

**PROPUESTA METODOLÓGICA DE GESTIÓN DEL CAMBIO PARA
LOGRAR UNA IMPLEMENTACIÓN EFICAZ DE UN SISTEMA DE
GESTIÓN**

DIANA CAROLINA IREGUI BETANCOURT

**CONVENIO UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS E ICONTEC
FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA
MAESTRÍA EN CALIDAD Y GESTIÓN INTEGRAL
BOGOTÁ
2020**

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá D.C., Diciembre de 2020.

DEDICATORIA

A mi tío Fernando Betancourt porqué es y siempre será el impulsor y motivador de mis logros y proyectos, a mis padres, mi hermana, mis hijos, mi esposo, por su apoyo y acompañamiento en este proceso, porque cada uno de ellos aportaron un granito de arena en este proceso.

A Dios por permitirme culminar una meta más en mi vida, a mi familia por su apoyo incondicional, por ser mi soporte, por ayudarme a salir adelante, por su ayuda económica, moral y académica.

A mi tío Fernando por todo lo que hace por mí en mi vida, por ser mi soporte, por su tiempo, dedicación, sabiduría, por estar siempre a mi lado apoyándome.

A mi tutor Miguel Ospina gracias por su tiempo, apoyo y acompañamiento para alcanzar la consecución del proyecto.

A los docentes del convenio Usta – Icontec por su tiempo y disposición para transmitir conocimiento y por sus enseñanzas.

Tabla de contenido

Resumen	1
Abstract	1
Introducción	2
1 Definición del problema.....	4
1.1 Antecedentes	4
1.2 Descripción el problema	7
1.3 Formulación del problema	9
2 Justificación	10
3 Objetivos.....	12
4 Marco teórico	13
4.1 Elementos conceptuales	13
4.2 La gestión del cambio y los sistemas de gestión.....	18
4.3 Gestión del cambio en la industria.....	20
4.4 Barrido de las teorías y metodologías existentes sobre gestión del cambio.	22
4.4.1 Modelo de los tres pasos de Lewin	23
4.4.2 Modelo de los ocho pasos del cambio	24
4.4.3 Teoría de los seis anillos del cambio	25
4.4.4 Modelo Prosci ADKAR®.....	26
4.4.5 Teoría del desarrollo organizacional.....	27
4.4.6 Teoría de la gestión del cambio para el proyecto PLATEA	29
4.4.7 La Teoría U.....	31
4.4.8 Teoría de la indagación apreciativa	33
4.4.9 Modelo Association of Change Management Professional® ACMP	35
4.4.10 Modelo de cambio DELTA	36
4.4.11 Modelo de la ecuación de cambio o modelo de Beckhard y Harris	37
4.4.12 Proceso de cambio de Beckhard y Harris	39
4.4.13 Modelo de cambio de Beckhard	39
4.4.14 Modelo Bullock y Batten o modelo de cambio planificado	40
4.4.15 Modelo de Burke y Litwi	41
4.4.16 Modelo de Gestión de Cambio de Carnall	43
4.4.17 Modelo CHAMPS2.....	44
4.4.18 La metodología de hoja de ruta del líder de cambio	44
4.4.19 Modelo CMI cuerpo de conocimiento y modelo de madurez	45
4.4.20 Metodología de ejecución de cambios (CEM) de Conner Partners	47
4.4.21 Modelo de Cummings y Worley para gestionar el cambio	48
4.4.22 Implementando un cambio planificado.....	49
4.4.23 La rueda de nueve cuñas de Galpin	50
4.4.24 Proceso de aceleración de cambio de CAP	51
4.4.25 Modelo de las cinco fases de Judson	53
4.4.26 Modelo de cambio de Kübler-Ross.....	54

4.4.27	Método de Marsh Global Managed Change	55
4.4.28	Modelo de Lippitt, Watson y Westley	55
4.4.29	Modelo de siete pasos de McKinsey	56
4.4.30	Modelo de congruencia de Nadler y Tushman	57
4.4.31	Modelo Prochaska y DiClemente	59
4.4.32	Senge, modelo sistémico y la quinta disciplina	60
4.4.33	Indicador de estado de cambio Spiral Dynamics®	61
4.4.34	Modelo de cambio viral	62
4.4.35	Modelo Weisbord 6 Cajas.....	62
4.4.36	William Bridges, gestionando la transición	63
4.4.37	Modelo Trece de las capacidades dinámicas	64
4.4.38	Organizational Change - Metodología de proyecto de gestión de cambios	65
4.4.39	Modelo Star de Galbraith.....	68
4.4.40	Modelo de la desviación positiva.....	70
4.4.41	Los diez mandamientos de Kanter para ejecutar el cambio	72
4.4.42	Modelo de preparación para el cambio de Armenakis.....	73
4.4.43	Los siete pasos de Luecke y Santapau	74
4.4.44	Modelo de EGAN	75
4.5	Que es un sistema de gestión.....	76
4.5.1	Sistemas de gestión existentes	77
4.6	Marco legal y normativo.....	84
4.6.1	Marco legal	84
4.6.2	Marco normativo	85
5	Metodología.....	91
5.1	Conceptualización básica sobre la metodología	91
5.2	Algoritmo para el desarrollo del trabajo	92
5.3	Enfoque de la investigación	93
5.4	Alcance y fases de la investigación	94
5.4.1	Alcance de la investigación	94
5.4.2	Fases de la investigación	95
5.5	Definición de variables o categorías.....	97
5.6	Despliegue de objetivos específicos Vs actividades tareas y entregables.....	97
5.7	Diseño muestral: universo y muestra o escenario de estudio.....	100
5.7.1	Escenario de estudio	100
5.8	Instrumentos y técnicas de investigación	100
5.8.1	Para la fase de exploración y documentación	100
5.8.2	Para la fase de diseño de la propuesta.....	113
5.8.3.	Para la fase de Validación de la propuesta	115
6.	Resultados y discusión del proyecto por fases	118
6.1	Resultados de la fase de exploración y documentación.....	118
6.1.1	Revisión de la literatura	118
6.1.2	Revisión de contenidos	118

6.1.3. Identificación de los aspectos comunes de la gestión del cambio en los sistemas de gestión.....	125
6.1.4. Elementos comunes de los Sistemas de Gestión	126
6.1.5. Relación entre las teorías de gestión del cambio y las características de la implementación de sistemas de gestión	127
6.1.6. Factores de éxito y fracaso en la implementación de sistemas de gestión	132
6.1.7. Comparativo de la gestión del cambio con los sistemas de gestión	135
6.2 Fase de diseño de la propuesta	136
6.2.1. Etapas de la propuesta metodológica para la Gestión del cambio enfocada a Sistemas de gestión.....	136
6.3 Fase de Validación de la propuesta	144
6.3.1. Selección de expertos.....	144
6.3.2. Perfil de los expertos.....	145
6.3.3. Consolidado de las respuestas del cuestionario.....	146
6.3.4. Coeficiente de validez de contenido	148
6.3.5. Observaciones de los expertos:	150
7. Conclusiones	154
8. Recomendaciones	157
9. Referencias.....	159
10. Listado de anexos	173

Índice de tablas

TABLA 1 COMPARATIVO ENTRE LAS ACEPCIONES CONSTRUCTIVISTA Y POSITIVISTAS DEL CAMBIO SEGÚN ROMEO & DELGADO, 1999.....	14
TABLA 2 SISTEMAS DE GESTIÓN EXISTENTES COMPILADO DE HTTPS://WWW.ISO.ORG/MANAGEMENT-SYSTEM-STANDARDS-LIST.HTML	84
TABLA 3 COMPENDIO DE NORMAS TÉCNICAS ISO RELACIONADAS CON LOS SISTEMAS DE GESTIÓN.....	91
TABLA 4 DESPLIEGUE DE OBJETIVOS	100
TABLA 5 PROPUESTA DE TABLA PARA PRESENTAR LA REVISIÓN DE LA LITERATURA	103
TABLA 6 PROPUESTA DE TABLA PARA PRESENTAR LA MATRIZ DE CORRELACIÓN GESTIÓN DEL CAMBIO Y SISTEMAS DE GESTIÓN	104
TABLA 7 ELEMENTOS COMUNES DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN.....	106
TABLA 8 CARACTERÍSTICAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN SEGÚN (RINCÓN 2002)	108
TABLA 9 CARACTERÍSTICAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN SEGÚN (VALENCIA Y OROZCO 2017).....	108
TABLA 10 CARACTERÍSTICAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN SEGÚN (QUINTERO 2011).....	108
TABLA 11 PROPUESTA DE TABLA PARA PRESENTAR LOS FACTORES DE ÉXITO O FRACASO DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN	110
TABLA 12 COMPARATIVO ENTRE TEMÁTICAS DE GESTIÓN DEL CAMBIO Y SISTEMAS DE GESTIÓN.....	112
TABLA 13 PROPUESTA DE RELACIÓN CICLO PHVA, ESTRUCTURA DE ALTO NIVEL, DIMENSIONES DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO Y ETAPAS DE LA METODOLOGÍA PROPUESTA	114
TABLA 14 TABLA PROPUESTA PARA PRESENTAR CADA ETAPA DEL DISEÑO DE LA PROPUESTA	114
TABLA 15 CONDICIONES TÉCNICAS DE LOS EXPERTOS TEMÁTICOS QUE VALIDARÁN LA METODOLOGÍA	115
TABLA 16 PROPUESTA DE CUESTIONARIO PARA LA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA.....	117
TABLA 17 VALORACIÓN DE LA VALIDEZ DE CONTENIDO CVC FUENTE (PÉREZ, 2020).....	117
TABLA 18 PALABRAS REITERATIVAS SEGÚN EL MAPA DE NUBES	119
TABLA 19 METODOLOGÍAS ESTUDIADAS Y COMPARADAS	121
TABLA 20 MATRIZ DE CORRELACIÓN GESTIÓN DEL CAMBIO Y SISTEMAS DE GESTIÓN	122
TABLA 21 CONSOLIDACIÓN DE RESULTADOS PARA REALIZAR EL GRÁFICO DE PARETO.....	123
TABLA 22 ASPECTOS COMUNES DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO EN LOS SISTEMAS DE GESTIÓN.	125
TABLA 23 ELEMENTOS COMUNES DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN.....	126
TABLA 24 CARACTERÍSTICAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN SEGÚN (RINCÓN 2002)	128
TABLA 25 CARACTERÍSTICAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN SEGÚN (VALENCIA Y OROZCO 2017).....	129
TABLA 26 CARACTERÍSTICAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN SEGÚN (QUINTERO 2011).....	130
TABLA 27 FACTORES CLAVES DE ÉXITO EN LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN.	134
TABLA 28 COMPARATIVO ENTRE TEMÁTICAS DE GESTIÓN DEL CAMBIO Y SISTEMAS DE GESTIÓN	136
TABLA 29 DEFINICIÓN ETAPAS METODOLOGÍA PROPUESTA	137
TABLA 30 PROPUESTA PARA EL DIAGNÓSTICO EN EL DISEÑO DE LA PROPUESTA.....	138
TABLA 31 PROPUESTA PARA LA ETAPA DE PLANIFICACIÓN EN EL DISEÑO DE LA PROPUESTA	139
TABLA 32 PROPUESTA PARA LA ETAPA DE ADAPTACIÓN EN EL DISEÑO DE LA PROPUESTA	140
TABLA 33 PROPUESTA PARA LA ETAPA DE EVALUACIÓN EN EL DISEÑO DE LA PROPUESTA	143
TABLA 34 PROPUESTA PARA LA ETAPA DE SEGUIMIENTO EN EL DISEÑO DE LA PROPUESTA	143
TABLA 35 REQUISITOS SELECCIÓN DE EXPERTOS.....	144
TABLA 36 PERFIL DE LOS EXPERTOS	146
TABLA 37 RESULTADOS APLICACIÓN CUESTIONARIO DE VALIDACIÓN.....	147
TABLA 38 RESULTADOS APLICACIÓN COEFICIENTE DE VALIDACIÓN DE CONTENIDO.....	149

Resumen

La investigación de la referencia, propone una metodología de gestión del cambio aplicable en la implementación de un sistema de gestión, en cualquier tipo de organización, independiente de su razón social, tamaño o actividad económica. Esto con el fin de lograr que estos sistemas de gestión perduren en el tiempo, queden anclados a la estrategia organizacional a través de afectación de la cultura organizacional, buscado la apropiación y participación decidida de los colaboradores. Este proyecto se desarrolla en tres fases: **la exploratoria y documental** en la que se realiza una revisión exhaustiva de las teorías y metodologías sobre la gestión del cambio simultánea con una revisión conceptual sobre los sistemas de gestión, elementos que los componen, métodos para su implantación en las organizaciones y factores de éxito y fracaso que se presentan comúnmente, esto con el fin de demostrar como la gestión del cambio puede ser una herramienta valiosa para el logro. **La fase de diseño** que se desarrolla partiendo de los preceptos teóricos que se exponen en la fase anterior y enmarcándolas dentro de la estructura de alto nivel de los sistemas de gestión y del ciclo de mejora continua de la calidad, esto con el fin de establecer similitudes y así poder determinar los elementos clave que se tendrán en cuenta para establecer la propuesta metodológica de gestión de cambio aplicable a un sistema de gestión. Y **la fase de validación**, en la que se acude al juicio de expertos, para logara un consenso metodológico basado en criterios de claridad, pertinencia y aplicabilidad de la estrategia propuesta, evaluando su aplicabilidad y uso.

Palabras claves: “gestión del cambio”, “sistemas de gestión”, “cambio organizacional”

Abstract

The reference research proposes a change management methodology applicable in the implementation of a management system, in any type of organization, regardless of its business name, size or economic activity. This in order to ensure that these management systems last over time, remain anchored to the organizational strategy by affecting the organizational culture, seeking the appropriation and decided participation of the collaborators. This project is developed in three phases: the exploratory and documentary in which an exhaustive review of the theories and methodologies on the management of change is carried out simultaneously with a conceptual review of the management systems, elements that compose them, methods for their implementation in organizations and factors of success and failure that are commonly presented, this in order to demonstrate how change management can be a valuable tool for achievement. The design phase that is developed starting from the theoretical precepts that are exposed in the previous phase and framing them within the high-level structure of the management systems and the continuous quality improvement cycle, this in order to establish similarities and thus be able to determine the key elements that will be taken into account to establish the change management methodological proposal applicable to a management system. And the validation phase, in which the judgment of experts is used, to achieve a methodological consensus based in criteria of clarity, relevance and applicability of the proposed strategy, evaluating its applicability and use.

Keywords: "change management", "management systems", "organizational change"

Introducción

El presente proyecto de investigación tiene como propósito desarrollar una propuesta metodológica de gestión del cambio, para ser aplicada en la implementación de los sistemas de gestión, de modo sea tomada en cuenta por la alta gerencia de las organizaciones a la hora de tomar este tipo de decisiones.

El proceso de renovar continuamente la estrategia, dirección, estructura organizacional y funcional, nuevos proyectos y las capacidades organizacionales, entre otros, amerita utilizar las herramientas de gestión del cambio como eje fundamental para garantizar el éxito. Debe entenderse entonces que el cambio es una característica omnipresente de la vida organizacional, tanto a nivel operativo como estratégico (Burnes, 2004).

Como en el caso que nos ocupa de la implementación de sistemas de gestión, constantemente las organizaciones toman decisiones que ameritan transformaciones profundas que se basan en la correcta gestión del cambio para su éxito; pero que a menudo no se planean ni ejecutan de forma adecuada, no se desarrollan en un proyecto formal, no se planean estrategias de implementación, ni se trabaja en la sensibilización y en la transformación cultural, entre otros. Esto tiene como consecuencia un gran desgaste organizacional, consumo de mayores recursos, desmotivación de los colaboradores, pérdida de credibilidad en los dirigentes, entre otros. A partir de estos planteamientos, nos deben quedar clara la importancia de identificar a donde se quiere

estar en el futuro y con esta base identificar y planificar los cambios necesarios para cumplir la meta. Los cambios no pueden ni deben separarse de la estrategia y además deben pensarse en doble vía (Burnes, 2004), (Rieley, 2001).

De ahí la importancia de gestionar adecuadamente los cambios, es claro que no pueden ser al azar, ni aleatorios, deben constituirse en una capacidad de gestión del más alto nivel, que va tan lejos como la alta gerencia lo estime y lo vislumbre en un contexto cambiante y creciente de globalización. Cualquier cambio organizacional que busque tener un impacto importante en el modelo de negocio, de operaciones, de sistemas, procesos comerciales, recursos y colaboradores; debe ser una prioridad estratégica si se quiere permanecer y aumentar la participación en el mercado (Segredo, 2013).

Así entonces la implementación de sistemas de gestión se convierte en un proyecto trascendental y estratégico para las organizaciones, para con ello lograr un posicionamiento en el mercado, una mayor competitividad, mejores productos y servicios, mejora continua de los procesos organizacionales, satisfacción de los clientes, eficiencia en el desarrollo y gestión de los recursos entre otros efectos positivos. Esto conlleva un planteamiento de estrategias de mejora continua, gestión del cambio, cultura participativa, capacitación permanente de los colaboradores, para lograrlo.

La implementación novedosa de los sistemas de gestión, es un imperativo que obliga a cambios culturales y organizacionales. Pero lamentablemente, como se podrá

Como se demostrará, es más que evidente que todas las organizaciones, independientemente de su tipo y tamaño, buscan de alguna manera, mejorar su gestión, la calidad de sus productos, las relaciones con los colaboradores y con el medio ambiente, como elementos básicos de supervivencia. Esto incluye, integrar la gestión, la mejora de procesos, la reducción de costos, incentivar la innovación de directivos y colaboradores y en general todo lo que mejore su competitividad y su posicionamiento en el mercado (León, Rivera, & Nariño, 2009). Se espera que este documento sea una herramienta útil para la toma de decisiones en varios niveles de la organización y que efectivamente el trabajo aporte al mejoramiento organizacional en la búsqueda permanente de mejorar la solución de las expectativas y necesidades de los clientes.

1.1 Antecedentes

Revisando las encuestas anuales sobre la aplicación de las normas del sistema de gestión de calidad ISO 9001 realizada por la ISO (International Organization for Standardization), se evidencia que para el año 2019 se certificaron 1'217,972 empresas

Uno de los países suramericanos que ha experimentado un mayor incremento en el número de certificados expedidos, ha sido Colombia, que se encuentra entre los primeros de la lista, tras Brasil que sigue liderando el ranking. A nivel mundial, Colombia ha ido ganando posiciones en el ranking mundial de los 10 países con mayor crecimiento en certificados ISO 9001 y certificados ISO 14001. Sin embargo, a pesar de su fuerte crecimiento, aún no se sitúa en la lista de los diez primeros países, aunque poco le queda para ocupar uno de estos puestos. A corte del 2019, se posiciona como el décimo tercer país con mayor número de certificados ISO 9001 (Isotools, 2015).

Adicionalmente CONFECAMARAS1 indica que para el año 2018 en Colombia, solo el 29.7% de las empresas nuevas sobreviven y el 70% fracasan en los primeros 5

¹ Confecámaras es un organismo de carácter nacional que coordina y brinda asistencia en el desarrollo de sus funciones a las Cámaras de Comercio colombianas, entre otras las funciones públicas delegadas por el Estado. Ha trabajado durante más de cuatro décadas de su existencia en función de los intereses generales del sector empresarial colombiano.

Analizando el contexto latinoamericano, Duque (2017) asevera que el éxito organizacional sostenido en el tiempo se logra por la capacidad para satisfacer las necesidades y las expectativas de sus clientes y de otros grupos de interés y que para lograrlo se requiere una buena lectura del entorno, una gestión eficaz y un aprendizaje permanente, sin olvidar la complejidad de cada organización, la calidad de sus productos y la verdadera satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes.

