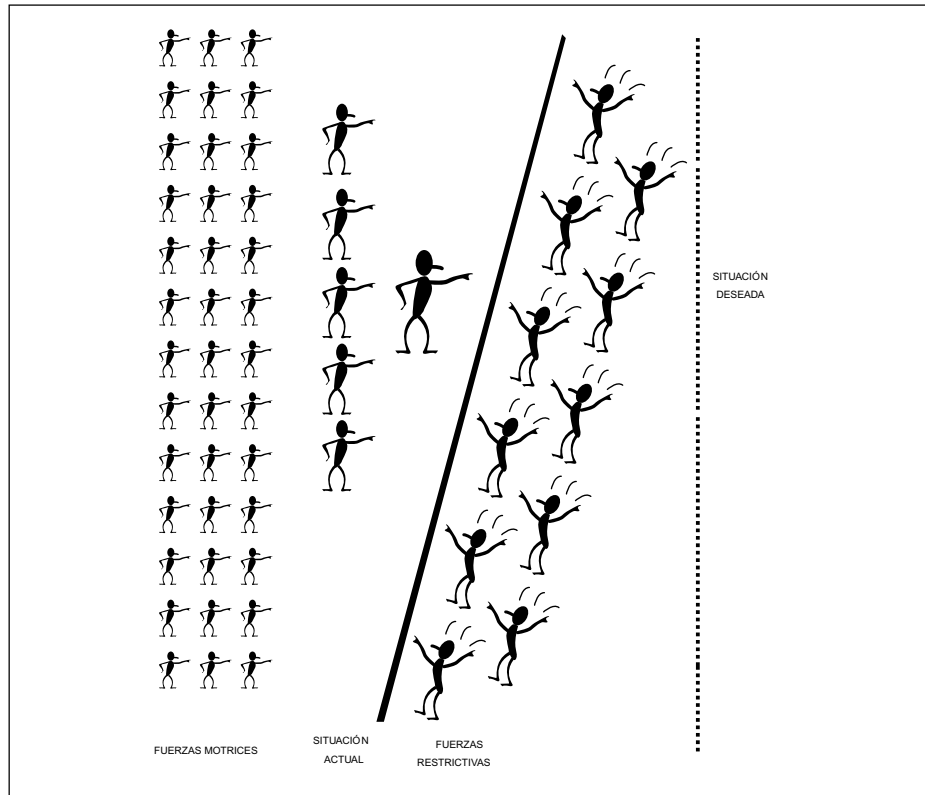
marco de fuerzas en interacción; así pues, pueden identificarse dos tipos de fuerzas que se contraponen, las «fuerzas impulsoras» (que apuntan en la dirección de una situación deseada) y las «fuerzas restrictivas o de contención» (que poseen una dirección contraria). Si ambas fuerzas son iguales se mantiene un equilibrio, de modo que para lograr cualquier cambio deben fortalecerse las fuerzas impulsoras y controlar las restrictivas.³⁴ Es normal que las personas se resistan al cambio o a que las cambien (tal como plantean algunos autores), lo importante es entender las causas que motivan dicha resistencia y generar una retroalimentación adecuada.

Figura 4. Representación gráfica de algunas de las estrategias que deben plantearse para el logro de la situación deseada, venciendo la resistencia al cambio.



34. Lewin, Kurt. «La teoría del campo en la ciencia social». Ediciones Paidós. Barcelona, 1988.

Figura 5. Representación figurativa del modelo del campo de fuerzas.



«La identificación de la situación deseada no es objetiva, sino subjetiva, es decir, refleja la visión de quien desea modificar la situación. Otros hubiesen podido describir la situación deseada de una manera enteramente distinta, y entonces las fuerzas hubieran tomado un significado también diferente. Dicho en otras palabras, no hay situación deseada en sí; es deseada por alguien con base en criterios propios».³⁵

A continuación se incluyen algunas de las ideas más importantes planteadas por Lewin con respecto a la

Teoría del campo de fuerzas y que sirven de premisa para el diseño de la herramienta presentada como resultado de este estudio:

- «A una necesidad corresponde una fuerza que actúa sobre la persona y provoca una tendencia de locomoción hacia la meta. Una necesidad lleva no sólo a una tendencia de locomoción real hacia la zona de la meta sino también al pensamiento sobre este tipo de actividad; en otras palabras, la fuerza existe no sólo en el nivel de acción (realidad) sino también

35. Collerette. Op Cit. Pág. 85.

en el nivel de pensamiento (irrealidad)». ³⁶

- «Una fuerza impulsora es una fuerza hacia algo o alejada de algo. Tiende a provocar la locomoción a los cambios. Una fuerza restrictiva no equivale en sí misma a una tendencia al cambio, simplemente se opone a las fuerzas impulsoras». ³⁷
- «Al examinar los medios de provocar un estado de cosas anhelado no debe pensarse en función de la meta a alcanzar, sino más bien de un cambio desde un nivel presente al nivel deseado. Para cambiar un equilibrio social, se ha de considerar el campo social total: los grupos y sub-grupos implicados, sus relaciones, sus sistemas de valores, etc. Influir en la población para producir un cambio, tal como la sustitución del consumo de pan negro por pan blanco, significa tratar de quebrar una costumbre bien establecida o hábito social». ³⁸
- «Siempre que exista una fuerza resultante (distinta de cero), habrá locomoción en dirección de esa fuerza o un cambio en la estructura cognitiva equivalente a esa

locomoción. El reverso también es válido: toda vez que exista una locomoción o cambio de estructura, existirán fuerzas resultantes en esa misma dirección». ³⁹

h. Necesidad de una herramienta para diagnosticar los niveles y causas de la resistencia al cambio durante el desarrollo de proyectos

Considerando todos estos elementos resulta importante el diseño de una herramienta para el diagnóstico de la resistencia al cambio como punto de partida para la definición de estrategias para la gerencia del cambio durante el desarrollo de proyectos mayores. La idea es que esta metodología pueda ser aplicada en diversos tipos de cambio en las organizaciones.

Hasta la fecha se han desarrollado algunas investigaciones que versan sobre la necesidad de gerenciar el cambio, aun cuando muy pocas de ellas se han enfocado en la dimensión humana del mismo. ⁴⁰

Otras tantas, en menor número, han establecido relaciones entre la gerencia del cambio y la gerencia de proyectos, ⁴¹ muchas de ellas impulsadas por el Project Management Institute.

36. Lewin. Op. Cit. Pág. 22.

37. *Ibíd.* Pág. 205.

38. *Ibíd.* Pág. 209.

39. *Ibíd.* Pág. 236.

40. Algunos de los antecedentes de esta investigación en materia de gerencia del cambio que se han preocupado por el impacto de estos en el factor humano son: Bazán, Osmary, «Diseño y validación de un instrumento para determinar el grado y naturaleza de la resistencia al cambio», Memoria de Grado, UCAB, 1996; GARCÍA, Fernando, «Resistencia al cambio organizacional», Memoria de Grado, UCV, 1983 y García, Gustavo y Johana Rangel, «Resistencia al cambio tecnológico por el desarrollo de un sistema de información gerencial en el área de recursos humanos», Memoria de Grado, Ucab, 2000.

41. Entre estas investigaciones podemos nombrar: Boddy, David y Douglas Macbeth, «Prescriptions for managing change: a survey of their effects in projects to implement collaborative working between organisations», *International Journal of Project Management* 18 (2000) 297-306; Brown, Karen, «Analyzing the role of the Project Consultant: Cultural Change Implementation», *International Journal of Project Management* 31 (2000) 52-55; Bucero, Alfonso, «Seamless Transitions: Managing Change on Difficult Projects»; Project Management Network, 2002.

Sin embargo, pocas de estas investigaciones se han abocado al diseño de una herramienta que permita o facilite la elaboración de un diagnóstico de la resistencia al cambio, considerando todo el conjunto de variables que se relacionan a ello: stakeholders, factores que intervienen en el cambio, fases que se recorren, etc.⁴²

El aporte fundamental de esta investigación es incrementar los conocimientos sobre las estrategias que deben ser desarrolladas para gerenciar el cambio, específicamente durante el desarrollo de proyectos mayores, dado que es una realidad a la que muchas organizaciones se enfrentan hoy día.

La idea es contribuir a que la implantación de proyectos de este tipo pueda concluirse, en la mayoría de los casos, en forma exitosa, tomando conciencia sobre la necesidad de cuidar la dimensión técnica y humana de los proyectos. Además, este estudio forma parte de una línea de investigación desarrollada por el Departamento de Estudios Laborales del Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello.

Pretendemos responder específicamente a las siguientes preguntas:

¿Qué herramienta debe emplearse para el diagnóstico de resistencia como parte de la gerencia del cambio durante el desarrollo de proyectos mayores en las organizaciones? ¿Cuáles son los factores que determinan la resistencia al cambio por parte de los diversos stakeholders durante el desarrollo de este tipo de proyectos? De modo que se trata del diseño de una herramienta cuya aplicación será de utilidad para diferentes tipos de proyectos.

A continuación se presenta un modelo resumen del planteamiento del problema (Ver Figura 6).

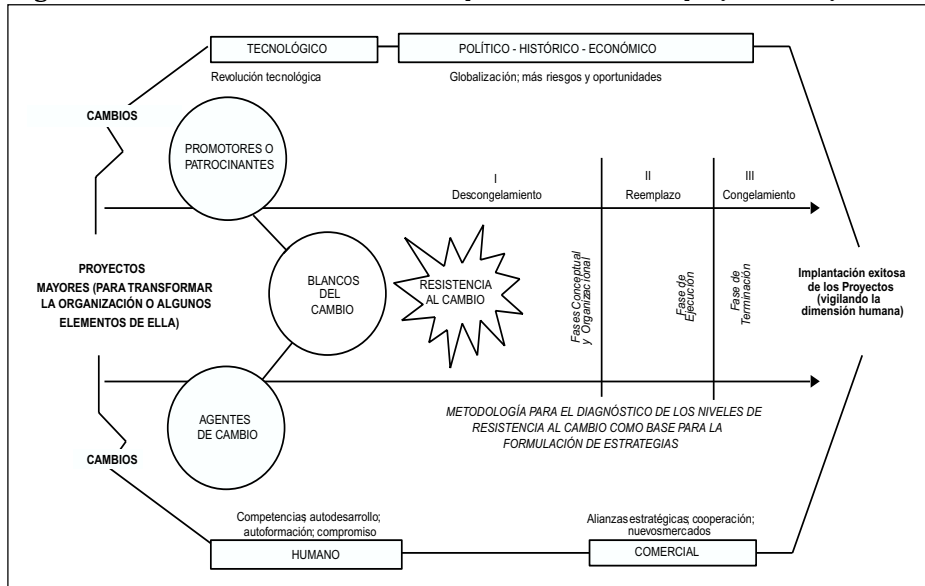
II. HERRAMIENTA PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO DURANTE EL DESARROLLO DE PROYECTOS MAYORES (MODELO DE LA TELARAÑA)

a. El alcance de lo que hemos denominado «herramienta para el diagnóstico»

La razón por la cual ofrecemos esta propuesta como una «herramienta de diagnóstico» es que incluye, como componentes, aquellas estrategias e instrumentos necesarios para la recolección, procesamiento, análisis y

42. Quizás, los esfuerzos más concretos en este sentido se ubiquen en el trabajo desarrollado por Harrington, Conner y Horner, los cuales, en una publicación que ya ha sido citada anteriormente, hacen referencia a una serie de instrumentos que pueden emplearse para gerenciar el cambio en las organizaciones. También en la Universidad de Michigan se han desarrollado algunos trabajos interesantes en este sentido, creando lo que llaman «Matriz de Cambio». (Véase: <http://www.google.com/u/umich?q=Change+Management>). Igualmente, W. Christopher Musselwhite y Robyn Ingram crearon el «Change Style Indicator», una metodología que permite identificar los estilos de las personas para enfrentar los cambios, ubicándolos en alguna de tres categorías definidas: conservadores, pragmáticos y originadores. Ver: W. Christopher Musselwhite y Robyn Ingram, «Change Style Indicator», Greensboro, NC: The Discovery Learning Press, 1999. La diferencia entre esta herramienta y la que se obtiene como producto de esta investigación, es que el «Change Syle Indicator» se basa en las características personales o individuales asociadas al cambio en general, pero no toma en cuenta la resistencia asociada a algún proyecto particular. El «Change Style Indicator» puede ser útil al momento de asignar las responsabilidades asociadas a un proceso de cambio particular, mientras que la herramienta que se propone como producto de esta investigación se convierte en una herramienta útil para definir estrategias asociadas al control o manejo durante el desarrollo de proyectos de cambios particulares.

Figura 6. Modelo: Resistencia al cambio por el desarrollo de proyectos mayores.



presentación de la información. Entendemos, igualmente, que debe servir de apoyo a otras herramientas e indicadores cualitativos y cuantitativos adicionales, todos aquéllos de los que pueda echar mano cualquier gerente de proyectos que pretenda culminar exitosamente cualquier proceso de cambio planificado. Además, no pretendemos que las ideas aquí expuestas se conviertan en una camisa de fuerza, sino que más allá de ello puedan ser utilizadas con flexibilidad según las necesidades de quien las considere útiles.

b. Una operacionalización de los elementos asociados a la resistencia al cambio como punto de partida

Cada una de las dimensiones y factores asociados a la resistencia al cambio durante el desarrollo de proyectos han sido seleccionados con un enfoque particular, partiendo de los

planteamientos teóricos formulados por diversos autores.

