



DIPLOMATURA EN SOSTENIBILIDAD:
Planificación y Gestión del Cambio

**Dossier del Curso de
Planificación y Gestión
del Cambio**

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	3
OBJETIVOS GENERALES	18
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
PLAN DE ESTUDIO	20
HABILIDADES Y COMPETENCIAS POR DESARROLLAR	22
PERFIL DEL GRADUADO	23
VOCABULARIO ESPECÍFICO DE LA MATERIA	25

☰ Volver al índice

INTRODUCCIÓN



¿Qué es la Gestión del Cambio?

El cambio es parte de la vida. A pesar de este hecho, las personas buscan la estabilidad. El deseo de tener control, seguridad y orden a menudo moldea la forma en que pensamos y actuamos. Es difícil determinar la fuente de esta necesidad. ¿Es un anhelo de seguridad de la infancia temprana? ¿Es porque intentamos constantemente reducir la complejidad de la realidad hasta un punto en que tenga sentido? Existen varios modelos que intentan explicar por qué los humanos tienden a aferrarse al estado actual. Aunque el análisis de estos patrones básicos es un estudio interesante y revelador, este trabajo se centrará en los síntomas y patrones de comportamiento en lugar de los modelos explicativos psicológicos y biológicos evolutivos del ser humano. Los siguientes axiomas son la base de este estudio en la gestión del cambio.

Nada es estacionario, todo cambia constantemente.

Cambiamos biológicamente cada día a medida que envejecemos. A través de la edad y la información, nuestro conocimiento cambia, al igual que nuestra forma de pensar. Las organizaciones cambian, incluso inconscientemente, a medida que los empleados cambian su base de conocimientos a través de la experiencia. A pesar de estos cambios diarios, muchos se aferran al statu quo.

El cambio no siempre es fácilmente reconocido por el observador.

Hay cambios que no son visibles para el observador. El Homo sapiens no reconoce la evolución del Homo sapiens. Podemos desarrollar una teoría evolutiva basada en el pasado, pero no podemos ver que estamos atrapados en este proceso biológico de cambio nosotros mismos. Esto también se aplica a las observaciones de fenómenos naturales como las montañas. La erosión es tan mínima para el observador que no puede ver el cambio dentro de su concepción del tiempo. Los gestores del cambio suelen utilizar el ejemplo de la "rana hervida". Si arrojas una rana en agua caliente, saltará inmediatamente. Sin embargo, si pones la rana en agua fría y la calientas

lentamente, no será consciente del aumento gradual de la temperatura. Más a menudo, perderá el punto en el que podría saltar fuera de la olla. El agua está tan caliente que las extremidades de la rana están entumecidas y ya no puede saltar, aunque quiera. Este ejemplo simboliza cuán peligroso es pasar por alto el cambio.

A menudo es difícil reconocer el propio cambio.

A menudo no somos conscientes de nuestro propio cambio. Nuestro entorno sirve entonces como un espejo para nuestro cambio. Las personas que han desarrollado un buen mecanismo de defensa contra la retroalimentación y la crítica corren el riesgo de cambiar en una dirección determinada sin darse cuenta. Esto se denomina a menudo "realización paso a paso". No reconocemos nuestro propio cambio hasta que un impulso externo, como un evento, retroalimentación o crisis, nos hace darnos cuenta de que nuestra autoimagen necesita ser revisada.

El cambio trae incertidumbre y, por lo tanto, a menudo se evita.

Preferimos vivir en un estado de claridad. Los rituales y las tradiciones nos hacen sentir que el mundo está controlado y es manejable. Este anhelo de seguridad percibida puede observarse en entornos pequeños (por ejemplo, el matrimonio) así como en entornos grandes (por ejemplo, tradiciones y religiones). La creación de ilusiones como una forma de seguridad es un motor importante en el comportamiento humano.

El cambio a menudo requiere energía física y psicológica y, por lo tanto, a menudo se evita.

Es agotador lidiar con el cambio. Es incómodo observar, evaluar y ajustarse al cambio en nuestro entorno y dentro de nosotros mismos. Por lo tanto, si podemos evitar el cambio, a menudo lo haremos.

Con cualquier cambio, hay ganadores y perdedores.

