



**PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO CULTURAL
APLICABLE EN PROYECTOS DE BUSINESS PROCESS MANAGEMENT**

Proyecto de grado

**CAROLINA FRANCO CEDANO
LUZ CARIME LÓPEZ ARAQUE**

Asesor

**Hernando Murillo Gómez
Doctor of Bussines Administration**

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE INGENIERÍA
DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE TECNOLOGÍAS
DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES
MAESTRÍA EN GESTIÓN INFORMÁTICA Y TELECOMUNICACIONES
SANTIAGO DE CALI
2013**

**PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO CULTURAL
APLICABLE EN PROYECTOS DE BUSINESS PROCESS MANAGEMENT**

**CAROLINA FRANCO CEDANO
LUZ CARIME LÓPEZ ARAQUE**

**Proyecto de grado para optar al título de
Magister en Gestión de Proyectos y Tecnología
con Énfasis en Gerencia de TI**

**Asesor
Hernando Murillo Gómez
Doctor of Bussines Administration**

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE INGENIERÍA
DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y
COMUNICACIONES
MAESTRÍA EN GESTIÓN INFORMÁTICA Y TELECOMUNICACIONES
SANTIAGO DE CALI
2013**

Nota de aceptación

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Santiago de Cali, Enero 12

CONTENIDO

RESUMEN.....	10
1. INTRODUCCIÓN	11
1.1 Planteamiento del Problema.....	14
1.2 Objetivo General	15
1.3 Objetivos Específicos	15
1.4 Resumen del Modelo Propuesto	15
1.5 Resumen de Resultados Obtenidos	21
1.6 Organización del Documento	22
2. MARCO TEÓRICO	24
2.1 Business Process Management (BPM)	24
2.1.1 Ciclo de vida de la gestión por procesos.....	25
2.1.2 Modelos o Metodologías para implementar BPM	26
2.2 Gestión del Cambio.....	39
2.2.1 Cambio y Resistencia al Cambio	40
2.2.2 Cultura Organizacional.....	41
2.2.3 Modelos para Gestión del Cambio Organizacional.....	42
3. ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LAS DIFERENTES PROPUESTAS TEÓRICAS	57
4. MODELO PROPUESTO GESTIÓN DE CAMBIO CULTURAL	69
4.1 Definición de Fases para BPM base para la propuesta metodológica de Gestión del Cambio	69
4.2 Definición de Etapas de la propuesta metodológica para la gestión del cambio ...	72
4.3 Propuesta Metodológica para la Gestión de Cambio Organizacional Aplicado a Proyectos BPM.....	81

4.3.1 Despliegue de la propuesta Metodológica para la Gestión del Cambio Organizacional.....	84
5. VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA	99
5.1 Procedimiento para Realizar la Validación	99
5.2 Selección de Expertos.....	99
5.3 Entrega de Información a Expertos	101
5.4 Resultados Obtenidos	102
5.5 Conclusiones de la Evaluación de los Expertos.....	109
6. CONCLUSIONES Y FUTURO TRABAJO	111
6.1 Trabajos Futuros	112
BIBLIOGRAFÍA.....	113
ANEXOS	116

LISTA DE CUADROS

Tabla 1: Etapas de la Fase de Arranque [16]	50
Tabla 2: Etapas de la Fase de Análisis [16].....	51
Tabla 3: Metodologías BPM estudiadas. Elaboración propia.....	57
Tabla 4: Aspectos relevantes de BPM que aportan a una Gestión del Cambio. Fuente Autor.	59
Tabla 5 : Aspectos relevantes de las Metodologías de Gestión del Cambio. Fuente Autor	68
Tabla 6 : Mapeo entre metodologías BPM. Fuente Autor	72
Tabla 7 : Aspectos Relevantes de las metodologías Gestión de Cambio. Fuente Autor..	79
Tabla 8: Aspectos fundamentales para la gestión del cambio. Fuente Autor.....	81
Tabla 9 : Información de Expertos que realizaron la encuesta	101

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Causas de los fracasos de los proyectos. Elaboración propia fuente “The CHAOS Report” [3]	13
Figura 2 : Frecuencia de elementos que dificultan una buena gestión de procesos de negocio. Fuente CETIUC [4]	13
Figura 3: Major Change Challenges by IBM Global Marketing [5]	14
Figura 4: Evaluación del Modelo	22
Figura 5: Ciclo de Vida de la Gestión por Procesos [19]	25
Figura 6: Fases y Resultados de la metodología RAD. [12]	28
Figura 7 : Fases y Elementos esenciales del 7FE Framework	30
Figura 8: Aspectos a tener en cuenta para la Gestión de Cambio en las Personas. Elaboración propia, fuente. Business Process Management (Practical Guidelines to Successful Implementations) [15].....	32
Figura 9: Los Seis Elementos de BPM [14].....	36
Figura 10: Modelo de los tres pasos de Lewin [21]	43
Figura 11: Descongelamiento del Status quo [21].....	43
Figura 12: Fases de la Gestión del Cambio [16]	49
Figura 13: Dos Dimensiones de ADKAR [17].....	55
Figura 14: Flujo del Modelo ADKAR	56
Figura 15: Aspectos relevantes a tener en cuenta para la Gestión del Cambio. Fuente Autor.	60
Figura 16: Relación Fases BPM vs Etapas propuestas para la GC. Fuente Autor	80
Figura 17 : Propuesta Metodológica	82
Figura 18: Uso de información personal de los encuestados	100
Figura 19: Comprensión de necesidad de cambio por parte de los directivos.....	103
Figura 20: Nombramiento de responsable de la gestión del cambio cultural.....	103

Figura 21: Importancia de la existencia de una etapa de análisis de gestión del cambio	104
Figura 22: Importancia del involucramiento del responsable de Gestión del Cambio en el análisis de procesos.....	105
Figura 23: Importancia de la existencia de una etapa de diseño.....	106
Figura 24: Importancia de fomentar la participación de las personas.....	106
Figura 25: Importancia de la formación como instrumento de motivación	107
Figura 26: Percepción de los expertos sobre las etapas del modelo propuesto	109
Figura 27: Percepción de los expertos sobre validez del modelo propuesto	109

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1: Encuesta Conductas Indicadores de Resistencia al Cambio.....	116
Anexo 2: Cuestionario para validar la actitud sobre el Cambio	117
Anexo 3: Matriz Identificación Áreas Afectadas	118
Anexo 4: Encuesta de Validación de Expertos.....	119
Anexo 5: Resultados Encuesta Validación Expertos.....	123

RESUMEN

Las empresas que han incorporado metodologías BPM se han enfrentado a inconvenientes que tienen que ver con los cambios que se generan a nivel empresarial, originados a partir del desarrollo de estos proyectos, dichas empresas, en ocasiones, se ven obligadas a desistir de los mismos por la resistencia al cambio que ejercen sus actores.

Aunque existen diferentes metodologías BPM, algunas mencionan dentro de su desarrollo el componente humano, el cultural y/o de conocimiento, pero no se logra identificar un enfoque que haga claridad del tratamiento que se debe emplear para la gestión del cambio, en términos de resistencia y cultura. Es por este motivo que se plantea desarrollar una propuesta que incluya aspectos de gestión del cambio orientados a proyectos BPM, mediante la identificación de las metodologías que existen a nivel de gestión de cambio y BPM y aspectos relevantes que sirvan para el desarrollo de la propuesta metodológica. La validación de nuestro planteamiento se realiza a través del juicio de los expertos.

Como mencionamos anteriormente, las propuestas metodológicas de BPM que existen en la actualidad no están del todo maduras en lo que se refiere a la gestión del cambio, puesto que los estudios realizados evidencian que, aun existiendo metodologías de BPM que se encargan de esta gestión de cambio, el componente humano o cultural es uno de los aspectos de mayor impacto a la hora de determinar por qué fracasan los proyectos de este tipo.

Mediante el desarrollo de este marco metodológico se busca minimizar los riesgos que existen en la terminación de proyectos BPM, referentes a aspectos de cambio organizacional contemplando como base fundamental y transversal del proyecto, actividades que conlleven a la mejora o eliminación de la resistencia al cambio y crear un hábito de trabajo sobre los cambios que se generan para que estos permanezcan en el tiempo como una cultura.

Nuevas circunstancias que tienen que ver con modelos de estandarización y tecnología, con vistas a la satisfacción del usuario final.

1. INTRODUCCIÓN

Hoy en día es vital para las empresas desarrollar y aplicar una metodología de mejora continua que les permita tener un modelo de negocio sostenible y rentable, sobre todo, teniendo en cuenta el entorno cambiante y competitivo al que se enfrentan. Estas empresas reconocen que al implementar soluciones BPM ayudarán en la medición, análisis y perfección de la gestión de su negocio y de los procesos y alinearlos para el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Los intentos de muchas empresas para implantar soluciones de Gestión de Procesos de Negocio y de mejora continua suelen no ser del todo efectivos.

De acuerdo a una investigación realizada en América [6], del 70% al 80% de la Reingeniería de Procesos de Negocio (BPR) de proyectos ejecutados en la década de 1980-1990 fracasaron durante la fase de implementación. Inicialmente, en estos proyectos de BPR la mayoría de la atención se le dio al aspecto de rediseño del proyecto, mientras que olvidaron o ignoraron aspectos sociales y no definieron un proceso de cambio en la organización. [6] Por lo general, esto se debe a que la empresa no tiene en cuenta el hecho de que estos proyectos implican un cambio cultural para la organización; es por eso que se convierte en un factor clave de éxito realizar una buena Gestión de cambio cultural en las personas involucradas en la implementación de proyectos BPM.

Los cambios en la estructura organizacional, en las funciones asociadas y en las responsabilidades van de la mano con los cambios significativos en el proceso. Como en cualquier cambio organizativo, habrá resistencia natural que tendrá que ser cuidadosamente planificada y gestionada. También existen otros aspectos como política interna, estructuras de poder, aversión al cambio, nivel de conocimientos etc, las cuales son características y formas de relación del factor humano que participa en el proyecto, que por consiguiente se vería afectado. Las empresas no miden el impacto sobre las personas implicadas, convirtiéndose en una fuente principal de riesgos para un proyecto BPM.

En el análisis realizado por el Licenciado Daniel Piorun [1] (Profesor en MBA - Facultad de Cs. Económicas – UBA - Universidad de Buenos Aires) a finales del 2001, se afirma que sólo en el orden del 20% de los proyectos finalizan obteniendo el objetivo planteado en el tiempo y con los recursos estimados. Esta problemática se da en todo tipo de proyectos y está particularmente acentuada en proyectos tecnológicos. El 80% de los proyectos que no tuvieron la misma suerte generaron sobrecostos al promover un proyecto que no aportaba demasiado valor a la organización. Según el estudio realizado con 50 responsables de proyectos

para analizar las causas que alimentan estos fracasos, se identificó que el 21% de los proyectos fracasó por cambios en los objetivos definidos a nivel estratégico, el 31% de los proyectos fracasó por la no utilización o no correcta utilización de metodologías de trabajo y finalmente el 48%, el porcentaje más alto a causa de los problemas humanos, entre los que se encuentran la comunicación y los conflictos entre los actores. Piorum afirma que:

“En relación al último punto de la encuesta que se refiere a problemas humanos, es crítico, y así lo expresan los números. Es mi convicción que las metodologías formales son de fundamental importancia, para la tarea de los líderes de proyectos, pero no resultan suficientes para lograr el éxito en el cumplimiento del objetivo previsto. Existen muchos otros factores informales, subjetivos, de interrelación entre las personas, como ser la habilidad para detectar conflictos ocultos, que son tan importantes como los métodos y documentos que utiliza el líder para llevar adelante su tarea. Estas relaciones están regladas por sensaciones, intuiciones, percepciones, sentimientos y aceptación de intereses personales no manifiestos.” [1]

Según el “The CHAOS Report” del StandishGroup, [3] una firma estadounidense dedicada a la investigación y la generación de valor en los negocios a través de las TI, entre el 50% y el 90% de los proyectos de reingeniería, fallan por la introducción de nuevas tecnologías y no alcanzan plenamente sus objetivos en los plazos previstos. El informe concluyó que, en lo referente a la parte técnica e instrumental de la nueva tecnología, había sido en general favorable, pero con relación al recurso humano no hubo acoplamiento y no estuvo acompañado por protocolos y procedimientos específicamente orientados a facilitar la transición. [2] Este estudio presentó otra clasificación diferente acerca de las causas de los fracasos de los proyectos, los cuales se enumeran a continuación:

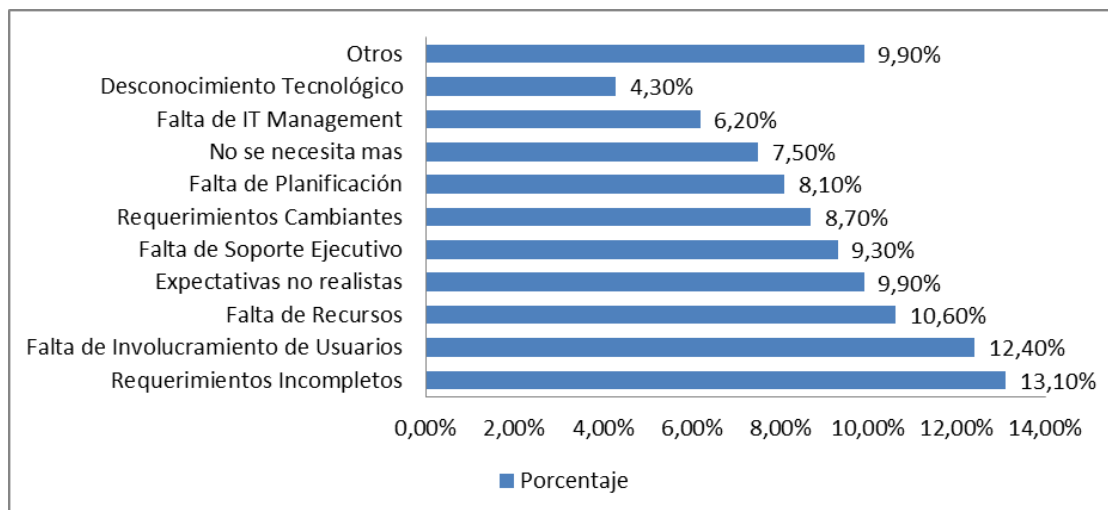


Figura 1: Causas de los fracasos de los proyectos. Elaboración propia fuente “The CHAOS Report” [3]

Como se puede apreciar en la Figura 1, las causas que apunta el StandishGroup son más detalladas, pero en su gran mayoría podrían ser clasificados en uno de los tres grupos presentados por Piorum. Cabe resaltar que nuevamente los porcentajes más altos se encuentran enmarcados en los temas relacionados con el recurso humano. [3]

En Chile en el año 2009 el centro de estudios de tecnologías de información de la Pontificia Universidad Católica, realiza un estudio nacional sobre Gestión de Procesos de Negocio. La Figura 2 muestra estadísticas sobre la frecuencia de elementos que dificultan una buena gestión de procesos de negocio.

