

Gestión del cambio para proyectos tecnológicos: Usando un modelo integral de gestión del cambio

Change management in technology projects: Using a comprehensive model of change management

Eduardo Olguín Macaya¹, Broderick Crawford^{2,3}, Ricardo Soto^{4,5}

¹ Universidad San Sebastián, Chile

² Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile

³ Universidad Central de Chile, Chile

⁴ Universidad Autónoma de Chile, Chile

⁵ Universidad Científica del Sur, Perú

eduardo.olguin@uss.cl , broderick.crawford@pucv.cl , ricardo.soto@pucv.cl

RESUMEN. Los proyectos tecnológicos, incluyendo la introducción de sistemas como los de tipo CRM o ERP, tienen un impacto en las emociones, percepciones y resultados de las personas, así como en la cultura organizacional de una empresa. También tienden a generar una serie de problemáticas de gestión que son rara vez abordadas, y que pueden empujarlos al fracaso.

Los gestores de tecnología deben aprender a gestionar los cambios asociados con la introducción de nuevas tecnologías e innovaciones tecnológicas. La gestión del cambio, una disciplina relativamente nueva, ofrece nuevas perspectivas para enfrentar los costos y riesgos asociados con los procesos de cambio. Analiza aspectos críticos de la gestión como el rol del liderazgo, la coordinación, el diseño de procesos y las estrategias de introducción. Se da un especial énfasis en habilidades blandas como la gestión de emociones, la comunicación de objetivos y logros y el manejo de un aspecto crítico como son las estructuras de poder y su evolución durante los procesos de cambio.

ABSTRACT. Technology projects, including the introduction of new systems such as CRMs and ERPs, have an impact on people's emotions, perceptions and performance, as well as on organizational and company culture. They also tend to raise a series of management issues that are seldom addressed, causing many technology projects to fail.

Technology managers must learn how to manage those changes associated with the introduction of new systems and technical innovations. Change management, a relatively new discipline, offers new perspectives to address the costs and risks associated with change processes. It analyzes critical management issues such as the role of leadership, coordination, process design, and implementation strategies. Special emphasis is given to soft skills such as managing emotions, communicating project goals and achievements, and handling the critical issue of power structures and their evolution during change processes.

PALABRAS CLAVE: Gestión del cambio, Proyectos tecnológicos, Aprendizaje, Liderazgo, Diseño, Habilidades blandas.

KEYWORDS: Change management, Technology projects, Learning, Leadership, Design, Soft skills.

1. Introducción

Con frecuencia las empresas se enfrentan a fenómenos como los siguientes: se instala un ERP y el personal no lo quiere usar; no se le saca el provecho esperado a las plataformas de CRM; el proyecto de cambio de un sistema demora el triple del tiempo esperado y usando el doble de los recursos; se generan resistencias internas al rediseñar los procesos, etc.

Gestionar proyectos de tecnología en las empresas manufactureras y de servicios siempre genera impactos en las personas, la organización y muchas veces en la cultura de empresa. Esto ocasiona retrasos en los proyectos, aumento en los recursos inicialmente planificados y daños organizacionales. Toda esta problemática repercute en desconfianza hacia los equipos y áreas de tecnología.

Cameron y Green señalan que “Pese a la sofisticación de los equipos disponibles y el rango de las técnicas y herramientas, las organizaciones aún no son capaces de obtener el valor económico que esperan en el momento de embarcarse en algún cambio basado en tecnologías” (Cameron y Green, 2011).

Ambos autores plantean que el origen del problema está en la disonancia cognitiva entre los expertos en tecnología y la gerencia. Los primeros no necesariamente entienden la visión y los objetivos organizacionales, y los segundos no saben cómo trasladar estos objetivos a inversiones tecnológicas específicas.

Es un imperativo para los profesionales de las áreas de tecnología informática aprender a gestionar los impactos organizacionales de sus proyectos, la naturaleza de la motivación y la resistencia en las organizaciones; en otras palabras, deben aprender gestión del cambio.

La gestión de cambio es una disciplina relativamente nueva y para muchas organizaciones aún desconocida, que se enfoca en estas problemáticas. Su propósito es hacer que los procesos de cambio ocurran sin producir los altos costes que muchas veces se generan al introducir nuevas herramientas en la organización, y velar porque éstos tengan el éxito esperado.