Según este mismo autor la tendencia de las organizaciones de hoy, está orientada hacia a la integración de varios sistemas de gestión, entre los que se destacan la calidad, el medio ambiente, la salud y seguridad en el trabajo, y recientemente el sistema de gestión energética, esto obliga a mejorar sistemáticamente los procesos internos, inversiones para lograrlo (que terminan siendo costo efectivas), involucramiento y trabajo adicional estratégico, de participación y capacitación de los colaboradores, liderazgo y conocimiento, tiempos extensos dedicados, además de cambios culturales y organizacionales de difícil consecución.

Complementa estos punto de vista Garbanzo (2016) quien comenta que las organizaciones deben desarrollar la capacidad de responder en forma acertada,

diligente y pertinente a los desafíos del contexto emergente, de manera que sean capaces de reconocer las exigencias sociales y desarrollar procesos de cambio que conduzcan a la organización con efectividad y calidad en función de la realidad social, en procura de ofrecer mejores oportunidades tanto para la misma organización como para la sociedad.

La autora de manera taxativa argumenta que:

“La capacidad de responder en forma eficiente a los diferentes cambios a los que se enfrentan las organizaciones determina su sostenibilidad y posicionamiento social”

Esta misma autora complementa sus posturas argumentando que la implementación de los cambios es una tarea compleja; implica rediseñar estructuras, procesos, rutinas a lo interno de la organización. Estas modificaciones deben planearse adecuadamente y deben responder a las metas y objetivos propuestos.

1.2 Descripción el problema

Las organizaciones desarrollan un conjunto de estrategias, actividades y proyectos para satisfacer las necesidades de todas sus partes interesadas. Todas estas actividades interactúan entre sí para formar sinergias, que deben gestionarse sistémica y coherentemente, de tal forma permitan el cumplimiento de sus objetivos, esto debe

Adicionalmente la falta de liderazgo y la falta de visión de algunos dirigentes hace que el norte se pierda, se vea el tema como complejo, que la recuperación de la inversión se vea lejana y que la resistencia al cambio no solo sea de los colaboradores sino incluso de la alta dirección, Shang (2012). Con relación a lo anterior y a sabiendas que la implementación de sistemas de gestión puede ser importante para la organización puede resultar siendo una imposición de las directivas, delegando en trabajadores de nivel medio la implementación, con resultados subóptimos a los obtenidos si se hubiera ejercido el liderazgo desde los niveles superiores.

Los costos de la implementación de este tipo de sistemas de gestión son altos y las organizaciones no siempre cuentan con los recursos necesarios, la solución amerita una planificación sistemática de recursos en el tiempo, que involucre una adecuada presupuestación y seguimiento, una gestión impecable de dichos recursos, planes de comunicación y capacitación estructurados, que permitan dar a conocer las razones por las cuales la organización toma la decisión de implementar el SG, concientización de todos los niveles de la organización de los beneficios que lleva consigo esta estrategia, además de crear motivación en los colaboradores para el buen uso de los recursos buscando con todo esto que la implementación sea exitosa (Rivera R. , 2016).

Revisando las causas por la cual no se logra una implementación eficaz de los sistemas de gestión en las organizaciones, se identifica el problema raíz como la falta de gestión de cambio tomada en cuenta como un proyecto que este de la mano con el diagnóstico organizacional para la implementación, el cual es el objeto de estudio de la presente propuesta (Dousat, Jardinez, & Carballo, 2009)

1.3 Formulación del problema

Pregunta de investigación

¿Cómo lograr gestionar el cambio de manera eficaz en las organizaciones al implementar Sistemas de Gestión?

A menudo las organizaciones al intentar implementar un sistema de gestión lo realizan motivados por factores externos, por ejemplo, clientes, competencia, proveedores, entre otros, esto hace que el afán de obtener una certificación para poder competir en el mercado sea la prioridad, dejando de lado la implementación de una estrategia de cambio que hacia el interior de la organización sea aceptada y entendida por todos los niveles, de tal forma que se pueda mantener a largo plazo (Fraguela, Carral, Castro, & Rodríguez, 2011).

Trujillo (2011) menciona que este tipo de cambios organizacionales tienen lugar mediante procesos de facilitación de aprendizaje colectivo y común en el que se intercambian pensamientos, acciones, reflexiones y decisiones entre el promotor del cambio y el personal clave de la institución. Aquí el cambio de conducta lleva al cambio organizacional, esto trae como consecuencia un resultado del aprendizaje, involucramiento y compromiso de los actores del sistema organizacional. La estrategia de cambio organizacional debería ser en general aplicable para todo tipo de organización puesto que busca la preparación previa frente a la ejecución de un proyecto, en este caso entiéndase como proyecto la implementación de un sistema de gestión sin importar que tipo de sistema sea el que se decida aplicar, teniendo en cuenta la cultura, la población, la organización jerárquica, entre otros factores importantes.

Los cambios organizacionales a menudo son generados o provocados por los niveles gerenciales buscando la mejora de la organización pero no se tiene en cuenta en estos procesos de cambio a los colaboradores, esto lo que hace es normalmente se genere resistencia por parte de las personas en estos procesos, es importante entender que todos los grupos de interés, son en potencia agentes de cambio, este debe estar en las manos de las personas quienes experimentan la necesidad (Zimmermann, 2000).

Según (Pessanha, 2013) la no gestión del cambio como un proyecto indica que no se realiza el adecuado diagnóstico de la situación actual de la organización antes del proceso de implementación, lo cual se traduce en una deficiente propuesta para la implementación de un sistema de gestión que no va acorde a la naturaleza de la organización, esto significa ausencia de un propósito claro que establezca el camino que se quiere seguir y a donde se quiere llegar, así como lo que se quiere cambiar, evidenciando incoherencia entre la planificación y la ejecución de la implementación, adicionalmente no se establecen planes de capacitación y comunicación para el personal de forma que se presentan a menudo fallas en la comunicación, esto anterior se evidencia en la ansiedad, miedo y frustración que se percibe de los trabajadores frente a los procesos de cambio y que generan ausencia de compromiso e implicación en la implementación.

El cambio resulta más poderoso cuando se vinculan los valores y los sentimientos de la organización, se modifiquen en esencia los comportamientos y las manifestaciones de las personas, es decir que cualquier proceso de cambio

organizacional debe transformar la cultura de la organización, pues básicamente la cultura la hace la gente, guiada por valores que incluyen en las decisiones que se toman (Martínez Avella, 2010).

Por todo lo expresado anteriormente se hace necesario que al poner en marcha un proyecto de implementación de sistemas de gestión dentro de una organización, se tenga en cuenta la gestión del cambio, para lo cual se debe tener muy bien definido el objetivo por el cual se requiere llevar a cabo, mantener una comunicación expedita entre todos los niveles implicados, conocer al detalle las características de la cultura organizacional, todo esto con el fin de poder influenciar de la mejor manera la organización dado que una falla en estos preceptos llevaría a un rotundo fracaso. Este documento pretende cumplir con ese cometido.

3 Objetivos

Objetivo general

Diseñar una metodología de gestión del cambio que permita a las organizaciones implementar y mantener un sistema de gestión de manera eficaz.

Cambio: Cambio significa ceder una cosa por otra. Reemplazar una cosa por otra. Convertir. Modificar². Cambio es un proceso a través del cual se pasa de un estado a otro, generándose transformaciones de carácter cuantitativo y/o cualitativo de la realidad. Pero, según las Ciencias Sociales, es posible observar la existencia de una doble perspectiva a la hora de abordar su estudio en las organizaciones: la perspectiva convencional o positiva y la perspectiva constructiva o hermenéutico/crítica. (Romeo Delgado, 1999)

El cambio: Orientación Convencional (positivista)	El cambio: Orientación Constructivista
El cambio es un proceso que viene estimulado por fuerzas externas.	El cambio es un proceso continuo, que no requiere de estimulación externa ni de direccionalidad pese a que, a menudo, algún tipo de intervención pueda resultar útil.
El estado natural más óptimo de los sistemas organizacionales es el mantenimiento del “status quo”, y el más negativo, la desintegración organizacional.	La dirección externa del cambio, generalmente impide el cambio, más que promoverlo.
El cambio es un proceso que debe ser dirigido, ya que los sujetos, al igual que las máquinas, funcionarán tan sólo si, de un modo continuo, se les proporciona energía para funcionar.	El cambio es un proceso no lineal que incluye la incorporación de nueva información en un proceso hermenéutico-dialéctico, porque compara dos puntos de vista distintos, los cuales los incorpora en un nivel superior de síntesis.
El cambio es un proceso lineal: investigación, desarrollo, difusión y adopción. Cada una de estas fases posee información a la fase siguiente.	

Tabla 1 Comparativo entre las acepciones constructivista y positivistas del cambio según Romeo & Delgado, 1999.

² Según el Diccionario Ilustrado Aristas de la Lengua Española, p.122

Gestión del cambio: para Kotter (1992) "La gestión del cambio es conjunto de herramientas y mecanismos que están diseñados para asegurarse de que cuando usted intente hacer algunos cambios en su organización y no se salga de control y el número de problemas asociados, no suceda.

Organización: Conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones (Hodge, Anthony, & Gales, 1998).

Cultura organizacional: Para Alles (2007) cultura organizacional es una colección de valores esenciales compartidos, lo cuales proveen mensajes explícitos e implícitos de los comportamientos preferidos en la organización.

Sistema: Conjunto de elementos mutuamente relacionados y que interactúan (Ramírez, 1999).

Sistema de gestión: es una metodología que me ayudará a visualizar y administrar mejor mi empresa, área o procesos bajo mi cargo y, por lo tanto, a lograr mejores resultados a través de acciones y toma de decisiones basadas en datos y hechos (Hurtado & Velez, 2008).

Metodología: Del griego meta (más allá), odòs (camino) y logos (estudio), hace referencia al conjunto de procedimientos basados en principios lógicos, utilizados para

alcanzar una gama de objetivos que rigen en una investigación científica o en una exposición doctrinal (Kaulard, 2013).

Sobre la gestión del cambio contemporáneo

El cambio es una constante en la vida y ha estado en la naturaleza presente todo el tiempo conocido, no es un concepto nuevo, la Real Academia de la lengua española lo define como “la acción o efecto de Cambiar”. Las organizaciones son un elemento vivo en permanente cambio hecho que les permite adaptarse al entorno y las exigencias con el fin de ser competitivas, viables y sostenibles (Espinosa, 2006).

En la actualidad, las organizaciones se deben entender como sistemas dinámicos, abiertos, en permanente movimiento que se desarrollan en entornos volátiles y hostiles, enmarcadas en mercados globales competitivos caracterizados por la presencia de gran tecnología, adicionalmente con recurso humano inquieto, innovador y contestatario, con nuevas y novedosas expectativas. Esto se puede considerar como la génesis del cambio permanente de las organizaciones, situación que hace que todas las empresas indistintamente de su origen y tipo, busquen a través de los cambios organizacionales, una mayor adaptación a estas condiciones tan particulares y vanguardistas (Romero, Matamoros, & Campo, 2013).

Las teorías sobre cambio y gestión del cambio contemporáneas disponibles, son variadas, complementarias, pero a menudo también contradictorias. Estas teorías su

mayoría son carentes de evidencia empírica y apoyada por hipótesis no cuestionadas

Todnem, R. (2005). Casi en todos los casos faltan detalles sobre los procesos transformadores, resultados de cambio y el cierre de brechas entre las teorías más comúnmente utilizadas y el cambio efectivamente obtenidos (Kuipers, y otros, 2014).

Lo que es real es que todas las organizaciones ya sea de manera intencional o por inercia se encuentran en procesos de cambio, es decir, el cambio ya es una variable habitual y cotidiana que se ha convertido en una necesidad competitiva. Esta situación permanente es compleja, costosa, ambigua e imprecisa por lo cual el proceso de cambio debe contar con un seguimiento minucioso (Pineda, 2018).

En este dinamismo de cambio permanente hace que no se preste la suficiente atención para iniciar procesos de este tipo, cuando debería ser una realización sistemática, planeada y consensuada que haga parte del componente estratégico de las empresas, para que no sea un tema reactivo y situacional como bien los expresan Pardo y Martínez, (2003) y que además tengan desenlaces que traigan consecuencias de todo tipo específicamente financieras y que mejoren la situación de la empresa en el mercado (Fiss & Zajac, 2006).

Otra consecuencia habitual en este tipo de procesos es la aparición o el recrudecimiento de la resistencia al cambio por parte de los colaboradores y mandos medios, quienes de manera intencional no acatan las reglas de juego y sí consideran estos aspectos como una molestia para la realización de sus tareas habituales. Todo lo

contrario, se suma por esta consideración una lenificación de las actividades y la aparición de fatiga, inercia y falta de interés en procesos de cambio que causan más daño que efectos positivos (Homan, Pieterse, & Caniels, 2012).

4.2 La gestión del cambio y los sistemas de gestión

Los sistemas de gestión se deben entender como una estrategia a implementar por parte de las organizaciones para mejorar su competitividad³. Esta implementación amerita cambios sustanciales por parte de todos los grupos de interés, buscando que ellos los apropien y tengan claros sus beneficios. Estos sistemas, se da por entendido, deben ayudar de manera efectiva a contribuir con los propósitos y logros organizacionales y para ello la estrategia y el liderazgo por parte de los directivos y el compromiso y dedicación por parte de los trabajadores, son factores claves de éxito. De hecho, los sistemas de gestión son por sí mismo una estrategia y una herramienta innovadoras que implican gestión del cambio para su implementación (González S. , 2011).

³ La Real Academia Española (1992) define competitividad como competitivo, capaz de competir y competitividad capacidad de competir, rivalidad para la consecución de un fin. Porter (1985) señala que la competitividad es la capacidad de una empresa para producir y mercadear productos en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad que sus rivales. Según Ivancevich y Lorenzi (1997), la competitividad es la medida en que una nación, bajo condiciones de mercado libre y leal, es capaz de producir bienes y servicios que puedan superar con éxito la prueba de los mercados internacionales, manteniendo y aun aumentando al mismo tiempo, la renta real de sus ciudadanos.

Bajo esta perspectiva una gestión moderna se debe basar en disolver la fragmentación de sus diferentes componentes e integrarlos, por lo tanto, la planificación la utilización de los recursos, y las herramientas de gestión a disposición, deben apuntar a la satisfacción de todos los grupos de interés, con la firme convicción de no sacrificar la rentabilidad de la empresa en el proceso. He aquí uno de los retos gerenciales más complejos ya que necesariamente implican sistemas de cambio a todos los niveles, modificando el paradigma que los cambios son solo de los niveles básicos y no de la alta gerencia (Martin, Quigley, & Rogers, 2005).

Estos cambios que son una realidad permanente de las organizaciones, están básicamente orientados a modificar la cultura, que por sí misma puede llegar a facilitarlos o dificultarlos. La gestión del cambio es parte fundamental de la gestión y por ende de los sistemas de gestión, sin embargo, los cambios son a menudo complejos y generalmente involucran aspectos tanto técnicos como organizacionales que afectan los valores, las creencias, contenidos en la filosofía de la gestión y deben orientar a todos los grupos de interés, darles identidad, para integrarlos y no fraccionarlos para de esta manera hacerlos miembros funcionales de la organización (Gerbec M. , 2017).

La gestión del cambio debe verse como una oportunidad para transformar e integrar las capacidades del personal y el uso de todos los recursos organizacionales, debe permitir usar las nuevas herramientas sostenibles y eficientes en un contexto de clientes cada vez más exigentes y diversos. (McNeill, Arthur, Breyer, Huber, & Parker, 2012).

4.3 Gestión del cambio en la industria

Si bien existen diferencias significativas entre las empresas de cada renglón de la economía, con respecto a su entorno, su modelo de gestión y de negocio, sus clientes, el manejo y resultados de sus finanzas, etc.; también existen semejanzas significativas en lo que se refiere al manejo de la gestión del cambio y la transformación cultural que en entornos complejos se consideran inevitables (Paja, Poggianella, Aydemir, & Giorgini, 2018).

Según este mismo autor los cambios evolucionan de manera continua por situaciones multifactoriales entre los que él menciona: (i) cambios en el sistema y subsistemas, (ii) cambios organizacionales y de dominio, (iii) cambios normativos y regulatorios, y / o (iii) cambios de activos. Cualquiera de estos los cambios pueden afectar la capacidad de la empresa para lograr su desempeño y la satisfacción de sus clientes, esto independiente del sector de la economía donde se encuentre.

Cho y colaboradores (2015) propone que independientemente del sector empresarial hay variables que afectan su desempeño empresarial y ameritan estrategias de gestión y transformación cultural tales como: proyectos de gran envergadura, la gestión de la competencia, la garantía de la calidad de los productos, la innovación, entre otros. Todos estos aspectos requieren períodos de tiempo prolongados de ejecución, grandes inversiones, y estrategias complejas de gestión de además equipos

de trabajo de alto desempeño; que si no se gestionan adecuadamente son interminables, pueden sufrir grandes desviaciones que obligan a grandes cambios en la estrategia (Knackstedt, 2017).

Lo más complicado es que estas estrategias de cambio es que solo una minoría de las principales iniciativas (típicamente entre 30 y 50%) tienen un resultado positivo, el cambio es necesario, pero es arriesgado incluso en pequeñas empresas y procesos no tan complejos Leva, M.; Del Sordo, D.; Mattei, F. (2015). Es importante resaltar que la mayoría de los cambios para corregir fallas de los procesos y su ciclo de vida, se han generado en instalaciones industriales. Sin embargo, la falta de experiencia en gestionar estos cambios, se han logrado con curvas de aprendizaje dispendiosas y costosas y muy difíciles de llevar a cabo (Yoo, Lee, & Ko, 2011).

En la industria la gestión del cambio se centra en procesos comunes a este tipo de organizaciones: la cadena de suministro, el mantenimiento, la cadena de producción, la estrategia de mercado e incluso sus sistemas de gestión y de información. Delangizan y colaboradores (2010). Esta gestión del cambio al tiempo que busca optimizar los procesos para incrementar la producción, dentro de ámbitos más seguros y de máxima calidad, tiene un trasfondo de minimizar los gastos y mejorar los rendimientos financieros de las empresas, para beneplácito de sus inversores (Awan, y otros, 2018) y (Shivankar, Kakandikar, & Nandedkar, 2015).

Desde luego de gran parte de esta línea de cambios, como ya se mencionó, corresponde en gran parte a la optimización administrativa, parte de las industrias han entrado en el contexto de los sistemas de gestión que a pesar de sus altos costos de implementación, ya que requieren transformaciones culturales de fondo, son muy onerosos, pero terminan siendo costo-efectivos Keller (2005), específicamente si se tocan los sistemas de información empres Litchfield y Farokhpourlangroodi (2016), la gestión de calidad, los sistemas de gestión documental, la automatización de controles, esto como parte de la transformación (Haskins, Haskins, T. 2008).

4.4 Barrido de las teorías y metodologías existentes sobre gestión del cambio.

La gestión del cambio ha sido abordada por múltiples autores, Kotter (2001), que es uno de sus mayores exponentes, propone:

“Es el conjunto de herramientas y mecanismos que están diseñados para asegurarse de que cuando usted intente hacer algunos cambios en su organización no se salga de control y el número de problemas asociados, no sucedan”

Otro pensador Blejmar (2005) la define como:

“Entendemos la gestión de cambio organizacional como el proceso deliberadamente diseñado que mitigue los efectos no deseados de este mismo cambio y potencie las posibilidades de crear futuro en la organización, su gente y contexto.”