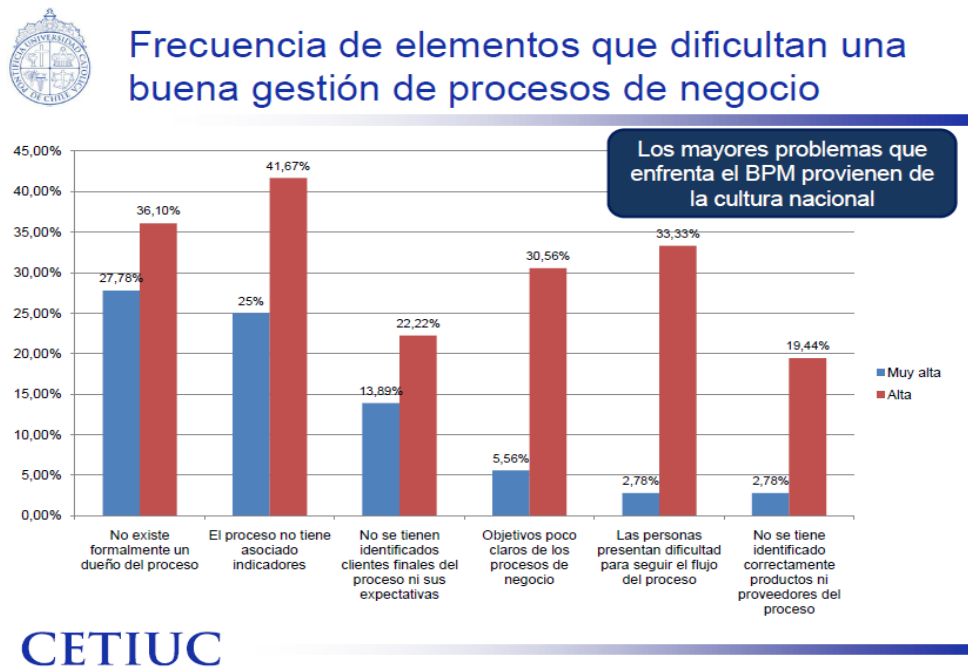


Figura 2 : Frecuencia de elementos que dificultan una buena gestión de procesos de negocio. Fuente CETIUC [4]

En la Figura anterior se evidencia que los mayores problemas que enfrenta la implementación de proyectos BPM proviene de la cultura nacional, unos de los problemas es que las personas presentan dificultad para seguir el flujo del proceso con la que se muestra con un nivel alto el 33,33% y con un nivel muy alto 2,78%. [4]

En 2008 IBM Global Marketing de Servicios identificó varios de los principales obstáculos a la hora de aplicar los proyectos de cambio y fueron orientados a las personas. En cabeza de la lista están el Cambio de mentalidad y actitudes con un porcentaje del 58%, la cultura corporativa con el 49%, y subestimar la complejidad del proyecto un 35% tal como se muestra en la Figura 3. [5]

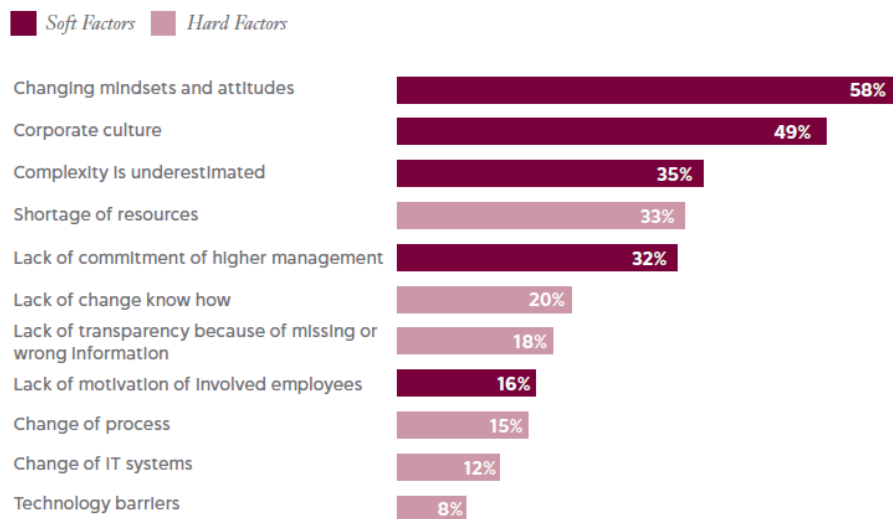


Figura 3: Major Change Challenges by IBM Global Marketing [5]

Como ya hemos evidenciado con estos estudios las estadísticas nos demuestran que existen varios factores que influyen en el fracaso de proyectos de tecnología y más a un de proyectos BPM. Todos concuerdan que los problemas humanos representan unas de las principales causas. Nos preguntamos entonces el ¿por qué de estos resultados si existen metodologías para la implementación de proyectos BPM como también metodologías para gestión de cambio organizacional? Cabe anotar que los problemas ligados a gestión de cambio organizacional toman una mayor participación entre los factores o causas de fracasos de proyectos BPM o de TI.

1.1 Planteamiento del Problema

Aunque existen metodologías para la gestión del cambio en proyectos de tecnología, hasta donde los autores conocen no existe un enfoque claro de estas metodologías que haga énfasis en el cambio cultural en proyectos BPM.

1.2 Objetivo General

Desarrollar una propuesta metodológica para la gestión del cambio cultural aplicable en proyectos de Bussines Process Management.

1.3 Objetivos Específicos

- Identificar y desarrollar un análisis comparativo entre las metodologías existentes para procesos de gestión de cambio organizacional y gestión de procesos de negocio.
- Identificar los aspectos relevantes de las metodologías de gestión de cambio organizacional que puedan ser aplicables específicamente a proyectos BPM como también aspectos de gestión de cambio incluidos en las metodologías BPM.
- Generar propuesta metodológica que defina fases y actividades basándose en los aspectos relevantes identificados en el punto 2.
- Validar a través de una mesa de expertos la propuesta metodológica para la gestión del cambio cultural aplicable en proyectos de Bussines Process Management.

1.4 Resumen del Modelo Propuesto

En primera instancia se realiza un análisis comparativo entre las metodologías, modelos, framework identificadas de BPM como:

- El modelo Gestión por procesos BPM360 [18]
- La metodología BPM: RAD® [12]
- 7F Framework [15]
- Modelo de seis elementos [14]

Se agruparon las actividades de cada una de ellas ubicándolas dentro de cada etapa del ciclo de vida de la gestión por procesos: Estrategia de Procesos, Documentación de Procesos, Optimización de Procesos, Implementación de Procesos, Ejecución de Procesos y finalmente Control de Procesos [19]. Después de analizar cada etapa o fase que plantea cada metodología o modelo se

establecieron las siguientes fases de BPM que son la base para el enfoque de la propuesta metodológica de Gestión del Cambio:

- **FASE 1 Estrategia de Negocio:** En esta fase se identifica la relación bidireccional entre la estrategia y los procesos de negocio, se busca adaptar la estrategia para la gestión de procesos. A partir de las metas y objetivos estratégicos definidos en la organización se identifican los procesos claves de negocio y se comienza a planificar iniciativas de mejoras con el fin de alinear esos procesos con la estrategia de negocio.
- **FASE 2 Análisis de Procesos:** En esta fase se identifican y se conceptualizan los procesos de negocio actuales y futuros, se define la arquitectura de procesos, se modelizan los flujos de procesos, se realiza medición de desempeño de procesos actuales y se identifican los stakeholders de los procesos.
- **FASE 3 Mejora e Innovación de Procesos:** Esta fase es la creativa del proyecto BPM y busca la optimización y rediseño de los procesos que ya existen. Para los procesos analizados en la fase análisis de procesos del proyecto BPM se identifican que mejoras se pueden implantar para llevar a cabo un cumplimiento más satisfactorio de metas y objetivos derivados de la estrategia, como resultado se obtienen los procesos ideales.
- **FASE 4 Desarrollo e Implementación de las Mejoras:** En esta fase es donde se construye los componentes para la aplicación de los nuevos procesos; como también la adecuación de la infraestructura para apoyar la gestión del cambio en las personas que ejecutan los procesos. Se realizan las respectivas pruebas de software y hardware.
- **FASE 5 Ejecución de Procesos:** En esta fase se pone en marcha el funcionamiento de los nuevos procesos, se ejecutan día a día y se obtienen los datos necesarios para auditoría, monitorización y control a corto y largo plazo. Comprende básicamente la entrega de los beneficios de la realización de la gestión de los procesos.
- **FASE 6 Monitoreo y Control de Procesos:** En esta fase, según datos generados en la fase de ejecución de procesos, se realiza la vinculación entre métricas del proceso y rendimiento para verificar el cumplimiento de la gestión de procesos.
- **FASE 7 Desarrollo de Planes de Mejora Continua:** En esta fase se debe garantizar que la mejora de los procesos sean sostenibles y para esto se debe desarrollar planes de mejora continua después que las mejoras

específicas se han realizado respecto al análisis realizado en “que salió bien” y “que se necesita mejorar”.

Dentro del análisis comparativo de las metodologías de BPM se identificaron aspectos relevantes en cuanto a Personas, Cultura y Conocimiento que aportan a la gestión del cambio cultural como también características importantes las cuales se aprovecharon dentro de la propuesta metodológica para la gestión del cambio organizacional y cultural orientado a proyectos BPM. Posteriormente se realiza un análisis comparativo entre las metodologías y modelos de Gestión del Cambio Cultural identificadas como:

- Modelo de los tres pasos de Lewin [20][21][22].
- Modelo de Kotter de Gestión del Cambio en 8 pasos [23].
- Metodología de Gestión del Cambio para Proyectos PLATEA [16].
- Modelo ADKAR [17].
- Gestión Cambio Organizacional por Jeston, John y Neslis, Johan (7F Framework) [15].

Se realizó un análisis comparativo de las metodologías y modelos antes mencionados adicionando también los aspectos encontrados en el análisis de las metodologías BPM que aportan a la Gestión del Cambio Cultural, se agruparon aspectos relevantes y actividades permitiendo así definir las siguientes etapas de la propuesta metodológica para la gestión del Cambio Cultural. INICIAL, ANALISIS, DISEÑO, EJECUCIÓN Y SOSTENIMIENTO.

Después de haber identificado las fases comunes que debe contener una metodología para la gestión de procesos BPM según los autores y de haber definido las etapas de la propuesta metodológica para la gestión del cambio Cultural, se detalló en qué momento dentro de las fases de BPM se debería desarrollar cada etapa de la propuesta metodológica bajo el criterio que los aspectos relevantes encontrados de cada etapa apoyen en gestión del cambio el desarrollo de cada Fase BPM. Con base a lo anterior se definió la siguiente propuesta metodológica para la Gestión del Cambio Cultural aplicado a proyectos BPM.

- **Etapas Iniciales:** El objetivo de esta etapa es identificar y comprender la necesidad del cambio organizacional especialmente por parte de los directivos de la organización.
 - ✓ Nombrar responsable de la gestión del cambio. El responsable de la gestión del cambio debe tener un entendimiento claro sobre el proyecto BPM.

- ✓ Se debe Identificar potenciales amenazas y desarrollar escenarios que muestren lo que podría suceder en el futuro si no se realiza una buena gestión de cambio cultural.
- ✓ El responsable deberá trabajar para crear un contexto en el que la persona implicada (Directivos y líderes de la organización) tenga elementos para generar su propia opinión respecto al cambio y esté auto-motivada para invertir el tiempo y esfuerzo necesarios en el proceso.
- ✓ Crear un entendimiento en la organización de la urgencia del cambio.