Desde comienzos de la década pasada existe una creciente literatura que busca explicar las condiciones de éxito o de fracaso de los procesos de cambio organizacional, sean de naturaleza externa, relacionadas con el mercado, la competencia o los shocks económicos, o de naturaleza interna, como cambios en el liderazgo, diseños estratégicos, fusiones de área, etc.

Estos autores abordan la gestión del cambio desde una perspectiva global. Anderson y Ackerman (2010) citan un estudio realizado por IBM a 1.500 ejecutivos de gestión del cambio en más de 15 países, de los cuales un 60% declaró que los esfuerzos de cambio fracasan en alcanzar sus objetivos. Los autores se preguntan si esta tasa de fracaso es resultado de la resistencia al cambio inherente en las personas, a problemas de diseño o de liderazgo (Anderson y Ackerman, 2010).

Otros, como Hiatt, ofrecen planillas de distinciones y acciones relevantes para un proceso de gestión del cambio exitoso. Para esta autor la clave radica en “construir consciencia, crear deseo, desarrollar conocimiento, estimular la capacidad y reforzar el cambio”, categorías que resume por sus iniciales en inglés en el llamado modelo ADKAR (Hiatt, 2010).

Curiosamente, los proyectos de gestión de cambio de base tecnológica Hiatt los reduce a una mera cuestión de conocimiento técnico (Hiatt, 2010).

Una visión de gestión del cambio aplicada específicamente a proyectos tecnológicos es la de los ya citados Cameron y Green. Ellos distinguen entre los procesos de reingeniería de negocios, muy populares en los años 90, el “diseño socio técnico”, basado en la metáfora del organismo, y proponen una combinación entre ambos a la que denominan metodología PROGRESS (Cameron y Green, 2011).

2. Problemática

La revisión de la literatura y de casos concretos nos muestra que la principal problemática para enfrentar los proyectos tecnológicos con un adecuado proceso de cambio radica en cinco causas paradigmáticas.

A. Causa 1: No comprender que el proyecto de tecnología afecta a la organización

Los proyectos tecnológicos si bien redundan en mejoras para la organización, afectan a las personas y tienen consecuencias sobre ellas. Estos impactan directamente a las personas, porque implican cambios en ellas, en uno o más dominios de su existencia, por ejemplo, formas de trabajar, habilidades, creencias, actitudes, valores, etc.

Una consecuencia directa de esto es que la organización y sus personas tienen que aprender y generar un cambio de segundo orden (Argyris, 1976; Argyris, 2000). Muchas veces esto implica cambios de conducta y formas de interpretar y comprender.

B. Causa 2: Sobrevalorar lo que se cambia por sobre lo que se conserva

Uno de los secretos más importantes de la gestión del cambio es que todo proceso de cambio es un proceso de conservación. Los cambios se dan sobre algo que se conserva. En este sentido, es tan importante tener claro qué es lo que va a cambiar como lo que se va a conservar (Maturana, 2007; Senge et al., 1999).

Lo que no va a cambiar tiene tres fuentes 1) aquello que es valioso y estratégico para la organización, por lo tanto es necesario proteger y cuidar; 2) aquello que por decisión se desea conservar; y 3) aquello que es imposible de cambiar o que el cambiarlo requiere de una inversión y un esfuerzo mayor al que la organización le es viable asignar.

Identificar lo relevante de conservar y comunicarlo nos permite tranquilizar y diluir las resistencias a las que aluden Cameron y Green. Identificar lo que se va a conservar permite también proteger y cuidar la identidad y las ventajas competitivas de la organización. Más aún, evita invertir recursos en algo que será muy difícil de cambiar.

C. Causa 3: “Culpar” a las resistencias y obstáculos

La experiencia y los casos nos muestran que muchas resistencias y obstáculos se generan por ignorancia o errores de comunicación y no por dificultades intrínsecas al proceso. Por ejemplo, en muchos procesos de cambio tecnológico las personas suponen que habrá despidos. Sin embargo, aun cuando se descarten los despidos, las resistencias surgen igual.