Como podemos observar basados en estos dos conceptos, la gestión del cambio está enfocada a minimizar las barreras o efectos adversos que se puedan presentar al implementar un cambio, realizando una planificación y diseño de estrategias para la correcta implementación del cambio involucrando principalmente a las personas de todos los niveles de la organización.

Realizando un barrido de la literatura, existen diferentes modelos o metodologías para el manejo de la gestión del cambio dentro de la organización, para el propósito del presente proyecto es necesario analizarlas de manera que proporcionen información sobre los elementos que las constituyen, de tal forma que se obtenga una base para una propuesta exitosa de gestión del cambio, para este fin se han seleccionado las siguientes:

4.4.1 Modelo de los tres pasos de Lewin

Este modelo fue establecido por Kurt Lewin (1996), psicólogo y filósofo alemán con nacionalización estadounidense, reconocido actualmente como uno de los pioneros de la psicología social experimental, organizacional, y de la personalidad, Lewin sostiene que en todas las propuestas de cambio existen dos tipos de fuerzas, las que ayudan a que se efectué el cambio (Fuerzas. Impulsadoras) y las que impiden que el cambio se produzca (Fuerzas restrictivas) que desean mantener el mismo estado de la organización.



Ilustración 3 Creación propia basada en los postulados del modelo de los seis anillos del cambio

4.4.4 Modelo Prosci ADKAR®

Prosci (2020) es una compañía enfocada a investigación aplicada a los entornos de la organización para lograr mejores resultados, Jeff Hiatt es su presidente y fundador, Prosci es el estándar de la industria para los profesionales de la gestión del cambio en todo el mundo, brinda un enfoque orientado a los resultados para responder a una verdad simple: el cambio en toda la empresa ocurre una persona a la vez.

ADKAR® es un modelo de gestión de cambios orientado a objetivos que guía el cambio individual y organizacional, es un acrónimo que representa los cinco resultados tangibles y concretos que las personas necesitan para lograr un cambio duradero: conciencia, deseo, conocimiento, capacidad y refuerzo, esta es una herramienta efectiva para planificar actividades de gestión del cambio, equipar a sus líderes para facilitar el cambio y apoyar a sus empleados durante todo el proceso, es un enfoque

simple que se desarrolla paso a paso y ayuda y a alcanzar el éxito, sin importar cuán complejo sea el sistema, proceso, enfoque o cultura que necesite afectar o transformar.

El acrónimo se representa en la siguiente figura:

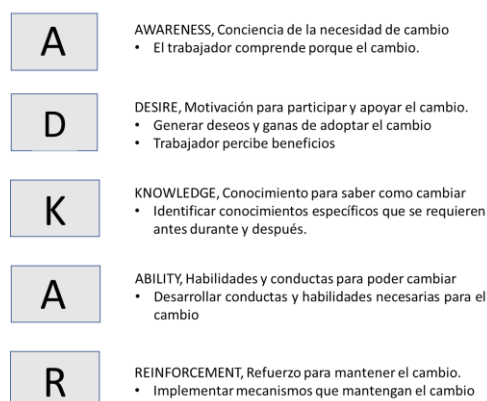


Ilustración 4 Tomado de los postulados del Modelo Prosci ADKAR®

4.4.5 Teoría del desarrollo organizacional

Esta teoría propuesta por Garbanzo (2016) indica que el desarrollo organizacional considera la organización como un todo, por lo que no es posible concebir un cambio sin considerar cada una de sus partes las cuales tienen una función estratégica, pensada desde la posición que ocupe, esta es la única forma de alcanzar con seguridad y efectividad los cambios requeridos, para alcanzar los cambios que inspira el desarrollo organizacional se tienen que considerar distintos componentes.

El objetivo fundamental de esta teoría es la aplicación de procedimientos basados en las ciencias del comportamiento para mejorar la eficacia y eficiencia de las

organizaciones; es decir, que el comportamiento del individuo asume relevancia debido a las causas y consecuencias asociadas a su comportamiento ante las demandas que le requiere la organización para implementar los cambios. Para alcanzar este objetivo, hace uso de las competencias de los individuos para poder responder a los cambios del mundo globalizado e incrementar la capacidad de adaptación hacia el medio, de forma que le permita ofrecer respuestas ágiles, sólidas y pertinentes para enfrentar la compleja cadena de transformaciones y desafíos.

Los componentes que conforman esta teoría son:

- **Visión Holística:** Lograr armonización con todos los niveles de la organización.
- **Metodología sistemática:** A través de Personas - estructura – procesos
- **Designación de agentes de agentes de cambio:** Deben ser líderes con ciertas características personales y profesionales.
- **Identificación real de los problemas:** Comprender correctamente el origen y consecuencia del problema.
- **Aprendizaje constructivista:** Asimilar conceptos desde la experiencia y construir propuestas.
- **Procesos grupales:** Participación en grupos genera confianza y logra compromiso.

como marco metodológico para la futura implementación de la gestión del cambio de los departamentos y organismos autónomos en su proceso migración a la nueva plataforma.

El beneficio que el Gobierno Vasco espera obtener del desarrollo de esta metodología es que los proyectos que la apliquen obtengan una utilización óptima del sistema desarrollado y por tanto la optimización de los procesos operativos soportados, en este sentido se establecieron como objetivos de la gestión del cambio conseguir el cambio cultural asociado a la nueva filosofía de trabajo resultante del nuevo modelo con una visión común y compartida, conseguir la participación, involucramiento y compromiso de todos los beneficiados por el cambio, detectar apoyos y barreras y establecer mecanismos para superarlas consiguiendo que el cambio sea aceptado de forma natural.

El planteamiento que se propone en esta metodología está basado en la diseño, ejecución y seguimiento de unos planes estratégicos de la gestión del cambio, que son: plan de liderazgo, de comunicación, de formación y de motivación, los cuales invitan a una correcta gestión del cambio para facilitar la transición y permitir mantener alienadas las expectativas de todos los afectados obteniendo mayores beneficios.

La metodología se desarrolla en cinco fases que se resumen en el siguiente diagrama:

- En la **etapa dos** es importante ver de manera profunda, aguda y colectiva, se trata de organizar el manejo del conocimiento, la estrategia, la innovación y el aprendizaje, en esta etapa es importante llegar a la observación profunda de manera colectiva, yendo más allá de los límites, “cuando este sentir/percibir ocurre, el grupo como un todo puede ser las oportunidades que emergen y las principales fuerzas sistémicas en juego,
- La **etapa tres** que constituye la base de la U, los individuos o grupos deben desprenderse de todo lo que no es importante; de esta forma se abre paso al mejor futuro, así el nivel de energía se eleva y se siente la posibilidad del futuro, esta etapa cobra especial importancia, ya que para la elaboración de prototipos se requiere haberse despendido de todo (dejar ir) para poder determinar lo que realmente se necesitará (dejar venir) y así proporcionar soluciones prototipadas en tiempo real.
- La **etapa cuatro** que es el proceso de prototipado, este forma parte del proceso de sentir y descubrir en el cual nosotros exploramos el futuro a través del hacer en lugar de hacerlo a través de pensar y reflexionar también conduce a una dinámica y rápida ampliación de la red de agentes de cambio quienes obtienen provecho para su aprendizaje a través del uso de prototipos y quienes se ayudan los unos a los otros con cualquier tipo de reto de innovación con el que ellos se enfrenten, en
- En la **etapa cinco** debe revisarse lo que se ha aprendido luego de haber desarrollado prototipos y micro cosmos de lo nuevo, lo que funciona y lo que



Ilustración 9 Tomado de los postulados del modelo Delta

4.4.11 Modelo de la ecuación de cambio o modelo de Beckhard y Harris

Según Cundanov (2019) la teoría de la ecuación de cambio fue desarrollada inicialmente por David Gleicher en 1960 y publicada por primera vez por Beckhard en 1975 en forma de ecuación, dos años después en 1977 esta ecuación en forma de desigualdad también se publicó por Beckhard y Harris quedando de la siguiente forma:

$$C = (ABD) > X$$

En donde "C" se refiere al cambio, "A" atribuye al grado de insatisfacción con el statu quo, "B" equivale al estado futuro deseado, "D" define los primeros pasos prácticos hacia el estado deseado, y "X" representa el costo del cambio. Diez años después en 1987, Beckhard y Harris presentaron la ecuación de cambio revisada reemplazando los costos (X) por la resistencia al cambio (R), y volviendo a enmarcar los componentes A, B y D apuntando a aplicaciones más prácticas.

$$C = (ABD) > R$$

La ecuación de cambio se basa en tres fases generales de la planificación racional del cambio organizacional que son: comprender el estado actual, reconocer el estado futuro y diseñar un estado de transición, este último se ve como una fase desordenada que cambia la organización de una condición de equilibrio a otra, los modelos de cambio requieren la inclusión de transiciones en planes de cambio para mejorar la posibilidad de éxito, por lo que la fase de transición es crucial para la calidad del estado futuro que es considerablemente influenciado por esta etapa. La figura siguiente ejemplifica las fases:

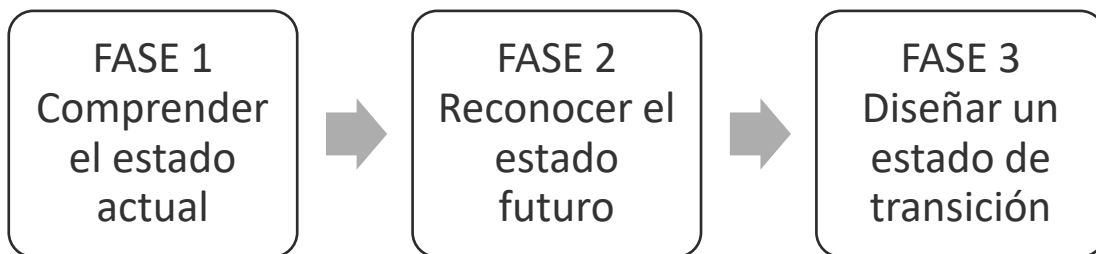


Ilustración 10 Tomado de los postulados del modelo de la ecuación del cambio

De acuerdo con los autores, casi todos los cambios a gran escala pueden ser percibidos como una transición, sin importar su tipo y contenido, estos cuatro elementos tienen que estar simultáneamente para que ocurra el cambio, los componentes de la ecuación de cambio deben tenerse en cuenta para efectuar un cambio real.

4.4.12 Proceso de cambio de Beckhard y Harris

Estos mismos autores Beckhard y Harris (1987) acuñaron el proceso del cambio que se trata de un enfoque conformado por 5 pasos, enfocado en las personas y en los resultados, que ayuda a las organizaciones a identificar e implementar el cambio, tiene como propósito diseñar claramente los pasos necesarios para lograr un cambio exitoso evaluando el impacto para las personas, los cinco pasos son los siguientes:

- **Paso 1.** Análisis organizacional interno: identificación de las fuerzas a favor y en contra de cambio y la situación organizacional actual.
- **Paso 2.** ¿Por qué cambiar? - Determinar la necesidad de cambio, determinar el grado de elección de si cambiar y definir la visión.
- **Paso 3.** Análisis de brechas: definición del estado actual de la organización frente al deseado estado.
- **Paso 4.** Planificación de la acción: evaluar el presente en términos del futuro para determinar trabajo por hacer.
- **Paso 5.** Gestionar la transición: implementar el plan a través de una colaboración efectiva y asignación de roles.

4.4.13 Modelo de cambio de Beckhard

El modelo de cambio de Beckhard (1969) es un marco de alto nivel para las etapas de cambio, determinando la necesidad de cambio, articulando un futuro deseado,

evaluando el presente y lo que hay que cambiar para pasar al futuro deseado y llegando al futuro deseado gestionando la transición.

Se centra en tres estados y emociones:

- **Estado actual:** se refiere a un estado familiar y cómodo que se puede controlar y en el cual existe claridad en los roles.
- **Estado de transición:** Se enfoca en dejar ir lo viejo y asumir lo nuevo, cambiar en todos los aspectos, se experimentan sentimientos de pérdida y depresión o de ganancia y euforia.
- **Estado futuro:** Este estado es desconocido, riesgoso, incierto, los controles no son comprendidos aun y se abren nuevos roles.

4.4.14 Modelo Bullock y Batten o modelo de cambio planificado

Según Passenheim (2010) las fases de cambio planificado de Bullock y Batten se basan en las disciplinas de gestión de proyectos, ellos analizaron más de 30 modelos de gestión de cambio y llegaron al propio con 4 fases que se puede aplicar a casi cualquier circunstancia, estas fases se describen en un enfoque lineal:



Ilustración 11 Tomado de los postulados del modelo Bullock y Batten o modelo de Cambio Planificado

organización, el liderazgo de la organización y la cultura, a su vez, los factores transaccionales son la estructura afectada, los sistemas, las prácticas de gestión y el clima. Estos factores transformacionales y transaccionales en conjunto afectan la motivación, lo que, a su vez, afecta el rendimiento.

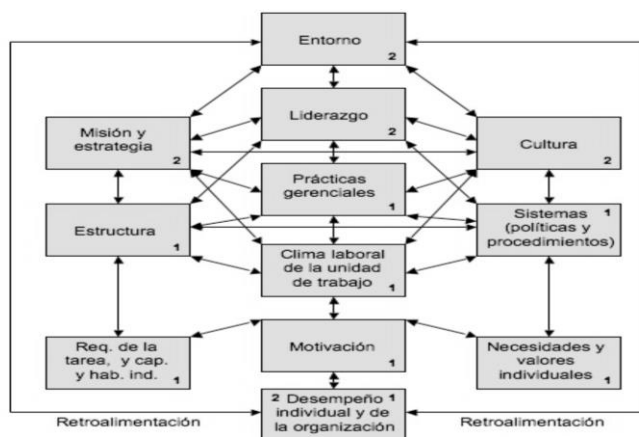


Ilustración 12 Tomado de los postulados del modelo Burke y Litwin

Este modelo se expresa esquemáticamente, con los factores más importantes en la cima, las capas inferiores representan lo menos importante, argumenta que todos los factores están integrados (en mayor o menor grado), por lo tanto, un cambio en uno eventualmente afectará a todos los demás factores. Burke cree que los factores ambientales son el motor más importante para intercambiar, de hecho, la mayoría de los cambios se remontan a controladores externos para el cambio, sin embargo, en la gestión exitosa del cambio es que los factores internos y especialmente las personas son los aspectos más críticos en la reacción a factores externos – en términos simples las unidades ambientales externas, pero las internas.

4.4.16 Modelo de Gestión de Cambio de Carnall

Colin Carnall en su libro "Gestión del cambio en las organizaciones" (Carnall, 1990) propone un modelo que se centra en el papel del gerente durante el proceso de cambio, indica que la gestión efectiva del cambio depende del nivel de habilidad gerencial y su intervención en áreas de administración de las transiciones, tratamiento de las culturas organizacionales y gestión de la política organizacional, anota que solo al sintetizar estas tres áreas se puede crear un entorno de creatividad.

La presión por el cambio en el entorno, crea la necesidad de un proyecto o programa dentro de la organización y el gerente es el principal agente de cambio, el manejo de las culturas organizacionales y la gestión de la política organizacional son claramente funciones que el gerente con el apoyo de otros miembros del equipo, necesita incorporar en la gestión de los interesados mientras gestiona el cambio como parte de la obtención de beneficios.

Un gerente experto en la gestión de la transición creará una atmósfera de toma de riesgos creativa y ayudará a las personas a aprender mientras implementan el cambio, esto a su vez logra un cambio organizacional o incorpora el cambio para que los beneficios puedan realizarse.

- Estrategias de partes interesadas
- Comunicación y compromiso
- Modificar el impacto
- Modificar la preparación, la planificación y la medición.
- Gestión de proyectos
- Educación, aprendizaje y apoyo.
- Facilitaciones
- Sistemas de sostenimiento
- Gestión personal y profesional.
- Consideraciones organizacionales
-

Este instituto también creo su propio modelo de madurez de cambio organizacional el cual se utiliza para describir los comportamientos, prácticas y procesos de una organización que permite resultados confiables y sostenibles, está conformado por 3 categorías que son claves en el cambio organizacional, estos son Liderazgo estratégico de cambio, preparación para el cambio y proyecto de gestión del cambio.

5. **Seleccione y elimine las barreras y socialice a los recién llegados:** como lo indican las etapas 7 y 8 de Kotter, aunque puede sonar un poco duro la forma de implementar una cultura es conectarla a la membresía organizacional, es decir las personas pueden ser seleccionadas o eliminadas en términos de su encajar con la nueva cultura.
6. **Desarrollar sensibilidad ética y legal:** indica que los cambios en la cultura pueden generar tensiones, intereses organizacionales e individuales, lo que puede resultar en problemáticas éticas o legales, esto suscita cambios en el empleado como integridad, control, trato equitativo y seguridad laboral.

4.4.22 Implementando un cambio planificado

El modelo para el cambio planificado de acuerdo con (Ford & Greer, 2005) describe cuatro ingredientes clave a nivel macro para una gestión exitosa del cambio:

COMPRENDER	HABILIDADES	MEDIO AMBIENTE	MOTIVACION
• De que se trata el cambio • Para que sirve	• Necesarias para llevar a cabo el cambio	• Eliminar las barreras para implantar un cambio exitos	• Construir y mantener personas motivadas que compartan la vision y pasion de cambio

Ilustración 17 Tomado de los postulados del modelo Modelo de Edwin Cornelius

4.4.23 La rueda de nueve cuñas de Galpin

De acuerdo con (Cheung, 2010) Galpin en el año 1996 propone un modelo con nueve cuñas que forman una rueda, esas cuñas son:

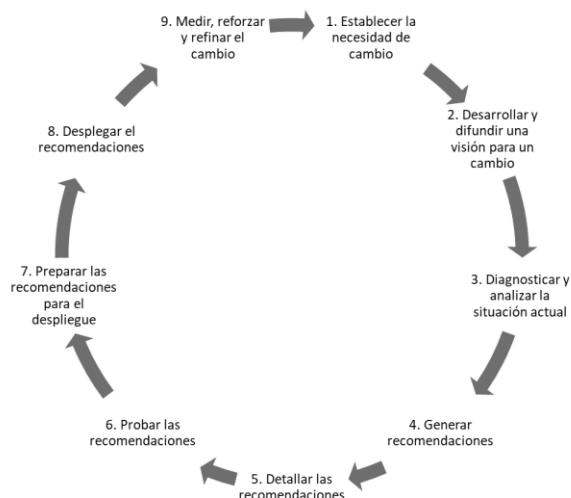


Ilustración 18 Tomado de los postulados del modelo Modelo de nueve cuñas de Galpin

Como base para cada cuña del modelo, Galpin subraya la importancia de comprender una cultura de la organización que se refleja en sus reglas, políticas, costumbres, normas, eventos, recompensas y reconocimiento.

Además de lo anterior una organización exitosa debe centrar esfuerzo de cambio en dos niveles: el nivel estratégico y el nivel operativo, el estratégico se refiere a los esfuerzos iniciales que involucran a ejecutivos, gerentes superiores y el operativo se refiere a los empleados en el cual hay mayor esfuerzo para impulsar el cambio profundamente en una organización.

4.4.24 Proceso de aceleración de cambio de CAP

El Change Acceleration Process / El modelo de proceso de aceleración del cambio (CAP) de General Electric - GE (2020) se creó a partir de una investigación realizada por la empresa que dio como resultado la comprensión de que incluso los proyectos con un alto grado de experiencia técnica, sin tener en cuenta los factores culturales, fallarán. Es interesante notar que el equipo utilizó una ecuación multiplicativa para este modelo: La Efectividad (E) de cualquier iniciativa es igual al producto de la Calidad (Q) de la estrategia técnica y la Aceptación (A) de esa estrategia, ($E = Q * A$). En otras palabras, el lado de la gente de la ecuación merece tanta atención como el lado técnico. Si un factor, como Aceptación (A) es cero, la solución será igual a cero y fallará.