A continuación exponemos algunas de las características de la operacionalización que hemos considerado como base para el diseño de los instrumentos de diagnóstico:

- Hemos partido de una definición de resistencia al cambio durante el desarrollo de proyectos mayores, derivada del análisis de los conceptos expuestos anteriormente.

Resistencia al cambio durante el desarrollo de proyectos mayores:

La resistencia al cambio se refiere a cualquier pensamiento o acción dirigida contra un cambio. El antónimo a esta resistencia es la flexibilidad, que constituye la habilidad para absorber altos niveles de cambio con mínimas disfuncionalidades de comportamiento.

Se entiende que estas posturas se fijan en torno a un proceso de cambio particular, entendidos como procesos de desdoblamiento caracterizados por tres estadios (presente, transición y futuro). Estos cambios se materializan a través de los proyectos, que se refieren a esfuerzos temporales emprendidos para crear un producto o servicio único. Cuando nos referimos a «proyectos mayores» entendemos que se trata de proyectos que generan cambios de una envergadura considerable en la organización, modificando las estructuras, los procesos, los métodos de trabajo y generando consecuencias en el capital humano que la integra.

- En el enfoque presentado se consideran las etapas del cambio y del proyecto (puesto que la percepción que los individuos tengan sobre el cambio y sus resultados puede variar durante estas etapas). Aun cuando estas dimensiones no se traducen en la consideración de factores particulares para cada una de ellas, nos aclaran la posibilidad de efectuar estudios longitudinales del problema, a medida que transcurren las diversas fases del fenómeno del cambio o del proyecto de cambio particular. Tal como hemos presentado anteriormente, la etapa de descongelamiento de los cambios (estado inicial) puede relacionarse con las fases conceptual y organizacional del proyecto; la etapa de reemplazo (estado de transición) con la fase de ejecución; y finalmente, la etapa de recongelamiento (estado futuro) con la de terminación.

Etapas del proceso de cambio

1. Descongelamiento (Estado inicial)

Aquella en la que se encuentra la organización antes de llevar a cabo un plan de acción para alcanzar las metas futuras. Constituye una catarsis o participación en una serie de sesiones de sensibilización y capacitación gerencial.

2. Reemplazo (Estado de transición)

Período que transcurre desde que se toma la decisión de llevar a cabo un proceso de cambio hasta que dicho cambio finaliza. Es emprender la acción que cambiará el sistema social, llevándolo a un nuevo nivel de comportamiento o funcionamiento.

3. Recongelamiento (Estado futuro)

Condición o conjunto de condiciones que anuncian la finalización de un cambio particular. Es el establecimiento de un proceso que buscará que el nuevo nivel de comportamiento sea relativamente seguro contra el cambio.

Etapas del proyecto

1. Fase conceptual

Constituye la conceptualización del proyecto. Incluye las siguientes acciones: se decide que se requiere un proyecto, se establecen metas y se estiman los recursos necesarios, se hacen los nombramientos claves y se vende el proyecto a toda la organización.

2. Fase organizacional

Se efectúan las actividades asociadas a la organización del proyecto; es el equipo del proyecto el que actúa y planifica. Incluye las siguientes acciones: se constituye el equipo del proyecto, se define el tipo de organización, se definen los productos, tareas y recursos necesarios y se define el plan del proyecto.

3. Fase de ejecución

Es la fase donde propiamente se ejecutan las actividades asociadas al proyecto, atendiendo a las características del mismo.

4. Fase de terminación

Constituye el cierre del proyecto. Incluye el cierre administrativo y la discusión sobre las lecciones aprendidas.

- Igualmente, el enfoque plantea la posibilidad y necesidad de efectuar mediciones en función de los stakeholders involucrados al proceso de cambio y los tipos de factores o categorías asociados a la resistencia (individuales y organizacionales). La consideración de estas dimensiones nos sirve, respectivamente, como base para la definición de estrategias particulares por grupos de stakeholders y para la obtención de un perfil de resistencia más preciso, abarcando todo el espectro de factores que pueden influir en la percepción de los individuos. Como lo veremos más adelante, los factores en los cuales se basa el diagnóstico varían en función de estas dimensiones.

Personas claves

1. Promotores o patrocinantes

Son individuos o grupos con el poder de sancionar y legitimar los proyectos asociados al proceso de cambio. Generalmente se trata de las máximas autoridades o líderes de la organización.

2. Agentes de cambio

Son los individuos o grupos responsables por facilitar la implantación del cambio. Generalmente se trata de los miembros del equipo responsable de los proyectos asociados al cambio.

3. Blancos de cambio (targets)

Son individuos o grupos afectados directa o indirectamente por el cambio, pero con la responsabilidad de incorporar a sus prácticas los nuevos procesos, métodos o herramientas derivados del proceso de cambio.

Categorías de resistencia

1. Factores ligados al individuo

Son fuentes de resistencia que residen en las características humanas básicas como percepciones, personalidades y necesidades de aquellos individuos que sufren un proceso de cambio.

2. Factores ligados a la organización

Son fuentes de resistencia que provienen de la organización donde se efectúa el cambio,

relacionadas, por supuesto, con la percepción que tiene el individuo sobre las mismas.

- Finalmente, a partir de las propuestas de diversos autores se han considerado una serie de factores, cada uno de los cuales guarda relación con diversas dimensiones que pueden influir en la resistencia al cambio. En resumen, el conjunto de indicadores que nos permiten obtener un diagnóstico preciso se han agrupado de la siguiente manera: a) Ligados al individuo: factores asociados al saber/conocer, factores asociados a la responsabilidad (hacer) y factores asociados al querer/sentir/desear; y b) Ligados a la organización: factores organizacionales globales asociados al proceso de cambio, factores organizacionales asociados al proyecto y factores organizacionales asociados a los otros stakeholders. El listado que ofrecemos a continuación puede servir como guía orientadora sobre todo el espectro de elementos que pueden influir en la resistencia o flexibilidad de los individuos.

Tipos de factores

Ligados al individuo

1. Factores asociados al Saber/Conocer

Rasgos individuales asociados a la formación, experiencia y competencias para soportar y contribuir con el proceso de cambio organizacional.

2. Factores asociados a la Responsabilidad (Hacer)

Comprensión y cumplimiento o disposición a cumplir con el

conjunto de responsabilidades básicas del individuo asociadas al proceso de cambio, en función del rol específico que éste debe cumplir durante el desarrollo del mismo.

3. Factores asociados al Querer/Sentir/Desear

Conjunto de rasgos personales (sentimientos y deseos) asociados al proceso de cambio organizacional.

Ligados a la organización

1. Factores organizacionales globales asociados al proceso de cambio

Conjunto de rasgos o características organizacionales que pueden influir (facilitar o dificultar) el desarrollo del proceso de cambio.

2. Factores organizacionales asociados al proyecto

Conjunto de rasgos o características asociadas al desempeño del proyecto o los proyectos asociados al proceso de cambio y que pueden influir (facilitar o dificultar) en el desarrollo del mismo.

3. Factores organizacionales asociados a los otros stakeholders

Rasgos, características o cualidades de las personas involucradas, interesadas o afectadas por el proyecto de cambio en la organización, en función de la percepción de los otros stakeholders.

Indicadores

Factores individuales asociados al saber/conocer (igual para todos los stakeholders)

1. Conocimientos teórico-prácticos sobre el proceso de cambio

Expresa la competencia que posee el individuo para la aplicación de los conocimientos teóricos y prácticos asociados a la dinámica de los cambios y a las características del cambio particular que se desarrolla en la organización (alcance, propósito, consecuencias, etc.) necesarios para la asimilación y efectiva implantación de los mismos.

2. Conocimientos teórico-prácticos exigidos por el cambio

Expresa la competencia que posee el individuo para la aplicación de los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para el manejo de las herramientas, nuevos procesos y demás productos derivados del proceso de cambio.

3. Capacidad de integración (relaciones interpersonales/trabajo en equipo)

Expresa la competencia que posee el individuo para establecer, manejar, mantener y fomentar las relaciones interpersonales a nivel jerárquico y con los compañeros de trabajo y/o clientes, para garantizar los objetivos del cambio. Igualmente, se refiere a la competencia del individuo para involucrarse en el trabajo con los demás en forma cooperativa e interdependiente con el objetivo de buscar resultados excelentes.

4. Capacidad para la resolución y manejo de conflictos

Expresa la competencia que posee el individuo para identificar, analizar, asimilar y resolver los problemas y conflictos asociados al cambio, que puedan afectarlo a él propiamente, sus compañeros de trabajo y demás miembros de la organización.

5. Capacidad para la comunicación (dar y recibir información)

Expresa la competencia que posee el individuo para iniciar y desarrollar adecuados procesos de comunicación (dar y recibir información) generando un feedback positivo que favorezca el desarrollo y optimización del proceso de cambio.

6. Autocontrol

Expresa la competencia que posee el individuo para el mantenimiento del control de las propias emociones y evitar reacciones negativas ante estímulos externos, especialmente cuando se trabaja en condiciones constantes de estrés.

7. Capacidad para entender a los demás

Expresa la competencia que posee el individuo para escuchar, comprender y responder adecuadamente a los pensamientos, ideas, sentimientos o intereses de los demás, inclusive aunque éstos no los hayan expresado o lo hayan hecho sólo parcialmente.

8. Organización (orden y claridad)

Expresa la competencia que posee el individuo para organizar y controlar el trabajo y la información, preocupándose por el desarrollo de adecuados métodos de trabajo para el cumplimiento de sus responsabilidades asociadas al proceso de cambio.

9. Capacidad analítica e interpretativa

Expresa la competencia que posee el individuo para interpretar, analizar, entender y plantear soluciones a situaciones concretas o problemas asociados al proceso de cambio, realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.

10. Orientación al aprendizaje

Expresa la competencia que posee el individuo asociada al tratar de aprender y mejorar sus conocimientos acerca del proceso de cambio y sus productos mediante la investigación y consulta, con el objeto de asimilar el proceso y contribuir a su logro.

Factores individuales asociados a la responsabilidad (hacer) (se refiere a su comprensión y cumplimiento o disposición a cumplir).

Blancos del cambio/Tar-gets

1. Adiestramiento/Preparación
Adiestrarse y prepararse pro-

fundamente para la adquisición de los conocimientos necesarios para el manejo de las herramientas, nuevos procesos y demás productos resultantes del proceso de cambio.

2. Incorporación de cambios

Incorporar los productos de los cambios desarrollados a los métodos y prácticas actuales y/o prever nuevas formas de realizar el trabajo.

3. Contribución

Contribuir con el desarrollo de las actividades asociadas al cambio, acatando las normas y políticas propuestas y cumpliendo cabalmente con sus responsabilidades.

4. Propuestas de mejora

Proponer mejoras acerca de los productos resultantes del cambio y las actividades desarrolladas para su consecución, con base en su experiencia en la organización adquirida en el ejercicio de sus obligaciones.

5. Provisión de información

Proveer a los responsables del proyecto de cambio toda la información e insumos diversos que se consideren necesarios para el logro de los objetivos.

Agentes de cambio

1. Diagnóstico de situación actual

Efectuar un diagnóstico profundo de la situación actual, especialmente de las dificultades y deficiencias, como base para la propuesta de cambio.

2. Gerencia del proyecto

Planificar, ejecutar, controlar y evaluar el conjunto de actividades necesarias para el desarrollo de los proyectos asociados al proceso de cambio.

3. Gerencia del cambio

Planificar, ejecutar, controlar y evaluar el conjunto de actividades asociadas al diagnóstico de causas y niveles de resistencia al cambio y a la formulación de estrategias efectivas para lograr la adaptación del capital humano.

4. Adiestramiento

Desarrollar los programas de adiestramiento necesarios para dotar al capital humano de la organización de los conocimientos necesarios para el manejo de las herramientas, nuevos procesos y demás productos generados por el proceso de cambio.

5. Conformación y control de equipos

Conformar los equipos necesarios para el desarrollo de los proyectos asociados al proceso de cambio y mantener sinergia entre los diferentes stakeholders del cambio (involucrados).

Patrocinador

1. Determinación de alcance y objetivos

Determinar con exactitud el alcance, objetivos y causas del cambio, adquiriendo una visión global y los conocimientos suficientes para iniciar, de-

sarrollar y evaluar el proceso de cambio.

2. Legitimación, apoyo y monitoreo

Legitimar el cambio, dándole el apoyo y soporte necesarios para su adecuado desarrollo y para el cumplimiento de los objetivos planteados.

3. Asignación de recursos

Analizar y asignar los recursos (económicos, humanos, etc.) necesarios para el desarrollo del cambio y para el cumplimiento de los objetivos planteados.