El foco de la preocupación de los líderes de los proyectos tecnológicos es hacer desaparecer las resistencias, lo cual ha mostrado ser un error. Por un lado las resistencias y obstáculos son constitutivos de un proceso de cambio; de hecho son su consecuencia. Por otro lado, las resistencias son una valiosa fuente de información del proceso.

Cameron y Green muestran el ejemplo de un director de proyectos financieros y sus problemas para instalar una herramienta tecnológica en una empresa con oficinas en varios países. “Hasta entonces las oficinas regionales podían entregar información financiera a su manera. La obligación de utilizar el sistema nuevo les pareció muy intrusiva y de poco valor práctico. Solo vimos y explicamos las ventajas desde un punto de vista centralizado” (Cameron y Green, 2011).

Lo que agrega valor es identificar, escuchar y hacerse cargo de las resistencias y obstáculos y usarlas como otro elemento de la gestión. Hiatt identifica explícitamente una gestión de la resistencia y la vincula a la dimensión “deseo” (Hiatt, 2010).

D. Causa 4: No declarar el Proyecto de Cambio

Otra fuente de alto riesgo de fracaso es la costumbre de declarar el proyecto tecnológico (i.e. “Nuevo sistema de inventario”) pero sin declarar el proyecto de cambio asociado (i.e. “Proceso de cambio e

implementación de un nuevo sistema de inventario”). Se ha observado que declarar el proceso de cambio puede incluir al proyecto tecnológico y facilitar un resultado exitoso. No es suficiente incluir la gestión del cambio como una línea en la carta Gantt del proyecto.

La gestión del cambio es un proceso activo y continuo durante todo el proyecto. Esto no implica que se diseñe al principio y se pone en ejecución después, sino que opera durante todo el proceso del cambio. Su propósito es establecer una estrategia, generar los contextos, diseñar los planes y acciones, realizar la implementación cuidando los distintos aspectos y dimensiones involucradas en el proceso particular de cambio y, finalmente, dar cierre al proceso.

Todo proceso de cambio debe incluir la observación y el diagnóstico de la cultura organizacional (valores, emociones, costumbres, creencias, habilidades, prácticas e interpretaciones disponibles), los procesos críticos de la organización y la capacidad de cambio de las personas y los equipos. Así se tiene el contexto mínimo que permite generar el diseño.

Luego, gran parte de los cambios pasará por la generación de hábitos por medio de la instalación de prácticas, la movilización de roles y el entrenamiento. En definitiva, gestionar el proceso de cambio tiene que ver con hacer un diseño estratégico, generar un contexto que permita producir los cambios y acompañar el proceso.

E. Causa 5: Falta de compromiso del Liderazgo de la organización

En todo proyecto se requiere del compromiso y apoyo del liderazgo de la organización. Si no existe, la posibilidad de fracaso es alta.

Para ello es necesario que el liderazgo de la organización valore, valide, financie, respalde y construya la identidad del proyecto de cambio tecnológico.

Se buscó desarrollar un modelo de liderazgo y gestión de proyectos que permitiera hacerse cargo de manera integral y holística de estas problemáticas y que, además, facilitara el éxito de los proyectos tecnológicos. A este modelo se le llamó Modelo Integral de Liderazgo y Gestión del Cambio.

3. Modelo integral de liderazgo y gestión del cambio

El estudio de casos mostró que hay diez dominios centrales y ontológicos de acción para liderar y gestionar proyectos de cambio tecnológico. Se debe actuar orgánicamente en todos ellos de tal forma que operen de manera sintonizada y en coherencia durante todo el proyecto de cambio. Es importante recalcar que no son etapas, sino espacios de observación, percepción, preocupación, diseño y acción.

A. Dominio 1: Liderazgo y Gestión del proyecto de cambio

El liderazgo del proyecto tiene un rol declarativo, movilizador y acogedor, y por ello la organización debe declararlo. El liderazgo se hace cargo de ir generando las interpretaciones, los contextos y los estados de ánimo que permitan que el proyecto avance de acuerdo a lo deseado. Es el responsable del sentido del proyecto, en el tiempo y para los distintos actores. El liderazgo del proyecto declara el espacio de lo posible y lo no posible.