El cambio generalmente lleva a un cambio en el poder, ya que las estructuras sociales y jerarquías se alteran. Los beneficios a los que nos hemos acostumbrado se eliminan

o se otorgan a otros, las responsabilidades se ajustan y las demandas sociales se cuestionan. Algunos individuos se ven afectados, mientras que otros están involucrados. "Huevos revueltos con tocino" es una buena analogía. Cuando haces huevos revueltos con tocino, la gallina está involucrada y el cerdo se ve afectado. El cambio es similar y la resistencia es, por lo tanto, más o menos intensa. Los involucrados están de acuerdo o observan, mientras que los afectados luchan abiertamente o en secreto contra el cambio. Cada persona se enfoca en su propio bienestar y puede rechazar y boicotear individualmente el cambio necesario si creen que serán los perdedores. Un ejemplo son los dictadores, que no están dispuestos a apoyar el cambio en su país debido a su propia necesidad de autoconservación.

El tiempo fortalece las estructuras (en el pensamiento y en las organizaciones).

Cuanto más tiempo las personas han experimentado y aprobado ciertas estructuras, más difícil es dejarlas ir. Debido a esto, las personas mayores tienden a luchar con un cambio en su forma de pensar más que otros. Las estructuras organizacionales tradicionales a menudo se perciben como "dadas" y, por lo tanto, no se cuestionan. La capacidad de reflejar observaciones con nuestros propios encuentros y hacer juicios basados en estas experiencias facilita la vida diaria, porque no necesitamos cuestionar todo constantemente. Pero también conduce a una aceptación de fenómenos familiares y a una falla para cuestionar el statu quo. Esto, a su vez, conduce a la llamada "ceguera operativa". La mayoría de los cambios en la historia de los procesos de cambio fueron los llamados "grandes estallidos". Los grandes cambios, aparte de los causados por la naturaleza, como erupciones volcánicas o períodos de sequía, a menudo se atribuyen a una crisis. Generalmente, una situación se agotaba y se llevaba al límite hasta que las personas estaban listas para actuar. En algunos casos, la resistencia al cambio era tan fuerte que sociedades enteras perecían en lugar de ajustarse a las nuevas circunstancias. Mientras que reaccionar a una crisis puede considerarse "gestionar el cambio", no se considera un enfoque racional, ya que el enfoque se convierte en gestión de crisis. Un proceso continuo de cambio, durante el cual las personas confrontan y se ajustan constantemente, es mucho más deseable. Esto se aplica tanto a los líderes como a los seguidores.

El objetivo de este curso es explicar por qué la gestión del cambio es una de las habilidades de liderazgo más importantes y cómo los líderes deben abordar el cambio. El término "gestión del cambio" solo se ha popularizado en los últimos años y se originó en el idioma anglosajón, como muchos vocabularios de gestión. El término "gestión del cambio organizacional" también es un término común en los negocios, pero está alineado con el aspecto humano de la gestión del cambio. Para los propósitos de este curso y siguiendo la última tendencia, utilizaremos el término "gestión del cambio" para describir la gestión profesional del cambio en lugar de vincularlo a un concepto metodológico. Por lo tanto, la gestión del cambio debe considerarse un metaconcepto que resume conceptos individuales que se potencian o contradicen entre sí. Describiremos cada faceta de la gestión del cambio además de describir conceptos completos como un enfoque integrado al tema.

Aunque la gestión del cambio ha jugado un papel desde que existe la humanidad, nos centraremos en la definición moderna en este curso. La gestión del cambio tiene sus raíces en la década de 1950. Hasta la década de 1960, la mayoría de las organizaciones tenían una estructura jerárquica fuerte. A los empleados generalmente se les asignaban tareas claramente definidas. La organización se veía como absoluta y la autoridad de los superiores se aceptaba generalmente sin cuestionar.

La generación del 68, aquellos que protestaron contra las restricciones sociales de la época, pidió un enfoque más fuerte en los empleados. Las actividades en torno a la dinámica de grupos, la capacitación en equipo y el desarrollo de equipos comenzaron a aparecer en las organizaciones. Estos enfoques orientados a los empleados evolucionaron con el tiempo y se etiquetaron como "desarrollo organizacional" en la década de 1980. La mayoría de estos enfoques de desarrollo organizacional continuaron centrándose en influir en el comportamiento de los empleados y mostraron signos de evolución hacia el enfoque de la dinámica de grupos. Hasta mediados de la década de 1990, había una clara distinción entre los cambios estructurales y estratégicos en una organización y la reforma enfocada en los empleados. Dado que los defensores de estos enfoques representan prácticas diferentes, esto es comprensible. Solo en los últimos diez años ha surgido una visión más integrada de "impulsar el cambio".