4. Previsión de los efectos del cambio

Prever los efectos y posibles consecuencias del proceso de cambio en la organización y su capital humano, incluyendo el surgimiento de nuevas necesidades.

5. Liderazgo e impulso

Liderar e impulsar el proceso de cambio en la organización, mediante el ejercicio de su autoridad.

Factores individuales asociados al Querer/Sentir/Desear (igual para todos los stakeholders)

1. Seguridad/Confianza ante el cambio

Se refiere al grado o nivel de seguridad y confianza del individuo ante el proceso de cambio, su propósito, resultados obtenidos y consecuencias esperadas. Esta cualidad está

asociada a la cantidad de miedo y dudas del individuo ante los riesgos asociados al cambio.

2. Optimismo ante el cambio

Se refiere al grado o nivel de optimismo del individuo ante el proceso de cambio, su propósito, resultados obtenidos y consecuencias esperadas. Esta cualidad está asociada a la percepción del individuo (más o menos favorable) sobre el proceso de cambio.

3. Comodidad ante el cambio

Se refiere al grado o nivel de comodidad del individuo ante el proceso de cambio, su propósito, resultados obtenidos y consecuencias esperadas. Esta cualidad está asociada a la facilidad para asimilar los cambios y a los niveles de angustia ante este proceso.

4. Certidumbre ante el cambio

Se refiere al grado o nivel de certidumbre ante el proceso de cambio, su propósito, resultados obtenidos y consecuencias esperadas. Esta cualidad está asociada a las expectativas del individuo ante el proceso de cambio (buenas o malas) y su actitud ante el mismo (positiva o negativa).

5. Motivación ante el cambio

Se refiere al grado o nivel de motivación ante el proceso de cambio, su propósito, resultados obtenidos y consecuencias esperadas. Esta cualidad va asociada al ánimo, interés y

entusiasmo del individuo ante el proceso de cambio.

6. Compromiso con el cambio

Se refiere al grado o nivel de compromiso ante el proceso de cambio, su propósito, resultados obtenidos y consecuencias esperadas. Esta cualidad está asociada a la obligación que siente el individuo con el proceso de cambio.

7. Lealtad con el cambio

Se refiere al grado o nivel de lealtad ante el proceso de cambio, su propósito, resultados obtenidos y consecuencias esperadas. Esta cualidad va asociada al respaldo y apoyo del individuo hacia el proceso de cambio.

8. Flexibilidad ante los cambios

Se refiere al grado o nivel de flexibilidad ante los procesos de cambio, en general. Esta cualidad está asociada a la capacidad del individuo para aceptar y adaptarse a los procesos de cambio.

9. Voluntad para cambiar

Se refiere al grado o nivel de voluntad del individuo para cambiar y/o contribuir con los procesos de cambio. Esta cualidad está asociada a la disposición del individuo para cambiar y/o contribuir con el proceso de cambio.

10. Aprobación del cambio

Se refiere al grado o nivel de aprobación del proceso de cam-

bio, su propósito, resultados obtenidos y consecuencias esperadas. Esta cualidad está asociada a la percepción del individuo sobre la necesidad y urgencia del cambio.

11. Satisfacción con el cambio

Se refiere al grado o nivel de satisfacción con respecto al proceso de cambio, su propósito, resultados obtenidos y consecuencias esperadas. Esta cualidad está asociada a la percepción del individuo sobre el cumplimiento de sus requisitos, exigencias o aspiraciones con respecto al proceso de cambio.

12. Paciencia/Prudencia con el cambio

Se refiere al grado o nivel de paciencia/prudencia con respecto al proceso de cambio, su propósito, resultados obtenidos y consecuencias esperadas. Esta cualidad está asociada a la capacidad del individuo para esperar el desarrollo del proceso de cambio y su nivel de angustia durante el proceso.

13. Respeto al cambio

Se refiere al grado o nivel de respeto hacia el proceso de cambio, su propósito, resultados obtenidos y consecuencias esperadas. Esta cualidad está asociada al acatamiento de la iniciativa de cambio y la actitud de veneración o ataque hacia la misma.

14. Autoestima con respecto al cambio

Se refiere al grado o nivel de autoestima del individuo con respecto al proceso de cambio, su propósito, resultados obtenidos y consecuencias esperadas. Esta cualidad está asociada a la valoración que hace el individuo sobre sí mismo acerca de la capacidad para lograr y contribuir con el proceso de cambio.

15. Sentido de colaboración con el cambio

Se refiere al interés del individuo de colaborar con el proceso de cambio. Esta cualidad está asociada a la disposición y participación del individuo en el proceso de cambio.

Factores organizacionales globales asociados al proceso de cambio (igual para todos los stakeholders)

1. Comunicación organizacional

Se refiere a la percepción del individuo sobre los procesos de comunicación en la organización (estrategias, canales, procesos de retroalimentación, etc.) y su contribución al cambio.

2. Cultura organizacional

Se refiere a la percepción del individuo sobre la cultura organizativa (creencias, conocimientos, costumbres, etc.) y su contribución al proceso de cambio.

3. Clima organizacional

Se refiere a la percepción del individuo sobre el clima orga-

nizacional (condiciones o circunstancias sociales) y su contribución al proceso de cambio.

4. Flexibilidad de la organización (normas)

Se refiere a la percepción del individuo sobre la estructura normativa (políticas, normas, reglamentos), los hábitos asociados a dicha normativa y la contribución de todo ello al cambio.

5. Legitimidad del poder

Se refiere a la percepción del individuo sobre el ajuste a derecho/aceptación/competencia de las autoridades o líderes de la organización y su contribución al proceso de cambio.

6. Estabilidad de la organización

Se refiere a la percepción del individuo sobre la estabilidad de la organización (equilibrio asociado al impacto de las diferentes variables internas y externas) y su contribución con el proceso de cambio.

7. Entorno/Contexto

Se refiere a la percepción del individuo sobre el impacto del contexto/entorno, sus exigencias y la capacidad de adaptación de la organización mediante el desarrollo de cambios.

8. Niveles de participación (toma de decisiones)

Se refiere a la percepción del individuo sobre las características de los procesos de participación y toma de decisiones

en la organización y su contribución con el proceso de cambio.

9. Sistemas de recompensa

Se refiere a la percepción del individuo sobre las características de los sistemas de recompensa (diseño, justicia, equidad, competitividad, etc.) y su contribución con el proceso de cambio.

10. Experiencias de cambios organizacionales

Se refiere a la percepción del individuo sobre la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios basándose en las experiencias previas.

Factores organizacionales asociados al proyecto

1. Proceso de toma de decisiones

Se refiere a los avances y/o resultados del conjunto de actividades asociadas a la toma de decisiones relacionadas con el proyecto y los niveles de participación de los involucrados.

2. Diagnóstico de la situación actual

Se refiere a los avances y/o resultados del conjunto de actividades asociadas a la identificación y análisis de los problemas, dificultades y obstáculos que dan origen al cambio.

3. Proceso de planificación (estrategia)

Se refiere a los avances y/o resultados del conjunto de actividades asociadas al diseño de

los planes y estrategia general del proyecto (alcance, tiempo, costos, calidad, etc.).

4. Conformación del equipo de trabajo

Se refiere a los avances y/o resultados del conjunto de actividades asociadas a la selección/mantenimiento del conjunto de equipos de trabajo necesarios para el desarrollo del proyecto.

5. Proceso de ejecución

Se refiere a los avances y/o resultados del conjunto de actividades asociadas al desarrollo y puesta en marcha de los planes definidos para la consecución de productos de calidad.

6. Proceso de seguimiento y control

Se refiere a los avances y/o resultados del conjunto de actividades asociadas al monitoreo constante de los planes y el equipo encargado de su desarrollo.

7. Proceso de evaluación y auditoría

Se refiere a los avances y/o resultados del conjunto de actividades asociadas a la revisión, calificación y evaluación de la cantidad y calidad de los productos obtenidos.

8. Proceso de incentivos/recompensas

Se refiere a los avances y/o resultados del conjunto de actividades asociadas al otorgamiento de retribuciones y recompensas acordes a la par-

ticipación y contribución con el proyecto.

9. Proceso de asesoría/consultoría

Se refiere a los avances y/o resultados del conjunto de actividades asociadas a la permanente asesoría y consultoría necesaria, orientada a clientes internos y externos del proyecto.

10. Proceso de comunicación y feedback

Se refiere a los avances y/o resultados del conjunto de actividades asociadas a la permanente información, comunicación y retroalimentación necesaria para el desarrollo del proyecto.

11. Proceso de formación y adiestramiento

Se refiere a los avances y/o resultados del conjunto de actividades asociadas a la definición y desarrollo de los planes de adiestramiento necesarios para la asimilación de los cambios (nuevos productos, herramientas, métodos de trabajo, etc.).

12. Proceso de institucionalización

Se refiere a los avances y/o resultados del conjunto de actividades asociadas a la internalización e incorporación de los cambios a la cultura organizativa.

Factores organizacionales asociados a los otros stakeholders (involucrados)

1. Saber/Conocer (conocimientos, habilidades, competencias)

Se refiere a la percepción del individuo acerca de la formación, experiencia y habilidades o destrezas de los otros stakeholders (involucrados), todo ello con referencia al proceso de cambio y las competencias necesarias para contribuir con él y lograr los objetivos planteados. Incluye los conocimientos teórico-prácticos sobre el proceso de cambio y exigidos por éste, la capacidad de integración (relaciones interpersonales/trabajo en equipo), la capacidad para la resolución y manejo de conflictos, la capacidad para la comunicación, el autocontrol, la capacidad para entender a los demás, la organización, la capacidad analítica e interpretativa y la orientación al aprendizaje.

2. Querer/Sentir/Desear

Se refiere a la percepción del individuo acerca del nivel de deseo y demás caracteres o rasgos personales asociados al proceso de cambio, de los otros stakeholders (involucrados). Incluye la seguridad y confianza, el optimismo, la comodidad, la certidumbre, la motivación, el compromiso, la lealtad, la flexibilidad, la voluntad, la aprobación, la satisfacción, la paciencia, el respeto, la autoestima y el sentido de colaboración.

3. Responsabilidad (comprensión y cumplimiento)

Se refiere a la percepción del individuo acerca de la comprensión y cumplimiento o dis-

posición a cumplir con los objetivos y responsabilidades fundamentales exigidos a los stakeholders (involucrados).

4. Compromiso con la organización

Se refiere a la percepción del individuo acerca del grado o nivel de identificación de los otros stakeholders (involucrados) con la misión, los valores, los principios y la cultura de la institución, además de la identificación y compromiso con el proceso de cambio organizacional.

c. Denominación de la herramienta (Modelo de la Telaraña)

El corazón de la propuesta es sin duda este listado de elementos que pueden influir en la resistencia o flexibilidad que los individuos tengan frente a un proceso de cambio particular. Sin embargo, a partir de ello, hemos decidido bautizar la herramienta como «Modelo de la Telaraña», por las razones que se exponen a continuación:

- a) Puesto que los factores asociados a la resistencia al cambio son muchos y muy diversos, lo que nos hace pensar en un conjunto de nodos que se unen para formar una telaraña: «la telaraña del cambio».
- b) Dada la elección de los gráficos radiales como el método más apropiado para graficar y presentar los resultados asociados a las causas y niveles de resistencia y dado su parecido con las características de las telarañas, en lo cual profundizaremos más adelante.

c) Puesto que en función del nivel de resistencia al cambio puede formarse un gráfico radial con una forma y tamaño particulares, lo cual tiene mucha similitud a una telaraña con un mayor o menor tamaño. Siguiendo con esta analogía, en una telaraña más grande habrá mayor probabilidad de que algún insecto quede atrapado y lo contrario en una telaraña de menor tamaño. Si nos referimos específicamente a la herra-

mienta diseñada, queda claro que a medida que el gráfico radial que se forme sea más grande habrá mayor probabilidad de que el stakeholder del que se trate quede atrapado y sea vencido por la resistencia, de modo que la clave será la definición de estrategias que mantengan «la telaraña» pequeña, lo que básicamente se logrará disminuyendo los niveles de resistencia y atacando las causas particulares para cada caso.

Figura 7. Semejanzas entre los gráficos radiales y las telas tejidas por la araña (telarañas) como base para la denominación de la herramienta (Modelo de la Telaraña).