La forma de organizar el liderazgo depende de cada organización y debe hacerse cargo de su estilo. Es parte del rol de liderazgo ponerle nombre al proyecto, cambiarlo si es necesario y declarar las ideas fuerza.

Es importante que el proyecto tenga 1) un líder o un equipo de líderes con visibilidad; 2) un equipo que lidere y que incluya diversas miradas, que se haga cargo, sea la responsable del proyecto como un todo y de las repercusiones que éste tenga para la organización; y 3) algún tipo de referente externo que no sea parte interesada del proyecto, que permita observarlo desde afuera.

El liderazgo no es una persona sino un espacio de acciones y prácticas que se debe realizar durante todo el proyecto.

Junto con el liderazgo, y al mismo nivel de importancia, está la gestión. Ésta tiene que ver principalmente con la coordinación de acciones, con obtener y aplicar recursos en pos de un resultado. La coordinación es central, es el brazo operativo y ejecutor, en perfecta sintonía con el liderazgo.

La diseño temporal y de recursos del proyecto, la estructura de roles, los procesos de coordinación, las

etapas y planes de trabajo, son también tareas propias del liderazgo y la gestión.

La forma que adquiera la gestión del proyecto tiene que ver con el estilo de cada organización. Si la organización no tiene competencias sobresalientes en la gestión de proyectos, debe procurar obtenerlas. Parte de estas competencias es conducir las reuniones de trabajo efectivas (Olguin, Crawford y Soto, 2015).

Es central considerar la representación de los distintos actores en el armado de los equipos del proyecto. No se trata sólo de un tema de participación, sino de cómo vincularse y construir relaciones con todos los involucrados. Si no se convoca a las personas relevantes, lo más probable es que ellas dificulten el proyecto, ya sea por molestia, desconocimiento o simple falta de apropiación.

B. Dominio 2: Estrategia y sentido del proceso de cambio

Este dominio tiene que ver con establecer con claridad la dirección, el sentido y la forma en que se llevará adelante el proceso de cambio.

El sentido cumple el propósito de involucrar y apropiarse a los distintos actores con el proceso, lo que Hiatt denomina “deseo” en el modelo ADKAR (Hiatt, 2010). Por ello es importante contar con narrativas y relatos que sean comprensibles y claros, para facilitar la comprensión del proceso e identificar los beneficios que se espera lograr para la organización y las personas. Estas narrativas deben mostrar el valor del proyecto para los distintos actores y generar comprensión y claridad sobre los distintos desafíos y problemas que se están enfrentando y se enfrentarán. Las narrativas deben además regular las expectativas.

El sentido y propósito debe ser comunicado a la organización (nótese que dice comunicado y no informado). Sólo así la organización podrá comenzar a actuar en coherencia.

C. Dominio 3: Cambio y conservación

Todo proceso de cambio es también un proceso de conservación. Esto implica identificar aquello que se desea o es necesario conservar o bien aquello que no será posible cambiar. Sobre esta base se puede definir lo que sí puede cambiar.

La dinámica de cambio y conservación incluye valores, principios, formas de trabajo, estilo de trabajo, relaciones organizacionales, etc.

Estas declaraciones son importantes para 1) bajar las resistencias, obstáculos, miedos y temores. Por ejemplo, en algunos casos hay que dejar en claro que el nuevo sistema no implicará despidos, o que se realizará un cambio en los procesos sin disminuir la calidad; y 2) para cuidar ciertas ventajas competitivas. Por ejemplo, dejar muy en claro que se busca cambiar procesos para que se mejore la eficiencia en el uso de los recursos, cuidando de mantener la calidad que le ha dado prestigio a la empresa.

La no declaración de estos espacios a cuidar puede producir muchos efectos no deseados, sólo por un error o ausencia en el espacio declarativo. Los líderes del proyecto y la estrategia comunicacional deben velar porque esto sea conocido y comprendido por la organización.