La etapa Inicial del Cambio plantea apoyar la fase de estrategia de negocio del proyecto BPM la cual permitirá identificar y comprender la necesidad de Cambio.

- **Etapa de Análisis:** Durante la fase de análisis de procesos del proyecto BPM se debe hacer un análisis cultural de las personas y la organización identificando aquellas personas que puedan tener una resistencia al cambio y como este cambio los afecta, para esto se plantea la Etapa de Análisis del cambio. En esta etapa se realiza un análisis actual de las personas evaluando el impacto que conlleva realizar un cambio para que se pueda definir un alcance y objetivos del plan de Gestión del Cambio.
 - ✓ Identificar verdaderos líderes de la organización.
 - ✓ Identificar como afecta el cambio de los procesos a las personas. Identificando posibles causas de resistencia al cambio.
 - ✓ Después de analizar a las personas e identificar a los líderes de cambio se deberá conformar el equipo de gestión del cambio.
 - ✓ Es necesario que el responsable de la gestión de cambio esté involucrado dentro del análisis de los procesos, esto le dará una visión de los cambios a realizar.
- **Etapa de Diseño:** En la etapa de Diseño del Cambio se definen las estrategias y los planes de acción de cambio cultural que se deberán ejecutar durante las fases de Mejora e Innovación de Procesos, Desarrollo e Implementación de Mejoras, Ejecución de Procesos y Monitoreo y Control de Procesos del proyecto BPM. En esta etapa se crea el plan de Gestión del Cambio definiendo las estrategias y planes de acción para desarrollar un cambio cultural. El plan de Gestión del Cambio Cultural tendrá consolidado los siguientes planes :
 - ✓ **Diseño del Plan de Liderazgo:** Es importante definir líderes que generen confianza a sus colaboradores así será mucho más fácil comunicarles y motivarlos al cambio, en el plan se definirá los roles y responsabilidades

que deben tener los líderes gestores del cambio en cada una de las etapas de la Gestión del Cambio como también en las fases de BPM.

- ✓ **Diseño del Plan de Comunicación:** La comunicación es una herramienta fundamental en la Gestión del Cambio, es importante identificar el mensaje que se quiere transmitir y el canal adecuado para poder lograr que las personas entiendan la importancia del cambio y tengan motivación para lograrlo. En el plan de comunicación se define quien, como y cual va hacer los mensajes a transmitir.
 - Segmentar la audiencia.
 - Identificar mensajes que se quieren transmitir a las personas.
 - Definir canales para la entrega de los mensajes
 - Identificar encargados (Líderes) de difundir los mensajes o información relevante.

- ✓ **Diseño del Plan de Formación:** La formación es un instrumento de motivación que favorece la comunicación interna, y mejora el grado de implicación de las personas en el proyecto BPM. Una de las principales causas de la resistencia a un cambio es por desconocimiento de los procesos. Por lo que se debe desarrollar un plan de formación y gestión del conocimiento.
 - Identificar las necesidades de formación según mejoras establecidas en el proyecto BPM.
 - Identificación de las personas que recibirán la información según sus competencias.
 - Realizar la programación de las capacitaciones.

- ✓ **Diseño del Plan de Motivación:** Los planes de Formación y Comunicación, si están bien diseñados y ejecutados, deben ser motivadores en sí. En este plan se espera detectar que, a quien y como se debe motivar para articular un mecanismo más de impulso al cambio. Se debe dar participación a las personas en las fases claves del proyecto BPM invitándola a las reuniones en donde pueden aportar ideas y conocimientos. Que conozcan cómo va a quedar o como se harán los cambios en los procesos. Se debe proporcionar a las personas la oportunidad de participación y sentimiento de que tienen el poder de influir en el proceso de cambio.
 - Seleccionar aspectos a motivar.
 - Identificación de destinatarios

- Determinación de acciones de motivación y asignación de parámetros de motivación.
- ✓ **Diseño Plan de Gestión del Cambio:** El plan de gestión del cambio es el consolidado del plan de Liderazgo, comunicación, formación y motivación en un documento en donde se define los objetivos y resultados esperados que después se podrán evaluar luego de la ejecución del plan de Gestión del Cambio. El plan de Gestión del Cambio deberá ser presentado a los directivos para que sea aprobado.
- **Etapas de Ejecución:** En esta etapa se establece la gestión del cambio a los interesados. Se pone en marcha los planes de liderazgo, comunicación, formación y motivación planteados en la etapa de diseño definidos para cada fase clave del proyecto BPM, Fase de Mejora e Innovación de Procesos, Desarrollo e Implementación de Mejoras, Ejecución de Procesos y Monitoreo y Control de Procesos.
 - ✓ Realizar sesiones para aclaración de dudas y retroalimentaciones del proyecto BPM.
 - ✓ Realizar evaluaciones en los comportamientos de las personas basados en los nuevos cambios.
 - ✓ Realizar reuniones de seguimiento. Obtener información de las reuniones de seguimiento para evaluar el cumplimiento del cronograma del proyecto para cada una de las cuatro fases claves de BPM.
 - ✓ Evaluar las posturas de cada persona en el desarrollo de cada fase del proyecto BPM.
 - ✓ Con respecto a los cumplimientos se debe evaluar el desempeño de las personas y de los procesos. Según las evaluaciones de desempeño se debe entregar los incentivos definidos para las personas.
 - ✓ Mantener informadas a las personas sobre cualquier cambio que no esté planeado.
- **Etapas de Sostenimiento:** El objetivo de esta etapa es aprovechar el impulso que se ha logrado en la aceptación del cambio, estableciendo planes de acción para mantenerlo. Se debe definir y ejecutar planes de seguimiento para evaluar los resultados del plan de gestión del cambio y basado en esto proponer acciones de refuerzo para que la aceptación del cambio en las personas sea sostenible.

Esta etapa se ejecuta en paralelo a la fase final del proyecto BPM, Desarrollo de Planes de Mejora Continua.

- ✓ Realizar evaluaciones de los planes de acción. Analizar qué salió bien y qué se necesita mejorar.
- ✓ Definir acciones de refuerzo.

Como visión global el despliegue de la propuesta metodológica define etapas de gestión del cambio que brindan apoyo a las fases de gestión por procesos o BPM definidas en este documento. La propuesta metodológica planteada se basa en cinco etapas: Inicial, Análisis, Diseño, Ejecución y Sostenimiento. El despliegue de cada etapa consiste en definir un objetivo, indicar las actividades que se llevarán a cabo, especificar los responsables de la etapa, mencionar las herramientas con las que se trabajará, cuáles serán los resultados que se podrán obtener al finalizar y cuáles de las fases de la gestión por procesos BPM definidas por las autoras van a ser apoyadas por cada etapa de la propuesta metodológica de Gestión del Cambio Cultural.

1.5 Resumen de Resultados Obtenidos

Como resultado de la investigación y análisis de los modelos, metodologías, frameworks, entre otros, relacionados con BPM y Gestión del Cambio se obtuvo el planteamiento de un modelo que apoyara la implementación de proyectos BPM desde la perspectiva de Gestión del Cambio. La motivación para realizar este planteamiento se origina debido a que se evidenció la existencia de un riesgo en el éxito de este tipo de proyectos cuando existe resistencia al cambio por parte de los stakeholders y que los modelos existentes contemplan la Gestión del Cambio pero no profundizan sobre el mismo. Los insumos recopilados de los modelos existentes nos sirvieron de base para el planteamiento de este modelo.

Con respecto al resultado obtenido de la evaluación del modelo propuesto, realizada mediante juicio de expertos, se reflejó una gran aceptación por parte de los cinco evaluadores en un 88% como se muestra en la Figura 4, lo que nos hace afirmar la importancia que tiene el proceso de gestión del cambio dentro de los proyectos y sobre la importancia que tendría el modelo dentro de un proceso de implementación de BPM.

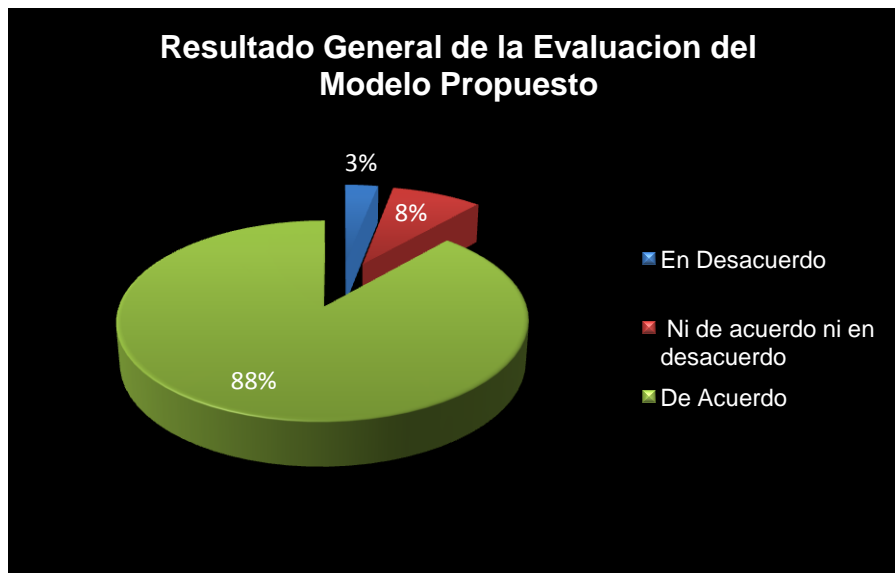


Figura 4: Evaluación del Modelo

1.6 Organización del Documento

A continuación se mostrará la estructuración del documento mediante la separación por capítulos y lo referente al contenido de cada uno:

Capítulo 1: En este capítulo se describe la parte introductoria del documento donde se especifica cuáles fueron los motivadores, incluyendo la descripción del problema encontrado, el objetivo general y objetivos específicos a los que apunta el desarrollo de este documento y los resultados que se alcanzaron a nivel de la propuesta metodológica y de los resultados obtenidos.

Capítulo 2: En esta sección se especifica el marco teórico mencionando las diferentes metodologías, modelos o framework que existen tanto para gestión de cambio como para BPM las cuales serán base fundamental en el desarrollo del marco a desarrollar.

Capítulo 3: En este capítulo se da desarrollo a tres de los cuatro objetivos planteados incluyendo el modelo de la propuesta metodológica para dar tratamiento a la gestión del cambio en proyectos BPM previo análisis y comparación de las metodologías existentes.

Capítulo 4: Para culminar con el cumplimiento de los objetivos se establece el juicio de expertos y como parte de este capítulo se evidencia los resultados obtenidos de dicha validación de la propuesta por parte de estos expertos.

Capítulo 5: como parte de la evaluación de este documento, en este capítulo se muestran los resultados obtenidos a lo largo del desarrollo del mismo.

Capítulo 6: En este capítulo se presentan las conclusiones a las que se llegaron después de haber culminado con el desarrollo del documento y las cuales son de gran importancia. Adicionalmente se menciona cuáles podrían ser los trabajos que se podrían derivar del planteamiento aquí expuesto y que terminaron complementándose entre sí.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Business Process Management (BPM)

Jeston y Nelis definen BPM como: “BPM es el logro de los objetivos empresariales a través de la mejora, la gestión y el control de los procesos de negocio”. [18] Paul Harmon también define BPM como: “Una disciplina de gestión focalizada en la mejora del rendimiento corporativo por medio de la gestión por procesos de negocio”. [18] El club BPM define BPM como: “Disciplina de Gestión por procesos de negocio y de mejora continua apoyada fuertemente por las tecnologías de la información”. [18]

Business Process Management (BPM) es un conjunto de métodos, herramientas y tecnologías utilizados para diseñar, representar, analizar y controlar procesos de negocio operacionales. BPM es un enfoque centrado en los procesos para mejorar el rendimiento que combina las tecnologías de la información con metodologías de proceso y gobierno. BPM es una colaboración entre personas de negocio y tecnólogos para fomentar procesos de negocio efectivos, ágiles y transparentes. [8]

Sirve para automatizar el ciclo de vida de los procesos. Mediante las herramientas BPM una organización tendrá la posibilidad de definir en una aplicación informática sus procesos, organizar la información y el trabajo de las personas, controlar su ejecución en tiempo real y mediante una monitorización adecuada (indicadores, alertas, informes, cuadros de mandos) extraer conclusiones para alinearse con el objetivo último de lograr una mayor eficiencia.

Para llevar a cabo una estrategia de este tipo se necesita tener cierto nivel de madurez empresarial y organizativa como también tener una estrategia de gestión de cambio y gestión de conocimiento las cuales permitirá abordar un proyecto de implantación de una herramienta BPM con mayor garantía de éxito.

2.1.1 Ciclo de vida de la gestión por procesos



Figura 5: Ciclo de Vida de la Gestión por Procesos [19]

En la Figura 5 se muestra el Ciclo de Vida de la Gestión por Procesos que a continuación se explica cada una de ellas:

Estrategia de procesos: Antes de empezar a trabajar con procesos se debe adaptar la estrategia de las organizaciones para la gestión de procesos, como para definir procesos claves del negocio, metas y objetivos.

Documentación de procesos: Los procesos existentes se deben documentar tal como son, la documentación del proceso no solo define procedimientos, sino también roles y responsabilidades. Por último define herramientas y recursos.

Optimización de procesos: Los procesos existentes se analizan para mejoras. Estas mejoras se identifican para poder llevar a cabo un cumplimiento más satisfactorio de metas y objetivos derivados de la estrategia. Como resultado se obtienen los procesos ideales.