Comprende una lista de verificación del gerente para el liderazgo del cambio, es un modelo no lineal flexible que se utiliza durante un proceso de cambio, este aplica el pensamiento estratégico a la influencia de otros con herramientas para ayudar a los equipos de cambio a identificar formas de lograr un cambio de comportamiento en la organización.

- **Líder de cambio:** es necesario tener un patrocinador y miembros del equipo que demuestren ser visibles, comprometidos, activos y que apoyen al cambio.
- **Crear una necesidad compartida:** tener claridad en la razón para cambiar, ya sea impulsada por una amenaza u oportunidad, esta debe ser inculcada en la

organización y compartida a través de datos y demostración, la necesidad de cambio debe ser tan fuerte que supere su resistencia.

- **Formar una visión:** el resultado deseado del cambio debe ser claro, legítimo, ampliamente entendido y compartido, la visión se forma en términos de comportamiento.
- **Compromiso de movilización:** debe existir un fuerte compromiso de la alta dirección para invertir en cambiar, hacer que funcione y exigir y recibir atención de la gerencia, aceptar cambiar sus propias acciones y comportamientos para apoyar el cambio.
- **Hacer que el cambio dure:** una vez que se inicia el cambio, debe perdurar y los aprendizajes se transferidos a toda la organización, el cambio debe estar integrado a otras iniciativas claves de la organización.
- **Seguimiento del progreso:** el progreso debe ser real, tener puntos de referencia establecidos y realizados e indicadores establecidos para garantizar la responsabilidad.

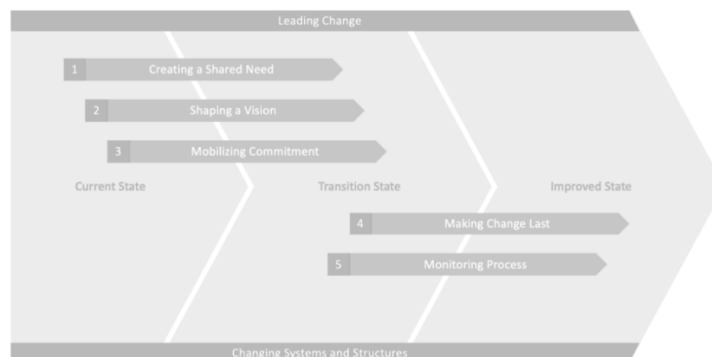


Ilustración 19 Tomado de los postulados del modelo Modelo Proceso de aceleración de cambio de CAP

4.4.25 Modelo de las cinco fases de Judson

Según lo indicado por (Cheung, 2010) el modelo Judson se establece en el año 1991, este consta de cinco fases que son las necesarias para implementar un cambio, primero analizar y planear el cambio, segundo comunicar el cambio, tercero ganar aceptación de nuevos comportamientos, cuarto cambiar del status quo al estado deseado y quinto consolidar e institucionalizar el nuevo estado.

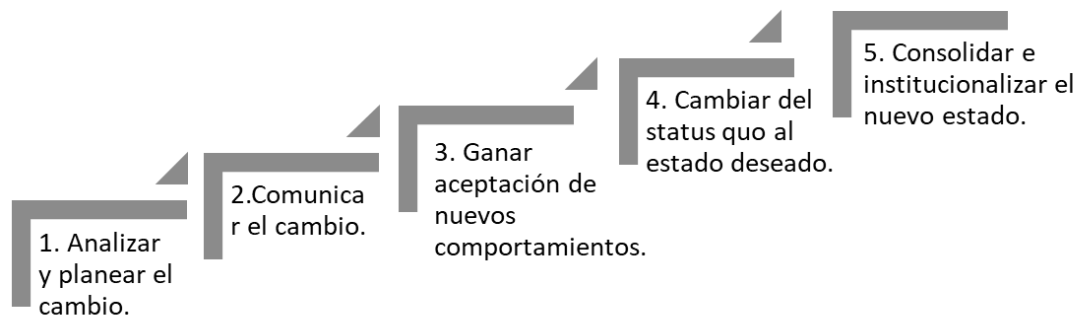


Ilustración 20 Tomado de los postulados del modelo Modelo de las cinco fases de Judson

En cada fase el autor indica se deben analizar las reacciones predecibles para lograr cambiar y los métodos para minimizar la resistencia a los esfuerzos de cambio de las personas, entre los diferentes métodos existentes sugiere superar la resistencia mediante el uso de medios alternativos, recompensas, programas, y negociación y persuasión.

muchos modelos de cambio pasan por alto los aspectos centrados en la persona que constituyen lo más importante en un proceso de cambio.

4.4.27 Método de Marsh Global Managed Change

Esta metodología (2020) se enfoca en el lado de las personas dentro del proceso de cambio para Identificar y reducir con precisión la resistencia de los empleados, en general, es una integración de los recursos y herramientas organizados como una hoja de ruta para la gestión exitosa del cambio pensada para los líderes.

La hoja de ruta consta de las siguientes etapas:

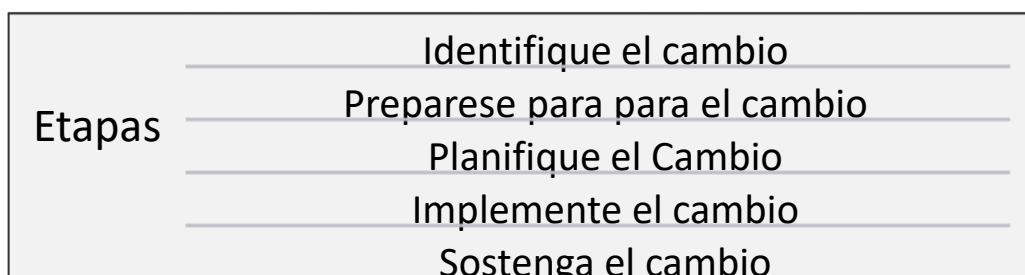


Ilustración 22 Tomado de los postulados del Modelo de Marsh Global Managed Change

4.4.28 Modelo de Lippitt, Watson y Westley

Este modelo constituye una extensión de la teoría del cambio de los tres pasos de Lewin, es una teoría de siete pasos que se centra más en el papel y la responsabilidad del agente de cambio que en la evolución del cambio en sí (Lippitt, Watson, & Westley, 1970).

La información se intercambia continuamente durante todo el proceso que consta de siete pasos:

1. Diagnosticar el problema.
2. Evaluar la motivación y la capacidad para el cambio.
3. Evaluar los recursos y la motivación del agente de cambio, esto incluye el compromiso del agente de cambio con el cambio, el poder y la resistencia.
4. Elegir objetos de cambio progresivos, es decir en este paso, se desarrollan planes de acción y se establecen estrategias.
5. El rol de los agentes de cambio debe ser seleccionado y entendido claramente por todas partes de la organización para que las expectativas sean claras, ejemplos de roles son: animador, facilitador y experto.
6. Mantener el cambio, la comunicación, la retroalimentación y la coordinación grupal son elementos esenciales en este paso del proceso de cambio.
7. Termine gradualmente de la relación de ayuda, agente de cambio debería retirarse gradualmente de su papel con el tiempo, esto ocurrirá cuando el cambio se convierta en parte de la cultura organizacional.

4.4.29 Modelo de siete pasos de McKinsey

Este modelo se basa en la teoría que para que la organización funcione bien, se deben alinear y reforzar mutuamente siete elementos, este modelo se puede usar para

Todo se basa en todo lo que significa que los elementos del sistema deben alinearse para lograr un rendimiento completo por lo tanto entre mayor sea la congruencia, mayor será el rendimiento, el modelo de transformación organizacional se compone de cuatro subsistemas que dependen unos de otros.

Este modelo propone que la gestión eficaz del cambio significa atender los cuatro componentes anteriores si no logran alinear esto componentes la organización retornada a su estado anterior y el cambio desaparecerá, cuando ocurre una falta en la alineación, la energía se acumula en el sistema en forma de resistencia.

Los subsistemas son:

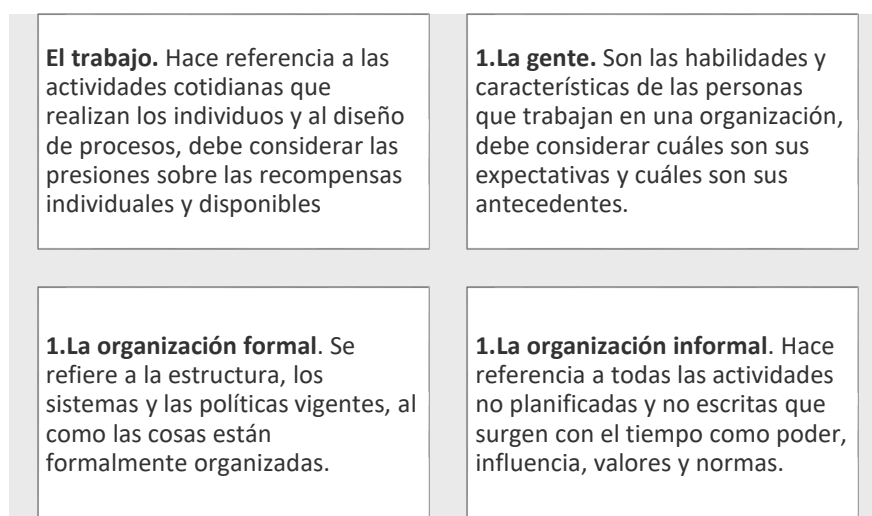


Ilustración 24 Tomado de los postulados del modelo Tusaban de congruencia de Nadler y Tushman

delegación de autoridad, control organizacional, responsabilidad y evaluación del desempeño.

Este modelo también sigue el enfoque básico de 'sistemas' para el funcionamiento organizacional incluidas las conocidas entradas y salidas, el modelo de seis cajas es compuesto por los siguientes componentes:

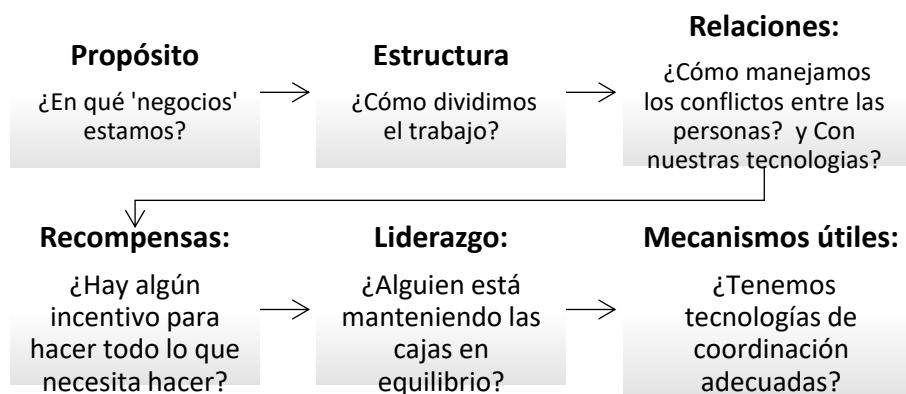


Ilustración 27 Tomado de los postulados del Modelo Weisbord 6 Cajas

4.4.36 William Bridges, gestionando la transición

Bridges (2004) hace una clara distinción entre cambio planificado que se trata de mover físicamente una oficina, o instalar nuevos equipos, o reestructuración y la transición para el cambio, que se trata de dejar atrás el pasado y adoptar nuevas conductas o formas de pensar. El cambio es situacional y se puede planificar, mientras que la transición es psicológica y menos Fácil de manejar.

La transición consta de tres fases:

1. **Finalizar:** Antes de que puedas comenzar algo nuevo, debes terminar lo que solía ser, se necesita identificar quién está perdiendo qué, esperar una reacción y reconocer las pérdidas abiertamente.
2. **Zona neutral:** En esta las personas se sienten desorientadas, disminuye la motivación y se eleva la ansiedad, el consenso puede romperse a medida que las actitudes se polarizan, pero también puede darse un tiempo creativo, el trabajo del gerente es garantizar que las personas reconozcan la zona neutral y tratarlo como parte del proceso.
3. **Nuevo comienzo:** Los nuevos comienzos no se pueden planificar y predecir, pero puede ser alentado, apoyado y reforzado.

Bridges sugiere que las personas necesitan cuatro elementos clave para ayudarles a comenzar de nuevo, que son: el propósito detrás del cambio, una imagen de cómo se verá y se sentirá esta nueva organización, un plan paso a paso para llegar allí, y una parte para jugar en el resultado. El comienzo se alcanza cuando las personas sienten que pueden comprometerse emocionalmente haciendo algo de una nueva forma.

4.4.37 Modelo Trece de las capacidades dinámicas

La capacidad dinámica es "la capacidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurarse internamente y externas para abordar entornos que cambian rápidamente" (Teece, Pisano, & Shuen, 1997).

1. Preparación:

- **Ambulancia:** Crear conciencia (contexto) y establecer urgencia sobre el problema, respuesta emocional y racional a la situación.
- **Diagnóstico:** Aclarar el problema raíz, Involucre a otros para obtener perspectivas diversas, Impulsores de causa-efecto.
- **Equipo quirúrgico:** reunir liderazgo de cambio, Organización cruzada, múltiples grupos de partes interesadas con especialistas según sea necesario
- **Prescripción:** desarrolle una Visión para el Cambio (Objetivos de Cambio), Colaborar y sintetizar una solución, Identificar el hábito clave para aprovechar, Identificar submetas
- **Evaluar la preparación organizacional para Cambio:** Plan de resistencia al cambio: anticipar y mitigar, plan de tratamiento para desarrollar el cambio
- **Plan de gestión:** Establecer objetivos SMART para objetivos de cambio intermedio. determinar cambios estructurales y del sistema que son necesarios, determinar la etapa de las partes interesadas Change, alinee la capacitación y el plan de comunicación.

2. Implementación:

- Implementación del tratamiento - Cambio planificado

- DAC: dirección-alineación-compromiso, liderazgo
- Procesos de intervención de cambio y plan de comunicación alineado.
- Plan de capacitación para nuevos procesos, habilitación de cambio y cambio emergente
- Proporcionar los recursos necesarios para los involucrados
- Abordar y eliminar las barreras al cambio.
- Fomentar una acción independiente que esté alineada con el objetivo de cambio.

3. Evaluación:

- Rastree y celebre el progreso: ate a cambiar objetivos y metas intermedias
- Reconocer los facilitadores de cambio y modelos a seguir, recompensar.
- Recuperación, progreso del ancla, estabilizar y descansar
- Formalizar nuevas estructuras y sistemas.
- Incorporar culturalmente nuevos comportamientos (hábitos)
- Reevaluar: reforzar o reenfocar los esfuerzos para ampliar el alcance del cambio
- Desplazar el proceso hacia el siguiente objetivo secundario
- Repasar lo que no cumple con las expectativas.



Ilustración 28 Tomado de los postulados del modelo Modelo Star de Galbraith

4.4.40 Modelo de la desviación positiva

Según (Ben-Yehuda, 1990) La desviación positiva se basa en la observación de que en cada comunidad hay ciertos individuos o grupos (los desviados positivos), cuyos comportamientos o estrategias poco comunes pero exitosos permiten ellos para encontrar mejores soluciones a un problema que sus compañeros. Estas personas o grupos tienen acceder a exactamente los mismos recursos y enfrentar los mismos desafíos y obstáculos que sus pares.

Utilizando un enfoque basado en activos para resolver problemas para utilizar activos o recursos sin explotar, liderados por miembros de la comunidad u organización, el enfoque les permite descubrir y luego aprovechar comportamientos o estrategias poco comunes pero exitosos dentro de la comunidad para resolver un

- Monitoreo y evaluación creados por la comunidad para promover aún más el cambio

4.4.42 Modelo de preparación para el cambio de Armenakis

Amerakis y Harris (2009) proponen un modelo que incorpora elementos de a Lewin y de la teoría del aprendizaje social de Bandura, este modelo contiene siete pasos con el objetivo de facilitar la adopción e institucionalización del cambio deseado en las organizaciones estos pasos son:

1. **Comunicación persuasiva** (por ejemplo, discursos de agentes de cambio y artículos en empleados boletines informativos).
2. **Participación activa de los afectados** (por ejemplo, aprendizaje indirecto y toma de decisiones participativa).
3. **Prácticas de gestión de recursos humanos** (por ejemplo, selección, evaluación del desempeño, compensación y programas de capacitación y desarrollo).
4. **Actividades simbólicas** (por ejemplo, ritos y ceremonias).
5. **Prácticas de difusión** (por ejemplo, programas de mejores prácticas y equipos de transición).
6. **Gestión de información** interna y externa;
7. **Actividades formales que demuestren apoyo a las iniciativas de cambio** (por ejemplo, nuevas estructuras organizativas y descripciones de trabajo revisadas).

4.4.44 Modelo de EGAN

Egan (1994) desarrolló un modelo para la gestión del cambio en las organizaciones basándose en las tres etapas de la teoría de Kurt Lewin que consisten en descongelar, mover y volver a congelar, el cambio propuesto por Egan está centrado en la etapa de la descongelación en donde plantea considerar de forma detallada una evaluación del escenario actual de la organización, es decir realizar un diagnóstico, posteriormente la creación de un escenario preferido que se refiere al escenario deseado que se quiere llegar y por último una etapa de diseño y planificación que permitan mover a la organización del escenario actual al deseado.

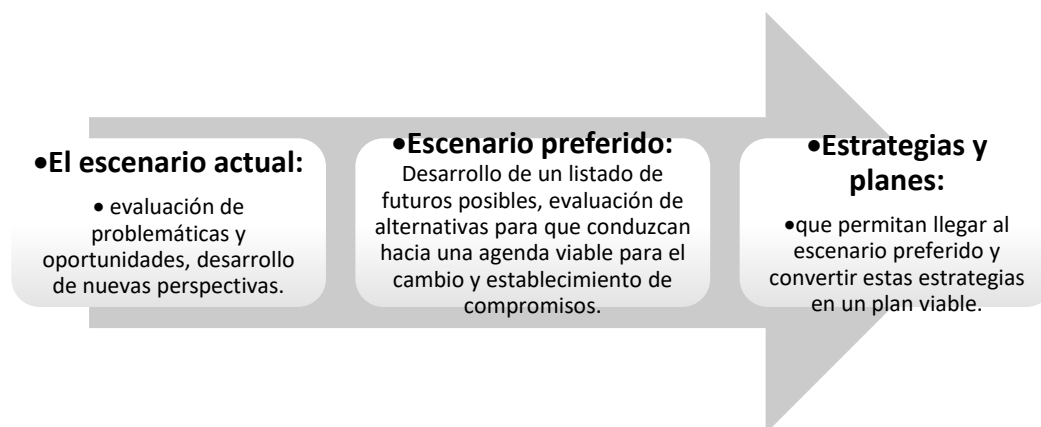


Ilustración 30 Tomado de los postulados del modelo de EGAN

Una vez recopilada la literatura sobre las teorías de gestión del cambio y analizando la información que suministra cada una de ellas, podemos evidenciar que establecen diferentes fases, etapas, componentes o pasos, por medios de los cuales una organización puede llegar a gestionar el cambio ante una situación futura diferente a la

vivida en la actualidad, esta situación hace referencia a la implantación de un proyecto, un proceso de re ingeniería, o situaciones organizacionales del día a día.