D. Dominio 4: Organización y Estructura del proyecto de cambio

Todo proyecto de cambio tecnológico debe definir una organización y una estructura. La organización tiene relación con las personas, partes y entidades que llevarán a cabo el proyecto y la relación que se da entre ellas (Maturana, 1975). La estructura es la declaración de roles y sus autoridades. Definir esto permite identificar responsables y entregar claridad sobre los procesos de coordinación.

La estructura debe ser diseñada en coherencia con la organización y debe permitir que esta opere. Ambas, en su conjunto, deben asegurar el funcionamiento del proyecto y organizarlo temporalmente. Un aspecto relevante que el liderazgo debe hacerse cargo, con la organización y la estructura, es de generar espacios de reflexión que permitan liderar el proyecto y generar aprendizaje para la organización.

Formas usuales de hacer esto es constituir un “Steering Comité” o “Coalición Conductora” (Kotter, 1995) que lidere el proyecto y fuerzas de tarea encargadas de aspectos específicos.

Una de las preocupaciones a cuidar es que cada actor sepa cuál es su rol, lo que se espera de él, el valor que agrega y la autoridad y poder que tiene en el proyecto.

E. Dominio 5: Gestión Emocional

La ambición, el temor, el escepticismo, la inseguridad, la desconfianza, el desconcierto, la sensación de fragilidad, la impotencia, son algunas de las reacciones emocionales que surgen durante un proceso de cambio. Las emociones y estados de ánimo generan el espacio de lo que es posible y lo que no es posible para las personas, equipos y organizaciones (Flores, 2012).

Estados de ánimo como la desconfianza, el agobio y la resignación pueden llevar a un proyecto al fracaso, con todos los costos financieros y organizacionales que esto implica (Flores, 2012). Estados de ánimo favorables a los procesos de cambio son la confianza, la apropiación y el compromiso (Flores, 2012).

El liderazgo es el responsable de influir en ellos y hacerse cargo de las consecuencias. Es necesario escucharlos, identificarlos, comprender sus orígenes, gestionarlos y conducirlos de tal forma que contribuyan al éxito del proyecto.

Una de las claves en esto es establecer diversas instancias que permitan escuchar, identificar e intervenir en los estados de ánimo de la organización.

Cada proyecto particular tiene distintas fases emocionales. Es necesario hacerse cargo de ellas y conducirlas. Durante el proceso se requiere, además, ir generando la percepción de avance y de logro. Si un equipo “siente” que el proceso no avanza, esto en sí puede ser un factor de fracaso. Para ello, entre otras cosas, se debe identificar y comunicar los éxitos de corto plazo, los hitos relevantes e íconos representativos.

F. Dominio 6: Comunicaciones

Cuidar la comunicación general del proyecto es una preocupación relevante, lo que implica diseñar y establecer instancias y canales de comunicación.

No se debe confundir la comunicación, que es bidireccional, con la información que es unidireccional. Muchas organizaciones sólo informan y esto conduce más que a menudo al fracaso del proyecto (Flores, 2012).

Establecer mecanismos, instancias y formas de comunicación que permitan escuchar recurrentemente a los distintos actores de la organización y del proceso es tan relevante como lo que se informa o comunica.

Usando una analogía con un medio, la comunicación en un proyecto de cambio tiene un propósito y un estilo definido. Por ello puede ser relevante establecer una “estrategia editorial” y un “comité editorial”.

La experiencia muestra que siempre hay comunicación en cualquier proyecto de cambio. Si el liderazgo del proyecto no se hace cargo de la comunicación, la organización lo hará en forma natural y autónoma. Es así como proyectos con deficiencias comunicacionales generan muchas conversaciones informales, “rumores de pasillo” y personajes que actúan como “informantes” a la organización. Todo ello es, por lo general, muy dañino para el proceso.

Una estrategia comunicacional robusta debe incluir el escuchar las resistencias y obstáculos que se van presentando, de tal forma de poder lidiar con ellas.

G. Dominio 7: Desarrollo de las habilidades

Los proyectos de cambio tecnológico implican un cambio cultural, de estilo, de forma de trabajo o de procesos. Por ello se requiere de contar con habilidades que no se tienen originalmente en las personas y/o en los equipos.