Implementación de procesos: Poner en acción estos procesos “ideales” no están solo una cuestión técnica. Los cambios organizativos han de tenerse muy en cuenta incluso si las tecnologías de la información (TI) constituyen una gran parte de la implementación.

Ejecución de procesos: El negocio del día a día se realiza mediante la ejecución de los procesos. Actualmente, los negocios utilizan TI diariamente de una forma u otra. Es aquí donde se registran los datos de auditoría para monitorización y control a corto y largo plazo.

Control de procesos: La información proporcionada de la auditoría de los procesos se puede utilizar para el soporte de TI o para la toma de decisiones de los directivos de la organización esto es de gran ayuda para la medición del cumplimiento de las metas y objetivos establecidos en la estrategia de procesos. [19]

2.1.2 Modelos o Metodologías para implementar BPM

2.1.2.1 Modelo Gestión por Procesos BPM360

El modelo comprende un conjunto de tecnologías que son capaces de automatizar todo el ciclo de vida de los procesos desde su identificación y diseño, hasta su automatización. Monitorización y mejora continua. Constituye a un sistema de trabajo enfocado a perseguir la mejora continua del funcionamiento de las actividades de una organización mediante la identificación, selección y mejora de los procesos que hacen parte del despliegue de la estrategia de la organización. Se pueden diferenciar 4 fases en este modelo:

1. **Análisis de Procesos:** Analizar los procesos actuales o nuevos para conocer cómo definirlos (definición de tareas, como ejecutar dichas tareas, quien realiza las tareas, donde se realizan, que datos utiliza, que reglas de negocio deben cumplirse...).
2. **Diseño de Procesos:** Diseñar los procesos de negocio siguiendo una notación BPM.
3. **Ejecutar los procesos de negocio:** Automatizar los procesos con un motor de workflow e integrar las aplicaciones y datos para que exista una orquestación adecuada.
4. **Monitorear** las actividades de negocio y relacionar la información de los procesos con la estrategia empresarial para conocer si nos encaminamos a los objetivos o no, y así tomar decisiones reactivas. [18].

2.1.2.2 Metodología BPM: RAD®

BPM: RAD® – Rapid Analysis&Design es una metodología muy concreta y práctica, para la Modelización y Diseño de los procesos orientados a la automatización con tecnologías BPM. Su enfoque y técnicas facilitan y estimulan

el trabajo en equipo con los expertos de negocio (usuarios), los analistas y arquitectos de procesos, y los analistas funcionales (sistemas). La Metodología BPM: RAD® se compone de las siguientes tres fases:

- **Fase 1. Modelización Lógica:** Se identifica y se modela al detalle los procesos de negocio que conforman el alcance del proyecto, esto se realiza de manera lógica y no se modelizan los aspectos físicos de los procesos (quien lo hace, cómo se hace, con que aplicaciones o dispositivos, etc.). La idea es concentrarse únicamente en el “Qué” y el “Porqué”, obteniendo así la perspectiva esencial del negocio y simplificando a su vez los procesos de negocio.

Técnicas:

- ✓ Eventos de negocio, Estructuración de procesos.
 - ✓ Modelización de flujos de procesos (Utilizando BPMN-Business Process Modeling Notation).
 - ✓ Especificación de reglas de negocio.
 - ✓ Modelización conceptual de datos.
 - ✓ Integración de modelos.
- **Fase 2. Diseño Preliminar:** Se obtiene el Modelo de Funcionamiento de los procesos, transformándolos desde la visión lógica (Fase 1) a la visión física, la cual plasma el funcionamiento de los procesos tomando en consideración las nuevas tecnologías (software) que se dispongan, la organización actual y futura, y la resolución de problemas y oportunidades de mejora.

Técnicas:

- ✓ Diseño Derivado.
 - ✓ Identificación y especificación de servicios funcionales (SOA).
- **Fase 3. Diseño BPM :** La fase de Diseño BPM tiene por objetivo diseñar cada uno de los procesos modelizados en las fases anteriores, considerando que dichos procesos serán automatizados con Tecnologías BPM, fundamentalmente con BPM: Workflow. El objetivo es dejar preparado el diseño BPM de los procesos, con todos los detalles necesarios, para que el equipo de desarrollo BPM pueda implementarlos en el software adquirido en la empresa.

Técnicas:

- ✓ Diseño de Procesos BPM (Utilizando BPMN-Business Process Modeling Notation).
- ✓ Identificación y especificación de servicios funcionales (SOA).
- ✓ Especificación de reglas de negocio.
- ✓ Modelización conceptual de datos.
- ✓ Integración de modelos.
- ✓ Identificación y especificación de indicadores de gestión y de calidad.
- ✓ Especificación o diseño de formularios (Pantallas).
- ✓ Especificación o diseño de salidas (Cartas, Informes, Notificaciones, etc...)
- ✓ Especificación o diseño de interfaces con otros sistemas.

Las fases descritas anteriormente se muestran en la Figura 6:

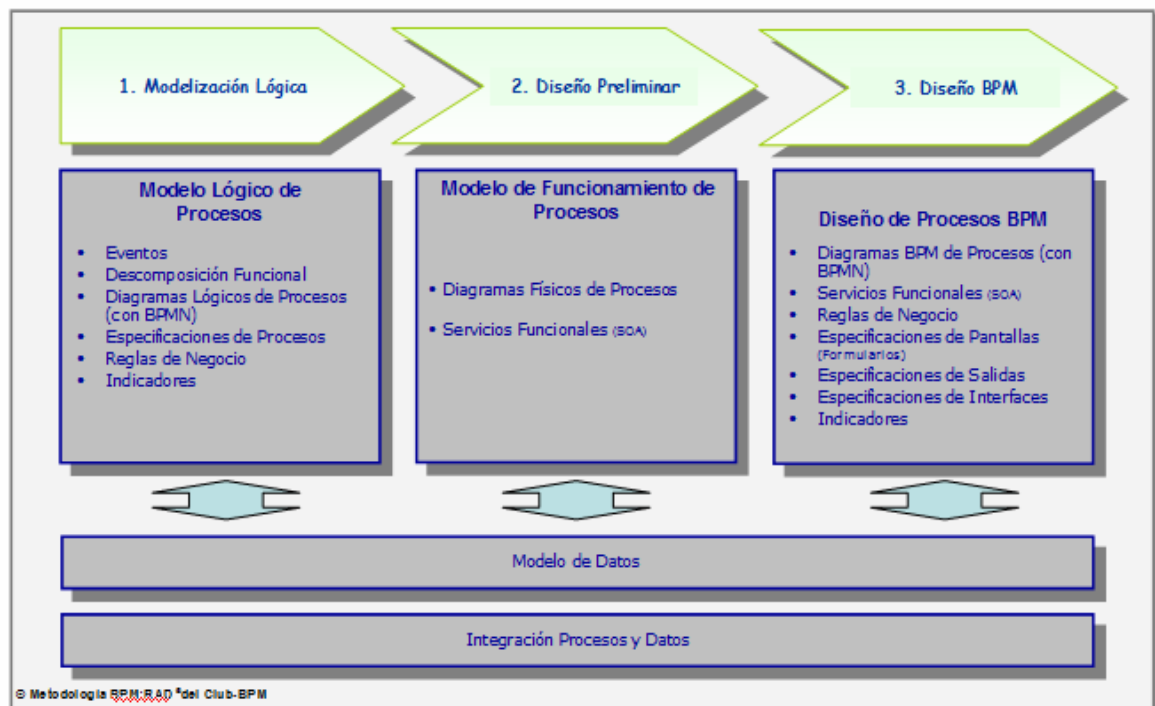


Figura 6: Fases y Resultados de la metodología RAD. [12]

Esta metodología permite lograr una gestión del cambio para el desarrollo de capacidades y conocimiento en gestión por procesos y tecnologías BPM en la organización, ya que fomenta el trabajo en equipo buscando sembrar entusiasmo generando inteligencia colectiva a través de técnicas formales que permiten aprovechar al máximo el conocimiento y el talento humano por medio de las Sesiones RAD, este es un método de trabajo eficaz para acelerar y asegurar la calidad de las fases de modelización y de diseño de procesos BPM. La base

fundamental de las sesiones RAD es el trabajo en equipo, con personal de negocio (usuarios), analistas de procesos y analistas funcionales.

Dinámica de las Sesiones RAD

Las sesiones RAD tienen la siguiente dinámica de trabajo en equipo:

- Los usuarios proveen toda su experiencia y conocimientos.
- Un enfoque metodológico y una agenda provee la estructura.
- El moderador experto en el método, técnicas, herramientas y dinámica de grupos, guía al equipo de trabajo al logro de los objetivos.
- Las ayudas visuales clarifican y simplifican los conceptos discutidos.
- La dinámica de grupo, con un constante “feedback”, estimula la creatividad.
- Las herramientas automatizadas permiten documentar y validar las especificaciones, sobre la marcha.
- Todos los integrantes de las sesiones aportan conocimientos e ideas.
- Realizadas en una atmósfera agradable y funcional, con todo el material a la mano para evitar interrupciones.
- El analista-modelizador va recogiendo simultáneamente los modelos, requerimientos y diseños, en la herramienta de modelización.[12]

2.1.2.3 7FE Framework

7FE Framework es propuesto por **Jeston, John y Neslis, Johan**. El nombre de este framework se deriva de cuatro F y tres E en inglés:

- Foundations (Fundación)
- Findings and Solutions (Resultados y soluciones)
- Fulfillment (Cumplimiento)
- Future (Futuro)
- Essentials (Esenciales): Tres elementos esenciales como Proceso de Liderazgo, Gestión de Proyectos BPM y Gestión de cambio en las personas son vitales durante todo el proyecto



Figura 7 : Fases y Elementos esenciales del 7FE Framework

En la Figura 7 se muestra las 10 fases y los 3 elementos esenciales mencionados anteriormente y que a continuación se describen:

- **Organización de la estrategia:** Esta fase incluye asegurarse de que la estrategia de organización, visión, objetivos estratégicos y de negocio son claramente entendidos por los miembros del equipo del proyecto. La estrategia debe comunicarse a todas las partes interesadas especialmente a la dirección y el personal hasta que se convierta en una cultura de la organización.
- **Proceso de la arquitectura:** Esta fase es donde la arquitectura de procesos se ha diseñado. La arquitectura de procesos es el medio por el que la organización establece un conjunto de normas, principios, directrices y modelos para la implementación de BPM a través de la organización. La arquitectura de procesos es la base para el diseño y realización de iniciativas de procesos BPM. Las arquitecturas de negocio se alinean con la estrategia de la organización.
- **La plataforma de lanzamiento:** En esta fase se debe seleccionar el lugar para iniciar el proyecto de BPM dentro de la organización. Se debe acordar las metas de proceso y / o visión una vez que los procesos han sido seleccionados. Las metas de proceso y la visión deben estar alineadas con la estrategia de la organización y la arquitectura de procesos para asegurarse de que están mejorando o dando un valor agregado a la estrategia. En esta fase se establece el proyecto incluyendo la decisión sobre la estructura del equipo

del proyecto, el alcance, la gestión de los interesados, la creación del modelo de negocio inicial, y los beneficios esperados de negocio.

- **Comprender:** Esta fase se trata de comprender lo suficiente del entorno empresarial y el estado actual de los procesos para permitir que la fase de innovación se lleve a cabo.
- **Innovar:** Esta es la fase creativa del proyecto se debe incluir no solo al equipo del proyecto sino también a las partes interesadas tanto internas como externas. Se debe pensar en cómo rediseñar los procesos que ya existen.
- **Desarrollar:** Esta fase consiste en la construcción de todos los componentes para la aplicación de los nuevos procesos. Como también la adecuación de la infraestructura para apoyar la gestión del cambio en las personas que ejecutan los procesos.
- **Las personas:** Esta es una fase crítica de la estructura y que podría poner el resto del proyecto en riesgo si no se maneja bien y con un alto nivel. Se debe asegurar que las actividades, funciones y medición de desempeño coincidan con la estrategia de la organización y los objetivos del proceso. Esta fase no debe confundirse con la gestión del cambio en las personas ya que esto requiere atención en todas las fases durante todo el proyecto.
- **Poner en práctica:** En esta fase se pone en marcha el funcionamiento de los nuevos procesos. Muchas organizaciones creen que el proyecto ha sido finalizado después que la implementación ha sido exitosa. Sin embargo, en nuestra opinión, las dos fases siguientes son las más importantes en un proyecto BPM.
- **Darse cuenta de valores:** Esta fase comprende básicamente la entrega de los beneficios de la realización de la gestión de los procesos, y los beneficios de la realización de informes. A menos que se obtengan los beneficios, la organización no debe proporcionar fondos adicionales para continuar con nuevos proyectos.
- **Rendimiento Sostenible:** En esta fase se debe garantizar que los procesos de mejora continua son sostenibles. Es necesario la mejora continua después que las mejoras específicas del proyecto se han realizado.