4.5 Que es un sistema de gestión

De acuerdo con el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (2015) un sistema de gestión es un “conjunto de elementos de una organización interrelacionados o que interactúan para establecer políticas, objetivos y procesos, para lograr esos objetivos. Puede tratar una sola disciplina o varias disciplinas, los elementos del sistema de gestión establecen la estructura de la organización, los roles y las responsabilidades, la planificación, la operación las políticas, las prácticas, las reglas, las creencias, los objetivos y los procesos para lograr esos objetivos.

Otra definición, dada por la International Organization for Standardization (2020) es:

“la forma en que una organización gestiona las partes interrelacionadas de su negocio para lograr sus objetivos, estos objetivos pueden relacionarse con una serie de temas diferentes, que incluyen la calidad del producto o servicio, la eficiencia operativa, el desempeño ambiental, la salud y la seguridad en el lugar de trabajo y muchos más”.

Los sistemas de gestión permiten y facilitan, que el conjunto de procesos, recursos, competencias y personas que lo conforman, sepan cómo actuar, dirigir y

controlar una organización. Al Igual que un organismo vivo, la organización interactúa con su entorno como lo son proveedores, clientes, competidores, productos sustitutos y sociedades a través de un sistema de gestión; por tanto, un Sistema de Gestión es un conjunto de etapas unidas en un proceso continuo, que permite trabajar ordenadamente una idea hasta lograr las mejoras y su continuidad (González & Arciniegas, 2016).

En general, se establecen cuatro etapas en este proceso, que hacen de este sistema de gestión, un proceso circular virtuoso, pues en la medida que el ciclo se repita recurrente y recursivamente, se logrará en cada ciclo obtener una mejora, Las cuatro etapas del sistema de gestión son el P.H.V.A. o Ciclo Deming (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), las cuales dinamizan la relación entre el hombre y los procesos, buscando su control con base a su establecimiento, mantenimiento y la mejora de sus estándares (Costa & Lorente, 2008).

4.5.1 Sistemas de gestión existentes

De acuerdo con la 'Organización Internacional de Estandarización' los sistemas de gestión que existen son los relacionados en la siguiente tabla, algunos de estos están organizados en su contenido de acuerdo con la Estructura de alto nivel (E.A.N.) creada por esta misma organización, tienen diferentes enfoques de acuerdo a las distintas necesidades organizacionales.

IWA 12: 2013	Directrices sobre la aplicación de ISO 9001: 2008 en organizaciones policiales	No	Seguridad y Protección
ISO 19600: 2014	Sistemas de gestión de cumplimiento - Directrices	si	Administración General
ISO 30301: 2019	Información y documentación - Sistemas de gestión de registros - Requisitos	Si	Administración General
ISO 30302: 2015	Información y documentación - Sistemas de gestión de registros - Directrices para la implementación	Si	Administración General
ISO 30401: 2018	Gestión de recursos humanos - Sistemas de gestión del conocimiento - Requisitos	Si	Administración General
ISO 34101-1: 2019	Cacao sostenible y rastreable - Parte 1: Requisitos para sistemas de gestión de sostenibilidad	Si	Administración General
ISO 37001: 2016	Sistemas de gestión antisoborno - Requisitos con orientación para su uso	Si	Administración General
ISO 37002	Sistemas de gestión de denuncia de irregularidades - Directrices	Si	Administración General
ISO 37101: 2016	Desarrollo sostenible en comunidades - Sistema de gestión para el desarrollo sostenible - Requisitos con orientación para el uso	Si	Administración General
ISO 37301	Sistemas de gestión de cumplimiento: requisitos con orientación para el uso	Si	Administración General
ISO 41001: 2018	Gestión de instalaciones - Sistemas de gestión - Requisitos con orientación para el uso	Si	Administración General
ISO 44001: 2017	Sistemas de gestión de relaciones comerciales colaborativas - Requisitos y marco	si	Administración General
ISO 44002	Gestión de relaciones comerciales colaborativas - Directrices sobre la implementación de ISO 44001	Si	Administración General
ISO 55001: 2014	Gestión de activos - Sistemas de gestión - Requisitos	Si	Administración General
ISO 55002: 2018	Gestión de activos - Sistemas de gestión - Directrices para la aplicación de ISO 55001	Si	Administración General
ISO 56002: 2019	Gestión de la innovación - Sistema de gestión de la innovación - Orientación	Si	Administración General

planteamiento, una metodología consiste en la descripción de la forma en que se deben ejecutar una serie de actividades.

Así entendido para la gestión del cambio enmarcada en la implementación de sistemas de gestión, la metodología es la descripción de las etapas que se deben seguir teniendo en cuenta los elementos comunes revisados y en un orden coherente buscando incorporarlos a la estructura de los sistemas de gestión, de tal forma que se establezcan mejores prácticas que involucren a las personas y logren su compromiso y participación al momento de la implementación para el logro del objetivo organizacional.

5.2 Algoritmo para el desarrollo del trabajo

A continuación, se presenta el algoritmo base para la realización del trabajo:

metodologías existentes y las estrategias más favorables para la implantación de los sistemas de gestión, así como también los éxitos y fracasos y así determinar las herramientas teóricas y conceptuales necesarias para el desarrollo de la propuesta metodológica, objeto del presente trabajo de investigación.

Sampieri (2018) indica que, en la ruta de investigación cualitativa, se comienza examinando y revisando los estudios previos de forma simultánea de tal manera que se pueda generar una teoría consistente con lo que se está observando, igualmente en esta ruta, aunque se comienza por una revisión de literatura, esta puede complementarse en cualquier etapa del estudio y apoyarse desde el planteamiento del problema hasta la elaboración del reporte de resultados.

Así mismo la ruta cualitativa se enmarca en tres fases: la muestra, la recolección y el análisis, los cuales se manejan de forma simultánea y se influyen entre sí, esta resulta conveniente para comprender fenómenos desde la perspectiva de quien los vive o buscar patrones desde la experiencia y su significado.

Predomina la lógica y razonamiento inductivo, dirigiéndose de lo particular a lo general para posteriormente generar teoría, el proceso de indagación es flexible y se desplaza entre la experiencia, la acción y los resultados, se define a través de las interpretaciones de los participantes o investigador de modo que convergen varios puntos de vista.

Este enfoque se basa en métodos de recolección de información no estandarizados, consiste en narrativas de diferentes clases, por lo que se utilizan con flexibilidad y de acuerdo a las necesidades del estudio técnicas de recopilación de información como revisión de documento, observación, entrevistas, grupos de enfoque, registros de historias de vida y evaluación de experiencias, por lo que, se producen datos y resultados en formas de diagramas, notas o cuadros.

5.4 Alcance y fases de la investigación

A continuación, se presenta el alcance y las fases de la investigación:

5.4.1 Alcance de la investigación

El fenómeno analizado es la gestión del cambio, se pretende establecer la mejor forma de aplicar este concepto a la implantación acertada de los sistemas de gestión en las organizaciones, de tal modo que se puedan obtener los elementos básicos y certeros para el logro de una implementación duradera en el tiempo. Esto obliga a estudiar a

profundidad y comprender las características y operativización de los diferentes conceptos, teorías o modelos de cambio existentes y a partir de ellas definir una metodología buscando sea una herramienta válida para las organizaciones.

De acuerdo con Cortés (2005):

“Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis, describen situaciones, eventos o hechos, recolectando datos sobre una serie de cuestiones y se efectúan mediciones sobre ellas, buscan especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice.”

Las fases de la investigación se plantean en tres componentes: exploratoria y documental, de diseño y de validación, las cuales se describen a continuación y serán la base para el desarrollo del trabajo:

- **Fase exploratoria y documental**

En concordancia con el primer objetivo específico planteado, se realiza en primera instancia una revisión de literatura sobre gestión del cambio, con el fin de revisar las teorías y metodologías existentes con diferentes autores y destacar entre ellas los criterios necesarios que apliquen al objeto de estudio para así construir una matriz identificando metodologías de gestión del cambio con elementos comunes y diferenciales.

En segunda instancia se realiza una revisión de la teoría existente sobre los sistemas de gestión, con el fin de determinar elementos comunes, factores de éxito y fracaso en la implantación de estos en las organizaciones, para la construcción de un diagnóstico de los sistemas de gestión.

Finalmente se construye una caracterización que permite establecer la relación e inferencia que tienen la gestión del cambio en la implementación de los sistemas de gestión.

- **Fase de diseño de la propuesta**

Teniendo en cuenta la caracterización obtenida en la fase de investigación, con los criterios relevantes y comunes de cada metodología del gestión del cambio existente y el diagnóstico actual de los sistemas de gestión, se definen las etapas de la propuesta metodológica enfocada a la implantación de un sistema de gestión, determinando elementos relevantes que se tienen en cuenta para establecer el paso a paso a seguir, y se describe el contenido de la metodología propuesta de acuerdo a lo mencionado en el segundo objetivo específico de la presente investigación.

- **Fase de validación**

Se realiza una validación de contenido tomando como referencia el método Delphi, en donde se realiza un cuestionario para la evaluación de la metodología planteada, la cual se presentará a 3 expertos en gestión del cambio organizacional Y/O

Objetivo específico 1

Objetivos específicos	Actividades	Tarea	Entregable
1. Caracterizar los diferentes enfoques teóricos y metodológicos de gestión del cambio.	Barrido de las teorías y metodologías existentes sobre gestión del cambio	Investigar que es, de donde surge y aplicación de la gestión del cambio	Matriz Excel identificando metodologías de gestión del cambio con elementos comunes y diferenciales
		Consultar diferentes metodologías existentes para la gestión del cambio	
		Extraer información relevante	
	Diagnóstico sobre los Sistemas de Gestión existentes	Consultar teoría de los SG, cuantos hay, elementos comunes, etc.	Documento de diagnóstico de los sistemas de gestión, identificando cuales son y los factores de éxito y fracaso en su implementación
		Investigar factores de éxito en la implementación de los SG	
		investigar inconvenientes presentados en la implementación de los SG	
	Caracterización de la información encontrada	Identificar aspectos comunes de la gestión del cambio en los SG	Matriz de Caracterización
		Establecer relación entre las teorías de Gestión del cambio y las características de la implementación de sistemas de gestión	
		Realizar la caracterización	

Objetivo específico 2

Objetivos específicos	Actividades	Tarea	Entregable
2. Plantear una propuesta metodológica de gestión de cambio aplicable a un sistema de gestión	Conceptualización de metodología	Investigar cómo se realiza una metodología	No aplica
		Averiguar los componentes de una metodología	
	Investigar cómo es la metodología para la implementación de SG	Establecer el paso a paso para implementación de SG	Diagrama indicando pasos de la implantación de un SG evidenciando en que

		Elaborar cuestionario inicial	Cuestionario de evaluación y descripción del mismo
	Resultados	Analizar las respuestas y repetir encuestas si es necesario	Cuestionario de evaluación y descripción del mismo
		Analizar información final	Documento final con ajustes de acuerdo a la retroalimentación de los expertos

Tabla 4 Despliegue de objetivos

5.7 Diseño muestral: universo y muestra o escenario de estudio

5.7.1 Escenario de estudio

La metodología planteada en esta investigación fue pensada y concebida para su aplicabilidad dentro de cualquier sistema de gestión o la integralidad de estos, que una organización requiera implementar, independiente del sector económico, productivo, tamaño, naturaleza, dado que se tienen en cuenta elementos aplicables a cualquier tipo de organización.

5.8 Instrumentos y técnicas de investigación

5.8.1 Para la fase de exploración y documentación

Se realizará revisión de la literatura, análisis de texto y análisis de contenidos en los temas objeto del estudio: gestión del cambio y sistemas de gestión:

5.8.1.3 Matriz de correlación

Tomando los aspectos más importantes extraídos de las teorías encontradas de la gestión del cambio y los numerales tenidos en cuenta para la implementación de un sistema de gestión que aportan a la gestión del cambio organizacional, se realiza una matriz de correlación la cual ayuda a encajar la implementación de la metodología a diseñar como objeto de la presente investigación en los momentos precisos de la implantación de un sistema de gestión.

Para ello se realizará la siguiente tabla la cual se desarrolla y analiza en el capítulo sexto.

Principales aspectos a de la gestión del cambio	Numerales de las Norma ISO Enfocados a Gestión del Cambio					
	#1	#2	#4	#5	#6	#7
	Aspecto 1					
	Aspecto 2					
	Aspecto 3					
	Aspecto 4					
	Aspecto 5					
Aspecto 6						
Aspecto 7						

Tabla 6 Propuesta de tabla para presentar la matriz de correlación gestión del cambio y sistemas de gestión

Aunque los sistemas de gestión en general dentro de la estructura que los conforman no expresan explícitamente sobre la gestión del cambio, a excepción del sistema de gestión de Seguridad y salud en el trabajo que tiene un capítulo exclusivo sobre este tema, los demás sistemas no mencionan la gestión del cambio necesaria que debe aplicarse en las organizaciones al momento de un proyecto de implementación, pero si se encuentran numerales de las normas que le apuntan implícitamente a gestionar un cambio dentro de la cultura organizacional con el fin de preparar y encaminar al recurso humano hacia la consecución de los objetivos propuestos.

La importancia del componente humano dentro de los sistemas de gestión, está orientada a articular el sistema con la realidad de la organización, esto implica despertar conciencia en las personas que la conforman, despertar conciencia significa darse cuenta de el papel que cada persona juega dentro del sistema de gestión, de lo que espera la organización y de lo que debe hacer y no hacer en su rol dentro del sistema o sistemas que se desea implementar.

Al hablar de conciencia, nos referimos al numeral 7.3. toma de conciencia que dentro de la estructura de alto nivel definida por la ISO es común para todas las normas, para este numeral de acuerdo con el (Instituto colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC), 2015) la organización debe garantizar que las personas que las conforman tomen conciencia sobre la política y los objetivos definidos, su papel y contribución a la eficacia del sistema y las implicaciones del incumplimiento de los requisitos del sistema.

Con el fin de despertar esta conciencia en las personas, frente a la implementación del sistema de gestión, cualquiera que este sea, se han definido según lo indicado en (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC), 2015) otros numerales que apoyan este proceso, por ejemplo, el numeral 5.3. Roles, Responsabilidades y Autoridad, el cual indica que la organización debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades pertinentes para el sistema sean comunicados y entendidos por toda la organización, cuando se habla de responsabilidades se hace referencia a los deberes que cada persona tiene y al hablar de autoridad a los derechos, para la definición de estos dos aspectos los mecanismos más comunes que encontramos para esta tarea son los perfiles o manuales de cargos, el organigrama, el mapa de procesos, los flujogramas, los procedimientos y los instructivos.

De igual manera el numeral 7.2 Competencia, indica a la organización determinar la competencia necesaria de las personas que afectan el desempeño y eficacia del sistema de gestión, basándose en tres aspectos fundamentales que son Educación, la cual hace referencia al título formal adquirido por la persona sea por su profesión, especialización, maestrías o doctorado, la Formación, la cual es adicional y específica en algún campo y la Experiencia que hace referencia al tiempo de permanencia en determinada labor, esta competencia significa saber hacer en un contexto determinado y debe ser adecuada para los fines de la organización, esta competencia puede ser adquirida fuera o dentro de la organización si la necesidad lo requiere.

El numeral 7.4 Comunicación, igualmente contribuye a la toma de conciencia de las personas dado que indica a la organización que debe gestionar sus comunicaciones internas y externas, la forma de hacerlo, las personas que deben realizarla, a quien debe ir dirigida, cuando se debe comunicar y de esta forma entregar mensajes claros a todas las partes interesadas con el fin de que este sea entendido y comprendido para que aporte a la eficacia del sistema de gestión.

En el numeral 7.1.6 Conocimiento de la organización se indica a la organización determinar el conocimiento necesario para operar sus procesos y lograr la conformidad de sus productos y servicios, es decir gestionar el conocimiento de forma adecuada para que prevalezca en el tiempo, este conocimiento debe estar disponible para las personas quienes son las encargadas de, así como establecer mecanismos para adquirir nuevos conocimientos que le permitan adaptarse al mercado cambiante, en la medida en que las personas conocen su organización pueden mejorar e innovar.

De acuerdo a lo anterior se evidencia como los principales aspectos a tener en cuenta dentro de la gestión del cambio definidos en el capítulo 6.1 del presente trabajo después de realizar un estudio minucioso de las metodologías de gestión del cambio existentes, están implícitamente relacionados con algunos numerales que contemplan los sistemas de gestión para su implementación en las organizaciones, los cuales apuntan a prepararla para el cambio que significa esta implementación.

5.8.1.4 Elementos comunes de los Sistemas de Gestión

Para el establecimiento de los elementos comunes de los sistemas de gestión se utilizará la tabla siguiente:

Ciclo de mejora	Estructura PASS 99	Estructura alto nivel ISO
Planear		
Hacer		
Verificar		
Actuar		

Tabla 7 Elementos comunes de los sistemas de gestión

Los sistemas de gestión en general están organizados o guiados por una estructura común, la cual facilita al interior de las organizaciones la implantación de los sistemas de gestión y su integración.

(Duque, 2017) sostiene que para el año 2015, ISO con la publicación de las nuevas versiones de las normas 9001 y 14001 incorpora la definición de estructuras de alto nivel, dado que un gran número de organizaciones disponen de más de una norma de sistemas de gestión implantadas y certificadas lo que dificulta su integralidad de forma individual dado que ocupa una gran cantidad de tiempo y recursos extras, por lo que existe una clara necesidad de encontrar una forma de integrar y combinar las normas de la mejor manera posible.

Para lo anterior ISO desarrolla el Anexo SL, que constituye el marco para un sistema de gestión genérico y una estructura para todas las normas de sistemas de gestión, con lo que se hace frente a las necesidades específicas de las organizaciones y se facilita la integración de los mismos; este anexo tienen una alta afinidad en la estructura con la norma PAS 99 “que es una especificación de requisitos para sistemas integrados de gestión, no solo para combinarse con normas ISO sino con otras especificaciones y normas nacionales e internacionales”.

La estructura de los sistemas de gestión adicionalmente está soportada en el ciclo PHVA o ciclo de Deming lo que les permite tener continuidad dentro de la organización en la medida que estas evolucionan y renuevan de forma continua.

Dentro del contexto de un sistema de gestión, el ciclo PHVA es un ciclo que está en pleno movimiento. Que se puede desarrollar en cada uno de los procesos. Está ligado a la planificación, implementación, control y mejora continua, tanto para los productos como para los procesos del sistema de gestión. (García M. Q., 2003)

De acuerdo con (García, 2003) El principio Sistema enfocado hacia la Gestión está muy relacionado con el Enfoque a los procesos, por que plantea el ciclo de mejora continua de los procesos PDCA o PHVA que significa "Planificar-Hacer- Verificar-Actuar" desarrollado por W. Shewarth (1920) y conocido gracias a W. Edwards Deming por su difusión.

Como lo menciona (Trías, 2009) La mejora puede aplicarse como “cambios radicales” o “pequeños cambios”. La primera opción puede aplicarse en pocas ocasiones, mientras que la segunda opción es aplicable en forma reiterada en un mismo proceso, es una herramienta de mejora de larga trayectoria, muy utilizada, dado que la mejora continua no es solo un método para la resolución de problemas, sino también una forma de pensar orientada a los procesos.

5.8.1.5 Revisión de la metodología para la implementación de un sistema de gestión

Para realizar la implementación de un sistema a de gestión en una organización, no existe una metodología estándar que oriente la manera de hacerlo o los pasos a seguir en un orden específico, cada norma de los sistemas de gestión establece unos requisitos los cuales deben ser cumplidos por las organizaciones, pero no establece el cómo, sin embargo, en la literatura se encuentran diversas metodologías que pueden orientar a las compañías en la realización de esta tarea.