Todo proceso de cambio organizacional es un proceso de aprendizaje organizacional, que puede ser técnico o de conocimientos. En la gran mayoría de los casos estudiados se requiere de aprendizaje de habilidades e incluso de emociones y actitudes.

En este sentido se pueden diferenciar dos niveles:

Primero están las habilidades que el proceso de cambio busca en sí mismo; por ejemplo, aprender a atender con calidad a los usuarios, poder usar eficientemente un nuevo sistema informático, etc.

En segundo lugar están las habilidades que se requieren para que el proceso de cambio sea exitoso. Por ejemplo, la habilidad para aprender a aprender, identificar y anticipar problemas, pedir ayuda, diseñar soluciones en equipo, manejar conflictos, etc.



Ambos dominios de habilidades requieren ser considerados, para lo cual es necesario:

a) Identificar las habilidades existentes en la organización; b) identificar las habilidades que se debe desarrollar para que el proceso sea posible y exitoso; c) diseñar los distintos mecanismos de entrenamiento y formación de las personas y los equipos para desarrollar esas habilidades; d) realizar y monitorear de buena forma los procesos de formación; y e) evaluar los resultados de los procesos de aprendizaje.

Metodologías usuales para el desarrollo de habilidades para procesos de cambio son los programas de aprendizaje transformacional y los procesos de coaching. Este equipo usa el Modelo Ontológico de Aprendizaje Integral, MOAI (Olguín y Caro, 2015), que ha sido muy efectivo.

H. Dominio 8: Gestión del Poder

La evidencia muestra que un factor de éxito o fracaso de un proyecto tiene que ver con la gestión del poder. La interpretación que se ha usado de poder en los proyectos de cambio es “la capacidad diferencial de generar acción efectiva” propuesta por Fernando Flores (Echeverría, 2002).

Se requiere poder para obtener y movilizar recurso, y para formar equipos, pero pocas veces es visto desde esta mirada.

La gestión del poder en proyectos de cambio tecnológico tiene al menos tres dimensiones principales.

Primero, contar con el poder necesario, o acumularlo, para que el proyecto pueda ocurrir. Muchas buenas ideas y proyectos mueren por no haber logrado aglutinar el poder para hacerlos pasar.

Segundo, analizar los cambios de poder que generará el proceso de cambio al interior de la organización y hacerse cargo de ellos. Los proyectos de cambio tecnológico interfieren en la estructura de poder de la organización; por ejemplo se lo quitan al área de marketing y se lo dan a producción, aumentan el poder del equipo de ventas, etc. Los afectados por estos cambios reaccionaran en consistencia con ello y pueden fortalecer o “atacar” el proyecto.

Tercero, movilizar el poder para que el proyecto de cambio tecnológico vaya avanzando en forma adecuada. Esta dimensión es la que está presente durante todo el proyecto y debe considerar desde pequeñas acciones (como movilizar poder para que los convocados asistan a una reunión), hasta lograr que varias universidades y empresas colaboren e inviertan recursos para construir un dispositivo tecnológico de alta complejidad. Por ejemplo, el “Colisionador de Hadrones”.

En muchas organizaciones esto no se considera como parte del diseño. Peor aún, muchas veces se deja al flujo normal de los acontecimientos. Ambos son errores graves: la gestión del poder es central en el proceso de cambio, y es un proceso continuo a lo largo de todo el proyecto.

Es responsabilidad del líder y de la coalición conductora del proyecto hacerse cargo de construir poder de manera continua para que el proyecto pueda avanzar; en caso de no lograrlo, el proyecto es inviable y sus resultados inciertos.

I. Dominio 9: Monitoreo y evaluación del proceso

Un proyecto tecnológico debe diseñar las instancias y mecanismos que permitan observar, acompañar, dar seguimiento, tener conciencia y evaluar el proceso de cambio, así como el camino que se va recorriendo. Esto permite generar las alertas, contribuir al rediseño continuo del proceso e identificar los hitos y éxitos de corto plazo a comunicar.

Para que esto sea posible, el liderazgo y la coalición conductora deben tener la capacidad de abstraerse del proceso, tener distinciones para mirarlo y poder observarlo desde afuera. Algunos autores llaman a esto “ser observadores del observador” (Maturana, 1975), o mirar desde el balcón (Heifetz y Linsky, 2002).