Los tres elementos esenciales de un proyecto BPM según el framework que se impregnan en todas las fases del marco son:

- **BPM Project management.:** Los riesgos de proyectos BPM serán significativamente altos si no hay una buena gestión.
- **Leadership:** La responsabilidad de los líderes ejecutivos es crucial para la eficacia de los resultados de los proyectos BPM. Se contempla el liderazgo como condición relevante de cualquier programa de cambio desde la perspectiva del apoyo directivo para tener éxito en estos proyectos.
- **People change management:** Dentro de los tres elementos esenciales que contempla este marco en un proyecto BPM se encuentra la gestión del cambio en las personas como un aspecto fundamental. Se asocia un alto porcentaje de fracaso de proyectos de este tipo a que la gestión de cambio no ha sido abordada con suficiente detalle. [15]

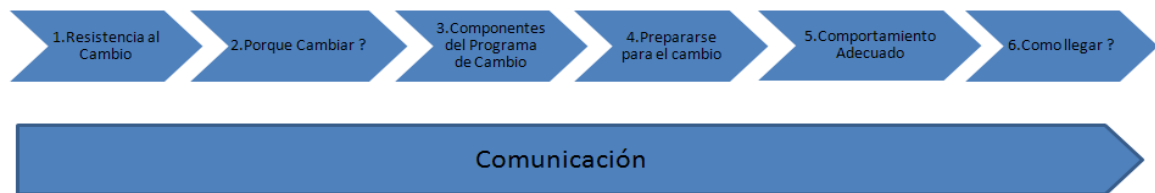


Figura 8: Aspectos a tener en cuenta para la Gestión de Cambio en las Personas. Elaboración propia, fuente. Business Process Management (Practical Guidelines to Successful Implementations) [15]

En la Figura 8 se muestra un diagrama que Jeston, John y Neslis, Johan proponen en donde se resalta aspectos que hay que tener en cuenta y preguntas que hay que hacerse para hacer una buena gestión del cambio en proyectos BPM.

Paso 1: Resistencia al cambio

Se debe preguntar del porque a las personas les disgusta tanto el cambio? Algunas de las razones se presentan a continuación:

1. **Miedo.** Esta es la causa más común de la resistencia y una de las más poderosas. Esto es porque a menudo el cambio es algo incierto, incómodo, impredecible e inseguro. La comunicación y la honestidad son formas poderosas de superar este factor de miedo.
2. **Sensación de impotencia.** Esto ocurre a menudo porque el equipo de proyectos y el gerente de negocios no involucran a las personas lo suficiente. Se debe proporcionar a las personas la oportunidad de participación y sentimiento de que tienen el poder de influir en el proceso de cambio.

3. **Se involucra mucho esfuerzo y dolor.** Se necesita una gran cantidad de esfuerzo y a veces también de dolor para lograr un cambio, y además estar conforme con él. La mayoría de las personas evitarían el dolor y se quedan en la zona de confort, y esta instancia de placer es igual al status quo.
4. **Falta de interés hacia uno mismo.** Las personas necesitan entender que es lo que hay para ellos, o que no vayan a estar en una situación peor, si este segundo es el caso, entonces ellos se preguntarán, por qué cambiar? y esto necesita ser claramente articulado. En el Paso 2 se aclarará acerca de por qué las personas deberían entender la necesidad de cambiar.

La resistencia debe ser anticipada y debe llevarse a cabo haciendo investigación a través de encuestas y cuestionarios. La resistencia a menudo se incrementa en las etapas finales del proyecto, cuando hay más información disponible. Los planes deberían ser desarrollados para contrarrestar este incremento.

Paso 2: Por qué el cambio y qué papel juegan los líderes?:

Si se espera un cambio de comportamiento de las personas entonces ellos deberán ser escuchados y tenidos en cuenta dentro de la planeación del proceso de cambio. La función del líder debe ser la de darle participación en los eventos de la gestión del cambio al personal, a las personas no les gusta el cambio y no lo implementarán o participarán en un programa de cambio, a menos que ellos lo crean necesario. Simplemente, existen métodos de convencer a las personas de cambiar. El método seleccionado dependerá de la organización, la situación particular, y el estilo del líder.

El papel del líder será proporcionar las respuestas a las siguientes preguntas, siempre recordando mantenerse dentro de los límites del proyecto BPM:

- ✓ ¿Cuál es el cambio que se pretende lograr?
- ✓ ¿Por qué los cambios son necesarios?
- ✓ ¿Cuáles serán las consecuencias de estos cambios tanto para la organización como para los individuos?

Paso 3: Componentes del programa de cambio:

Se sugiere que los componentes esenciales de un programa de cambio incluyan lo siguiente:

1. **Planeación de un proyecto detallado:** Debe incluir pasos específicamente diseñados para mostrar como la organización propone descongelarse, moverse y luego re-congelarse. "Descongelarse" se refiere a la creación de

conciencia y necesidad por el cambio, y la generación de un ambiente receptivo hacia ese cambio. “moverse” significa que la organización se enfoca en las fuerzas y el comportamiento de cambio desde lo viejo hacia lo nuevo. “re-congelar” es el proceso de reforzamiento que ocurre liderando la institucionalización del cambio haciéndolo sostenible (Lewin).

Como ayuda se puede responder las siguientes preguntas:

- a. Quién será involucrado en el programa de cambio clientes, proveedores, inversionistas, gerentes, personas dentro de la organización.
 - b. Que va a cambiar y que nueva información será requerida o generada?
 - c. Cuales nuevos resultados o entregas se esperan?
 - d. Cómo los nuevos cambios se ajustarán entre sí e influenciarán el nuevo estado que espera la organización?.
2. **Selección del personal clave para ser involucrados en el proyecto:** Esas personas llegarán a todos los niveles dentro de la organización y el equipo de proyectos.
 3. **Un entendimiento claro de los enlaces del programa:** Estrategia, cultura, estructura, los nuevos papeles que jugarán las personas, nuevos procesos y sobre todo el proyecto BPM.
 4. **Una comunicación detallada del plan:** Delineando la forma como será entregada a todos lo stakeholders focalizando y estructurando muy bien los mensajes que se quieren transmitir.

Las siguientes preguntas ayudarán a focalizar los mensajes.

- a. Cuáles son los segmentos y quienes están en ellos?.
- b. Como se verán afectadas las personas? Recuerde ser específico.
- c. Que reacción van a tener? Será muy importante anticiparse a las posibles preguntas que se generarán y teniendo las respuestas a éstas. Los gerentes no deben responder preguntas “con los pantalones abajo”, la preparación asegurará que los mensajes sean consistentes, así se evita la confusión y potenciales conflictos.
- d. Que comportamiento se requiere de los que reciben el mensaje?.
- e. Que deberíamos comunicarles? El cómo y el qué varía dependiendo de quienes son los receptores. La selección de los canales de comunicación es crítica, y debe ser variada y estar a la medida de cada segmento en específico.
- f. Como se lo diremos?.
- g. Quien debería decírselos?.

Paso 4: Alistarse para el cambio

Simplemente, alistarse para el cambio tiene dos categorías:

1. **Crear un ambiente el cual permita y fomente el cambio de las personas:** Existen 3 componentes generales involucrados en la creación del ambiente y que permita el cambio de las personas: confianza, cuidado y propiedad. Las personas deben sentir que pueden confiar en sus líderes y en el ambiente dentro del cual funcionan todos los niveles de la organización. Ser cuidadoso con el respeto hacia los demás. Se trata de reconocer y agradecer el esfuerzo y contribución de las personas. El respeto es muy importante para crear confianza. La gente se sentirá respetada por sus líderes siempre y cuando éstos siempre digan la verdad. La Propiedad se trata de proporcionar en lo posible a la gente el control sobre su propio destino.
2. **Asegurarse que hay una retroalimentación del rendimiento y del programa de cambio:** No se debe esperar que la gente cambie hasta que no se les proporcione retroalimentación sobre sus niveles de desempeño y enlazar los logros de esos niveles con recompensas.

Paso 5: Comportamiento requerido

Habiendo discutido por que debemos cambiar, por que las personas se rehúsan al cambio, el papel del liderazgo en el proceso de cambio, la variedad de componentes del proceso de cambio y como deberíamos alistarnos para eso, que es exactamente. En este paso se deben preguntar. Que cambios de comportamiento de las personas demanda y espera la organización?.

Paso 6: Como llegar?

La consistencia, persistencia y comunicación son los pilares de un programa de cambio cultural en las empresas. El primer paso es analizar las necesidades del proyecto BPM, basados en el escenario del proyecto seleccionado, porque decidir “que y como “cambiar es crítico.

Stace and Dunphy (1996) dice que hay que proporcionar un resumen útil de las decisiones y resultados del programa de cambio. Se debe revisar y evaluar las acciones que son ejecutadas durante el programa de cambio de personal, siempre evaluar las tareas y acciones propuestas en el escenario seleccionado. [15]

2.1.2.4 Modelo de Seis Elementos

Modelo planteado por Michael Rosemann y Janvom Brocke [7] donde se plantean seis elementos básicos para la gestión de procesos de negocio en un marco que consolida y estructura los factores esenciales que constituyen BPM como un todo.

A raíz de una investigación en el área de los modelos de madurez, sugieren seis elementos de BPM: Alineamiento estratégico, governance, métodos, tecnologías de información, personas y cultura tal como se muestra en la Figura 9. Estos seis elementos sirven como columna vertebral para esta guía de referencia sobre BPM.

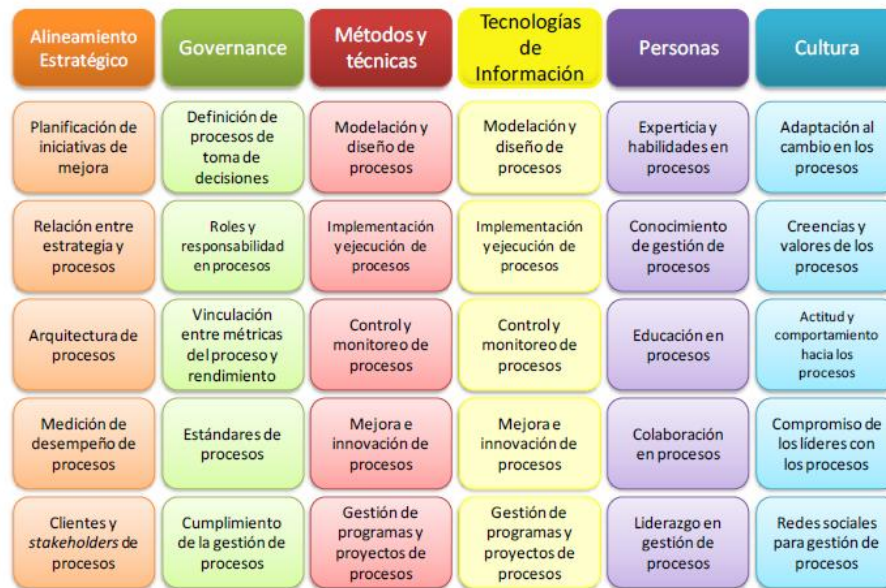


Figura 9: Los Seis Elementos de BPM [14]

- **Alineamiento Estratégico:** Se define como el estrecho vínculo de las prioridades de la organización y procesos de la empresa que permite la acción continua y eficaz a modo de mejorar el rendimiento del negocio. Se han identificado cinco áreas de capacidad diferentes como parte de una evaluación de la alineación estratégica de BPM
- ✓ **Plan de mejora de procesos:** El plan de mejora debe estar guiado por la estrategia corporativa que abarque completamente el enfoque de la organización hacia BPM. Este plan debe explicar en términos generales como se van alinear las iniciativas de mejora con los objetivos estratégicos.

- ✓ **Relación bidireccional entre la estrategia y los procesos de negocio:** Metodologías comunes, tales como mapas de estrategia (Kaplan y Norton, 2004) juegan un papel importante en la vinculación de la estrategia y el diseño del proceso.
- ✓ **Arquitectura de procesos empresarial:** Es la abstracción de mayor nivel jerárquico de los procesos de negocio actuales impulsados por el valor y la habilitación de los negocios. Una arquitectura de procesos empresarial bien definida muestra claramente los principales procesos sobre negocio existentes proporcionando una visualización de alto nivel a partir de una perspectiva sobre el proceso y los complementos. Además, sirve como vista al proceso principal y ofrece un punto de partida para el análisis y modelado más detallado de los procesos.
- ✓ **Evaluación de desempeño:** Se debe poder evaluar el desempeño del proceso actual, es importante tener una comprensión clara y compartida de los resultados de la salida de los procesos y de los indicadores clave de rendimiento (KPIs).
- ✓ **Stakeholder influyentes:** Las estrategias suelen estar estrechamente vinculadas a los individuos y grupos de stakeholder influyentes. Por lo tanto, una evaluación estratégica de BPM tiene que evaluar las prioridades reales de los clientes clave y otros interesados, como la alta dirección, los stakeholders, los organismos gubernamentales, etc.
- **Governance:** El governance de BPM se dedica a definir los roles y responsabilidades de los diferentes niveles de BPM. El governance se encarga del diseño de la toma de decisiones y los procesos de recompensa para guiar las acciones relacionadas con el proceso. Los deberes y responsabilidades de cada rol deben estar especificados claramente, y las estructuras de información precisas, deben de estar bien definidas.
- **Métodos:** Los métodos, en el contexto del BPM, se han definido como las herramientas y técnicas que apoyan y permiten las actividades consistentes en todos los niveles de BPM.
 - ✓ **Métodos para el diseño y modelación del proceso:** Métodos utilizados para identificar y conceptualizar los procesos de negocio actual (cómo son) y los futuros (por hacer).
 - ✓ **Métodos para el proceso de implementación y ejecución:** Métodos relacionados con ayudar en la transformación de “modelos de procesos” en “procesos ejecutables de negocios”.