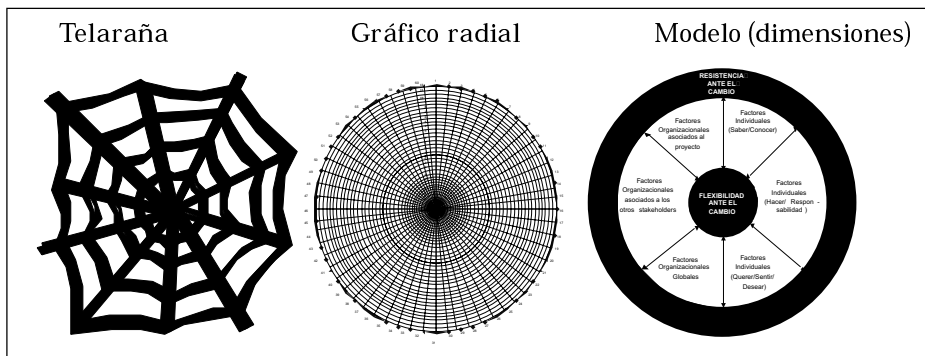
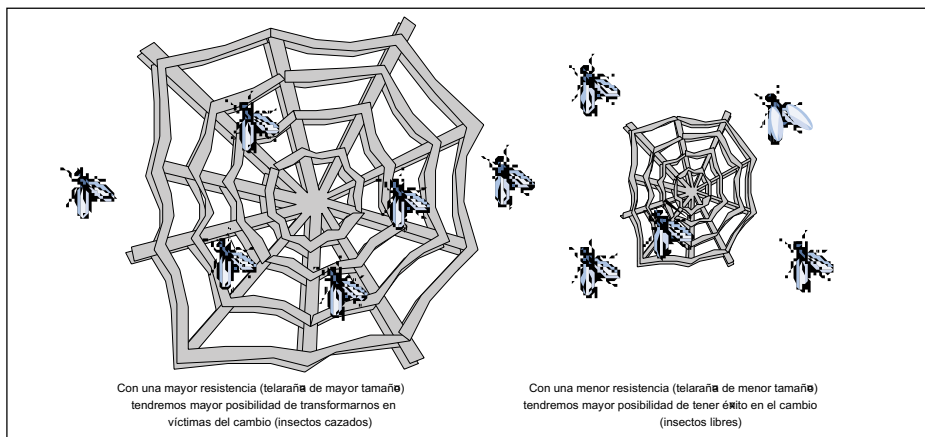


Figura 8. Analogía entre las telarañas y las víctimas cazadas por la araña y el cambio y los diversos stakeholders que se involucran en el mismo.



d. Premisas fundamentales

Nos parece importante exponer algunas premisas fundamentales que sirven de base a la herramienta propuesta:

1. Es completamente normal que los individuos, cualesquiera sean sus características, se resistan al cambio; de hecho, algunos autores plantean que para lograr el cambio es necesario que exista algún nivel de ansiedad. La clave está en conocer las causas de dicha resistencia para poder controlarla y aumentar los niveles de flexibilidad y apoyo a una iniciativa de cambio particular.
2. La resistencia que pueda tener algún individuo o stakeholder con respecto a un cambio responderá a su percepción frente a una serie de factores asociados a dicho cambio, de modo que no importa que todo marche bien y que los indicadores que maneje la organización sean positivos, pues en realidad las cosas no estarán realmente bien si la gente no lo percibe así. En otras palabras, lo que produce la resistencia en el individuo no es exactamente que las cosas vayan bien o mal, sino lo que él perciba sobre ellas. Esto no significa que en el caso de identificar problemas o deficiencias podamos mantenerlas y no corregirlas y dedicarnos a convencer a las personas de que están bien aunque no sea cierto, sino que refleja la necesidad de hacer las cosas bien y además convencer a la gente de que se trabaja en eso.
3. Tal como lo hemos aclarado anteriormente, la resistencia al cambio obedece a una serie de factores que pueden agruparse de la siguiente manera: los factores asociados al individuo y los factores asociados a la organización. Aun cuando se hace referencia a dos tipos de factores, debe quedar claro que quien se resiste es el individuo, de modo que todas las causas estarán relacionadas con éste (con su percepción sobre dichos factores), aun cuando algunas de las causas no obedezcan propiamente a su personalidad sino a factores externos.
4. El diagnóstico de las causas y los niveles de resistencia podrá efectuarse para cada tipo de stakeholder e inclusive podrían identificarse semejanzas por grupos de individuos, por áreas de una determinada organización o en función de alguna otra variable control que consideremos importante (sexo, edad, antigüedad, etc.). Este diagnóstico exhaustivo nos permitirá definir estrategias que se orienten específicamente a cada individuo o grupo, atacando las causas reales.
5. Si bien hemos identificado tres tipos de stakeholders claves asociados a un proceso de cambio (patrocinador, agente y target o blanco del cambio), la metodología nos permite identificar tres tipos de posturas posibles frente a un cambio particular: aquellos que apoyan al cambio, aquellos que se resisten al cambio y aquellos que se muestran indiferentes ante el cambio; este elemento se encuentra asociado a la ubicación del individuo en las diversas zonas (apoyo, resistencia, neutra). El

apoyo o la resistencia ante un proceso de cambio particular también puede ser activo (se manifiestan conductas visibles) o pasivo (no se manifiestan conductas visibles); aun cuando esta herramienta se basa en las percepciones del individuo sobre ciertos aspectos asociados a un proceso de cambio, pueden haberse manifestado o no conductas relacionadas a esta percepción, que definitivamente deben ser tomadas en cuenta (como complemento) para el análisis de cada caso particular.

6. Un aspecto importante asociado a la aplicación de la herramienta y al enfoque de este estudio está relacionado a que «cada cambio es particular», aunque se trate de cambios similares pero en organizaciones distintas. Es decir, puede que en un momento dado estudiemos un proceso de cambio similar y que los factores que causan la resistencia o sus niveles de intensidad sean absolutamente distintos. Esto nos obliga a pensar que cada caso debe ser estudiado por separado, aun cuando en un futuro pudiera utilizarse la herramienta para el diagnóstico de grupos de cambios similares y emitir algunas conclusiones generales, por ejemplo, resistencia al cambio en el caso de fusiones, resistencia al cambio en el caso de reorganizaciones, etc. Especialmente debemos ser cuidadosos con la relación que pueda presentarse entre algunas de las variables socio-laborales y las causas y niveles de resistencia, pues también podría haber variaciones en función de cada realidad. Es decir, sería arriesgado concluir que

en los procesos de reorganización suelen ser los jóvenes (aquellos individuos de menor edad) los que poseen un mayor nivel de resistencia al cambio, sólo porque identificamos esta relación analizando algunos casos de reorganización; podríamos encontrarnos con una realidad absolutamente diferente al momento de aproximarnos al estudio de una organización distinta.

7. La resistencia al cambio puede producirse en las diversas fases del cambio o proyecto, tal como se ha explicado en la operacionalización de la variable. Esto supone que la intensidad de resistencia asociada a los factores que la producen puede variar a lo largo de la evolución del proceso de cambio, de modo que podrán efectuarse diferentes mediciones en el tiempo (estudio longitudinal o monitoreo permanente de la problemática) que orientarán la definición de las estrategias asociadas a la gerencia de dicho cambio. Esto implica, por ejemplo, que alguien que no se resistía al inicio del proyecto de cambio puede comenzar a resistirse durante su desarrollo o inclusive al final; por otro lado, alguien que se resistía por unas causas específicas al inicio podría estarse resistiendo al final por unas causas distintas a aquéllas.
8. El diseño de la herramienta de diagnóstico se efectuó de la manera más flexible posible, de modo que puede ser sometida a adaptaciones en función de las exigencias particulares de un determinado proyecto de cambio y de

quien lo gerencia. Podemos hacer referencia a dos ejemplos concretos en que la herramienta puede ser adaptada durante su aplicación: a) El gerente de un determinado cambio podría decidir, en el caso de segundas o terceras mediciones, no diagnosticar nuevamente todos los factores, sino aquellos que en un principio parecían ser las causas fundamentales de dicha resistencia y en torno a los cuales diseñó algunas estrategias concretas; en todo caso, las decisiones sobre tomar en cuenta o no todo el grupo de factores incluidos en los instrumentos o inclusive sobre la incorporación de otros distintos podrían ser acordadas en comité por los equipos responsables de la gerencia del proyecto y el proceso de cambio. b) El gerente de un determinado cambio puede decidir no efectuar el diagnóstico basado solamente en la percepción del individuo sobre sí mismo (auto-evaluación) sino incluir mediciones que recojan la percepción de otros (evaluaciones o diagnósticos de 90°, 180° o 360°). También es posible que distintos actores efectúen la evaluación de diversas secciones del instrumento. Sin embargo, recordemos que una de las dimensiones de la variable considera algunos factores asociados a los otros stakeholders, lo que permite, en cierta medida, incorporar una evaluación de cada individuo sobre el resto (otros stakeholders).

9. Tal como lo veremos al momento de presentar las diversas opciones para procesar, presentar y analizar la información asociada a los niveles y causas de la resistencia al cambio, se ofrece la posibilidad de obtener

un índice global de resistencia, además de mediciones para cada una de las dimensiones consideradas. En el caso del índice global, éste nos permitirá ubicar al individuo en una zona de resistencia, una zona neutra o zona de flexibilidad, lo que resulta de mucha ayuda al momento de definir estrategias particulares de acción y poseer un estimado sobre la magnitud de las fuerzas impulsoras del cambio y las fuerzas restrictivas, basándonos en las ideas de Kurt Lewin.

10. Los resultados asociados al diagnóstico deben ser complementados con otros indicadores o medidores de gestión y desempeño que ayuden a perfilar las estrategias y en el análisis en profundidad de las causas de la resistencia al cambio frente a determinado tipo de proyectos.
11. La recomendación para las organizaciones es conformar un comité o equipo que se haga responsable de la gerencia del cambio como un elemento fundamental de la gerencia de proyectos, lo que implica diagnosticar los niveles y causas de la resistencia (con ayuda de la herramienta), efectuar un monitoreo constante y establecer las estrategias necesarias.

e. Algunos comentarios sobre los instrumentos para la recolección de información

Los instrumentos están conformados por una serie de factores con una escala cualitativa particular y un baremo cuantitativo, que nos permite recoger información sobre los «Índices de Resistencia al Cambio» para cada uno de los tipos de personas claves y en fun-

ción de los diferentes factores asociados al cambio. Lo importante es que el instrumento permite recoger información sobre el sentido (resistencia o flexibilidad) e intensidad de las respuestas en cada grupo. Se propone un instrumento con algunas modificaciones para cada uno de los tres tipos de stakeholders que hemos identificado (patrocinador, agente y blanco o target del cambio). Los detalles sobre las variaciones en cuanto a los indicadores para cada una de las dimensiones se ofrecen en la sección sobre la operacionalización de la variable.

Para el diseño del formato de los instrumentos se tomó como referencia el modelo diseñado por José Ignacio Urquijo y Josué Bonilla para la «Evaluación del desempeño». Aun cuando el formato de los instrumentos es similar al citado, los factores considerados y las herramientas de medición son distintos y responden al enfoque particular de la herramienta diseñada.

Dichos instrumentos pueden ser consultados en detalle en el Departamento de Estudios Laborales del Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela. Sin embargo, a continuación presentamos el instrumento diseñado para el diagnóstico dirigido a los afectados o targets (Ver Figura 9).

Tal como se aprecia en dicha figura, el baremo cuantitativo va de -12 a 12. Esta escala de medición parte de una serie de premisas que la justifican:

a) La escala continua ofrece mayores posibilidades de precisión en la medición. No bastaría con considerar las escalas tradicionales (excelente, muy bueno, bueno, regular, malo, muy malo).

- b) El baremo cuantitativo guarda estrecha relación con la forma de presentar la información mediante gráficos radiales. Esta escala dará origen a un gráfico radial con características similares a la telaraña, tal como se ha explicado anteriormente y como explicaremos más adelante, en la sección dedicada a exponer la información asociada a la presentación de resultados.
- c) Es importante que nos demos cuenta de que el extremo izquierdo de la escala (-12) estará asociado a un menor nivel de resistencia al cambio y el extremo derecho (+12) estará asociado a un mayor nivel de resistencia al cambio. Es de notar que el extremo negativo en el baremo cuantitativo está asociado al extremo «positivo» del baremo cualitativo, lo que pensamos no debe confundir al encuestado. De todas formas esta situación se aclara al inicio del instrumento.
- d) Pueden identificarse cinco segmentos diferenciados en la escala cuantitativa que también facilitan el trabajo de interpretación, procesamiento y presentación de los resultados, pues pueden ser asociados a las zonas de resistencia, neutra o flexibilidad que se han mencionado anteriormente.
- e) Al final de cada una de las secciones se incluye un espacio para agregar las sumatorias y promedios resultantes, lo que nos permitirá considerar un índice de resistencia por dimensión y general, además del índice por factor que, tal como se ha explicado, oscilará entre -12 y 12. De todas formas, profundizaremos en la explicación de estos índices (como uno de los métodos para el procesamiento y presentación de la información) más adelante.

Figura 9. Instrumento para el diagnóstico de los niveles y causas de resistencia

Parte II. Diagnóstico de Factores Individuales

1

Sección I. Factores Individuales asociados al Saber/Conocer

El objetivo de esta sección es obtener información acerca de la formación, experiencia y habilidades o destrezas de los individuos, todo ello con referencia al proceso de cambio y las competencias necesarias para contribuir con él y lograr los objetivos planteados.

Lo importante es su sinceridad al momento de evaluar sus propias competencias, pues esto será un valioso insumo

al momento de definir estrategias al respecto. Se trata de una encuesta anónima de modo que le agradecemos responder con la mayor sinceridad.