El diccionario de negocios Springer Gabler define la gestión del cambio como la estrategia de cambio planificado y sistemático, que ocurre cuando se influye en la estructura organizacional, la cultura corporativa y el comportamiento individual, con la mayor inclusión posible de todos los empleados involucrados. La perspectiva holística elegida toma en cuenta la interacción entre individuos, grupos, organizaciones, tecnología, entorno, tiempo y patrones de comunicación, estructuras de valores, constelaciones de poder, etc., que existen en la organización relevante.

Razones y Causas de la Gestión del Cambio.

Hay múltiples razones para el cambio. La siguiente lista proporciona ejemplos de posibles causas de los procesos de cambio:

- Crisis financiera.
- Cambio en el mercado.
- Nuevas tecnologías-
- Nueva gestión.
- Proyectos globales / cooperación.
- Gestión del conocimiento.
- Capacitación en gestión.
- Cambios en el entorno (por ejemplo, privatización o nuevos requisitos legales).
- Cambios organizacionales.
- Fusiones.
- Outsourcing.
- Cambios de proceso.
- Trabajo por proyectos.
- Nuevas formas de organización del trabajo.

Generalmente, hay tres formas en que puede ocurrir el cambio:

- Crisis / Revolución.

- Renovación / Cambio.
- Adaptación / Evolución.

Una crisis constituye un cambio debido a factores externos y requiere acción rápida y recortes profundos. La organización debe adaptarse para sobrevivir. La renovación o el cambio planificado es una reestructuración estratégica planificada de una organización. La gestión la reconoce y reinventa la organización. La adaptación es un enfoque evolutivo, donde los involucrados trabajan continuamente en su desarrollo personal.

Vivimos en una época en la que nuestros entornos de trabajo y vida cambian a un ritmo rápido. Esto afecta nuestras vidas personales cuando se trata de cambiar de lugar de trabajo y ubicaciones, pero aún más a las empresas y organizaciones. Sus mercados, clientes y proveedores cambian constantemente, y aquellos que no pueden adaptarse lo suficientemente rápido pueden convertirse rápidamente en perdedores.

Para adaptarse, debe estar preparado para el cambio. Pero esto es más fácil decirlo que hacerlo. No es fácil para muchos empleados, pero también para los miembros de la gestión. Este curso debería ayudarlo a preparar e implementar con éxito cambios en una empresa u organización.

La gestión del cambio es, sobre todo, la preparación de los procesos de cambio. Es importante que conozca las diferentes formas que pueden representar un cambio.

1. Cambio en tamaño: Su empresa puede haber cerrado un gran trato, pero como resultado, tendrá que producir mucho más o aumentar su tamaño drásticamente. Esto no solo es un problema logístico y financiero, sino que también afectará la cultura corporativa.
2. Cambios en la estructura del personal: Sucede una y otra vez que aparecen nuevas caras en la gestión o que los jefes de departamento se convierten en líderes de equipo en el marco de "proyectos de jerarquía plana". A veces, un

nuevo director general se une a la empresa y trae a su propio equipo; sin embargo, significa cambio, y una empresa tendrá que prepararse para ello.

3. Cambios tecnológicos: Todas las empresas tendrán que actualizar su infraestructura de TI en algún momento, lo que puede llevar a cambios importantes (y mucha resistencia). Pero tal vez se introduzca una nueva tecnología, por ejemplo, aplicaciones móviles para el servicio de campo o chips RFID para los palés en el almacén. Aquí, la gestión del cambio se trata principalmente de preparar bien a los usuarios y capacitarlos adecuadamente.
4. Cambios en los procesos: Ya sea mediante la introducción de nuevas TI o la reestructuración, las empresas experimentan cambios nuevamente, por ejemplo, en los procesos comerciales o servicios para los clientes. Se debe tener en cuenta que los empleados pueden necesitar ser capacitados nuevamente, que los clientes pueden necesitar ser involucrados y que el modelo de negocio, por ejemplo, también debe actualizarse.
5. Cambios debido a nuevas regulaciones legales: Si el legislador decide emitir nuevas disposiciones que afecten a una empresa, no puede cambiar eso. Pero puede prepararse para tales casos porque siempre existirán. Ejemplos incluyen la prohibición de los clorofluorocarbonos en refrigeradores y la introducción del catalizador.

Estos son solo algunos de los motivos más comunes por los que una empresa cambia. Lo que todos tienen en común es que necesitan un cierto proceso para controlar estos cambios. Esto es exactamente lo que hace posible la gestión del cambio.