- ✓ **Métodos para el control del proceso y la medición de su ciclo de vida:** están relacionados con las herramientas que proporcionan una guía para la recopilación y consolidación de los datos relacionados con el proceso.
- ✓ **Métodos para la mejora de los procesos y la etapa de innovación:** incluyen todos los métodos que faciliten el desarrollo o mejora de los procesos de negocios.
- **Tecnologías de Información:** La tecnología de información (TI) se refiere al software, el hardware y los sistemas de información que habilitan los procesos. Las soluciones basadas en TI son importantes para las iniciativas de BPM. Con un enfoque tradicional en el análisis de procesos y el soporte para la modelación de éstos, las soluciones de BPM que están relacionadas con TI se manifiestan cada vez más en forma de sistemas de información asociados a procesos donde el software tiene un conocimiento explícito del proceso que debe ser ejecutado.
- **Personas:** Las personas como un elemento central de BPM se definen como individuos y grupos que continuamente mejoran y usan su experticia, habilidad para la gestión de procesos y conocimiento con el fin de mejorar el rendimiento empresarial.

El conocimiento de los procesos de gestión, fortalece el conocimiento tácito y explícito sobre los principios y prácticas de BPM. Los procesos de educación y aprendizaje miden el compromiso de la organización para el desarrollo y mantenimiento continuo de los procesos relevantes, junto con las competencias de gestión y conocimiento. El proceso de colaboración y comunicación considera las formas en que los individuos y grupos trabajan en conjunto para lograr los resultados que desean. Esto incluye la evaluación relacionada con los patrones de comunicación entre los stakeholders del proceso y la manera en que se descubre, relaciona, explora y difunde el conocimiento del mismo.

La etapa final del área de capacitación de “personas” se dedica a la gestión de proceso de los líderes. En la evaluación de este elemento se evalúa la voluntad de dirigir, asumir responsabilidades y rendir cuentas de los procesos de negocio. Entre otros, la capacidad de esta área también comprende el grado de las habilidades deseadas de liderazgo y de los estilos de gestión que se llevan a la práctica.

- **Cultura:** La cultura relacionada al BPM incorpora los valores y creencias colectivas en lo que respecta a la organización orientada a procesos. La capacidad de respuesta para el proceso de cambio se refiere a la receptividad global de la organización ante el proceso de cambio, la tendencia de la organización a aceptar el proceso de cambio y adaptación. También incluye la posibilidad de que el proceso de cambio pueda cruzar las fronteras funcionales y sin problemas para que las personas puedan actuar con el mejor interés en el proceso.

Los valores de proceso y las creencias investigan el amplio proceso de pensamiento dentro de la organización. Además, esta área de capacidad se concentra en las creencias más comunes y los valores de los principales stakeholders de BPM. Las actitudes y el comportamiento frente a procesos de aquellos que están involucrados y los que están afectados por BPM constituyen un elemento de evaluación adicional en el factor "cultura".

La atención de los líderes hacia la gestión de procesos cubre el nivel de compromiso y atención a los procesos y la gestión que se muestra por los altos ejecutivos, el grado de atención que se presta para realizar todos los niveles y su calidad del liderazgo. Por último, la gestión de procesos en redes sociales comprende la existencia y la influencia de la práctica en comunidades, el uso de las técnicas de la red social, el reconocimiento y uso de las redes informales de BPM. [14]

2.2 Gestión del Cambio

En el entorno empresarial existen una serie de variables de tipo tecnológico, ambiental, de mercado, entre otras, que pueden generar cambios al interior de las empresas. Debido a que estos cambios no se pueden pronosticar con certeza es necesario estar preparados para que dichos cambios sean adoptados de forma ágil y dinámica. Por tal motivo se requiere la mejor cooperación por parte de las personas y demás miembros de las organizaciones ya que el entorno competitivo cada vez es más complejo.

Toda iniciativa de cambio lleva consigo considerar una serie de aspectos socio cultural y humano comprendido en el cambio. Es claro que un proceso de esta índole implica involucrar a todas las personas que trabajan en la organización por lo que se debe contemplar cualquier aspecto psicológico y laboral. "el éxito de la organización dependerá en gran parte de la implantación eficiente de un enfoque de recursos humanos basado en la generación, estructuración y transferencia de

los nuevos conocimientos organizativos y personales, en resumen, de la gestión de competencias.” [9]

2.2.1 Cambio y Resistencia al Cambio

La palabra cambio se refiere a una situación donde se dejan de lado escenarios, contextos, comportamientos, procedimientos, etc para adquirir otros que sirvan como adaptación al entorno en el cual se encuentra un sistema u organización. Un proceso de cambio ocurre de forma muy eficiente si todos están comprometidos con él, de lo contrario llegar al objetivo se tornara complicado y en ocasiones podrá llegar al fracaso del cumplimiento del mismo. En estos cambios están involucradas personas por lo que se debe tener en cuenta sus valores, creencias, motivaciones, entre otras.

Con respecto a la resistencia al cambio, esta se deriva de la percepción de las personas de pasar de un sistema que se encuentra en equilibrio hacia un sistema de inestabilidad e incertidumbre y cuya fuerza obstaculiza la realización de un cambio.

Enrique de Miguel Fernández señala en su libro Introducción a la Gestión (Management) unas razones principales por las cuales las personas se resisten al cambio. A continuación se mencionan algunas:

1. Creencia en que saldrán perjudicadas con el cambio.
2. Falta de confianza y de comprensión.
3. Incertidumbre sobre su adaptación a los nuevos procedimientos o tecnologías asociadas al cambio.
4. Pertenencia a los grupos con mucha cohesión.
5. Pertenencia a una organización muy burocrática.
6. Buena situación de la empresa o departamento (¿Para qué cambiamos si vamos bien?).

Apreciaciones o metas diferentes en las personas afectadas por el cambio o en los responsables de los departamentos.[10]

Los cambios que son percibidos de manera voluntaria son más fáciles de asimilar, puesto que habitualmente existe una actitud positiva frente a esta situación. Contrario ocurre cuando el cambio es impuesto, pues existe una reacción que frecuentemente es negativa o es más compleja de asimilar, ya que existen dudas sobre la afectación que esta nueva situación acarreará tanto en el tiempo cercano como futuro. La administración de la resistencia al cambio incluye la eliminación del miedo a lo desconocido, que es el principal factor que ocasiona la resistencia.

El cambio debe de ser preparado de tal forma que provoque el menor número posible de problemas y temores. [11]

Kurt Lewin, uno de los mayores estudiosos de los procesos de resistencia al cambio, encontró tres causas comunes:

- ✓ **Interés propio.** Definidas como las razones personales que afectan o alimentan el deseo de cambio. Aquí se ubica la motivación, la costumbre a desarrollar un proceso definido de trabajo y la capacitación.
- ✓ **Cultura organizacional.** Entendido como la fuerza fundamental que guía la conducta de los trabajadores: A veces, se sienten amenazados cuando se trata de efectuar cambios radicales en la manera de hacer las cosas en determinadas actividades.
- ✓ **Percepción de las metas y estrategias de la organización.** Los miembros de un equipo no entienden que se necesita una meta nueva (un cambio), porque no cuentan con la misma información que manejan sus directivos.

Pero esta es una parte de la Gestión del Cambio; la resistencia al cambio en las organizaciones, la cual es crítica en proyectos de automatización y gestión por procesos por el impacto que esto conlleva.[12]

2.2.2 Cultura Organizacional

Antes de comunicar un cambio dentro de la organización, se deben de analizar cuidadosamente los factores en los que puede afectar al personal interno, tanto en el presente como en el futuro. Es aquí donde entra el concepto de cultura organizacional

Parece haber mucho acuerdo en que cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue una organización de las demás. En otras palabras: un conjunto de características claves que la organización valora. Las investigaciones sugieren que existen siete características principales que, agrupadas, capturan la esencia de la cultura de una organización:

1. **Innovación y aceptación del riesgo:** Grado en que se estimula a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.

2. **Atención al detalle:** Grado en que se espera que los empleados muestren precisión, análisis y atención por los detalles.
3. **Orientación a los resultados:** Grado en que la administración se centra en los resultados o eventos, en lugar de las técnicas y procesos usados para lograrlos.
4. **Orientación a la gente:** Grado en que las decisiones de la dirección toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas de la organización.
5. **Orientación a los equipos:** Grado en que las actividades del trabajo están organizadas por equipos en lugar de individuos.
- b. **Agresividad:** Grado en que las personas son agresivas y competitivas en lugar de buscar lo fácil.
- c. **Estabilidad:** Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el status quo.

Cada una de las características existe en un continuo de menor a mayor. Entonces, la evaluación de la organización con respecto de las características de un panorama completo de la cultura de la organización. Este panorama es la base para los sentimientos de entendimiento compartido que los miembros tienen sobre la organización, el modo de hacer las cosas, y la manera como se supone deben comportarse los miembros. [13]

2.2.3 Modelos para Gestión del Cambio Organizacional

2.2.3.1 Modelo de los tres pasos de Lewin [20]

Este modelo es basado en el planteamiento hecho por Kurt Lewin, donde sostiene que todo comportamiento o situación es resultado de un equilibrio por la interacción de dos grupos de fuerzas opuestas, estas son las fuerzas impulsoras que pretenden promover el cambio y las fuerzas restrictivas que procuran mantener el status quo. Su idea principal consiste en seguir tres pasos: Descongelar, Mover y Recongelar como se observa en la Figura 10.



Figura 10: Modelo de los tres pasos de Lewin [21]

El status quo puede considerarse como el estado de equilibrio o estado actual.

- **Descongelamiento** [22]

El paso de descongelamiento es en donde se debe tener esfuerzos de cambio por superar las presiones de la resistencia de los individuos y la conformidad de los grupos. Para desviarse del equilibrio es necesario descongelarse como se puede observar en la Figura 11 donde se muestra un diagrama de campos de fuerza. Para tal fin se puede realizar de tres formas:

Se debe aumentar las fuerzas impulsoras para superar las fuerzas restrictivas. Es decir, superar las presiones de la resistencia de los individuos y la conformidad, logrando un descongelamiento. Restar fuerzas restrictivas, para que las fuerzas impulsoras descongelen el punto de equilibrio, logrando un cambio.

Al combinar los pasos anteriores buscando incrementar las fuerzas impulsoras y buscando al mismo tiempo restar fuerzas restrictivas permite un cambio más efectivo del punto de equilibrio.

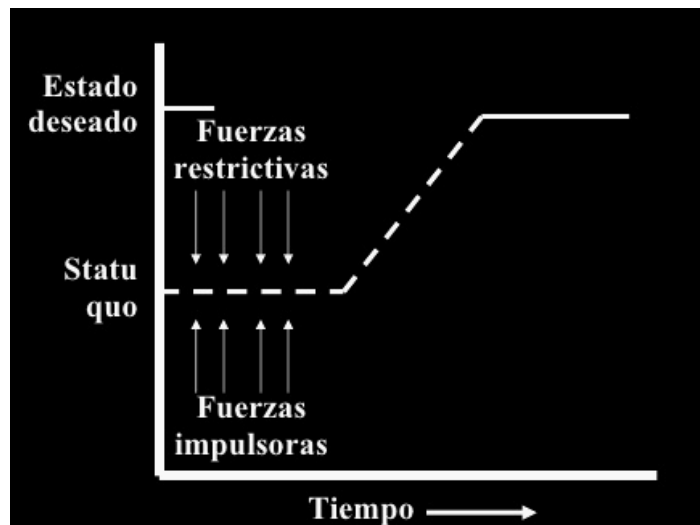


Figura 11: Descongelamiento del Status quo [21]

Existen investigaciones que demuestran que si se quiere realizar un cambio sin cumplir esta etapa, los resultados no son positivos. En esta etapa se debe lograr que la gente se sienta insatisfecha con el estado actual que además, estén convencidos de la necesidad del cambio, y finalmente, que se sientan dispuestos y motivados para enfrentar el cambio.

- **Movimiento**

Como segundo paso está el moverse hacia un nuevo estado el cual consiste en promover el cambio, por medio de una estrategia. En esta etapa se aprenden e introducen los nuevos comportamientos. Se incluye, la formación y entrenamiento de la gente, el establecimiento de nuevos procedimientos de trabajo y de relaciones, determinación de la visión, los objetivos, las estrategias y los planes de acción que deberán desarrollarse.

Schein propone dos mecanismos por medio de los cuales la información que recibimos nos permite reestructurar la manera en que percibimos las cosas:

- ✓ El primero, es seleccionar un modelo con el cual nos identifiquemos, para utilizarlo como guía u orientación en el proceso de cambio.
- ✓ El segundo, explorar nuestro propio entorno, para encontrar nuevas posibilidades.

- **Recongelamiento**

El tercer y último paso es el recongelamiento del nuevo cambio para hacerlo permanente y que permita estabilizar un Cambio mediante el equilibrio de las fuerzas impulsoras y restrictivas. Como lo manifiesta Lewin en sus investigaciones, la gente tiende a reproducir el comportamiento anterior, después de algún tiempo por lo que se hace necesario arraigar estos cambios en los individuos, los grupos y la organización.