Atención: El lado izquierdo del baremo se refiere a un mayor nivel de formación/experiencia/competencia, mientras que el lado derecho indica la carencia de la formación/experiencia/competencia. Ubíquese en el baremo cualitativo y luego asigne un valor.

Factores individuales asociados al saber/conocer se refieren a los rasgos individuales asociados a la formación, experiencia y competencias necesarias para soportar y contribuir con el proceso de cambio organizacional.														Puntos													
1	Conocimientos teórico-prácticos sobre el proceso de cambio	Excelentes (conoce a profundidad)	Muy buenos (conoce bien)	Normales (sabe algo)	Con fallas (le falta por conocer)	Inadecuados (no conoce)																					
		-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
2	Conocimientos teórico-prácticos exigidos por el cambio	Excelentes (conoce a profundidad)	Muy buenos (conoce bien)	Normales (sabe algo)	Con fallas (le falta por conocer)	Inadecuados (no conoce)																					
		-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
3	Capacidad de integración (relac. interpersonales/trabajo en equipo)	Se integra (relaciones excelentes)	Tiene buen trato (se involucra y aporta)	Participa sin aportar mucho	Tiene relaciones regulares (es algo irritable)	Malas relaciones (no se integra)																					
		-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
4	Capacidad para la resolución y manejo de conflictos	Mucha habilidad (analiza y resuelve)	Alguna habilidad (intenta resolver)	No se interesa mucho (intenta no involucrarse)	Posee dificultades (le cuesta resolver)	Carece de la habilidad (le cuesta mucho resolver)																					
		-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
5	Capacidad para la comunicación (dar y recibir información)	Excelente comunicador (promueve intercambio)	Buen comunicador (intercambia informac.)	Se comunica sólo lo necesario	Posee dificultades para la comunicación	No se comunica (no intercambia informac.)																					
		-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
6	Autocontrol	Maneja efectivamente sus emociones	Se preocupa por manejar sus emociones	Trata de no involucrarse para no alterarse	Tiene algunas dificultades para manejar sus emociones	Le cuesta mucho manejar sus emociones																					
		-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
7	Capacidad de entender a los demás	Comprende profundamente	Comprende la mayoría de las cosas	Intenta comprender sólo lo básico	Tiene algunas dificultades para comprender	No comprende y no le preocupa realmente																					
		-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
8	Organización (orden y claridad)	Es muy organizado	Es bastante organizado	Se organiza normalmente	Posee fallas de organización	Es desorganizado																					
		-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
9	Capacidad analítica e interpretativa	Mucha capacidad (excelente)	Buena capacidad	Capacidad normal	Tiene dificultades	No posee capacidad (le cuesta demasiado)																					
		-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
10	Orientación al aprendizaje	Excepcional interés en aprender y asimilar	Mucho interés en aprender y asimilar	Normal interés en aprender y asimilar	Poco interés en aprender y asimilar	Ningún interés en aprender y asimilar																					
		-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
PUNTAJE TOTAL (S) =																											
PROMEDIO=																											

Sección II. Factores Individuales asociados a la Responsabilidad (Hacer) -AFECTADO-

El objetivo de esta sección es obtener información acerca de la comprensión y cumplimiento de las responsabilidades básicas de cada individuo durante el proceso de cambio. El individuo debe hacer referencia al nivel de comprensión y cumplimiento de cada una de las responsabilidades básicas listadas.

Atención: El lado izquierdo del baremo se refiere a un mayor nivel de cumplimiento o disposición a cumplir con las responsabilidades, mientras que el lado derecho expresa lo contrario.

Factores individuales asociados a la responsabilidad (hacer): Se refiere a la comprensión y cumplimiento o disposición a cumplir el conjunto de respons. básicas del individuo asociadas al proceso de cambio, en función del rol específico que éste debe cumplir durante el desarrollo del mismo.														Puntos													
	Medidor	Posee una visión global y agrega/agregará valor al cambio	Comprende el alcance y se esfuerza/esforzará por cumplir	Comprende parcialmente e intenta/intentará hacer lo necesario	Comprende poco y hace/hará poco	No comprende y no hace/hará nada por lograrlo																					
1	Adiestramiento/Preparación																										
		-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
2	Incorporación de cambios																										
		-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
3	Contribución																										
		-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
4	Propuestas de mejora																										
		-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
5	Provisión de información																										
		-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
PUNTAJE TOTAL (S) =																											
PROMEDIO=																											

43. Esta sección se presenta tan sólo como una muestra de los instrumentos; esperamos que el lector la pueda asociar con el listado de indicadores que se ofrecieron en la operacionalización.

Sección III. Factores Individuales asociados al Querer/Sentir/Desear

El objetivo de esta sección es obtener información acerca del nivel de presencia de un conjunto de cualidades (caracteres o rasgos de la personalidad) en función del baremo presentado. Se trata de un diagnóstico de los sentimientos y deseos con respecto al proceso de cambio organizacional al que se ha hecho referencia.

Atención: El lado izquierdo del baremo se refiere a una mayor presencia de la cualidad, mientras que el lado derecho indica la carencia de la cualidad. Ubíquese en el baremo cualitativo y luego asigne un valor.

Cualidades individuales asociadas a los procesos de cambio: características del conjunto de rasgos personales asociados al proceso de cambio organizacional.		Puntos
1	Seguridad/ Confianza ante el Cambio Estoy muy seguro y confiado (Tengo confianza) Me siento seguro (Tengo confianza) No me siento seguro ni inseguro Poseo algunas dudas (no confío del todo) Poseo muchas dudas (tengo desconfianza)	-12 -11 -10 -9 -8 -7 -6 -5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12
2	Optimismo ante el Cambio Es muy favorable (no puede ser mejor) Parece favorable (es muy bueno) Es lo normal (ni bueno ni malo) No parece favorable (no sé si es bueno) Es desfavorable (es muy malo)	-12 -11 -10 -9 -8 -7 -6 -5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12
3	Comodidad ante el Cambio Me siento muy cómodo (voy a asimilarlo) Me siento relativamente cómodo No estoy cómodo ni incómodo No estoy del todo cómodo Me siento incómodo (Estoy angustiado)	-12 -11 -10 -9 -8 -7 -6 -5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12
4	Certidumbre ante el Cambio Tengo muy buenas expectativas Sé que probablemente resultará bien No sé qué esperar No poso muy buenas expectativas No sé qué pasará pero tengo miedo	-12 -11 -10 -9 -8 -7 -6 -5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12
5	Motivación ante el Cambio Estoy muy motivado y tengo mucho interés Estoy algo motivado y algo interesado No me siento motivado o desmotivado No estoy muy motivado (me falta entusiasmo) No estoy nada motivado (me aburre)	-12 -11 -10 -9 -8 -7 -6 -5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12
6	Compromiso con el Cambio Estoy comprometido (haré lo posible) Trato de comprometerme No me interesa pero no me repugna Tengo algo de miedo a comprometerme Siento indiferencia (me repugna)	-12 -11 -10 -9 -8 -7 -6 -5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12
7	Lealtad con el Cambio Respaldo y apoyo completamente Respaldo y apoyo parcialmente No lo apoyo pero no lo impido Pareciera que no debe apoyarse Es necesario impedirlo	-12 -11 -10 -9 -8 -7 -6 -5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12
8	Flexibilidad ante los Cambios Me adapto (me encanta lo nuevo) Me adapto medianamente Me conformo con lo que pase Me cuesta adaptarme Definitivamente no me adaptaré	-12 -11 -10 -9 -8 -7 -6 -5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12
9	Voluntad para Cambiar Estoy dispuesto (daré mis aportes) Estoy medianamente dispuesto Yo sólo cumplo con mis obligaciones No estoy del todo dispuesto No estoy dispuesto (no me interesa)	-12 -11 -10 -9 -8 -7 -6 -5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12
10	Aprobación del Cambio Es muy necesario y útil Es relativamente necesario y útil No es urgente No parece muy necesario Es absolutamente innecesario e inútil	-12 -11 -10 -9 -8 -7 -6 -5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12
11	Satisfacción con el Cambio Estoy totalmente satisfecho Estoy parcialmente satisfecho No estoy satisfecho ni insatisfecho No estoy del todo satisfecho Estoy absolutamente insatisfecho	-12 -11 -10 -9 -8 -7 -6 -5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12
12	Paciencia/ Prudencia con el Cambio Puedo esperar (no siento angustia) Siento muy poca angustia No me siento paciente ni impaciente Estoy algo angustiado (puedo esperar poco) Estoy muy angustiado (no deseo esperar)	-12 -11 -10 -9 -8 -7 -6 -5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12
13	Respeto al Cambio Siento veneración por la iniciativa Siento respeto por la iniciativa Simplemente acato la iniciativa No siento mucho respeto por la iniciativa Es necesario atacar la iniciativa	-12 -11 -10 -9 -8 -7 -6 -5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12
14	Autoestima con respecto al Cambio Yo puedo lograrlo y contribuir Yo trataré de lograrlo y de contribuir Simplemente no evaluo mis capacidades No creo que pueda lograrlo ni contribuir Definitivamente no lo lograré (no hago falta)	-12 -11 -10 -9 -8 -7 -6 -5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12
15	Sentido de Colaboración con el Cambio Siempre colaboro y participo Ocasionalmente colaboro y participo Yo solo cumplo con mis obligaciones Rara vez colaboro o participo No estoy dispuesto a colaborar y participar	-12 -11 -10 -9 -8 -7 -6 -5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12
PUNTAJE TOTAL (S) =		
PROMEDIO=		

Parte III. Diagnóstico de Factores asociados a la Organización

Sección I. Factores Organizacionales Globales asociados al proceso de Cambio

El objetivo de esta sección es obtener información acerca de la percepción del individuo acerca de las características de algunos elementos o factores organizacionales, en función de su contribución o adecuación a los procesos de cambio en la organización.

Atención: El lado izquierdo del baremo se refiere a una mayor contribución o adecuación del rasgo, elemento o característica, mientras que el lado derecho indica lo contrario. Ubíquese primero en el baremo cualitativo y luego asigne un valor.

Factores organizacionales globales asociados al proceso de cambio: Conjunto de rasgos o características organizacionales que pueden influir (facilitar o dificultar) el desarrollo del proceso de cambio.						Puntos
1 Comunicación organizacional	Muy adecuada y efectiva (favorece mucho cambio)	Adecuada (muy buena) (favorece algo el cambio)	Normal (no favorece especialmente)	Poco adecuada (debe mejorarse)	Inadecuada (ineficiente) (no favorece el cambio)	
	-12 -11 -10 -9 -8 -7 -6 -5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12					
2 Cultura organizacional	Muy favorable al cambio (necesidad compartida)	Favorable (se comparte lo básico)	Normal (no favorece especialmente)	Algo desfavorable (no se comparte del todo)	Desfavorable (no se comparte)	
	-12 -11 -10 -9 -8 -7 -6 -5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12					
3 Clima organizacional	Muy favorable	Favorable	Normal (no favorece especialmente)	Algo desfavorable	Totalmente desfavorable	
	-12 -11 -10 -9 -8 -7 -6 -5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12					
4 Flexibilidad de la organización (normas)	Muy flexible (se aprecian las nuevas formas)	Flexible (no se le teme a las nuevas formas)	Normalmente flexible (tiene algunos hábitos)	Algo inflexible (muchos hábitos)	Inflexible (actitud legalista)	
	-12 -11 -10 -9 -8 -7 -6 -5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12					
5 Legitimidad del poder	Los líderes son plenamente aceptados	Hay bastante aceptación hacia los líderes	Son normalmente aceptados	Los líderes gozan de poca aceptación	Los líderes no gozan de ninguna aceptación	
	-12 -11 -10 -9 -8 -7 -6 -5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12					
6 Estabilidad de la organización	Muy estable y equilibrada	Estable y equilibrada	Medianamente estable y equilibrada	Algo inestable y desequilibrada	Totalmente inestable y desequilibrada	
	-12 -11 -10 -9 -8 -7 -6 -5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12					
7 Entorno/ Contexto	No ofrece dificultades (favorece totalmente)	Posee pocas dificultades (favorece el cambio)	Normal (no es favorable ni desfavorable)	Ofrece algunas dificultades (no favorece mucho)	Ofrece muchas dificultades (desfavorece el cambio)	
	-12 -11 -10 -9 -8 -7 -6 -5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12					
8 Niveles de participación (toma de decisiones)	Mucha participación (decisiones consensuadas)	Bastante participación (se consulta a la gente)	Mediana participación (se consulta en ocasiones)	Poca participación (se consulta poco)	Ninguna participación (decisiones unilaterales)	
	-12 -11 -10 -9 -8 -7 -6 -5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12					
9 Sistemas de recompensa	Muy satisfactorio	Satisfactorio	Medianamente satisfactorio	Poco satisfactorio	Nada satisfactorio	
	-12 -11 -10 -9 -8 -7 -6 -5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12					
10 Experiencias de cambios organizacionales	Muchas experiencias (Positivas)	Bastantes experiencias (La mayoría positivas)	Algunas experiencias (Buenas y malas)	Pocas experiencias (La mayoría negativas)	Ninguna experiencia (Solo Negativas)	
	-12 -11 -10 -9 -8 -7 -6 -5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12					
PUNTAJE TOTAL (S) =						
PROMEDIO =						

Sección II. Factores Organizacionales asociados a los otros stakeholders (involucrados) -AFECTADO-

El objetivo de esta sección es obtener información acerca de la percepción del individuo acerca de las características de los otros stakeholders o involucrados en el proyecto, atendiendo a sus conocimientos, habilidades, competencias, responsabilidades y compromiso, todo ello en función del logro de los objetivos asociados al proceso de cambio.