En este curso, también examinaremos la gestión del cambio dentro de la gestión de proyectos, especialmente en las áreas donde los líderes de equipo y las partes interesadas están desafiados. Porque incluso con proyectos, puede enfrentar los mismos problemas y desafíos que en una empresa normal. En la gestión de proyectos clásica, la gestión del cambio se usa para hacer cambios en el propio proyecto. Esta es una forma especial de gestión del cambio, que se aborda nuevamente al final del

curso. Las fronteras a menudo se difuminan porque cada proceso de cambio generalmente se diseña como un proyecto, y también es importante en los proyectos que las personas acepten el proyecto al final.

Los Desafíos.

Si quiere cambiar algo, no es fácil. Podrá confirmar esto usted mismo si intenta cambiar algo en su vida, pero simplemente no puede hacerlo o se dice a sí mismo que la situación tal como está ahora es "aceptable".

Las organizaciones consisten en personas y, por lo tanto, no es sorprendente que haya reservas y resistencias similares. El gran desafío en la gestión del cambio no es el cambio en sí, sino cómo puede implementarse. Habrá varios desafíos que deberá enfrentar.

Lo bien intencionado no siempre se hace bien.

A pesar de sus buenas intenciones, un cambio a veces puede tomar la dirección equivocada. Esto sucedió, por ejemplo, con la introducción de los cinturones de seguridad y la obligación legal de usarlos: debido a que el automóvil se volvió más seguro como resultado, las personas conducían más rápido y el número de muertes en la carretera aumentó durante un corto tiempo porque las lesiones eran más graves debido a la mayor velocidad. Esto solo se pudo solucionar con la ayuda de varias campañas y controles de velocidad. Por cierto, cosas similares sucedieron con la introducción de los sistemas ABS. Al principio, innumerables coches salieron de la curva porque los conductores pensaban que el sistema lo haría, pero no podían imaginar que incluso la mejor tecnología no podía cambiar las reglas básicas de la física.

En la gestión del cambio, deberá lidiar con todos los departamentos de una empresa, pero también con clientes, proveedores y otras partes afectadas que deben ser convencidas.

Alta Dirección.

Los gerentes y líderes empresariales tienden a exigir cambios a otros que ellos mismos no están dispuestos a hacer. Un buen ejemplo fue la introducción del correo electrónico, que inicialmente fue ignorada por muchos altos directivos. Insistieron en que los correos electrónicos se imprimieran para que pudieran escribir sus comentarios en ellos con un bolígrafo. El editor en jefe de un periódico diario, por ejemplo, se negó a escribir sus propios correos electrónicos. En su opinión, tenía una secretaria para la correspondencia.

Pero también podría ser que la dirección no quiera lidiar con el cambio en absoluto. Digamos que usted es el jefe del departamento de TI y le gustaría equipar a sus vendedores con mejor software para que puedan ingresar actualizaciones sobre la marcha. Esto aceleraría el proceso. Pero puede suceder que la dirección no tenga conocimientos de TI y por temor a tomar una decisión equivocada, no tome ninguna decisión. Más adelante en este curso, aprenderá cómo lidiar con tales desafíos, pero en este punto solo se mencionarán brevemente.

Personal.

Cuanto más grande sea una empresa, más resistencia puede esperar cuando ocurren cambios. Muchos empleados están satisfechos con el trabajo que tienen y, en particular, no quieren cambios que vengan de fuera. Incluso aquellos que aspiran a una carrera dentro de una empresa pueden resistirse a ser asignados repentinamente a un nuevo equipo. Incluso con cambios a pequeña escala, siempre puede haber críticos que le dificulten la vida en la gestión del cambio.

Divisiones.

En muchas empresas, el departamento individual es una especie de pequeña fortaleza que trata de rechazar a los enemigos. Incluso sin cambios, siempre puede haber controversias porque los jefes de departamento no quieren compartir sus áreas de responsabilidad o porque tienen miedo de perder poder e influencia, y tal vez incluso parte de su salario. Esto también puede llevarlo a enfrentar un grupo de resistencia cerrado cuando se trata de los privilegios de un departamento y los empleados temen perder parte de su estatus actual.

Condiciones Externas.