El recongelamiento se produce cuando las personas operan el cambio por medio de la experiencia, es decir la repetición del comportamiento, que se convierte en nuevos hábitos. Los subprocesos implicados en esto exigen un ambiente apropiado y favorable (por ejemplo, la aprobación de los directivos principales), y suelen ir acompañados de la elevación de la autoestima de las personas que experimentan el cambio, como sensación de plenitud derivada del cumplimiento de la tarea.

Para lograr esto, se recomienda que, en las etapas iniciales del recongelamiento, se estimule constantemente el comportamiento requerido (mediante recompensas, elogios, etc.) para acelerar el proceso de instrucción. En etapas posteriores, utilizar estímulos intermitentes o aislados, para evitar que las pautas de comportamiento recién adquiridas se vayan perdiendo.

2.2.3.2 Modelo de Kotter de Gestión del Cambio en 8 Pasos [23]

Kotter presenta su proceso de 8 pasos hacia al cambio en su libro “Liderando el cambio” (“Leading Change”), publicado en 1995. Los 8 pasos son:

Paso 1: Cree sentido de urgencia

Para que ocurra el cambio, es importante que toda la empresa realmente lo desee. Desarrolle un sentido de urgencia alrededor de la necesidad de cambio. Esto puede ayudar a despertar la motivación inicial para lograr un movimiento.

Hay que tener un diálogo honesto y convincente acerca de lo que está pasando en el mercado y con la competencia. Si mucha gente empieza a hablar acerca del cambio que se está proponiendo, la urgencia puede construirse y alimentarse a sí misma.

Qué hacer:

- Identificar potenciales amenazas y desarrollar escenarios que muestren lo que podría suceder en el futuro.
- Examinar oportunidades que deben ser o podrían ser explotadas.
- Iniciar debates honestos y dar razones convincentes para hacer a la gente pensar y hablar.
- Solicitar el apoyo de clientes para reforzar sus argumentos.

Paso 2: Forme una poderosa coalición

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

Pueden existir líderes del cambio dentro de la empresa. Para liderar el cambio, se debe reunir una coalición o equipo de personas influyentes cuyo poder proviene de una variedad de fuentes, incluyendo los puestos que ocupan, status, experiencia e importancia política. Una vez formada, la “coalición” se necesita trabajar como equipo, en la continua construcción de la urgencia y del impulso en torno a la necesidad del cambio.

Qué hacer:

- Identificar los verdaderos líderes de la organización.
- Pedirles un compromiso emocional.
- Trabajar en equipo en la construcción del cambio.

- Identificar áreas débiles dentro del equipo y asegurarse de que existe una buena mezcla de personas de diferentes departamentos y diferentes niveles de la empresa

Paso 3: Crear una visión para el cambio

Al empezar a pensar en un cambio, probablemente habrá muchas grandes ideas y soluciones dando vueltas. Hay que vincular esos conceptos con una visión general que la gente pueda entender y recordar fácilmente. Una visión clara puede hacer entender a todos del por qué se les está pidiendo que hagan algo.

Qué hacer:

- Determinar los valores que son fundamentales para el cambio.
- Elaborar un breve resumen que capture “lo que se ve” como futuro de la organización.
- Crear una estrategia para ejecutar esa visión.
- Asegurarse de que la coalición pueda describir la visión en 5 o menos minutos.
- Practicar la “declaración de la visión” propia a menudo.

Paso 4: Comunique la visión

Lo que se haga con la visión después de crearla determinará el éxito. El mensaje posiblemente encuentre fuertes competencias en las comunicaciones diarias dentro de la empresa, por lo que se debe comunicar frecuentemente y con fuerza, e incluirla dentro de todo lo que haga. No se debe limitar a convocar a reuniones extraordinarias para comunicar la visión. Hay que hablar de la visión cada vez que se pueda. Usar diariamente la visión para tomar decisiones y resolver problemas. Cuando se la mantenga fresca en la mente de todos, ellos recordarán la visión y actuarán en respuesta a ella.

Qué hacer:

- Hablar a menudo de la visión de cambio.
- Responder abierta y honestamente a las preocupaciones y ansiedades de la gente.
- Aplicar la visión en todos los aspectos operativos, desde el entrenamiento hasta la evaluación de la performance. Atar todo a la visión.
- Predicar con el ejemplo.

Paso 5: Elimine los obstáculos

Si se sigue estos pasos y se ha llegado a este punto en el proceso de cambio, es porque se ha hablado de la visión y se ha construido la suscripción a ella desde todos los niveles de la organización. Con suerte, la gente querrá ocuparse del cambio y conseguir los beneficios que ha estado promoviendo. Pero, ¿hay alguien que se resista al cambio? ¿Existen procesos o estructuras que están en el camino?

Hay que poner en marcha la estructura para el cambio y comprobar constantemente las barreras que existen. La eliminación de los obstáculos puede potenciar a las personas que se necesita para ejecutar la visión puede ayudar a avanzar en el cambio.

Qué hacer:

- Identificar o tomar personas nuevas que sean líderes del cambio y cuyas funciones principales sean hacer el cambio.
- Mirar la estructura orgánica, puestos, y sistemas de recompensas para asegurarse de que están en consonancia con la visión.
- Reconocer y recompensar a la gente que trabaja para el cambio.
- Identificar a las personas que se resisten al cambio y ayudarles a ver que lo necesitan.
- Adoptar medidas para eliminar las barreras (humanas o no).

Paso 6: Asegúrese triunfos a corto plazo

Nada motiva más que el éxito. Dele a la empresa el sabor de la victoria en una fase temprana del proceso de cambio. Dentro de un breve período de tiempo, se deberá lograr resultados palpables por la gente. De otra manera, la gente crítica y negativa podría lastimar el proceso. Crear metas a corto plazo y no sólo un objetivo a largo plazo. Desear que cada pequeño logro sea posible, con poco margen para el fracaso. El equipo de trabajo para el cambio puede tener que trabajar muy duro para llegar a los objetivos pero, cada “victoria” de corto plazo puede ser muy motivador para todo el personal.

Qué hacer:

- Buscar proyectos de éxito asegurado, que se pueda implementar sin la ayuda de aquellos que sean críticos del cambio.
- No elegir metas tempranas que sean costosas. Se desea poder justificar la inversión de cada proyecto.

- Analizar cuidadosamente los pros y contras de cada proyecto. Si no tiene éxito en la primera meta, se puede dañar enteramente la iniciativa de cambio.
- Reconocer el esfuerzo de las personas que ayudan a alcanzar los objetivos.

Paso 7: Construya sobre el cambio

Kotter sostiene que muchos proyectos de cambio fallan porque se declara la victoria muy tempranamente. El cambio real sucede muy profundamente. Las victorias tempranas son sólo el comienzo de lo que se necesita hacer para lograr los cambios a largo plazo. Cada victoria proporciona una oportunidad para construir sobre lo que salió bien y determinar qué se puede mejorar.

Qué hacer:

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

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

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

Hay que hacer que los esfuerzos continuos para garantizar el cambio se vea en todos los aspectos de la organización. Esto ayudará a dar un lugar sólido al cambio en la cultura de la organización. También es importante que los líderes de la empresa sigan apoyando el cambio. Esto incluye el personal existente y los nuevos líderes que vayan sumando. Si se pierde el apoyo de estas personas, se podría terminar donde se empezó.

Qué hacer:

- Hablar acerca de los avances cada vez que se dé la oportunidad. Contar historias de éxito sobre procesos de cambio, y repetir otras historias que se oiga.
- Incluir los ideales y valores del cambio cada vez que se contrate y se entrene gente nueva.
- Reconocer públicamente los principales miembros de la coalición de cambio original, y asegurar de que el resto del personal - nuevo y viejo - se acuerden de las contribuciones.

- Crear planes para sustituir a los líderes principales del cambio, a medida que éstos se vayan. Esto ayudará a asegurar que el legado no se ha perdido u olvidado. [23]

2.2.3.3 Metodología de Gestión del Cambio para Proyectos PLATEA

El planteamiento descrito para esta metodología se basa en el diseño, ejecución y seguimiento de una serie de planes estratégicos de la Gestión del Cambio:

1. Plan de Liderazgo
2. Plan de Comunicación
3. Plan de Formación
4. Plan de Motivación

En la Figura 12 se describe un resumen de las fases de la Gestión del Cambio utilizadas por esta metodología



Figura 12: Fases de la Gestión del Cambio [16]

FASE A: Arranque

Esta fase agrupa un conjunto de actividades que permiten dar al equipo de trabajo el plan de herramientas necesarias para iniciar el plan con éxito. Como primera medida se hace necesario nombrar al responsable de la gestión del cambio. Una vez esto sea establecido, este responsable se encargará de desarrollar las actividades que se detallan a continuación en la Tabla 1.

Etapa	Descripción
Análisis Preliminar	<p>Para empezar a trabajar, el responsable de implantar la Gestión del Cambio del proyecto necesita tener visión global de la situación del Departamento u Organismo Autónomo. Debe tener clara la situación del proyecto de desarrollo y la gestión del cambio para poder delimitar el marco de referencia donde diseñar y desarrollar el plan de Gestión del Cambio.</p> <p>A partir de esta información se pueden establecer en detalle los Objetivos del plan de Gestión del Cambio, por si se detectan amenazas u oportunidades destacables. Se estructura en:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de partida 2. Obtención de conclusiones de planteamiento del plan - Establecimiento de Objetivos
Gestión del Plan	<p>Constitución de la Estructura de Proyecto, Estrategia de la Gestión del Cambio del Departamento u Organismo Autónomo y Planificación detallada del plan. Básicos para la gestión del proyecto será el establecimiento de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comité de gestión del cambio del proyecto • La forma de interrelación de la Gestión del Cambio con el proyecto de desarrollo • Una planificación que permita realizar el seguimiento <p>Para el establecimiento de esta planificación se necesita tener una primera entrada de información que permita al responsable situarse dentro del contexto de este proyecto. Esta información se obtendrá del Análisis de Partida realizado con anterioridad. Se estructura en:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Presentación del plan de Gestión del Cambio a la Dirección del Departamento u Organismo Autónomo 2. Constitución del Comité de Gestión del Cambio y presentación al mismo de los conceptos asociados a la Gestión del Cambio 3. Planificación de proyecto, que incluirá la Planificación de talleres de trabajo y reuniones de Seguimiento establecidas para la correcta ejecución de la Gestión del Cambio

Tabla 1: Etapas de la Fase de Arranque [16]

FASE B: Análisis

Esta fase agrupa un conjunto de actividades para asegurar, al Comité de Gestión de Cambio, el conocimiento detallado requerido para el establecimiento de planes acorde con la situación del Departamento u Organismo Autónomo en relación al proyecto a implantar. Estas fases se encuentran detalladas en la Tabla 2.

Etapa	Descripción
Análisis de la situación de partida	<p>El responsable de implantar la Gestión del Cambio debe conocer los parámetros que definen la situación del Departamento u Organismo Autónomo en lo referente a su organización, sus procesos y sus sistemas. Por tanto, la Etapa de Análisis de la situación de Partida, se desglosa en las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la organización, en cuanto a datos objetivos (organigrama, perfiles, funciones, distribución geográfica...) • Análisis de los procesos operativos soportados por el aplicativo a implantar • Análisis de los Sistemas, en cuanto a funcionalidad y su comparativa, tanto del nuevo Sistema en desarrollo como del sistema/s al que sustituye así como a la interfaces con otros sistemas del Departamento u Organismo Autónomo
Análisis del Cambio	<p>Una vez conocido el entorno, se debe empezar a analizar el cambio y como éste afecta en las personas. Por tanto, el Análisis del Cambio es, básicamente, un análisis de en qué medida las personas se ven influidas por el cambio y se resisten a éste. Además supone una oportunidad para realizar un análisis de las necesidades que les plantea el cambio y de las expectativas que les genera para dar, en ambos casos, una respuesta que les predisponga positivamente hacia el cambio.</p> <p>Sobre la base de este planteamiento se realizará un Análisis de implicados –Impacto organizativo–, un Análisis del campo de fuerzas –Resistencia al cambio– y un Análisis de necesidades</p>

Tabla 2: Etapas de la Fase de Análisis [16]

FASE C: Diseño

La fase de diseño agrupa el conjunto de actividades para establecer las acciones concretas que serán integradas en cada uno de los Planes componentes de la Gestión del Cambio.

- **Diseño del Plan de Liderazgo:** Es necesario que exista el apoyo interno del Departamento, quien posee un claro componente de liderazgo en función de su capacidad de impacto en el resto de la organización. Una vez identificados los líderes estos se utilizarán en el resto de los Planes establecidos para la Gestión del Cambio como transmisores de mensajes potenciadores del cambio. Deberán ser, por tanto, informados de manera especial sobre los cambios y acciones establecidas en relación al proyecto. Este diseño incluye:
 1. Establecimiento de las Necesidades de Liderazgo.
 2. Identificación de la Red de Liderazgo.
 3. Formación para el Liderazgo: Establecimiento y planificación.
 4. Líderes operativos del cambio – Plan de Liderazgo: Presentación y Aprobación.
- **Diseño del Plan de Comunicación:** Estar informado de lo que sucede alrededor condiciona positivamente la postura que se toma ante el cambio, da serenidad, hace sentirse parte importante de lo que se está haciendo y se ve

como algo más cercano a aquello de lo que le informan. La comunicación es un herramienta fundamental en la Gestión del Cambio pero debe ser tratada con cuidado porque fallos de selección de eventos a comunicar, mensajes inadecuados, medios poco efectivos entre otros pueden tener un resultado contrario al esperado, y una vez que se pierde la confianza del receptor es difícil recuperarla.