Muchas veces, para aumentar la capacidad de observación, es necesario contratar especialistas en procesos de cambio, o se invita a profesionales externos a mirar el proceso para aumentar el abanico de miradas posibles.

El espíritu de la evaluación en un proceso de cambio no es la búsqueda de errores o culpables. Es evaluar para gestionar el proyecto, lo que incluye producir las mejoras necesarias para hacer que proyecto tenga mayores probabilidades de éxito. En este sentido los equipos no deben tenerle “miedo” a las evaluaciones sino verlas como parte esencial del proceso.

El liderazgo es el llamado a mirar el proceso, declarar las alertas y avanzar en rediseños del proceso cuando sea necesario. También debe identificar los avances, logros e íconos que permitan mostrar y ejemplificar el cambio.

Es necesario aclarar no son suficientes los tableros de control, que pueden ser útiles en ciertos casos. Los cambios siempre tienen repercusiones no esperadas y de ahí la necesidad de observar el proceso como un todo.

J. Dominio 10: Inicio, hitos, ritos y cierre

El estudio de casos ha mostrado que este es un tema al que se le da poca importancia.

La responsabilidad de este dominio está en el liderazgo del proyecto y considera tres espacios principales:

- 1) Declarar el inicio, etapas y término del proceso y proyectos de cambio tecnológico.
- 2) Observar la evolución del proyecto y generación de los hitos y ritos relevantes.
- 3) Diseñar y realizar el proceso de cierre y evaluación final del proyecto.

Todo proyecto de cambio requiere de una declaración de inicio y una declaración de término.

La declaración de inicio permite iniciar las acciones y genera el contexto para avanzar. La declaración de cierre permite dar por cerrado el proyecto y que la organización pueda “descansar” del proyecto. El definir fases permite adecuar las cargas de trabajo, poner énfasis y generar la sensación de avance.

Se ha observado que muchos proyectos de cambio tecnológico se inician, pero rara vez culminan formalmente. Terminan por decaimiento o dilución. Esto produce pérdida de confianza en las organizaciones y no se genera sensación de logro en los equipos a pesar de haber tenido éxito. Es más, no cerrar los procesos, no permite tener la libertad y confianza para iniciar nuevos procesos de cambio. Cada proceso de cierre es particular a cada estilo organizacional y a cada proceso de cambio, pero hay ciertos aspectos que es necesario considerar: primero, reconocer a las personas y sus aportes. Segundo, generar una narrativa con los beneficios, logros y valor agregado del proceso de cambio. Y, tercero, generar una narrativa del proceso de aprendizaje de la organización y las personas. Todo esto con el fin de fundar y hacer visible la sensación de logro y generar un espacio emocional para enfrentar un nuevo proyecto.

Durante los proyectos de cambio tecnológico es necesario realizar diversos tipos de ritos. Tradicionalmente esto se reduce a mostrar los “éxitos de corto plazo” (Kotter, 1995). Es necesario realizar ritos que muestren logros, visibilicen el cambio de etapa, den inicio a nuevos procesos, celebren realización de actividades, produzcan camaradería en el equipo y, aspecto no menor, que den por superados conflictos normales en un proceso de cambio.

4. Experiencia práctica

Esta metodología ha sido usada en al menos cincuenta proyectos, ya sea por el equipo que la creó como por estudiantes de posgrado que han debido usarla en su formación.

Estos proyectos son significativos porque en cada uno de ellos hay aspectos particulares de gestión de cambio en proyectos tecnológicos que se debieron priorizar.

Por ejemplo, en una compañía minera que debía mejorar sus servicios de mantenimiento, el liderazgo se radicó en el equipo de control de gestión, el que logró identificar correctamente las habilidades de los demás equipos (soporte, monitoreo, informática), asignando las tareas en base a ellas y coordinándolas con éxito.

En otro proyecto realizado en el programa Master in Business Engineering (MBE) de la Universidad de Chile, una institución pública chilena diseñó y aplicó exitosamente una herramienta tecnológica destinada a racionalizar y descongestionar los sistemas de atención al público en todo el país. En este proyecto la clave fue definir a los actores, escucharlos, anticipar resistencias y estados de ánimo y generar narrativas y ofertas seductoras para involucrarlos en el proceso de cambio.