Durante un proceso de cambio, pueden ocurrir perturbaciones externas una y otra vez. Un ejemplo podría ser que en un proyecto de TI los proveedores de repente causen problemas y las nuevas computadoras no se entreguen. Pero también puede ser el caso de que una empresa que realmente quiere crecer, de repente se le cancele su crédito, lo cual sería necesario para el crecimiento. Pero a veces también pueden ser desastres naturales, como la inundación del siglo o un huracán, que pueden paralizar una empresa durante días. Esto puede no ser frecuente, pero puede suceder y sería bueno si estuviera preparado para ello. Un ejemplo es la empresa estadounidense Squarespace, que ofrece alojamiento y paquetes completos de sitios web. Cuando una tormenta del siglo, el huracán Sandy, arrasó Nueva York y se cortó la electricidad, el generador arrancó, pero después de unos días los pisos inferiores se inundaron y las bombas de diésel fallaron. Para mantener los servidores en funcionamiento, el personal comenzó a llevar latas de diésel 17 pisos hacia arriba durante horas solo para asegurarse de que hubiera el menor tiempo de inactividad posible.

Los Requisitos.

Para que sea posible cambiar algo, deben cumplirse ciertos requisitos previos. No todas las ideas se pueden implementar, no todos los cambios realmente tienen sentido. A veces encontrará que carece de los recursos necesarios, pero a veces también encontrará que simplemente no hay presupuesto para su proyecto.

Tamaño y Alcance.

Para que la gestión del cambio funcione, el proyecto necesita un cierto alcance. Por ejemplo, si solo desea reconstruir la cocina de la oficina, no necesita iniciar un proceso de cambio. Por otro lado, la salida a bolsa de una empresa es un cambio, pero esto no se puede lograr solo con la gestión del cambio.

No hay una cifra fija que muestre cuándo un proyecto es adecuado para la gestión del cambio, pero hay algunos factores que puede considerar:

1. El cambio debe afectar a varios empleados.
2. El cambio es sostenible y no temporal.
3. El cambio atraviesa varios niveles jerárquicos.
4. El cambio es material y relevante para la empresa.

Las nuevas camisetas para los empleados en el almacén afectan a muchas personas, pero no son esenciales. La externalización de dos empleados a otro proyecto durante un período de dos semanas no es sostenible. Un ejemplo adecuado, por otro lado, sería si la dirección decide cerrar las oficinas de campo y trasladar a los empleados a la sede. Muchos empleados se ven afectados, varios departamentos y áreas de responsabilidad están involucrados, el cambio durará al menos algún tiempo y es esencial para la empresa.

Recursos.

La mayoría de los cambios en una empresa se inician como un proyecto, y a este proyecto se le asignan ciertos recursos, como empleados, locales y un presupuesto fijo. Sin embargo, la gestión del cambio no es un proceso que se ejecuta dentro de un proyecto, sino en paralelo a él y, por lo tanto, requiere sus propios recursos. La introducción de un nuevo software ciertamente necesitará capacitadores, pero cómo se implementa exactamente la capacitación en la práctica puede ser tarea de la gestión del cambio y requiere las habilidades y el personal adecuados para manejarlo.

En la práctica, experimentará que la gestión del cambio y la planificación del proyecto a menudo se ven como una unidad. Esto tiene sentido porque hay superposiciones. Pero la gestión del cambio se trata de definir las condiciones bajo las cuales el proyecto puede implementarse en absoluto. Por lo tanto, es necesario que también tenga los recursos necesarios para esto. Por lo general, solo se necesita un equipo bastante pequeño para el proceso de gestión del cambio, pero también se debe crear el tiempo y el espacio necesarios para poder realizar el trabajo involucrado.

Definiciones de Objetivos.

Un objetivo claro es indispensable para el éxito de un proceso de cambio. Formulaciones vagas como "optimizar el almacén" o "fortalecer las tiendas" difícilmente despertarán entusiasmo entre los empleados. Cuanto más claros y específicos sean los cambios formulados, más fácil será desarrollar estrategias para implementarlos. Si, por ejemplo, desea vender los productos de la empresa a través de una tienda en línea, entonces es importante especificar las expectativas correspondientes. Un objetivo bien formulado podría ser: "Con nuestra nueva tienda en línea, queremos aumentar las ventas en un 10 por ciento y ganar 100 nuevos clientes por mes". Cuanto más específicos sean los objetivos, más fácil será para todos los involucrados entenderlos y comunicarlos.

Es más difícil dirigir la cultura corporativa en una nueva dirección. Cuanto más suaves sean los cambios, más concretos deben visualizarse los resultados esperados. Si, por ejemplo, desea que los empleados sean más orientados a proyectos, entonces debe indicarse claramente qué espera de ellos y cómo la empresa, pero también los empleados mismos, pueden beneficiarse de ello. La siguiente definición sería concebible: "Con la orientación a proyectos podemos atender a nuestros clientes de manera más eficiente y personalizada y los empleados se benefician de más libertad y variedad. También esperamos ser alrededor del 25 por ciento más efectivos en la gestión de proyectos".