Debe efectuarse el esfuerzo de asignar un valor asociado a la globalidad de cada factor, aún cuando pueda haber diferencias significativas en torno al conjunto de elementos que contiene.

Atención: El lado izquierdo del baremo se refiere a una mejor percepción acerca del conjunto de características y sobre la contribución de los stakeholders mientras que el lado derecho indica lo contrario. Ubíquese primero en el baremo cualitativo y luego asigne un valor.

Factores organizacionales asociados a los otros stakeholders (involucrados): se refiere a los rasgos, características o cualidades de las personas involucradas, interesadas o afectadas por el proyecto de cambio en la organización.													Puntos											
SOBRE LOS PATROCINANTES: Son individuos o grupos con el poder de sancionar y legitimar los proyectos asociados al proceso de cambio. Generalmente se trata de las máximas autoridades o líderes de la organización.																								
1	Saber/Conocer (conocimientos, habilidades, competencias)	Excelente (muy competente)	Muy bueno (competente)	Normal (conoce)	Con fallas (le faltan competencias)	Inadecuados (no conoce/sabe)																		
		-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	Querer/Sentir/Desear	Lo quiere/desea profundamente	Lo quiere/desea con alguna intensidad	No le interesa (le da igual)	No lo quiere/desea	Lo ataca/impide																		
		-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	Responsabilidad (comprensión y cumplimiento)	Posee una visión global y agrega valor al cambio	Comprende el alcance y se esfuerza por cumplir	Comprende parcialmente e intenta hacer lo necesario	Comprende poco y hace poco	No comprende ni cumple																		
		-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Compromiso con la organización	Conoce cabalmente y se identifica totalmente	Comparte y se identifica mucho	Conoce y se identifica medianamente	Conoce pero no se identifica del todo	No conoce ni se identifica																		
		-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
SOBRE LOS AGENTES DE CAMBIO: Son los individuos o grupos responsables por facilitar la implantación del cambio. Generalmente se trata de los miembros del equipo responsable de los proyectos asociados al cambio.																								
1	Saber/Conocer (conocimientos, habilidades, competencias)	Excelente (muy competente)	Muy bueno (competente)	Normal (conoce)	Con fallas (le faltan competencias)	Inadecuados (no conoce/sabe)																		
		-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	Querer/Sentir/Desear	Lo quiere/desea profundamente	Lo quiere/desea con alguna intensidad	No le interesa (le da igual)	No lo quiere/desea	Lo ataca/impide																		
		-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	Responsabilidad (comprensión y cumplimiento)	Posee una visión global y agrega valor al cambio	Comprende el alcance y se esfuerza por cumplir	Comprende parcialmente e intenta hacer lo necesario	Comprende poco y hace poco	No comprende ni cumple																		
		-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Compromiso con la organización	Conoce cabalmente y se identifica totalmente	Comparte y se identifica mucho	Conoce y se identifica medianamente	Conoce pero no se identifica del todo	No conoce ni se identifica																		
		-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
PUNTAJE TOTAL (S) =																								
PROMEDIO=																								

Sección III. Factores Organizacionales asociados al Proyecto

El objetivo de esta sección es obtener información acerca de la percepción del individuo acerca de las características del proyecto o los proyectos desarrollados para lograr el cambio organizacional al que se ha hecho referencia. Una explicación detallada sobre cada uno de los elementos se encuentra al final de esta página.

Atención: El lado izquierdo del baremo se refiere a una mejor percepción u opinión sobre la característica o elemento particular del proyecto, mientras que el lado derecho indica lo contrario. Ubíquese primero en el baremo cualitativo y luego asigne un valor.

Factores organizacionales asociados al proyecto: Conjunto de rasgos o características asociadas al desempeño del proyecto o los proyectos asociados al proceso de cambio y que pueden influir (facilitar o dificultar) el desarrollo del mismo.		Puntos																								
Objetivos	Medidor	MUY SATISFACTORIO				SATISFACTORIO				RELATIVAMENTE SATISFACTORIO				POCO SATISFACTORIO				NADA SATISFACTORIO								
		Excelente/Óptimo/ Muy Bueno				Adecuado/Correcto/ Efectivo/Bueno				Normal/Probablem. bueno				Medianamente Adecuado/ Regular				Inadecuado/Incorrecto/ Ineficiente/Malo								
1	Proceso de toma de decisiones	-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2	Diagnóstico situación actual	-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
3	Proceso de planificación (estrategia)	-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
4	Conformación equipo de trabajo	-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
5	Proceso de ejecución	-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
6	Proceso de seguimiento y control	-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
7	Proceso de evaluación y auditoría	-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
8	Proceso de incentivos/Reconocimientos	-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
9	Proceso de asesoría/consultoría	-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
10	Proceso de comunicación y feedback	-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
11	Proceso de formación y adiestramiento	-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
12	Proceso de institucionalización	-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
		PUNTAJE TOTAL (S) =																								
		PROMEDIO =																								

(Nota: Los instrumentos incluyen en el reverso una explicación detallada del significado de cada uno de los factores a los que hace referencia, información que no se ha incluido aquí por razones de espacio).

- f) Por otro lado, vale la pena explicar que el sentido de los baremos cualitativos y cuantitativos, asociados al sentido de la respuesta del individuo en relación con una menor o mayor resistencia al cambio, es igual para todos los factores, de modo que si analizamos los diferentes segmentos de cada baremo, encontraremos correspondencia en este sentido.
- *Indices de resistencia al cambio durante el desarrollo de proyectos mayores*

La escala cuantitativa utilizada para recoger información sobre cada uno de los factores nos permite obtener un índice de resistencia que puede asociarse a cada factor, a las dimensiones e inclusive a la globalidad de factores considerados (índice general de resistencia). Estos índices pueden construirse en función de los promedios o las sumatorias de los resultados.

En la primera alternativa (construcción basada en promedios), tendremos índices que para todos los casos (global, por dimensión y por factor) oscilarán entre -12 y +12.

f. Algunos comentarios sobre el análisis y presentación de la información que resulta del diagnóstico

Los instrumentos diseñados nos permiten ser creativos en la forma de presentar la información que resulta del diagnóstico; a continuación haremos referencia a algunas de las posibilidades de análisis:

En el segundo caso (construcción basada en sumatorias), los valores que podrán adquirir estos índices dependerán del número de factores y el resultado obtenido para cada uno de ellos, de modo que el índice se obtendrá de multiplicar el número de factores considerados por el resultado obtenido en cada factor.

- *Gráficos de los niveles de resistencia (la telaraña de resistencia al cambio)*

Tal como se explicó en la sección donde se exponen las razones para denominar la herramienta como «Modelo de la Telaraña», una de ellas es la representación gráfica de la información mediante la utilización de gráficos radiales. Dichos gráficos estarán elaborados en función de la escala cuantitativa considerada (-12 a +12). Más adelante ofrecemos la gráfica que servirá de base para presentar los resultados.

Comentarios sobre algunos detalles de la representación gráfica:

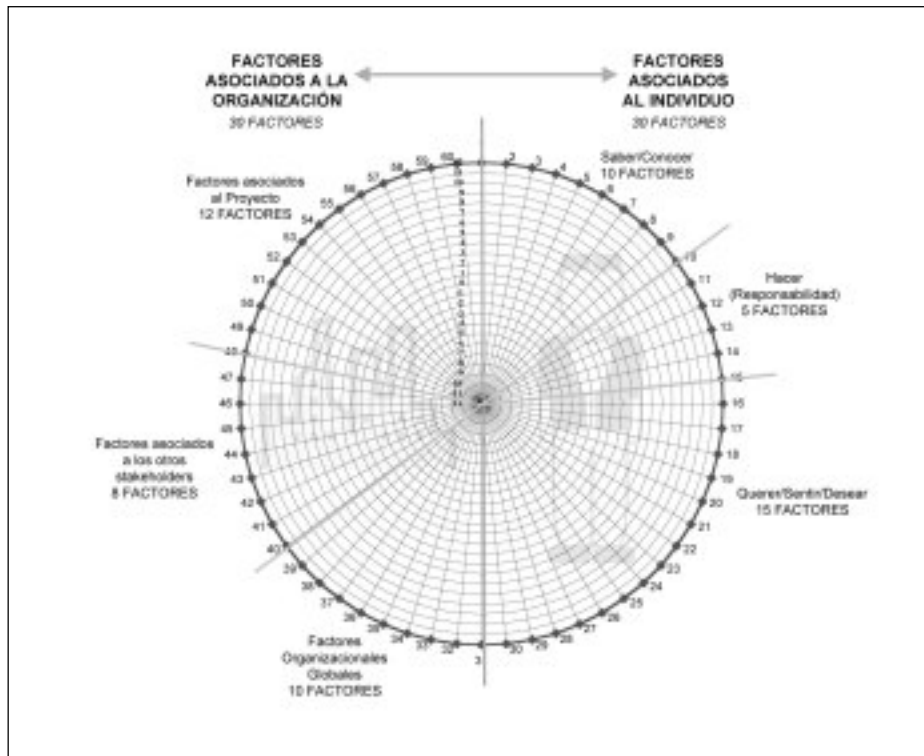
- Los sesenta factores conforman la circunferencia de la gráfica radial. La mitad derecha de la gráfica (los primeros 30 factores) tiene relación con la parte individual y la mitad de la izquierda (los siguientes 30 factores) tiene relación con la parte organizacional.
- Determinado grupo de factores (las dimensiones) tiene relación con determinados segmentos de la gráfica perfectamente identificables.
- La gráfica podría elaborarse para cada individuo, grupo de

stakeholders, grupos atendiendo a determinadas variables control e inclusive para toda la organización, siempre que promediamos los índices de resistencia asociados a un grupo o la totalidad de los factores, según sea el caso.

- Aun cuando en la sección sobre la presentación y denominación de la herramienta se explicó que el nivel de resistencia al cambio estaba directamente relacionado con el tamaño de la telaraña que se formó (una telaraña o gráfico más grande está asociado a una mayor resistencia, y una telaraña o gráfico de menor tamaño está asociado a una menor resistencia), el lector ya maneja los elementos suficientes como para efectuar una aclaratoria que resulta fundamental. En realidad, existe una sección del gráfico donde aun cuando se conforma una telaraña, la misma ya no tiene relación con el nivel de resistencia sino más bien con el nivel de apoyo o flexibilidad ante un cambio particular. Para entender mejor esto debemos hacer referencia a un nuevo elemento asociado a otra forma de presentar la información: zona de apoyo, zona neutra y zona de resistencia al cambio (Ver figura 10).
- *Zonas de apoyo, neutra o resistencia al cambio y análisis del campo de fuerzas*

Para entender a profundidad el análisis de las zonas y del campo de fuerzas es importante que el

Figura 10. Base para la elaboración de los gráficos radiales.



lector revise los conceptos asociados a la Teoría del Campo de Fuerzas diseñada por Kurt Lewin. Esta forma de análisis de los resultados del diagnóstico se basa en algunas premisas fundamentales:

- Los baremos cuantitativos diseñados (de -12 a +12) tienen relación con el nivel de resistencia o apoyo del cambio. El valor mínimo (-12) estará relacionado a una menor resistencia al cambio (mayor flexibilidad o apoyo) y el valor máximo (+12) estará relacionado a una mayor resistencia al cambio (menor flexibilidad o apoyo).
- Los segmentos considerados en el instrumento, asociados a la escala o baremo cuantitativo, pueden asociarse a tres zonas definidas:
 - De +12 a +3 estaremos en la zona de resistencia ante los cambios/percepción negativa.
 - De -2 a +2 estaremos en una zona neutra (no hay resistencia ni tampoco apoyo a la iniciativa de cambio).
 - De -3 a -12 estaremos en la zona de flexibilidad o apoyo a la iniciativa de cambio/percepción positiva.

Atendiendo igualmente a los segmentos intermedios podre-

mos dividir las zonas de resistencia y flexibilidad de la siguiente manera:

En el caso de la zona de apoyo:

De -12 a -8 estaremos en la zona de máximo apoyo/percepción muy positiva.

De -7 a -3 estaremos en la zona de moderado apoyo/percepción positiva.

En el caso de la zona de resistencia:

De 3 a 7 estaremos en la zona de moderada resistencia/percepción regular.