Tomando como referencia varios escritos sobre esta temática se encontró a (Rincón, 2002) quien indica un modelo para la implementación de un sistema de gestión de calidad basado en el ciclo PHVA, sobre el cual se mueven los sistemas de gestión en general. Este modelo está conformado por 9 pasos que van desde lograr el compromiso de toda la organización hasta el aseguramiento del sistema de gestión de calidad.

Adicional a lo anterior, establece como aspectos básicos que se deben tener en cuenta durante toda la implementación la Capacitación y educación, el Equilibrio de la documentación y las habilidades de los empleados, una estrategia de comunicación y la reevaluación de la estrategia de implementación.

Este componente se presentará de la siguiente manera:

Etapas	Actividades

Tabla 8 Características de la implementación de sistemas de gestión según (Rincón 2002)

De igual manera (Valencia & Orozco, 2017) indica una metodología propuesta para la implementación de un sistema de gestión de seguridad de la información, basado en la familia de normas ISO 27000, esta metodología está orientada por etapas que incluye en primer lugar una aprobación de la alta dirección, hace un recorrido por los requisitos de la norma hasta llegar al diseño del sistema de gestión específico.

Este componente se presentará de la siguiente manera:

Etapas	Actividades

Tabla 9 Características de la implementación de sistemas de gestión según (Valencia y Orozco 2017)

De acuerdo con (Quintero Bueno, 2011) para la implementación de un sistema de gestión es importante tener en cuenta los siguientes aspectos los cuales deben ser trabajados de forma integral en la organización, estos aspectos son complementarios a los numerales que la norma indica se deben desarrollar para la implementación de un sistema de gestión

Este componente se presentará de la siguiente manera:

Aspecto	Descripción

Tabla 10 Características de la implementación de sistemas de gestión según (Quintero 2011)

Con lo revisado sobre las teorías de gestión del cambio y realizando una comparación con las características que se pueden evidenciar en la implementación de un sistema de gestión, cualquiera que este sea, se plantean elementos comunes que las organizaciones deben tener en cuenta para lograr el fin propuesto, esta relación se evidenciará utilizando el siguiente gráfico:

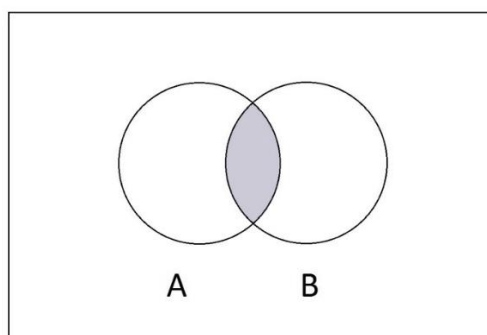


Ilustración 33 Propuesta para presentar la interfase gestión del cambio con implementación de sistemas de gestión

5.8.1.6 Factores de éxito y fracaso en la implementación de sistemas de gestión

Se realizará un análisis frente a los factores de éxito y fracaso encontrados en torno a la implementación de los sistemas de gestión, analizando en la literatura diferentes casos encontrados, se realizará una lista de ellos de acuerdo al autor consultado con esto se determinarán los factores críticos de éxito o fracaso que se pueden presentar en las organizaciones en el proceso de implementación de un sistema de gestión se presentarán en la siguiente tabla.

inadecuado, recursos insuficientes, conocimientos inadecuados, cultura de la empresa, falta de habilidades para cambiar la cultura organizacional, inadecuado empoderamiento de la alta dirección, falta de habilidad para construir una organización encaminada a la mejora continua, estructura organizacional incompatible, enfoque a corto plazo, planificación inapropiada, atención inadecuada a los clientes y falta de compromiso directivo. En los resultados obtenidos la resistencia al cambio es una de las barreras más importantes dentro del estudio realizado con un 37.5% dentro del total de empresas encuestadas.

De acuerdo a los estudios encontrados en la revisión de literatura, vemos como en diferentes países y sectores económicos, los temas asociados a cultura organizacional y resistencia al cambio hacen parte de los factores determinantes para el éxito o fracaso de una implementación de sistemas de gestión, cualquiera que este sea, esto hace determinante que una adecuada gestión del cambio puede impactar la eficiente implementación y permanencia de un sistema de gestión en las organizaciones.

Estudios demuestran que la aplicación de la gestión del cambio en la implementación de sistemas de gestión mejora la efectividad de los resultados que las organizaciones puedan obtener, por ejemplo, (Ronnenberg, 2011) menciona y reconoce que pueden haber una gran cantidad de factores que pueden facilitar resultados positivos en un Sistema de Gestión Ambiental, pero se centra en la gestión del cambio, un componente clave de las iniciativas de cambio transformacional y técnicas exitosas que el grado y la eficacia de las técnicas de gestión de cambios empleó durante la implementación del SGA es una contingencia importante para lograr el desempeño ambiental mejorado, en consideración de los esfuerzos de gestión de cambios pueden ayudar a explicar los resultados de las investigaciones poco precisos sobre el comportamiento medioambiental resultados de las iniciativas medioambientales.

El inconveniente es que gran parte de la literatura de la implementación de SGA no incorpora los marcos de gestión del cambio de Lewin u otros. El modelo de implantación desarrollado por el Comité Técnico ISO que escribió el estándar ISO en 1996 se basa en el modelo PHVA para delinear los pasos de implementación secuencial de la política ambiental, la planificación, la ejecución de las actividades técnicas, la comprobación y la acción correctiva, y la revisión por la dirección, si bien este modelo sirve como una guía útil aplicación, no tiene en cuenta el proceso de gestión del cambio.

Los gerentes e ingenieros en este estudio planifican los pasos del cambio organizacional como principales esfuerzos de apoyo a la gestión e institucionalización tan importante para el futuro desempeño ambiental de su organización, la implicación más importante es incorporar los conceptos de gestión del cambio en la implementación del SGA. Esto puede ser difícil en la práctica porque los beneficios de los esfuerzos de gestión de cambios pueden ser difíciles de cuantificar y porque la evidencia todavía se mezcla un poco con respecto a la rentabilidad de las inversiones gestión ambiental. Por otra parte, las iniciativas medioambientales en los EE.UU. se enfrentan a barreras culturales, institucionales y de organización más importante que en otros países, sin embargo los hallazgos demuestran y sugieren que la administración de cambios puede de hecho traducir el desempeño ambiental en tangibles beneficios para las organizaciones.

Posteriormente se realiza por medio de la teoría de conjuntos una correlación entre los principales aspectos identificados en las teorías de la gestión del cambio, las etapas para la implementación de sistemas de gestión y los principales factores de éxito y fracaso encontrados a la hora de implementar sistemas de gestión, con lo cual se obtienen las dimensiones de la gestión del cambio para la propuesta metodológica.

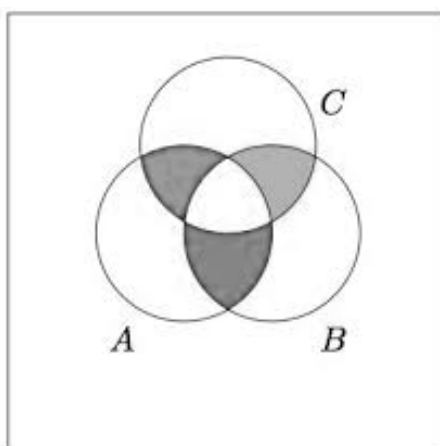


Ilustración 34 Propuesta para para presentar las relaciones entre gestión del cambio, sistemas de gestión y factores de éxito o fracaso en la implementación

5.8.1.7 Comparativo entre Gestión del cambio y sistemas de gestión

Como se evidenciará la gestión del cambio y los sistemas de gestión son temáticas compatibles que comparten elementos comunes, aunque normalmente a la hora de implementar un sistema de gestión las organizaciones no tienen en cuenta la gestión del cambio como un elemento complementario para lograr la eficacia de las implementaciones realizadas. Estas temáticas se presentarán de la siguiente manera:

	Gestión del cambio	Sistemas de gestión
Objetivo		
Enfoque		
Aspectos clave		
Elementos		
Beneficios		

Tabla 12 Comparativo entre temáticas de gestión del cambio y sistemas de gestión

PROPUESTA DE CUESTIONARIO PARA LA VALIDACION DE UNA PROPUESTA METODOLÓGICA DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO PARA LOGRAR UNA IMPLEMENTACIÓN EFICAZ DE UN SISTEMA DE GESTION

OBJETIVO: Realizar la validación la metodología de gestión del cambio propuesta para la implementación eficaz de sistemas de gestión en las organizaciones, basados en los criterios de Claridad, Pertinencia y aplicabilidad.

Responda de acuerdo a las siguientes opciones:

5 (Totalmente de Acuerdo), 4 (De acuerdo), 3 (ni de Acuerdo ni en desacuerdo) 2 (En desacuerdo) 1 (Totalmente en desacuerdo)

Claridad	1	2	3	4	5
La metodología propuesta es clara (de fácil entendimiento a cualquier nivel)					
La metodología propuesta apunta a gestionar el cambio					
La metodología propuesta apunta a la eficacia en la implementación de los sistemas de gestión					
Los pasos establecidos en la metodología propuesta son claros y coherentes					
La metodología propuesta se engrana con el proceso establecido por la ISO para implementar sistemas de gestión					
Pertinencia					
La metodología propuesta es pertinente para lograr una implementación eficaz de sistemas de gestión					
Las dimensiones de la metodología propuesta aportan a la gestión del cambio					
La metodología propuesta concuerda con el ciclo PHVA de los sistemas de gestión					
La metodología propuesta aporta valor a la implementación de sistemas de gestión					
La metodología propuesta contribuye a la mejora de los inconvenientes que se presentan al momento de implementar sistemas de gestión.					
Aplicabilidad					
La metodología propuesta es fácilmente aplicable en la implementación de sistemas de gestión					

La metodología propuesta es aplicable a cualquier tipo y tamaño de organización					
La metodología propuesta puede ser aplicada en la estructura de alto nivel de los sistemas de gestión					
La metodología propuesta puede ser fácilmente comprendida por cualquier organización para su aplicación.					

Tabla 16 Propuesta de cuestionario para la validación de la propuesta

Se aplicará el coeficiente de validez de contenido desarrollado por Hernández Nieto (2002). El coeficiente de validez de contenido permite valorar el grado de acuerdo en el que se encuentran un grupo de expertos a los que se somete la valoración, esta valoración se aplica sobre los resultados de una escala de Likert aplicada con 5 alternativas y el autor recomienda un número de expertos entre 3 y 5. (Pedrosa, 2013)

Se calcula la media obtenida en cada uno de los ítems y con base en esta, se calcula el CVC inicial, por otro lado, se debe calcular el error asignado a cada ítem lo cual permitirá reducir el posible sesgo introducido por alguno de los jueces, finalmente se calcula el coeficiente de validez de contenido, Hernández Nieto recomienda mantener únicamente un CVC superior al 8.80 lo cual da una valoración buena o excelente. (JUAREZ-HERNANDEZ, 2018)

TABLA VALORACION HERNANDEZ NIETO (2011)	
CVC	VALORACION
< 60	Inaceptable
<= 60	Deficiente
> 71 < 80	Aceptable
> 80 < 90	Bueno
>90	Excelente

Tabla 17 Valoración de la validez de contenido CVC Fuente (Pérez, 2020)

Una vez obtenidos los resultados de la consulta a expertos, se incorporaron los ajustes en la metodología propuesta en caso de ser necesario.

Se pueden establecer los siguientes elementos comunes, los cuales se deben tener cuenta en la gestión del cambio, a parte de las palabras cambio y organización las cuales son reiterativas en el contexto que se está analizando, encontramos las siguientes:

• Visión • Comunicación • Motivación • Compromiso • Plan • Personas	• Necesidad • Aprendizaje • Liderazgo • Dirección • Objetivos • Cultura	• Roles • Conciencia • Proceso • Evaluar • Creatividad • Ejemplo
--	--	---

Tabla 18 Palabras reiterativas según el mapa de nubes

Con las palabras anteriores se realiza un comparativo de cada teoría o metodología para establecer cuáles de las 44 estudiadas contemplan estos elementos significativos dentro de su estructura y cuáles son los de mayor importancia a la hora de hablar de gestión del cambio.

El listado de metodologías estudiadas y comparadas es:

	NOMBRE DEL MODELO O METODOLOGIA DE GESTION DEL CAMBIO
M1	Congelar/Descongelar de Lewin
M2	8 pasos para el Cambio de Kotter
M3	6 anillos de Cambio de Changue Américas
M4	Modelo ADKAR® de Prosci
M5	Desarrollo Organizacional de Richard Beckhard
M6	Gestión del cambio para proyectos Platea (Gobierno Vasco)
M7	Teoría U de Otto Sharmer

De acuerdo a la metodología de Pareto utilizada, los principales aspectos a tener en cuenta dentro de la gestión del cambio en orden descendente son:

- Visión.
- Motivación.
- Liderazgo.
- Comunicación.
- Compromiso
- Planeación.
- Aprendizaje.
- Evaluación.

Teniendo en cuenta lo obtenido en estas matrices se puede plantear:

La gestión del cambio requiere tener una **visión** es decir un horizonte y una claridad sobre la necesidad de cambio, la organización para lograrlo definitivamente amerita una gran **planeación** de las actividades que contemple simultáneamente gran **motivación** de directivos y colaboradores además de contar con los recursos necesarios para llevarla a feliz término.

El cumplimiento de los objetivos fijados amerita un gran **liderazgo** que conduzca a la organización movilizarse hacia la búsqueda del logro, así como gran **compromiso** de las personas para obtener esa alineación de voluntades, se hace indispensable contar con planes de **comunicación asertiva**, con el fin de hacer que la información y estrategia llegue a todos los niveles de la organización, y que el **aprendizaje** y el conocimiento se perpetúen entre los colaboradores. Será indispensable además una permanente seguimiento y **evaluación** del impacto de la estrategia preferiblemente por cada etapa de cambio y así asegurar la mejora continua en la organización.

6.1.3. Identificación de los aspectos comunes de la gestión del cambio en los sistemas de gestión.

Según lo planeado en el numeral 5.8.1.3 y basados en los en las normas revisadas los aspectos comunes de la gestión del cambio y los sistemas de gestión son los siguientes:

Principales aspectos de la Gestión del cambio	Numerales de las Norma ISO relacionadas con la Gestión del Cambio					
	5.1. Liderazgo y compromiso	5.3 Roles, Autoridad y Responsabilidad	7.1.6. Conocimiento de la organización	7.2. Competencia	7.3. Toma de Conciencia	7.4 Comunicación
Visión.	X		X		X	
Motivación.	X	X		X	X	X
Liderazgo.	X		X			
Comunicación	X					X
Planeación.	X	X	X	X	X	X
Aprendizaje.		X	X	X	X	X
Evaluación.	X		X	X		
Compromiso	X				X	

Tabla 22 Aspectos comunes de la Gestión del cambio en los sistemas de gestión.

Estos aspectos se contemplan de una u otra manera dentro de los sistemas de gestión y apuntan al cambio organizacional que es necesario obtener para hacer que la implementación de un sistema de gestión funcione y aporte a la mejora de la organización, como se observa en el cuadro anterior cada numeral expuesto tiene en cuenta uno o varios de estos aspectos lo cuales se hacen necesarios para el cumplimiento del requisito que las normas definen.

6.1.5. Relación entre las teorías de gestión del cambio y las características de la implementación de sistemas de gestión

Según lo contemplado en el numeral 5.8.1.5 en relación con los autores revisados para establecer las etapas que se manejan en la implementación de sistemas de gestión, se plantea:

Etapas	Actividades
1. Lograr el compromiso	• Identificar y establecer prioridades. • Reconocer al líder del proyecto. • Definir el proyecto. • Informar y capacitar a la dirección.
2. Planeación y organización	• Evaluación del estado actual • Establecer la estructura del proyecto • Elaborar un plan del proyecto. • Elaborar directrices del sistema de calidad • Elaborar directrices para la preparación de los documentos • Seleccionar el organismo certificador
3. Definición y análisis de los procesos	• Definir los procesos del negocio • Identificar las interfaces del proceso • Medir el desempeño del proceso • Modificar los procesos
4. Elaboración de los planes de calidad	• Determinar el trabajo necesario • Determinar los requisitos de calidad. • Traducir los requisitos en factores por controlar • Seleccionar los límites de control • Establecer mediciones y métodos de control • Documentar los planes de calidad • Modificar los procesos
5. Diseño de los elementos del sistema de calidad	• Establecer equipos por elementos • Realizar un análisis a fondo de las discrepancias • Afinar las prioridades • Elaboración del plan de acción • Diseñar la documentación • Validar el diseño global del elemento

Con lo revisado sobre las teorías de gestión del cambio y realizando una comparación con las características que se pueden evidenciar en la implementación de un sistema de gestión, cualquiera que este sea, se encuentran elementos comunes que las organizaciones deben tener en cuenta para lograr el fin propuesto como se puede evidenciar en el siguiente gráfico.



Ilustración 37 Interfase gestión del cambio con sistemas de gestión

Al realizar una combinación entre los elementos propuestos por la gestión del cambio y aquellos que se proponen en la implementación de sistemas de gestión, se tiene que la planeación, el liderazgo, el aprendizaje y la evaluación son los elementos que se comparten entre las teorías de la gestión del cambio y los modelos propuestos de implantación de un sistema de gestión, es decir estos elementos están implícitos en estas dos acciones que al conjugarlas facilitan la tarea a las organizaciones.

Reducción de costos	(Vázquez, 2013)
Minimización de volumen de documentación	
Innovación organizacional	
Alineación de objetivos, procesos y recursos	
Incremento en la motivación del personal	
Minimización de conflictos	
Aumento en la confianza de los clientes	
Mejora de la imagen corporativa	
Eficacia en la medición, evaluación y seguimiento de los objetivos	
Perdida de la flexibilidad organizacional	
Inadecuada formulación del cambio	
Inercia organizacional	
Inadecuada motivación del equipo directivo	
Falta de capacidad organizativa	
Falta de herramientas y metodologías para llevar a cabo la implementación	
Mayor esfuerzo en formación	
Cambio profundo de la cultura organizacional	
Toma de decisiones	(Vargas Rincón & Rodríguez Bernal, 2011)
Comunicación interna	
Compromiso de los funcionarios	
Estructura orgánica	
Resistencia al cambio	
Estilo de dirección	
Gestión del conocimiento	
Gestión del cambio	García J., 2013
Falta de tiempo para dedicar a las tareas	
Resistencia al cambio	
Resistencia para asumir nuevas responsabilidades	
Falta de participación de los empleados	
Falta de cualificación del personal	
Sistemas de recompensas inadecuado	
Recursos insuficientes	
Conocimientos inadecuados	
Cultura de la empresa	
Falta de habilidades para cambiar la cultura organizacional	

VERIFICAR	Capítulo 9: Evaluación	Evaluación	Evaluación
ACTUAR	Capítulo 10: Mejora	Seguimiento	Seguimiento

Tabla 29 Definición etapas metodología propuesta

De acuerdo a al resultado anterior y con el fin de diagramar las etapas resultantes para la propuesta metodológica tenemos el siguiente diagrama:



Ilustración 39 Consolidado de fases para la implementación de los sistemas de gestión

A continuación, se presenta la propuesta por etapas según lo estipulado en el numeral 5.8.2.1:

Etapas 1: Diagnostico

DIMENSION	ACTIVIDADES	HERRAMIENTA	PRODUCTO
Visión	1.Establecer la necesidad de cambio.	Lluvia de ideas Mapa mental	Identificación de la necesidad de cambio y el objetivo planteado.
	2.Objetivo de cambio.	Árbol de problemas	
	3.Realizar diagnóstico inicial de la	Modelo OCC de OCC Solution	

	organización y de su cultura organizacional. 4. Definición de líneas base	Cuestionarios de Denison.	Evaluación de la cultura organizacional
--	--	---------------------------	---

Tabla 30 Propuesta para el diagnóstico en el diseño de la propuesta

Como lo indica el capítulo 4 en los sistemas de gestión y dentro de la estructura de alto nivel de las normas ISO se debe conocer el contexto de la organización esto incluye las cuestiones internas y externas, las necesidades y expectativas de las partes interesadas el alcance del sistema de gestión, así como los procesos necesarios y sus interacciones con el fin de dar respuesta a los requisitos establecidos, como bien lo indica la nota 3 del numeral 4.1. la cultura, los valores, los conocimientos y el desempeño de la organización pueden facilitar la comprensión del contexto interno, en concordancia con ello la primera etapa a desarrollar será la de Diagnostico.