Los Modelos.

El término gestión del cambio apareció por primera vez en la década de 1960 y se desarrolló a partir de varias teorías de gestión, pero también de la psicología. Han surgido varios modelos esenciales que intentan describir el tema con diferentes enfoques.

Modelo de 8 Fases de Kotter.

Uno de los modelos más conocidos para la gestión del cambio proviene del profesor estadounidense John Kotter. Enseña en la Harvard Business School y dirige su propia consultora con sede en Boston y Seattle. En 1996, lanzó su libro, *Leading Change*, que se convirtió en un éxito de ventas en muchos países y lo convirtió en una especie

de gurú en la gestión del cambio. En su libro, formuló ocho fases que deben considerarse en un proceso de cambio:

1. Establecer un sentido de urgencia.
2. Crear la coalición guía.
3. Desarrollar una visión y estrategia.
4. Comunicar la visión del cambio.
5. Empoderar a los empleados para la acción generalizada.
6. Generar ganancias a corto plazo.
7. Consolidar las ganancias y producir más cambio.
8. Anclar los nuevos enfoques en la cultura.

Según Kotter, el primer paso de "demostrar urgencia" es muy decisivo: solo si los empleados concernidos entienden que debe realizarse un cambio lo más pronto posible, reconocerán que hay una necesidad. Así se genera presión con el tiempo, lo que generalmente conduce a una cooperación más fuerte.

Además, debe establecerse un equipo de gestión que esté preparado para salir de las estructuras establecidas. En este punto, deberá reunir a todos aquellos que sean más propensos a realizar cambios y comunicarse.

Solo cuando las personas adecuadas estén a bordo puede formular lo que realmente desea cambiar en una visión y estrategia. La visión debe ser precisa y clara, y la estrategia debe adaptarse a las condiciones de su empresa.

Comunicar los procesos de cambio de una manera comprensible parece más fácil de lo que es porque, por un lado, habrá mucha resistencia y, por otro lado, no se habla el mismo idioma en todas partes. Por lo tanto, es aún más importante que formule la visión de una manera que pueda ser entendida por todos los participantes.

Los empleados también deben estar equipados con todo lo que necesiten para el proceso de cambio. Esto generalmente incluye varios cursos de capacitación, pero a

veces también nuevas oficinas y computadoras, en la industria posiblemente también nuevas instalaciones de producción y lugares de trabajo. Además, se necesitan bucles de retroalimentación para permitir que los empleados se comuniquen con el equipo de gestión.

Para mantener la moral, algunos de los objetivos deben formularse de tal manera que se puedan alcanzar bastante rápidamente. Estos hitos a corto plazo dan a los empleados una sensación de logro y al mismo tiempo muestran que están en el camino correcto. Esto a menudo permite incluso a los escépticos cambiar de opinión.

Si se registran éxitos iniciales, entonces también deben confirmarse. Si, por ejemplo, los representantes de ventas usan el nuevo software, deben capacitar a sus colegas en él para que puedan apagar completamente el software antiguo.

Después de todo, no se trata solo de lograr el objetivo real, sino también de anclar la forma en que se han gestionado los cambios en la cultura corporativa. Esto será particularmente útil si se planea otro proyecto de gestión del cambio en el futuro.

El modelo de Kotter se considera uno de los más utilizados. Sin embargo, como todo modelo, también tiene puntos débiles, uno de los cuales es que siempre apunta en una sola dirección y, por lo tanto, no permite regresiones ni bucles de retroalimentación. Este modelo también se comunica de arriba hacia abajo y no se planifican iniciativas en la dirección opuesta.

Kotter desarrolló su modelo sobre la base de las ideas de Kurt Lewin.

Modelo de 3 Fases de Kurt Lewin.

Kurt Lewin fue un científico social que es considerado el padre de la psicología social. Fue uno de los primeros en tratar la dinámica de grupos y la psicología organizacional. En 1947, describió por primera vez las tres fases de los procesos de cambio en un artículo. Estas fases también formaron la base para el modelo de ocho fases de Kotter.

Estas tres fases son:

1. Descongelar.
2. Cambiar.
3. Re-congelar.

Dado que no se trata de alimentos congelados, aquí hay algunas explicaciones adicionales de las fases individuales.

Descongelar.

La primera fase consiste en que su empresa y sus empleados comprendan que es necesario un cambio. Sin embargo, también deberá descomponer el estado actual y analizar exactamente en qué áreas los cambios son realmente apropiados. Esto sirve como preparación para la fase de cambio real, los empleados deben ser cuestionados y debe formularse y comunicarse una estrategia.