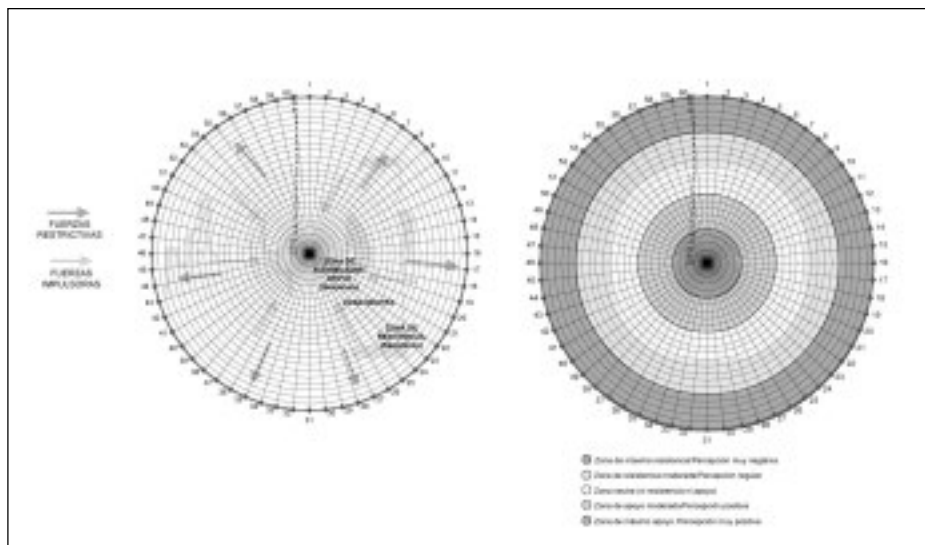
De 8 a 12 estaremos en la zona de máxima resistencia/percepción muy negativa (Ver Figura 11).

- Cuando se obtienen los índices de resistencia generales (con base en promedios) para cada uno de los individuos de la organización, estamos frente a la posibilidad de construir un gráfico radial donde

ubiquemos a cada uno de dichos individuos en la malla según el índice de resistencia general o global. En ese caso, el tamaño de la circunferencia (la cantidad de puntos que la definen) estará asociado al número de individuos que conformen nuestra muestra y no a los factores que conforman el instrumento de diagnóstico.

- Cualquier individuo podría estar moviéndose entre estas zonas en función de la variación de los niveles de resistencia. Un individuo que se mueve hacia afuera (por fuera de la zona neutra) se convierte en una fuerza restrictiva y un individuo que se mueve hacia adentro (por dentro de la zona neutra) se convierte en una fuerza impulsora. La idea principal del campo de fuerzas, según Lewin, es que un cambio podrá lograrse en la medida en que las fuerzas impulsoras sean mayores a las fuerzas restrictivas.

Figura 11. Representación gráfica de las zonas de apoyo, neutra o resistencia al cambio.



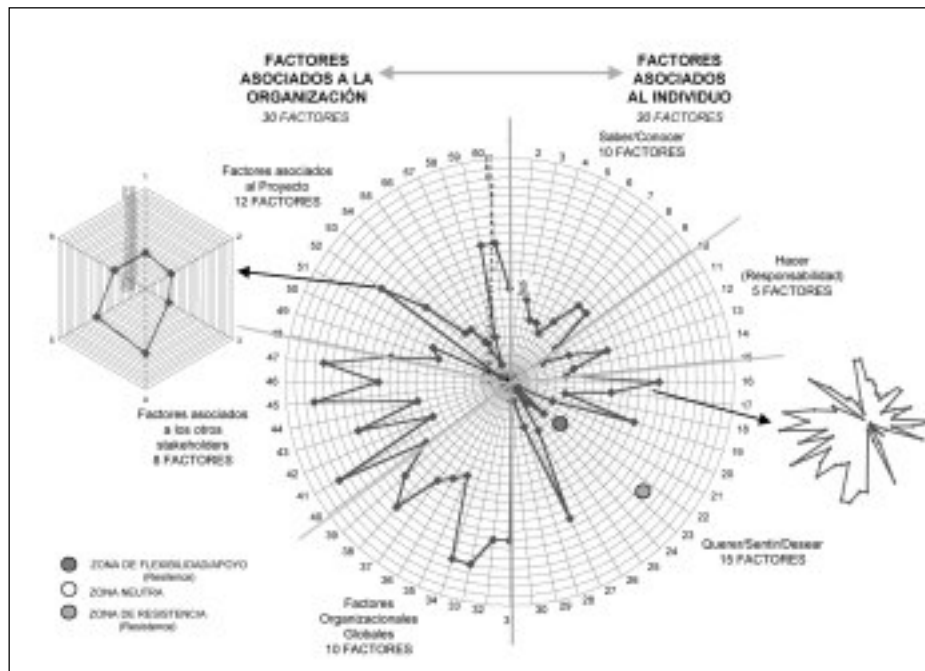
- Para incluir en el gráfico a los diferentes stakeholders considerados (patrocinadores, agentes y targets o blancos del cambio) podremos utilizar cualquier codificación o inclusive alguna gráfica que refleje el rol que cumple durante el proceso de cambio. Es importante tomar en cuenta esta recomendación porque la ubicación de un determinado stakeholder dentro de alguna de las zonas consideradas tendrá implicaciones distintas en función de sus responsabilidades frente al cambio.
- Podría considerarse la representación gráfica de las fuerzas restrictivas e impulsoras (mediante la utilización de gráficos de barras, por ejemplo), obteniendo un pro-

medio que refleje finalmente si nos encontramos en una situación de impulso o restricción del cambio que se pretende lograr. Un ejemplo de ello se da más adelante.

g. Un caso a manera de ejemplo

De forma ilustrativa y para facilitar la comprensión de las diversas herramientas asociadas al análisis y la presentación de los resultados relacionados con el diagnóstico de los niveles y causas de resistencia al cambio durante el desarrollo de proyectos mayores, se presenta un ejemplo a continuación. La idea no es ser exhaustivos en el análisis sino facilitar la comprensión de las herramientas y métodos de análisis mediante la presentación de un caso.

Figura 12. Diagnóstico de las causas y niveles de resistencia al cambio (estudio de un caso a manera de ejemplo).



Efectuaremos una breve referencia al análisis asociado a las diversas herramientas utilizadas:

- *Índices de resistencia al cambio durante el desarrollo de proyectos mayores*

Los índices de resistencia al cambio resultantes del diagnóstico efectuado al individuo son los siguientes (considerando los promedios):

Índice global: -2,06 (El individuo, en líneas generales, no presenta resistencia al cambio, pero tampoco se muestra especialmente flexible o motivado a apoyar la iniciativa).

Índices por dimensiones:

Índice asociado a los factores individuales: -4,86

Índice asociado a los factores organizacionales: 0,73

(La resistencia al cambio del individuo está más relacionada con los factores organizacionales que con los individuales)

Factores asociados al individuo:

Saber conocer: -3,5 (Este no es factor de resistencia. El individuo percibe contar con los conocimientos necesarios requeridos por el proceso de cambio).

Hacer (responsabilidad): -5 (Este no es factor de resistencia, sino que se convierte en una fortaleza frente al proceso de cambio. El individuo parece comprender sus responsabilidades y muestra disposición a cumplirlas).

Querer/Sentir/Desear: -5,73 (Este no es factor de resistencia, sino que se convierte en una fortaleza frente al proce-

so de cambio. El individuo se muestra con algún deseo y con sentimientos positivos hacia la iniciativa).

Factores asociados a la organización:

Factores organizacionales globales: 3,4 (Estos factores son fuente de resistencia en el caso del individuo. El individuo no posee una percepción positiva sobre los factores organizacionales globales y cree que estos podrían influir negativamente en el proceso de cambio).

Factores asociados a los otros stakeholders: 3,62 (Esta es la principal fuente de resistencia en el caso del individuo. El individuo percibe como principal traba para lograr el proceso de cambio los rasgos asociados a los otros stakeholders).

Factores asociados al proyecto: -3,4 (Este no es factor de resistencia).

En el análisis también podrían efectuarse comentarios sobre algunos indicadores/factores particulares frente a los cuales el individuo muestre un muy alto o bajo nivel de resistencia.

- *Gráficos de los niveles de resistencia (la telaraña de resistencia al cambio)*

En la forma que toma la telaraña graficada se evidencia un mayor tamaño en el área asociada a los factores organizacionales, de modo que esta es la principal fuente de resistencia. Sin embargo, la telaraña toma mayor tamaño en

el caso de algunos factores particulares, formando unas puntas o aristas que no deben dejarse fuera del análisis.

- *Zonas de apoyo, neutra o resistencia al cambio y análisis del campo de fuerzas*

El individuo se encuentra en la zona de apoyo, pero muy cercano a la zona neutra, que no resulta un aspecto muy positivo por tratarse de un agente. En realidad, podría decirse que el individuo posee una percepción neutra (ni positiva ni negativa) con respecto al proceso de cambio. En el gráfico, el individuo ha sido representado con una torre del ajedrez, dado que se trata de un «agente de cambio». Debe aclararse que al momento de incluir el gráfico de las zonas que se han mencionado, los puntos que conforman la circunferencia ya no responderán a los factores asociados a la resistencia sino al número de individuos considerados en el estudio.

- *Hexágono asociado a las dimensiones consideradas*

La figura geométrica conformada al graficar los promedios para cada una de las dimensiones sería muy parecida a un hexágono, de no ser por los valores resultantes para dos de las dimensiones organizacionales: factores globales y factores asociados a los otros stakeholders.

III. ALGUNAS CONCLUSIONES Y COMENTARIOS FINALES

Una vez que hemos desarrollado un esfuerzo importante por proponer una herramienta para el diagnóstico de la resistencia al cambio durante

el desarrollo de proyectos mayores en las organizaciones, que además hemos probado mediante su aplicación a diversos casos, creemos conveniente que este capítulo se dedique a ofrecer algunas de las que pensamos deben ser lecciones aprendidas.

Reflexiones y lecciones generales

Al momento de concluir, luego de haber analizado en profundidad el concepto de «resistencia al cambio», nos sentimos tentados a regresar a las raíces del término; en el diccionario de la Real Academia Española se define el término «cambiar» como «dejar una cosa o situación para tomar otra». Lo cierto es que el cambio no sólo es una elección, también puede ser una obligación o inclusive una imposición. En todo caso, sea cual fuere el origen, los esfuerzos de cambio exigen ser gerenciados, lo que implica desarrollar un conjunto de actividades conscientes y planificadas con el fin de cumplir con los objetivos y lograr la adaptación necesaria. Luego, la clave está en hacer que el cambio no sea la excepción sino la regla, pues en esa medida será menos difícil y traumático; se trata de anticiparse y ser proactivos para garantizar que las cosas cambien de la forma en que nosotros queremos. Es a partir de estas inquietudes que surge la necesidad de diseñar metodologías que garanticen el éxito de los procesos gerenciales en este sentido. No sólo nos referimos a herramientas orientadas al diagnóstico de la resistencia al cambio sino a cualquier aporte que contribuya con que más cambios puedan concluir de la forma esperada o conveniente. De hecho, éste no es el único esfuerzo tangible en este sentido, son muchos los inte-

resados en la problemática que han generado aportes importantes. Sin embargo, este es uno de los pocos estudios orientados a la investigación de la resistencia o flexibilidad de los seres humanos ante los cambios, que además logra establecer vínculos claros entre los esfuerzos por gerenciar dichos cambios y la gerencia de proyectos.

En este sentido, si hay algo que hemos comprendido y hasta cierto punto comprobado es que si bien la gerencia del cambio pretende influir en la dimensión humana de los proyectos, es imposible lograrlo si no pensamos en la optimización de los aspectos técnicos, sea cual fuere la naturaleza del proyecto de cambio. En otras palabras, la clave no está en la comunicación, sino «en la comunicación de los aspectos adecuados del proyecto»; tampoco se trata de participación, sino de «participación en relación con los elementos claves y en los momentos oportunos»; mucho menos el problema es de adiestramiento, sino de «adiestramiento pertinente, partiendo de un diagnóstico de los aspectos técnicos que los afectados deben dominar»...

Ahora bien, es imposible que pensemos siquiera en que un cambio puede ser gerenciado si no estamos claros en que la gente puede mostrarse resistente o flexible frente a determinadas iniciativas; lejos de afrontar esto como un problema, debemos procurar aprovecharlo como el insumo necesario para el desarrollo de estrategias pertinentes; la resistencia es lo que realmente nos ayuda a darle la dirección adecuada a los proyectos de cambio que desarrollamos, igual que los letreros de «alto» contribuyen

a que no nos salgamos de la vía correcta.

Lecciones aprendidas en relación con la herramienta diseñada

Probablemente el mayor atractivo que encontramos en la herramienta propuesta está asociado a un «enfoque particular» que procura incorporar las propuestas de diversos autores en forma organizada, para dar origen a todo un listado de factores que guardan relación con la flexibilidad o resistencia que los individuos pueden tener ante procesos de cambio particulares. Dicha herramienta no sólo sirve como instrumento de diagnóstico sino que inclusive puede ser utilizada como una guía orientadora sobre los elementos a los que debemos prestar atención durante el desarrollo de un cambio. Si bien es cierto que los instrumentos diseñados constituyen una guía sobre aquellos aspectos que pueden influir en la resistencia de los individuos durante el desarrollo de un proyecto de cambio, nos dimos cuenta además de que su propia aplicación o uso constituye un esfuerzo por gerenciar dichos cambios, dado que con ello encontramos una buena oportunidad para dar y recibir información en relación con la iniciativa. De hecho, el proceso de diagnóstico se nutre de una serie de elementos cualitativos que se obtienen a medida que se aplican dichos instrumentos.