Esta propuesta pretende proponer la realización de una evaluación de la cultura organizacional que permita conocerla para gestionarla, conocer la forma en que los empleados viven los valores y principios corporativos, el grado de motivación y compromiso que sienten hacia la organización en la que trabajan, el grado de satisfacción en que se encuentran, sus objetivos laborales y la suficiencia de los recursos que tienen permitirán a la organización atraerlos hacia el cambio que se quiere suscitar.

Etapas 2: Planificación:

DIMENSIONES	ACTIVIDADES	HERRAMIENTA	PRODUCTO
Planeación Liderazgo	1. Conocimiento del talento humano (perfiles, habilidades, formación, capacidades, conocimientos específicos).	Entrevistas Encuestas Pruebas de conocimientos específicos. Juegos.	Resultado de la evaluación de capacidades internas de la organización.
	2. Evaluación de la capacidad de recursos necesarios (humanos, financieros, tecnológicos).	Análisis financiero Indicadores financieros Análisis tecnológico	Conformación del equipo líder para el cambio
	3. Definición del equipo para el cambio.	Organigrama, pirámide, Matriz RASCI	

Tabla 31 Propuesta para la etapa de planificación en el diseño de la propuesta

En esta etapa se integran los capítulos 5. Liderazgo, 6. Planificación y 7. Apoyo, de las normas ISO, aparte de estos conceptos se adiciona el de Visión que nos da la gestión del cambio, encaminado a la claridad que presenta la organización frente al cambio que desea implementar, acá se introduce la pregunta ¿Para qué?Cuál es la necesidad real de la organización al querer implementar un sistema de gestión y cuáles son los beneficios que busca, este objetivo de cambio será la bandera para movilizar a las personas hacia el logro de este; una vez establecido claramente este objetivo es necesario tener el equipo adecuado que sea capaz de desplegar la estrategia en toda la organización, esta etapa es la planificación.

Es aquí donde el conocimiento de las personas que trabajan para la organización es vital, conocer capacidades, actitudes, aptitudes, competencias y habilidades de

comunicación es necesario para seleccionar los líderes de cambio que además tendrán que ser personas de todos los niveles, desde el directivo hasta el operativo para que la estrategia sea comunicada y comprendida, por último la planificación de los recursos, además del recurso humano, la organización deberá tener su evaluación financiera para saber si está preparada para el cambio que se espera, conocer sus capacidades reales y los esfuerzos adicionales en los que tendría que incurrir para dar cumplimiento al objetivo planteado.

Etapas3: Adaptación

DIMENSIONES	ACTIVIDADES	HERRAMIENTA	PRODUCTO
Motivación Comunicación Capacitación - Aprendizaje	1.Establecer Programa de comunicación organizacional. 2.Establecer Programa de Formación y capacitación. 3.Establecer programa de Beneficios, motivación	Manuales Publicaciones Reuniones eventos Circulares Correos electrónicos Redes sociales internas Intranet Matriz de comunicación. Cronograma de capacitación y formación. Reconocimiento o Premiación Concursos Actividades Incentivos	Programas diseñados para el cambio

Tabla 32 Propuesta para la etapa de adaptación en el diseño de la propuesta

Como parte fundamental de la gestión del cambio y el enfoque de esta en el recurso humano de la organización, es necesario contar con unos planes o programas específicos que tendrán que operar a medida que la implementación del sistema de gestión este en ejecución, es por esto que paralelo a los capítulos 7 Apoyo y 8 Operación, que pide a la organización toda la planificación y control de los procesos internos, requisitos, diseño de productos y servicios, salidas de los procesos, controles, información documentada, es decir todo el hacer del ciclo PHVA, esta etapa es la Adaptación.

En esta etapa deben entrar en operación los programas de Comunicación, Capacitación, Bienestar e incentivos, cada uno de estos están encaminados a lograr la motivación y el compromiso de las personas con el objetivo de cambio.

- Programa de comunicación: busca divulgar de forma clara la necesidad de la organización para implementar un sistema de gestión, el objetivo de cambio, los beneficios organizacionales, los roles y responsabilidades de cada persona, el tiempo previsto para alcanzar el objetivo, las actividades que se van a desarrollar, los canales de comunicación, quienes son los líderes de cambio y toda la información relacionada con el proyecto, adicionalmente establece fechas específica para comunicar los avances de la implementación sus logros y oportunidades de mejora.

- Programa de Formación: Toma las necesidades de capacitación y formación que fueron previstas en la etapa de diagnóstico para realizar la formación necesaria para el equipo de cambio y para toda la organización en general, aparte de la formación de los auditores internos que el sistema de gestión requiere, está la formación en habilidades de liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, contextualización del sistema de gestión y sus temas específicos, entre otros.
- Programa de Beneficios e incentivos: La clave de la gestión del cambio es mantener motivadas a las personas para que se involucren y participen activamente en el proyecto de cambio establecido por la organización, en este caso, en la implementación de un sistema de gestión, es por esto que este programa permitirá establecer mecanismos para que las personas se sientan parte importante del cambio, actividades como premiaciones por metas alcanzadas, reconocimientos públicos, actividades de esparcimiento, entre otras, hacen que las personas se motiven a seguir construyendo el camino en busca del resultado final que espera toda la organización.

Etapas 4: Evaluación:

DIMENSION	ACTIVIDADES	HERRAMIENTA	PRODUCTO
	1.Realizar observación constante	Observación. Encuestas	Situaciones deseables y no deseables.

		presupuestos e indicadores, SG-SST, ISO 9001 y 14001.
Experto 6	Administradora de empresas, especialista en psicología organizacional, magister en innovación y emprendimiento	Consultora empresarial, Acompañamiento en procesos de planeación y gestión del Talento Humano, gestión del cambio, docente universitaria.
Experto 7	Enfermera, especialista en auditoría en salud, Magister en Calidad y gestión integral	Consultor en Gestión de riesgos, procesos, sistemas de medición, Gestión de redes de servicios, Docente Universidad Jorge Tadeo Lozano

Tabla 36 Perfil de los expertos

6.3.3. Consolidado de las respuestas del cuestionario

Para la validación de la metodología propuesta se envió por correo electrónico a cada experto un documento con la descripción detallada de esta y las etapas que la conforman, ver Anexo No. 8, adicionalmente el cuestionario diseñado para la validación.

El cuestionario aplicado y propuesto en el numeral 5.8.3 evalúa el nivel de acuerdo o desacuerdo de los expertos frente a la propuesta metodológica de la gestión del cambio para lograr una implementación eficaz de un sistema de gestión, basados en los criterios de Claridad, Pertinencia y Aplicabilidad con una escala de 1 a 5, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo, obteniendo los siguientes resultados:

EXPERTOS	ENUNCIADOS DEL CUESTIONARIO													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
EXPERTO 1	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
EXPERTO 2	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5
EXPERTO 3	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4
EXPERTO 4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5
EXPERTO 5	5	4	5	4	5	4	5	5	3	4	5	5	5	5
EXPERTO 6	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4
EXPERTO 7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
PROMEDIO	4,71	4,43	4,43	4,57	4,57	4,29	4,57	4,71	4,29	4,29	4,14	4,57	4,43	4,57

Tabla 37 Resultados aplicación cuestionario de validación

El promedio en general de las respuestas obtenidas fue de 4.47 como se observa en la tabla anterior, de acuerdo a la escala de valoración utilizada en este cuestionario tenemos que el 53% de las respuestas fueron de Acuerdo y el 44% totalmente de acuerdo, solo un 3% fueron ni de acuerdo ni en desacuerdo y no se obtuvieron respuestas en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

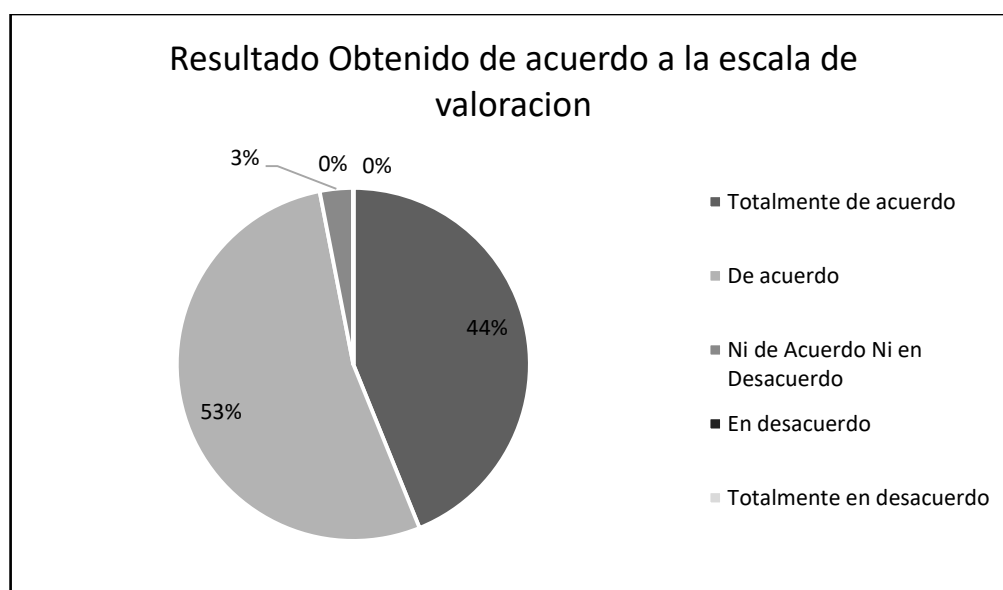


Ilustración 40 Resultado de la encuesta aplicada según escala de valoración

6.3.5. Observaciones de los expertos:

A continuación, se relacionan los comentarios realizados por los expertos sobre la metodología propuesta y sus respectivas respuestas:

- Importante tener en cuenta que cualquier metodología que se aplique es pertinente, lo clave es la disposición y el interés de la alta gerencia; si está se compromete los resultados son positivos.

Respuesta: Estoy de acuerdo con el comentario y dentro de la metodología propuesta al involucrar las dimensiones de visión y liderazgo implícitamente se está involucrando la alta gerencia dado que esta la que debe dar el ejemplo para que la metodología funcione en la organización.

- La gestión del cambio es un proceso lento y difícil en el que se deben emplear estrategias de desarrollo organizacional tendientes a modificar actitudes de resistencia al cambio, a partir de la articulación de propósitos entre trabajador y empresa, para lo que se requiere desarrollar un liderazgo de servicio en todos los niveles de la organización.

Respuesta: Con respecto a este comentario, en la etapa de planificación de la metodología propuesta se contempla la selección de líderes de cambio los cuales de acuerdo a sus habilidades conocidas por la organización serán los

encargados de estar acompañando en todos los niveles de la organización el proceso de cambio en todo sentido.

- La propuesta me parece importante porque aborda temas actuales tales como la gestión del cambio y los sistemas de gestión de la calidad. No obstante, no me queda claro que una de las fases comprende caracterizar la cultura organizacional, tema complejo que amerita un abordaje teórico riguroso y en ninguna parte de la propuesta se evidencia este aspecto. Sugiero hacer el marco teórico desde el cual se hará la caracterización de la cultura.

Respuesta: Estoy de acuerdo con el comentario, se consideró el componente de cultura organizacional y se tocó tangencialmente ya que, si bien es muy importante en la gestión del cambio, ameritaría otra investigación del mismo talante de la presente. Se presentará en el ítem de recomendaciones.

- Sugiero que se considere de manera explícita:
 - Definición de líneas de base en la fase de diagnóstico. Las métricas deben definirse en la etapa inicial, porque solo los descriptores diagnósticos no permiten hacer trazabilidad.

esto se deja para la evaluación, se puede encontrar una desviación muy amplia de los objetivos propuestos.

Respuesta: Estoy de acuerdo con el comentario, precisamente por esta razón la etapa de seguimiento se propone realizarla en plazos cortos de modo que se pueda identificar oportunidades de mejora y tomar las acciones necesarias para corregir comportamientos detectados no deseados.

- La metodología propuesta en sus fases de diagnóstico y planificación puede tornarse muy larga, dados los pasos que se proponen en cada fase; la fase que toma más tiempo es la de la adaptación. Sugiero tener en cuenta la gestión de la actitud de las personas para el cambio, que no solo se trabaja con beneficios e incentivos, es la implementación de acciones que muevan la emocionalidad de las personas; cada individuo es diferente y algunos se motivan por el desafío, otros por la seguridad, otros por su familia, otros por su identidad personal; así que los estímulos pueden ser diferentes dependiendo de lo que movilice a cada persona.

Respuesta: Estoy de acuerdo con el comentario, se hará la recomendación para futuras investigaciones.

La gestión del cambio como concepto es aplicable a cualquier proyecto transformacional que se busque llevar a cabo y que se quiere perdure en el tiempo, pues su componente fundamental son las personas que en últimas son las que finalmente construyen y sostienen las organizaciones.

Esta investigación permitió evidenciar y resaltar la gestión del cambio como un componente importante y relativamente poco utilizado por las organizaciones actuales como herramienta indispensable en los procesos de transformación organizacional.

Factores como la cultura organizacional que es poco entendida y pocas veces tenida en cuenta como base de todo plan que se quiera llevar a cabo, en este proyecto toma una gran relevancia y sentido para el logro de la gestión del cambio y por medio de sus elementos representativos (visión, planeación, liderazgo, motivación, comunicación, aprendizaje, evaluación y seguimiento) permiten tener en cuenta a las personas en cada etapa del proyecto y lograr su participación y compromiso frente al objetivo que se quiere alcanzar.

La metodología propuesta contiene los elementos que componen y representan la gestión del cambio de acuerdo a las diversas teorías revisadas, así como los componentes que representan los sistemas de gestión, lo cual permite obtener una adecuada fusión de estos conceptos para ser aplicados en el momento de la implementación dentro de las organizaciones conservando y manteniendo el ciclo PHVA que los representa.

De igual manera esta metodología permite a las organizaciones desde el inicio anclar el cambio deseado a la estrategia organizacional y sobre todo a la cultura de la organización, dado que conserva el componente enfocado a las personas como actores principales del cambio organizacional.

La presente investigación en últimas presenta un modelo teórico basado en múltiples evidencias y pretende tener un impacto positivo tanto en gestión del cambio organizacional como su uso en la implementación de estrategias como los sistemas de gestión, buscado hacer un aporte para que las organizaciones perduren en el tiempo y puedan satisfacer mejor a sus usuarios.

Implementar sistemas de gestión es un reto para las organizaciones, requiere un gran compromiso por parte de los colaboradores, los directivos además de un gran consumo de recursos, La decisión de implementarlos requiere una decisión estratégica acompañada de uso de herramientas como la gestión del cambio aquí propuesta y otras como la transformación cultural y a cultura de la medición.

8. Recomendaciones

- Cualquier modelo propuesto será exitoso solamente si la participación de la alta gerencia es incondicional, de lo contrario será un rotundo fracaso; quizá este sea el primer paso de cualquier proceso de transformación: convencer a la alta gerencia del uso de las herramientas de la gestión del cambio antes de atreverse a iniciar este tipo de procesos.
- Ahondar en los conceptos de cultura organizacional y transformación cultural, asociados a la gestión del cambio y otros procesos transformacionales como los sistemas de gestión, es una propuesta para futuros investigadores.
- Para las futuras implementaciones basadas en la presente investigación se sugiere diseñar sistemas de medición que permitan monitorizar de manera permanente las diferentes fases, para lo cual existen diversas metodologías ya probadas.
- Se propone en cada proceso de implementación específicamente en la etapa de adaptación contemplar procesos o proyectos piloto con núcleos o grupos específicos que reflejen resultados tempranos para una salida en vivo más real. Esto permitiría a la hora de validar la presente propuesta en un escenario cierto, para lo cual se podría hacer una validación de constructo dentro de una organización en funcionamiento.
- De igual manera se sugiere tener en cuenta para futuras investigaciones, la gestión de la actitud de las personas para el cambio, este es un tema extenso, pero complementario, La motivación de los colaboradores se puede alcanzar de

diversas maneras, primordial es hacerlos parte del proceso en etapas tempranas para incrementar el mayor grado de compromiso posible.

- Se requiere implementar la propuesta en varios escenarios y varios tipos de organización para evidenciar sus bondades además de aprender a tener en cuenta las particularidades de cada tipo de organización y poder hacer los ajustes pertinentes.
- Para los gestores de las organizaciones y los transformadores organizacionales, esta apuesta es la evidencia de la relación entre los temas académicos y su aplicación en el mundo real. Es evidente que la academia sin llevar a la práctica sus preceptos pierde sentido, como también que en el mundo real solo con el día a día no es suficiente para crear nuevas teorías transformacionales y que sean difundidas para el uso y mejora de muchas organizaciones.

9. Referencias

- International Organization for Standardization. (17 de 06 de 2020). ISO. Obtenido de ISO: <https://www.iso.org/management-system-standards.html>
- (ACMP), A. o. (2014). Standard for Change Management.
- Alles, M. (2007). *Comportamiento Organizacional*,. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Al-Nabhan, T. Y.-H. (2018). Enhancing Management of Change System for Operational Excellence. . *International Petroleum Exhibition & Conference. Society of Petroleum Engineers*. Abu Dhabi .
- Al-Otaibi, M., & Altamony, H. (2013). A theoretical perspective on the relationship between change management strategy and successful safety management system in the food industry in Saudi Arabia. *Arabia Saudita*.
- Anderson, L. A. (2010). *The change leader's roadmap*: . US: John Wiley & Sons.
- APMG Internacional. (30 de 07 de 2020). *APMG Internacional*. Obtenido de <https://apmg-international.com/es/product/champs2>
- Armenakis, A., & Harris, S. (2009). Reflections: Our journey in organizational change research and practice. . *Journal of change management*, 9(2), 127-142.
- Awan, K., Al Auqi, M., Al Salti, H., Al Noumani, H., Nabavi, B., Al Ghaithy, A., & Al Salhi, M. (2018). Maximising Production of Lowest-Cost Oil and Gas from Existing Integrated Production Systems Using the Sweating the Asset Change Management Process. . *In Abu Dhabi International Petroleum Exhibition & Conference. Society of Petroleum Engineers*. Abu Dhabi.