Cambiar.

Cuando se hayan completado todos los preparativos, todos los involucrados saben qué esperar y su apoyo está asegurado, comienza la fase de cambio real. Aquí es importante que los procesos de transición sean monitoreados de cerca y acompañados por los responsables.

Re-congelar.

En la tercera fase, los cambios logrados deben asegurarse. En esta fase se trata de que las innovaciones se conviertan en parte de la vida cotidiana, de que lo nuevo se vuelva normal. Este proceso a veces puede llevar más tiempo de lo planeado.

☰ [Volver al índice](#)

OBJETIVOS GENERALES



Desarrollar competencias teóricas y prácticas en la planificación y gestión del cambio organizacional, mediante el análisis de conceptos fundamentales, estrategias de innovación, y habilidades directivas, con un enfoque en la sostenibilidad y la agilidad, para capacitar a los alumnos en la implementación efectiva de transformaciones dentro de sus organizaciones.

☰ [Volver al índice](#)

OBJETIVOS ESPECÍFICOS



- Comprender y analizar los conceptos fundamentales del cambio organizacional, incluyendo las fuerzas y factores que impulsan el cambio, y las estrategias para su implementación exitosa.
- Desarrollar habilidades para la creación y gestión de equipos de trabajo efectivos, entendiendo las dinámicas de grupo y las teorías de liderazgo aplicables.
- Evaluar el rendimiento de los equipos de trabajo mediante enfoques psicométricos y otros métodos de valoración, y diseñar estrategias para la mejora continua del rendimiento del equipo.
- Explorar y aplicar estrategias de innovación en la gestión organizacional, promoviendo una cultura de innovación y liderazgo innovador en las empresas.
- Fomentar la adopción de metodologías ágiles y prácticas de agilidad en la gestión de proyectos y procesos organizacionales, utilizando marcos y herramientas específicas.
- Integrar habilidades directivas con un enfoque en la sostenibilidad, desarrollando competencias para la ecogerencia y el liderazgo en el contexto de micro y pequeñas empresas.



✓ **Introducción al Cambio y Fundamentos del Trabajo en Equipo**

- Definición y Naturaleza del Cambio.
- El cambio estratégico en las organizaciones.
- ¿Por qué cambian las organizaciones?
- Introducción al Trabajo en Equipo.
- ¿Por qué utilizar equipos?
- Introducción, Tipos de equipo, Dimensiones psicológicas del trabajo en equipo.
- El equipo y el grupo.
- Procesos de equipo y de grupo.

✓ **Creación y Desarrollo de Equipos y Evaluación del Rendimiento**

- Creación y Desarrollo de Equipos.
- Creación de un equipo (Libro PGC 0, Capítulo 3).
- Principios de la creación de equipos, Cinco enfoques diferentes, Cómo combinar los enfoques.
- El equipo y su líder (Libro PGC 0, Capítulo 4).
- Repaso histórico del liderazgo, Teorías de liderazgo: una visión general, Liderazgo y delegación de competencias.
- Evaluación del Rendimiento del Equipo.
- Evaluación del rendimiento del equipo (Libro PGC 0, Capítulo 5).
- Enfoques psicométricos para valorar un equipo, Principios para valorar un equipo, La curva de rendimiento del equipo, Toma de decisiones del equipo, Recompensas e incentivos.

✓ **Cambio Organizacional y Gestión de la Innovación**

- Cambio Organizacional y Trabajo en Equipo.
- El equipo dentro de la organización.

- Cómo interactúan los equipos con sus organizaciones, La identidad social y la organización, Las culturas organizativas y las representaciones sociales, Los equipos y los cambios organizativos.
- Cómo implantar el trabajo en equipo.
- Equipos innovadores en el trabajo, Cómo puede influir un equipo en una organización, Reticencias al trabajo en equipo, Cuando los equipos no funcionan, Factores del éxito de un equipo.
- Habilidades Directivas y Clima Organizacional.
- Habilidades directivas para una nueva “gerencia verde” o “ecogerencia” en las organizaciones.