Lecciones aprendidas en relación con los vínculos entre la gerencia del cambio y la gerencia de proyectos

Creemos que más allá de los vínculos específicos que se han comentado a lo largo del estudio, especialmente

en la introducción, debe quedar claro que la gerencia del cambio puede ser considerada como una de las áreas de conocimiento asociadas a la exitosa dirección de cualquier proyecto; es probable que sea en la ausencia de las estrategias orientadas a la gerencia del cambio que encontremos el fracaso de muchos proyectos.

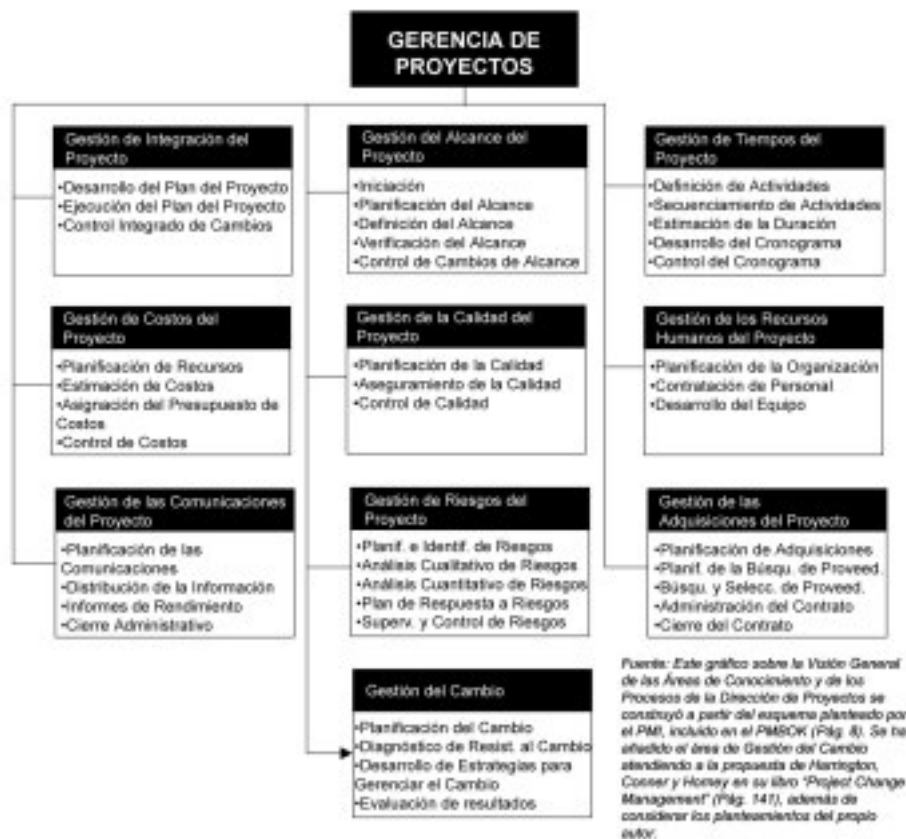
Una visión sobre lo que creemos es el desarrollo de esta línea de investigación:

Somos de la idea de que el avance en esta línea de investigación puede permitirnos, a largo plazo, el desarrollo

de alguna herramienta tecnológica que pueda servir de apoyo al gerente del proyecto para una adecuada gerencia del cambio, a medida que se avanza en el desarrollo del proyecto. Son muchas las ideas, pero ofrecemos un breve listado de algunas de ellas, en relación con las fases generales de cualquier proyecto:

- Durante la fase conceptual: sería conveniente contar con metodologías útiles para analizar los objetivos en términos del cambio esperado, estimar los recursos necesarios para la gerencia efectiva

Figura 13. Áreas del conocimiento asociadas a la gerencia de proyectos (incluye la gerencia del cambio).



del proceso de cambio, estudiar el perfil de los posibles integrantes del equipo e inclusive de otros stakeholders del proyecto con el objeto de conocer su orientación hacia los cambios o su capacidad para cambiar, etc.

- Durante la fase organizacional: sería conveniente contar con metodologías útiles para definir la estructura más conveniente para garantizar el desarrollo de estrategias asociadas a la gerencia del cambio, definir los productos que esperan obtenerse en términos de cambio y generar todo un plan en este sentido.
- Durante la fase ejecutiva: sería conveniente contar con metodologías útiles para la formulación de estrategias para la gerencia del cambio e inclusive indicadores que nos permitan evaluar la gestión en este sentido. Es aquí donde podríamos incluir la herramienta de diagnóstico diseñada como parte del estudio.
- Durante la fase de completación o cierre del proyecto: sería conveniente contar con metodologías orientadas a garantizar la internalización de los cambios, procurando que se produzca una verdadera transición.

Muchos estudiosos han efectuado aportes importantes en este sentido, planteando propuestas asociadas a las metodologías que se han mencionado, sin embargo, lo ideal sería lograr que todas estas herramientas, metodologías y estrategias converjan en torno al concepto de gerencia de proyectos. Pensamos que este puede ser un norte interesante..

IV. BIBLIOGRAFÍA

- Basil, Douglas Constantine. «Administración del Cambio». Editorial Diana. México, 1974.
- Bazán, Osmary. «Diseño y Validación de un Instrumento para determinar el grado y naturaleza de la Resistencia al Cambio». Memoria de Grado. UCAB, 1996.
- Beckhard, Richard y Reuben Harris. «Transiciones organizacionales: Administración del cambio». Editorial Addison-Wesley Iberoamericana. Wilmington, 1998.
- Biasca, Rodolfo. «Resizing: Reestructurando, replanteando y recreando la empresa para lograr competitividad». Ediciones Macchi. Córdoba, 1998.
- Bridges, William. «Managing Transitions». Editorial Da Capo. Cambridge, 2003.
- Brown, Karen. «Analysing the Role of the Project Consultant: Cultural Change Implementation». Project Management Journal. Volumen 31, No. 3, 2000.
- Brynjolfsson, Erik; Amy Austin Renshaw y Marshall vanAlstyne. «The Matrix of Change: A Tool for Business Process Reengineering». MIT Sloan School of Management. University of Michigan. Cambridge, 1996. En: <http://www-personal.sj.umich.edu/~mvanalst/apers/moc.pdf>. Fecha de consulta: julio de 2004.
- Carnall, Colin. «The Change Management Toolkit». Editorial Thompson. United States, 2003.
- Carr, David; Kelvin Hard y William Trahan. «Managing the

- Change Process». Editorial Mc Graw Hill. New York, 1996.
- Change Management Learning Center. En: <http://www.change-management.com/>. Fecha de consulta: julio de 2004.
 - Cleland, Davis y Lewis Ireland. «Manual portátil del administrador de proyectos». Editorial Mc Graw Hill. México, 2001.
 - Collette, Pierre y Delisle Gilles. «La planificación del cambio». Editorial Trillas. México D.F., 1988.
 - Daniel, Jeanie. «El monstruo del cambio». Editorial Empresa Activa/Nuevos Paradigmas. Barcelona, 2002.
 - Davis, Margaret y otros. «A practical guide to Organizational Design». Editorial Crisp Learning. California, 1996.
 - Davison, Jeff. «The Complete Idiot's Guide to Change Management». Editorial Alpha. United States, 2002.
 - Firth, David. «Lo fundamental y lo más efectivo acerca del cambio». Editorial Mc. Graw Hill. Santafé de Bogotá, 2000.
 - Fischer, G. N. «Campos de Intervención en Psicología Social». Editorial Narcea. Madrid, 1992.
 - García, Fernando. «Resistencia al cambio organizacional». Memoria de Grado. Universidad Central de Venezuela, 1983.
 - García, Gelmar. «La resistencia al cambio: cómo administrarla». En: <http://www.sht.com.ar/archivo/Management/cambio.htm>. Fecha de Consulta: julio de 2004.
 - García, Gustavo. «Análisis crítico y metodológico del proceso para la definición de la misión organizacional». Revista sobre Relaciones Industriales y Laborales No. 38. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, 2002.
 - García, Gustavo y Josué Bonilla. «Bibliografía Web». Revista sobre Relaciones Industriales y Laborales No. 39. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, 2003.
 - García, Gustavo; Josué Bonilla y Gerardo Rupérez. «El proceso de reorganización en la administración pública venezolana. Caso: Procuraduría General de la República». Revista sobre Relaciones Industriales y Laborales N° 38. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, 2002.
 - García, Gustavo y Johana Rangel. «Resistencia al cambio tecnológico por el desarrollo de un sistema de información gerencial en el área de recursos humanos». Revista sobre Relaciones Industriales y Laborales No. 37. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, 2002.
 - Harrington, James y otros. «Project Change Management: Applying Change Management to Improvement Projects». Editorial Mc. Graw Hill. New York, 2000.
 - Harvard Business Essentials. «Gestionar el Cambio y la Transición». Ediciones Deusto, 2003.
 - «Harvard Business Review on Change». Harvard Business School Press, 1996.
 - Holman, Peggy y Tom Devane. «The Change Handbook: Group

- Methods for Shaping the Future». Editorial Berrett-Koehler. San Francisco, 1999.
- King, Nigel y Neil Anderson. «Cómo administrar la innovación y el cambio». Editorial Thomson. Madrid, 2002.
 - Kotter, John. «El líder del cambio». Editorial Mc. Graw Hill. 1996.
 - Kotter, John. «The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations». Harvard Business School Press. Massachusetts, 2002.
 - Lagrange, Juan. «Resistencia al cambio tecnológico». Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, 1983.
 - Leizaola, Paul. «La gestión del cambio». Ediciones IESA. Caracas, 1998.
 - Lewin, Kurt. «La teoría del campo en la ciencia social». Barcelona, 1988.
 - Lladó, Eduard y Emilio Ronco. «Aprender a gestionar el cambio». Editorial Paidós. Barcelona, 2000.
 - Maristany, Jaime. «La acción para el cambio». Editorial Granica. Buenos Aires, 1998.
 - Nadler, David y Michael Tushman. «El diseño de la organización como arma competitiva». Editorial Oxford. México, 1999.
 - Naim, Moisés. «Las empresas venezolanas: Su gerencia». Ediciones IESA. Caracas, 1988.
 - Navarro, Thomas. «Restructuring your Organization: A Reorganization Guide», 2000.
 - Nilson, Carolyn. «Games that Drive Change». Editorial McGraw Hill. New York, 1995.
 - Nisbet, Robert. «Cambio social e historia». Editorial Hispano Europea. Barcelona, 1876.
 - Palacios, Luis Enrique. «Benchmarking de proyectos en Venezuela». Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, 2002.
 - Peters, Thomas y Robert Waterman Jr. «En busca de la Excelencia». Editorial Norma. Colombia, 1984.
 - Ponce, Ramiro. «Manejo de la Resistencia al Cambio (Un enfoque desde la perspectiva de la psicología organizacional)». En: <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/56/rescam.htm>. Fecha de consulta: julio de 2004.
 - Ponte, Jorge. «El management en el siglo XXI (Arthur Andersen)». Editorial Granica. Buenos Aires, 1999.
 - Project Management Institute. «Project Management Body of Knowledge». Pennsylvania, 2000.
 - Lawrence, Paul R. «Resistencia al cCambio». En: http://www.geocities.com/sundevil_rvh/resis.htm. Fecha de consulta: julio de 2004.
 - Robbins, Stephen. «La administración en el mundo de hoy». Editorial Prentice Hall. México, 1998.
 - Salinas, Alberto. «La reforma administrativa». Fondo de Cultura Económica. México, 1975.
 - Senge, Peter. «La danza del cambio». Editorial Gestión 2000. Barcelona, 2000.

- Stewart, Wendy. «Balanced Scorecard for Projects». *Project Management Journal*. Volumen 32, No. 1, 2001.
- Stoner, James y Edward Freeman. «Administración». Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, Quinta Edición. México, 1994.
- Urquijo, José I. «Teoría de las relaciones industriales: De cara al siglo XXI». Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, 2001.
- Tapscott, Don y Art Caston. «Cambio de paradigmas empresariales». Editorial Mc. Graw Hill. Santa Fe de Bogotá, 1995.
- The Price Waterhouse Change Integration Team. «El cambio óptimo: Las mejores prácticas para transformar su empresa», 1995.

Otras referencias electrónicas:

- <http://www.degerencia.com/area.php?areaid=1001>
- <http://www.pmbn.org>
- <http://www.ipma.ch>
- <http://www.ifma.org>
- <http://www.apm.org.uk>
- <http://www.ganttthead.com>
- <http://www.fek.umu.se/irnop/projweb.html>
- <http://www.aipm.com.au/html/>
- <http://www.pmi.org/info/default.asp>
- <http://www.allpm.com/static.html>
- <http://www.brint.com>
- <http://www.spoce.com>
- <http://www.4pm.com>
- <http://www.newgrange.org> 