Uno de los más complejos fue la fusión de las dos grandes unidades del grupo chileno de

telecomunicaciones Entel, las cuales operaban de forma totalmente separada. La incertidumbre inherente a un proceso así fue enfrentada asignando responsabilidad y poder a la gerencia general de la división de telefonía celular para personas. La coalición conductora fue amplia e involucró a altos ejecutivos, a la gerencia media y a los jefes de equipos, además una mirada externa. Se consensuó y declaró lo que se iba a conservar y lo que no. La comunicación de los avances fue constante y logró disminuir la ansiedad y concretar las acciones necesarias. Fue un proceso de cambio con un comienzo y un final declarados, que mantuvo e incluso potenció la sólida posición de mercado con que contaba Entel.

5. Conclusiones

Nuestras organizaciones viven día a día procesos de cambio. Que sean beneficiosos y generen los resultados esperados, depende de nuestra seriedad y conocimientos para enfrentarlos, además del uso que hagamos de las metodologías disponibles. Se concluye en:

- 1) Considerar la gestión del cambio en los proyectos tecnológicos aumenta la probabilidad de éxito de estos. Disminuyendo los fracasos y costos asociados.
- 2) La imperiosa necesidad de que los gestores y profesionales del mundo de la tecnología comprendan el fenómeno organizacional y humano asociado a sus proyectos y que desarrollen sus habilidades de gestión del cambio.
- 3) La mirada ontológica de la gestión del cambio, los diez dominios enunciados, permite aplicarla de forma específica para cada caso en particular.

Agradecimientos

Se agradece a los múltiples clientes corporativos y a los estudiantes de postgrado que han aportado con decenas de casos para evaluar el impacto y mejorar el modelo. A los integrantes del equipo de trabajo por su lealtad, dedicación y compromiso con la calidad y la excelencia.

Cómo citar este artículo / How to cite this paper

Olguín, E.; Crawford, B.; Soto, R. (2016). Gestión del cambio para proyectos tecnológicos: Usando un modelo integral de gestión del cambio. *International Journal of Information Systems and Software Engineering for Big Companies (IJISEBC)*, 3(2), 9-17. (www.ijisebc.com)

Referencias

- Anderson, D.; Ackerman, L. (2010). Beyond Change Management. Pfeiffer. 19 p.
- Argyris, C. (1976). Single-loop and double-loop models in research on decision making. *Administrative science quarterly*, pp. 363-375.
- Argyris, C. (2000). DoubleLoop Learning. *Wiley Encyclopedia of Management*.
- Cameron, E.; Green, M. (2011). Making Sense of Change Management. Kogan Page. 281 p.
- Echeverría, R. (2002). Ontología del Lenguaje, JC Sáez Editor. 46 p.
- Flores, F. (2012). Conversations For Action and Collected Essays: Instilling a Culture of Commitment in Working Relationships.
- Heifetz, R.; Linsky, M. (2002). A survival guide for leaders. *Harvard Business Review*, 80(6), 65-74.
- Hiatt, J. (2010). ADKAR, How to Implement Successful Change. Prosci Learning Center Publications, pp. 5-37.
- Kotter, J. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59-67.
- Maturana, H. (1975). Biology of Language: The Epistemology of Reality. E. H. Lenneberg, E. Lenneberg.
- Maturana, H. (2007). Transformación en la convivencia. JC Sáez Editor.
- Olguín, E.; Caro, F. (2015). Training for holistic engineers: comprehensive ontological learning model. ICERI2015 Proceedings, pp. 4228-4238.
- Olguín, E.; Crawford, B.; Soto, R. (2015). Effective meetings: With a focus on the emotions and the conversations to improve the capital in the organizations. *Information Systems and Technologies (CISTI)*, 2015 10th Iberian Conference, vol., no., pp.1-4, 17-20, June 2015.
- Senge, P.; Kleiner, A.; Roberts, C.; Ross, R.; Roth, G.; Smith, B. (1999). The dance of change: The challenges to sustaining momentum in learning organizations.