✓ **Estrategias de Innovación y Agilidad**

- Cultura y Liderazgo Innovador.
- Cultura y liderazgo innovador en la empresa.
- Introducción, El marco conceptual de la innovación tecnológica, La cultura corporativa y la cultura de innovación, La innovación como fuente de competitividad, El proceso de innovación en la organización empresarial.
- El proceso de innovación.
- La definición de la estrategia tecnológica, Estrategias innovadoras (ofensiva, defensiva, imitativa, oportunista, dependiente, tradicional), Relación entre estrategia de innovación y estrategia tecnológica, El plan tecnológico.
- Gestión de la Agilidad.
- Contexto para la agilidad, Complejidad e incertidumbre, La dimensión colectiva del liderazgo, La dimensión personal del liderazgo, Evolución organizacional, El líder ágil.
- Métodos y Frameworks para la Agilidad.
- Visión general de métodos ágiles (Scrum, Kanban, etc.), Métricas de indicadores para agilidad, Cinto de utilidades del Agile Coach, Comunicación no violenta, Delegación eficaz, Priorización eficaz, Retrospectivas.

 [Volver al índice](#)

HABILIDADES Y COMPETENCIAS POR DESARROLLAR



Las habilidades que los estudiantes podrían desarrollar en este curso incluyen:

- Capacidad para identificar y comprender los componentes y la estructura química de la atmósfera terrestre.
- Habilidad para reconocer y clasificar diferentes tipos de contaminantes atmosféricos, así como comprender sus fuentes y efectos en la salud y el medio ambiente.
- Aptitud para analizar la influencia de los factores meteorológicos en la dispersión y transporte de los contaminantes atmosféricos.
- Competencia para utilizar técnicas y metodologías de monitoreo y modelado de la calidad del aire.
- Habilidad para aplicar conocimientos teóricos en la planificación y gestión efectiva de la calidad del aire, incluyendo la formulación de estrategias de mitigación.
- Capacidad para evaluar y utilizar software especializado en la modelización de la dispersión de contaminantes.
- Competencia en la interpretación de datos y en la realización de evaluaciones de impacto ambiental y de salud relacionadas con la calidad del aire.

☰ [Volver al índice](#)

PERFIL DEL GRADUADO



El graduado del curso de Planificación y Gestión del Cambio será un profesional con las siguientes competencias y habilidades:

- **Comprensión Integral del Cambio Organizacional:**
 - Capacidad para identificar y analizar las fuerzas y factores que impulsan el cambio en las organizaciones.
 - Habilidad para evaluar y aplicar estrategias de cambio planeado y adaptativo.
- **Liderazgo Efectivo:**
 - Competencia en la creación y gestión de equipos de trabajo efectivos.
 - Aplicación de teorías de liderazgo y dinamización de las interacciones grupales.
- **Evaluación y Mejora del Rendimiento:**
 - Habilidad para implementar métodos psicométricos y otros enfoques para evaluar el rendimiento de los equipos.
 - Diseño de sistemas de recompensas e incentivos que motiven y mejoren la eficacia del equipo.
- **Innovación y Creatividad:**
 - Capacidad para desarrollar y aplicar estrategias de innovación tecnológica y organizacional.
 - Promoción de una cultura de innovación y liderazgo dentro de las empresas.
- **Gestión Ágil de Proyectos:**
 - Competencia en la adopción y utilización de metodologías ágiles como Scrum y Kanban en la gestión de proyectos.
 - Implementación de métricas e indicadores ágiles para la evaluación y mejora continua de proyectos.
- **Habilidades Directivas Sostenibles:**
 - Desarrollo de competencias para la ecogerencia y la gestión sostenible de las organizaciones.
 - Evaluación y mejora del clima organizacional con un enfoque en la sostenibilidad y la efectividad.

El graduado estará preparado para liderar y gestionar procesos de cambio en diversos contextos organizacionales, promoviendo la innovación, la sostenibilidad y la agilidad, contribuyendo al éxito y la adaptabilidad de las organizaciones en un entorno dinámico y competitivo.

☰ [Volver al índice](#)

VOCABULARIO ESPECÍFICO DE LA MATERIA



- Cambio organizacional.
- Estrategia de cambio.
- Disparadores de cambio .
- Fuerzas del entorno.
- Innovación tecnológica .
- Cultura organizacional.
- Liderazgo.
- Trabajo en equipo.
- Evaluación del rendimiento.
- Recompensas e incentivos.
- Metodologías ágiles.
- Scrum.
- Kanban.
- Competencias directivas.
- Ecogerencia.
- Clima organizacional.
- Gestión de proyectos.
- Curva de rendimiento.
- Valoración psicométrica.
- Estrategia tecnológica.
- Agilidad organizacional.
- Creatividad.
- Habilidades directivas.
- Innovación disruptiva.
- Resistencia al cambio.
- Planificación estratégica.
- Delegación de competencias.
- Identidad social.
- Procesos de equipo.
- Cambio planeado.