- Bara., M. (s.f.). *OBS Business school*. Obtenido de <https://obsbusiness.school/es/blog-investigacion/project-management/cinco-pasos-clave-para-establecer-una-metodologia-de-gestion-por-proyectos>
- Beckhard, R. (. (1969). *Organization development: Strategies and models*.
- Ben-Yehuda, N. (1990). ositive and negative deviance: More fuel for a controversy. . *Deviant Behavior*, 11(3), 221-243.
- Bermúdez, L. (2015). *obstáculos en la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001*. Madrid: Bureau Veritas. Madrid: Bureau Veritas.
- Blejmar, B. (2005). *Gestionar es hacer que las cosas sucedan: competencias, actitudes y dispositivos para diseñar instituciones*. . Noveduc Libros.
- Bridges, W. (2004). *Dirigiendo el Cambio*. . Barcelona.: Deusto S.A Ediciones.
- Burke, W. W. (1992). A causal model of organizational performance and change. *Journal of management*, 18(3), 523-545.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: a re-appraisal. . *Journal of Management studies*, 41(6), 977-1002.
- Carnall, C. (1990). *Managing Change in Organizations*. Prentice Hall.
- Castro, H. (2018). *METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROYECTOS CON ENFOQUE DE AGENTES INTERVINIENTES. INTEGRACIÓN DEL CICLO EN COOPERACIÓN INTERNACIONAL*. Universidad EAN.
- Change Americas. (26 de 08 de 2020). *changeamericas.com/* . Obtenido de <https://changeamericas.com/>
- Change Managemet Intitute. (18 de 08 de 2020). Obtenido de <https://www.change-management-institute.com/>
- Cheung, M. (2010). An integrated change model in project management . *Doctoral dissertation*.

- Dousat, Y., Jardinez, L., & Carballo, C. (2009). ¿ Por qué la importancia de implementar Sistemas de Gestión por Competencias en nuestras organizaciones?. . *Ciencias Holguín*, 15(2), 1-9.
- Duque, D. (2017). Modelo teórico para un sistema integrado de gestión (seguridad, calidad y ambiente).. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, 115-130.
- Egan, G. (1994). *Cultivate your culture"*. Management Today, 39.
- Espinosa, A. Q. (2006). El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio. *Revista de empresa*, 18, 50-64.
- Fernández, C. (2007). Gestión del cambio: el modelo Kübler-Ross. *Bit*, (164), 75-77.
- Fiss, P., & Zajac, E. J. (2006). The symbolic management of strategic change: Sensegiving via framing and decoupling. . *Academy of Management Journal*, 49(6), 1173-1193.
- Ford, M. W. (2005). Implementing Planned Change. . *Mid-American Journal of Business*, 20(2), 59.
- Ford, M., & Greer, B. (2005). Implementing Planned Change. . *Journal of Business*, 20(2), 59.
- Fraguela, J., Carral, Castro, A., & Rodríguez, M. (2011). La integración de los sistemas de gestión. necesidad de una nueva cultura empresarial integration of management systems. *Dyna*, 167, 45.
- Garbanzo, G. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones. *Revista Educación* 40, 67-87.
- García, J. Á. (2013). Barreras a la implantación y certificación. *Cuadernos de Turismo*, (32), 11-35.
- García, M. Q. (2003). Mejora continua de la calidad en los procesos. *Industrial data*, 89-94.
- General Electric. (18 de 08 de 2020). Obtenido de <https://upboard.io/ge-change-acceleration-process-cap-online-templates/>

- Gerbec, M. (. (2017). Safety change management–A new method for integrated management of organizational and technical changes. . *Safety Science*, 100,, 225-234.
- Gerbec, M. (2017). Safety change management–A new method for integrated management of organizational and technical changes. . *Safety Science*, 100, , 225-234.
- González, O., & Arciniegas, J. (2016). *Sistemas de gestión de calidad*. . Bogotá: Ecoe Ediciones.
- González, S. (2011). Sistemas integrados de gestión, un reto para las pequeñas y medianas empresas. *Escenarios • Vol. 9, No. 1, Enero-Junio de 2011*, 69-89.
- Gobierno Vasco. (25 de 08 de 2020). https://www.academia.edu/10337905/5._Anexo_Metodolog%C3%ADa_de_Gesti%C3%B3n_del_Cambio . Obtenido de Metodología de Gstion del Cambio.
- Harris, R., & Beckhard, R. (1987). *Organizational transitions: Managing complex change*. Reading, Mass. Addison-Wesley Publishing Company.
- Haskins, T. (Haskins, T. 2008). Risk management's role within management of change project lifecycle. . *IET International Conference on System Safety*, 1-6.
- Hattori, S. (2016). *La estrategia McKinsey: Principios de éxito de la consultora de negocios más poderosa del mundo*. Aguilar.
- Hernández, I. (2014). Aplicación del modelo estrella propuesto por Jay Galbraith al estudio del ajuste estratégico-organizativo de una empresa.
- Hodge, B., Anthony, & Gales, L. (1998). *Teoría de la organización: Un enfoque estratÚgico*. Pearson Prentice Hall.
- Homan, T., Pieterse, J., & Caniels, M. (2012). Professional discourses and resistance to change. . *Journal of Organizational Change Management*.

- Huhtala, M., Lohtander, M., & Varis, J. (2014). Product Data Management Systems as a Tool in Engineering Change Management. *In Advanced Materials Research Vol. 1025*, 1134-1140.
- Hurtado, F., & Velez, J. (2008). *Sistema de gestión integral. Una sola gestión, un solo equipo*. . Medellín: Universidad de Antioquia.
- Ibbs, C., & Wong, C. K. (2001). Project change management system. *Journal of management in engineering*, 17(3), , 159-165.
- Instituto Colombiano de Normas Tecnicas y Certificacion (ICONTEC). (2015). *Norma Tecnica Colombiana NTC - ISO 9000:2015*. Bogota: Instituto Colombiano de Normas Tecnicas y Certificacion (ICONTEC).
- Instituto colombiano de Normas Tecnicas y Certificacion (ICONTEC). (2015). *NTC- ISO 9001 Sistema de gestion de la calidad. Requisitos*. Bogota: Instituto colombiano de Normas Tecnicas y Certificacion (ICONTEC).
- Isotools. (17 de Marzo de 2015). *ISO TOOLS EXCELLENCE*. Obtenido de <https://www.isotools.org/2015/03/17/situacion-de-colombia-en-el-ranking-de-paises-con-certificado-iso/>
- JUAREZ-HERNANDEZ, L. G. (2018). Análisis de los elementos implícitos en la validación de contenido de un instrumento de investigación. . *Revista Espacios*, 39(53).
- Kaulard, A. (2013). *Conceptos y herramientas de Metodología de Aprendizaje de Adultos* . Lima: Cooperación Alemana al Desarrollo Internacional GIZ .
- Keller, A. (2005). Automating the change management process with electronic contracts. . *Seventh IEEE International Conference on E-Commerce Technology Workshops* , (págs. 99-107).
- Kim, Y. P. (2016). Creating a culture of prevention in occupational safety and health practice. . *Safety and health at work*, 7(2), , 89-96.

- Knackstedt, S. &. (2017). Part Change Management: A Case Study on Automotive OEM Development and Production Perspectives. In *ASME 2017 International Design Engineering Technical Conferences and Computers and Information in Engineering*.
- Kotter, J. P. (1992). *Una fuerza para el cambio*. Ediciones Díaz de Santos.
- Kotter, J. P. (2004). *EL LÍDER DEL CAMBIO*. Mexico: McGRAW-HILL.
- Kotter, J., Collins, J., Duck, J., & Goss, T. (2001). *Gestión del cambio*. Bilbao, : Deusto.
- Kuipers, B., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J., & Van der Voet, J. (2014). The management of change in public organizations: A literature review. . *Public administration*, 92(1), , 1-20.
- Lamarsh global. (12 de 08 de 2020). *The Managed Change model*. Obtenido de <https://lamarsh.com/managed-change>
- Laskar, S. (2017). Implementing an Effective Management of Change MOC System for Upstream Oil and Gas Industry. *SPE Health, Safety, Security, Environment, & Social Responsibility Conference-North America*. Society of Petroleum Engineers.
- León, A., Rivera, D., & Nariño, A. (2009). Relevancia de la gestión por procesos en la planificación estratégica y la mejora continua . *Eídos*, (2), 65-72.
- Leva, M., Del Sordo, D., & Mattei, F. (2015). Day-to-day performance management in a small regional airport and management of change for safer operations. . *Cognition, Technology & Work*, 17(2), , 237-248.
- Lider . Cultura organizacional. (19 de 08 de 2020). *Viral Change*. Obtenido de <http://clider.com.co/gestion-del-cambio/#:~:text=Nuestro%20modelo%20de%20Gesti%C3%B3n%20del,que%20su%20organizaci%C3%B3n%20desea%20lograr>.
- Lippitt, R., Watson, J., & Westley, B. (1970). La dinámica del cambio planificado . *Llpd No*. 301.24 .

- Litchfield, A., & Farokhpourlangroodi, A. (2016). Facilitating Organisational Change via an Automated Change Management System. *Vigésima segunda Conferencia de las Américas sobre Sistemas de Información*,. San Diego.
- Luecke, R., & Santapau, A. (2003). *Gestionar el cambio y la transición*. Ediciones Deusto.
- Mahmoodi, S. K. (2011). The important role of change management in environmental management system implementation. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 31, 631 - 647.
- Markwardt, K., Moldt, D., Offermann, S., & Reese, C. (2006). Using Multi-Agent Systems for Change Management Processes in the Context of Distributed Software Development Processes. *Technologies for Collaborative Business Process Management*, 33-41.
- Martin, K., Quigley, M., & Rogers, S. (2005). Implementing a learning management system globally: An innovative change management approach. . *IBM Systems Journal*, 44(1),, 125-145.
- Martínez Avella, M. E. (2010). Martínez Avella, M. E. (2010). Relations between organizational culture and organizational performance in a sample of Colombian companies: Reflections on using denison's model. *Cuadernos de Administracion*, 23(40),, 163–190.
- McNeill, M., Arthur, L., Breyer, Y., Huber, E., & Parker, A. (2012). Theory into practice: Designing Moodle training for change management. *Asian Social Science*.
- Montes-Guerra, M. R.-S. (2015). Estándares y metodologías: Instrumentos esenciales para la aplicación de la dirección de proyectos. . *Revista de tecnología*, 12(2).
- Moreno, F., Moreno, S., & Dávalos, C. (2015). Planeación Estratégica y gestión del conocimiento en las pequeñas y medianas empresas,(PYMES), herramienta básica para su permanencia y consolidación. . *European Scientific Journal*, 11(31),, 139 - 150.

- Muga, J. (2014). La indagación apreciativa: una metodología de Desarrollo Organizacional para el cambio en la empresa. *Universidad de Chile*, 1-4.
- Müller, N. (2006). An ontology-driven management of change. *Lernen, Wissensentdeckung und Adaptivitat*.
- Nadler, D., & Tushman, M. (1980). A model for diagnosing organizational behavior. . *Organizational Dynamics*, 9(2), 35-40.
- Paja, E., Poggianella, M., Aydemir, F. B., & Giorgini, P. (2018). PACAS: A Gamified Platform for Participatory Change Management in ATM Systems. *In Joint Proceedings of REFSQ-2018 Workshops, Doctoral Symposium, Live Studies Track, and Poster Track co-located with the 23rd International Conference on Requirements Engineering*. Foundation for Software Quality (REFSQ 2018), Utrecht, The Netherlands, March 19, 2018..
- Pardo del Val, M., & Martínez, C. (2003). Resistance to change: a literature review and empirical study. *Management decision*, 41(2), 148-155.
- Passenheim, O. (2010). *Change management*. . Bookboon.
- Patriarca, R., Di Gravio, G., Mancini, M., & Costantino, F. (2016). Change management in the ATM system:integrating information in the preliminary system safety assessment. *Journal of Applied Mathematics and Decision Sciences* 9(2),, 121-138.
- Pedrosa, I. S.-Á.-C. (2013). Evidencias sobre la validez de contenido: avances teóricos y métodos para su estimación. . *Acción psicológica*, 10(2), 3-18.
- Pérez, A. M. (2020.). Validez de contenido de una escala para medir mediación parental en el uso de tecnologías en adolescentes. . *Campus Virtuales*, 9(1), 9-16.
- Pessanha, A. (2013). Gestión del cambio estrategias para en manejo de cambio eficaz (. *Doctoral dissertation Universidad Mayor de San Andres*, 101.
- Pineda, M. (2018). Change and organizational adaptation. A literature review. *Espacios*.

- Prochaska, J., & DiClemente, C. (1983). Stages and processes of self-change of smoking: toward an integrative model of change. . *Journal of consulting and clinical psychology*, 51(3), 390.
- Prosci. (26 de 08 de 2020). *prosci.com/*. Obtenido de <https://www.prosci.com/>
- Quintero Bueno, A. D. (2011). Modelo Para Implementar Y Auditar Un Sistema De Gestion De Activos . (Doctoral dissertation, Universidad Industrial de Santander, Escuela De Ing. Mecánica).
- Quintero, A. (2011). Modelo Para Implementar Y Auditar Un Sistema De Gestion De Activos. (Doctoral dissertation, Universidad Industrial de Santander, Escuela De Ing. Mecánica).
- Ramírez Morales, M. A. (2016). *Determinación de los factores de éxito para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad en empresas de interventoría, consultoría, construcción e ingeniería en Bogotá*. Bogota: Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito.
- Ramírez, S. (1999). *Teoría general de sistemas de Ludwig von Bertalanffy (Vol. 3)*. Mexico: UNAM.
- Rieley, J. &. (2001). The impact of change on performance. *Journal of Change management*, 2(2), 160-172.
- Rincón, R. D. (2002). Modelo para la implementación de un sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001. *Revista Universidad EAFIT*, 126, 47-55.
- Rivera, R. (2016). Gestión del cambio: una propuesta metodológica desde el proceso estratégico. 360: Gestión del cambio: una propuesta metodológica desde el proceso estratégico. *Revista de Ciencias de La Gestión*, (1), 38-86.
- Rivera, R. S. (2016). Gestión del cambio: una propuesta metodológica desde el proceso estratégico. *Revista de Ciencias de la Gestión*, 38-86.

- Romeo Delgado, M. (1999). *Un Modelo explicativo del cambio organizacional*. . Universitat de Barcelona.
- Romero, J., Matamoros, S., & Campo, C. (2013). Sobre el cambio organizacional. Una revisión bibliográfica. *Innovar*, 23(50), 35-52.
- Ronnenberg, S. (2011). The important role of change management in environmental management system implementation. *International Journal of Operations & Production Management*, 631-647.
- Ruiz Silva, A. (2004). *Texto, testimonio y metatexto : el análisis de contenido en la investigación en*. Bogota: UPN, Universidad Pedagógica Nacional.
- Rune, B. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of change management*, 369-380.
- Sampieri, R. H. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. . Mexico: McGraw Hill.
- Scharmer, C. (2009). Theory U: Learning from the future as it emerges. . Berrett-Koehler Publishers.
- Schein, E. (1996). Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom: Notes toward a model of managed learning. . *Systems practice*, 9(1), 27-47.
- Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. . *Revista cubana de salud pública* (39), 385-393.
- Senge, P. (2012). *La quinta disciplina 9Ed: Como impulsar el aprendizaje en la organizacion inteligente*. . Ediciones Granica SA.
- Shang, S. S. (2012). Dual strategy for managing user resistance with business integration systems. *Behaviour and Information Technology*, 31(9), 909–925.

- Shivankar, S., Kakandikar, G., & Nandedkar, V. (2015). Implementing engineering change management through product life cycle management in automotive field. . *International Journal of Product Lifecycle Management*, 8(2), 132-141.
- Simpson, M. (2017). *Taxonomy of Change Management Models*. Versión 3 : Head of Consultancy.
- Sommer, B. S. (2001). *La investigación del comportamiento: una guía práctica con técnicas y herramientas*. Mexico: Oxford University Press.
- Standardization, I. -I. (07 de 12 de 2020). *THE ISO SURVEY*. Obtenido de <https://isotc.iso.org/livelink/livelink?func=ll&objId=18808772&objAction=browse&viewType=1>
- Šuc, J., Prokosch, H., & Ganslandt, T. (2009). Applicability of Lewin s change management model in a hospital setting. . *Methods of information in medicine*, 48(05), , 419-428.
- Sun, J. (2018). Preliminary Study on Engineering Change Management in Construction Project Management. . *JOURNAL OF ADVANCED OXIDATION TECHNOLOGIES*, 21(2).
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. . *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
- Todnem, R. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of change management*, 5(4),, 369-380.
- Trías, M. G. (2009). Las 5 W+ H y el ciclo de mejora en la gestión de procesos. *Innotec Gestion*, 20-25.
- Trujillo, M. L. (2011). Trujillo, M. L., Echeverry, C. E. M., & Echeverri, G. A. I. (2011). Cultura organizacional y gestión del cambio y de conocimiento en organizaciones de Caldas. . *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*,1(33), 117-139.

- Valencia, F., & Orozco, M. (2017). Metodología para la implementación de un Sistema de Gestión de Seguridad de la Información basado en la familia de normas ISO/IEC 27000. *RISTI-Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informacion*, (22), 73 - 88.
- Vargas Rincón, A., & Rodríguez Bernal, F. (2011). Barreras culturales organizacionales en la implementación de sistemas de gestión de calidad en las entidades del sector público en Colombia. *SIGNOS-Investigación en Sistemas de Gestión*, vol. 3, núm. 1,, 71-91.
- Vázquez, E. V. (2013). Implantación de los sistemas integrados de gestión. *Tourism & Management Studies*, 4, , 1112-1121.
- Viloria, S. G. (2011). Sistemas integrados de gestión, un reto para las pequeñas y medianas empresas. *Escenario vol 9*, 69-89.
- Weisbord, M. (1976). Organizational diagnosis: Six places to look for trouble with or without a theory. . *Group & Organization Studies*, 1(4), 430-447.
- Wirth, R. (2002). Applied Management and Decision Science Leadership and Organizational Change Specialization . *Doctoral dissertation Walden University* .
- Yoo, J., Lee, H., & Ko, J. (2011). Risk assessment and drawing information system based change management. *Korean journal of chemical engineering*, 28(2),, 323-331.
- Zimmermann, A. (2000). Gestión del cambio organizacional: caminos y herramientas. Ediciones ABYA-YALA.
- Instituto Colombiano de normas técnicas y Certificación. (2015). *NTC ISO 9001:2015 Sistémas de Gestión de Calidad*. ICONTEC.
- ISO Survey 2017—GlobalSTD. (2017). <https://www.globalstd.com/networks/blog/iso-survey-2017>

¿Por qué es importante saber realizar una gestión del cambio eficaz? (2018).

<https://www.isotools.org/2018/02/22/importante-saber-realizar-una-gestion-del-cambio-eficaz/>

Situación de Colombia en el ranking de países con certificado ISO - Software ISO. (2015).

<https://www.isotoools.org/2015/03/17/situacion-de-colombia-en-el-ranking-de-paises-con-certificado-iso/>

Soriano-Rivera, R. (2016). Gestión del cambio: Una propuesta metodológica desde el proceso estratégico. 360: *Revista de Ciencias de la Gestión*, 1, 38-86.

<https://doi.org/10.18800/360gestion.201601.002>

10. Listado de anexos

ANEXO 1: Revisión de Literatura

ANEXO 2: Resultado aplicación cuestionario inicial Experto # 1.

ANEXO 3: Resultado aplicación cuertionario inicial Experto # 2.

ANEXO 4: Resultado aplicación cuertionario inicial Experto # 3.

ANEXO 5: Resultado aplicación cuestionario inicial Experto # 4.

ANEXO 6: Resultado aplicación cuestionario inicial Experto # 5.

ANEXO 7: Resultado aplicación cuertionario inicial Experto # 6.

ANEXO 8: Resultado aplicación cuestionario inicial Experto # 7.

ANEXO 9: Presentación Propuesta metodologica para juicio de expertos