El plan de Comunicación debe ser presentado para su validación por los órganos de la gestión del proyecto, ratificando así su idoneidad y obteniendo el apoyo de los Directivos. De esta forma el Diseño del Plan queda de la siguiente forma:

1. Identificación de Eventos
 2. Identificación de Colectivos afectados
 3. Identificación de audiencias
 4. Identificación de Medios
 5. Establecimiento de Acciones / parámetros de comunicación
 6. Selección del método de seguimiento (Evaluación)
 7. Planificación detallada de la comunicación
 8. Elaboración del plan de Comunicación: Presentación y Validación
- **Diseño del Plan de Formación:** Uno de los motivos de rechazo a los sistemas es el desconocimiento. El objetivo de una formación es que no se encuentre ligada únicamente a la implantación del nuevo sistema, sino que puede contemplar la formación de actitudes o de otras herramientas de apoyo que pueden facilitar el trabajo diario. Adicionalmente es importante identificar los destinatarios. Los puntos que cubre este plan son los siguientes:
 1. Identificación de contenidos
 2. Identificación de destinatarios
 3. Determinación de Grupos de Formación
 4. Asignación de parámetros de formación (Evaluación)
 5. Selección del método de seguimiento
 6. Planificación de la formación
 7. Elaboración del Plan de Formación y validación
 - **Diseño del Plan de Motivación:** En este plan se espera detectar que, a quien y como se debe motivar para articular un mecanismo más de impulso al cambio. En función de esto, el Diseño del Plan se articula en:
 1. Selección de aspectos a motivar
 2. Identificación de destinatarios
 3. Determinación de Acciones de motivación y asignación de los parámetros de motivación.
 4. Selección del método de seguimiento (Evaluación)

5. Planificación detallada de la motivación
6. Elaboración del Plan de Motivación: Presentación y Validación

FASE D: Despliegue

Esta fase agrupa el conjunto de actividades que permiten ejecutar lo diseñado para el liderazgo, la formación, la comunicación y la motivación, potenciando paulatinamente, con estas acciones, una postura favorable ante el cambio en los interesados por el proyecto. A continuación se detalla el despliegue para cada uno de los planes mencionados.

- El despliegue del Plan de Liderazgo se desglosa en una sola actividad:
 1. Ejecución de la formación para el liderazgo.
- El despliegue de Plan de Comunicación se desglosa en las siguientes actividades:
 1. Preparación de la comunicación
 2. Ejecución: Comunicación a responsables – Transmisión de acción de comunicación
- El despliegue del Plan de Formación se estructura de la siguiente forma:
 1. Preparación de la formación
 2. Impartición: de la prueba piloto – si fuera necesario – y de los cursos diseñados.
- El despliegue del Plan de Motivación se desglosa en las siguientes actividades:
 1. Preparación de la acción de motivación
 2. Ejecución

FASE E: Seguimiento

En esta fase se agrupa las actividades que permiten asegurar que las actividades planeadas son ejecutadas de la forma que fueron diseñadas permitiendo alcanzar el objetivo establecido en los términos que fue planteado. Se estructura en las siguientes etapas:

- **Diseño del método de Seguimiento del Cambio:** Los diferentes planes que forman la Gestión del Cambio solo tienen el objetivo de favorecer la posición

del personal del Departamento ante el nuevo sistema de trabajo diseñado. Por tanto, hay que establecer mecanismo estable y continuo que proporcione, al equipo de Gestión del Cambio, la retroalimentación necesaria para decidir si, con el avance del proyecto, cada vez más se aproxima a la postura del personal del Departamento. Este diseño se articula en:

- ✓ Identificación y caracterización de los parámetros del método de seguimiento del Cambio
- ✓ Presentación y Validación
- **Evaluación de los Planes:** Agrupa el conjunto de actividades que aseguran el cumplimiento de los objetivos del proyecto mediante el control de la efectividad de las acciones realizadas.
- **Acciones de refuerzo:** El establecimiento, con tiempo, de posibles medidas correctoras para alcanzar el objetivo establecido

2.2.3.4 Modelo ADKAR

Este modelo se puede utilizar para:

- Diagnosticar la resistencia al cambio de los empleados.
- Ayudar a la transición los empleados a través del proceso de cambio.
- Crear un plan de acción exitoso para el progreso personal y profesional durante el cambio.
- Desarrollar un plan de gestión del cambio para los empleados.

Mientras que muchos de los proyectos de gestión del cambio se centran en los pasos necesarios para el cambio organizacional, ADKAR hace hincapié en que el cambio organizacional exitoso sólo se produce cuando cada persona es capaz de hacer la transición con éxito. Tiene sentido entonces que este modelo, desarrollado por Jeff Hiatt, Director General de Gestión del Cambio Prosci, se centra en 5 medidas y resultados necesarios para el cambio individual exitoso, y por lo tanto el cambio organizacional exitoso.

En la Figura 13 se observa las dos dimensiones planteadas por el modelo: la dimensión empresarial (eje vertical) y la dimensión de las personas (eje horizontal). El cambio exitoso ocurre cuando las dos dimensiones del cambio se producen simultáneamente.

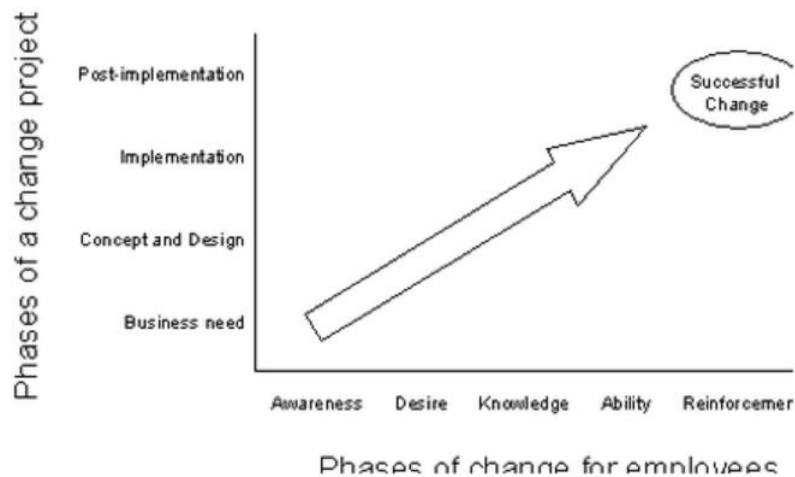


Figura 13: Dos Dimensiones de ADKAR [17]

- **Negocios:** La dimensión empresarial del cambio incluye los elementos típicos de los proyectos.
 - ✓ Necesidad u oportunidad de negocio es identificado.
 - ✓ Proyecto se define (alcance y los objetivos).
 - ✓ Solución de Business está diseñado (nuevos procesos, sistemas y estructura organizativa).
 - ✓ Los nuevos procesos y sistemas se desarrollan.
 - ✓ Solución se implementa en la organización.

- **Las personas:** La investigación muestra que los problemas con la gente de la dimensión del cambio es la razón más comúnmente citada para las fallas de un proyecto. Ayudar a los gerentes a ser patrocinadores efectivos de cambio se consideró el factor de éxito más crítico en general.

La gestión eficaz de la dimensión humana del cambio requiere la gestión de los cinco principales objetivos que constituyen la base del modelo ADKAR:

- ✓ La conciencia de la necesidad de cambio.
- ✓ El deseo de participar y apoyar el cambio
- ✓ El conocimiento de cómo cambiar (y lo que el cambio se parece)
- ✓ Capacidad para implementar el cambio en el día a día
- ✓ Refuerzo para mantener el cambio en lugar



Figura 14: Flujo del Modelo ADKAR

Hiatt se refiere a cada una de estas cinco acciones como bloques de construcción para el cambio individual exitoso, y por lo tanto el cambio organizacional exitoso. El gráfico anterior (Figura 14) indica que el proceso es secuencial en otras palabras, cada paso debe ser completado antes de pasar a la siguiente. Hiatt subraya que no es posible alcanzar el éxito en un área a menos que la acción anterior se ha abordado.

3. ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LAS DIFERENTES PROPUESTAS TEÓRICAS

En la Tabla 3 se muestran las metodologías BPM analizadas y comparadas para el desarrollo de la metodología las cuales se mencionan en el punto 2.1.2 Modelos o Metodologías para implementar BPM de este documento.

Ciclo de Vida Gestión por procesos	Modelo Gestión por Procesos BPM360	Metodología BPM: RAD® (Gestión de Procesos)	7FE Framework	Modelo de Seis Elementos	
Estrategia de procesos	1.Análisis de Procesos	1.Modelización Lógica	1.Organización de la estrategia 2.Proceso de la arquitectura	1.Alineamiento Estratégico	7 · L a s p e r s o n a s 6 · C u l t u r a
Documentación de procesos					
Optimización de procesos	2.Diseño de Procesos	2.Diseño Preliminar 3.Diseño BPM	3.La plataforma de lanzamiento 4.Comprender 5.Innovar	2.Governance	
Implementación de procesos	3.Ejecutar los procesos de negocio		6.Desarrollar 8.Poner en práctica	3.Metodos y Tecnicas	
Ejecución de procesos					
Control de procesos	4.Monitorear		9.Darse cuenta de valores 10.Rendimiento Sostenible	4.Tecnologias	

Tabla 3: Metodologías BPM estudiadas. Elaboración propia.

- Ciclo de Vida de Gestión por procesos [19]
- Modelo Gestión por procesos BPM360 [18]
- Metodología BPM : RAD® [12]
- 7F Framework [15]
- Modelo de Seis elementos [14]

Se realizó una comparación entre las metodologías anteriores respecto a los aspectos fundamentales en la gestión de cambio Cultural como lo son personas, conocimiento y cultura obteniendo aspectos que aportan a la Gestión del Cambio.

En la Tabla 4 se muestra los aspectos relevantes encontrados que aportan a una Gestión del cambio Cultural.

Aspectos Fundamentales	Ciclo de Vida Gestión por procesos	Modelo Gestión por Procesos BPM360	Metodología BPM: RAD®	7FE Framework	Modelo de Seis Elementos
Personas	Definición de Roles y Responsabilidades	En la fase de análisis de procesos es en donde se identifica quien realiza las tareas.	<p>Sus técnicas facilitan y estimulan el trabajo en equipo con los expertos de negocio (usuarios), los analistas y arquitectos de procesos, y los analistas funcionales (sistemas).</p> <p>Siembra entusiasmo, genera inteligencia colectiva a través de técnicas formales que permiten aprovechar al máximo el conocimiento y el talento humano por medio de las sesiones RAD.</p>	<p>En la fase de Organización de la estrategia se especifica que la estrategia debe comunicarse a todas las partes interesadas especialmente a la dirección y el personal hasta que se convierta en una cultura de la organización.</p> <p>En la fase de lanzamiento de la plataforma se establece la gestión de cambio a los interesados</p> <p>En la fase innovar no sólo debe incluir el proyecto el equipo y la empresa, sino también las partes interesadas, tanto internas como externas.</p> <p>En la fase Personas el propósito es asegurar que las actividades, funciones y medición del desempeño coinciden con la estrategia de la organización y los objetivos</p>	<p>En el elemento personas es importante tener en cuenta la:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Experticia y habilidades en procesos *Educación en procesos *Colaboración en procesos *Liderazgo en gestión de procesos

				del proceso. Se debe tener en cuenta el impacto que esto conlleva en las personas y el compromiso de hacer realidad el cambio	
Conocimiento	Los procesos existentes se deben documentar tal como son. Por último define herramientas y recursos (como TI).		En la sesiones RAD las personas comparten sus experiencias, conocimiento e ideas. Permite el desarrollo de capacidades y conocimiento en gestión por procesos y tecnologías BPM en la organización. Las herramientas automatizadas permiten documentar y validar las especificaciones, sobre la marcha.		En el elemento personas se debe tener en cuenta el conocimiento de gestión de procesos
Cultura				Crear un entendimiento en la organización de la urgencia de un cambio. Una vez que se ha rediseñado los nuevos procesos de negocio, usted debe lograr una aceptación dentro de la organización de los nuevos procesos.	*Adaptación al cambio en los procesos. *Creencias y valores de los procesos. *Actitud y comportamiento hacia los procesos. *Compromiso de los líderes con los procesos. *Redes sociales para gestión de procesos.

Tabla 4: Aspectos relevantes de BPM que aportan a una Gestión del Cambio. Fuente Autor.

Los aspectos relevantes de BPM encontrados que aportan a una gestión del cambio serán comparados y tomados en cuenta en el análisis de las metodologías para la gestión del cambio Cultural.

Se estudiaron y analizaron las siguientes metodologías de Gestión de Cambio Cultural:

- Modelo de los tres pasos de Lewin. [20][21][22]
- Modelo de Kotter de gestión del cambio en 8 pasos. [23]
- Metodología de Gestión del cambio para proyectos PLATEA. [16]
- Modelo ADKAR [17]
- Gestión Cambio Organizacional por Jeston, John y Neslis, Johan (7F Framework) [15]

Estas metodologías están explicadas en el punto 2.2.3 Modelos para Gestión de Cambio organizacional de este documento. En la Figura 15 se muestra un modelo conceptual del análisis y comparación realizado.

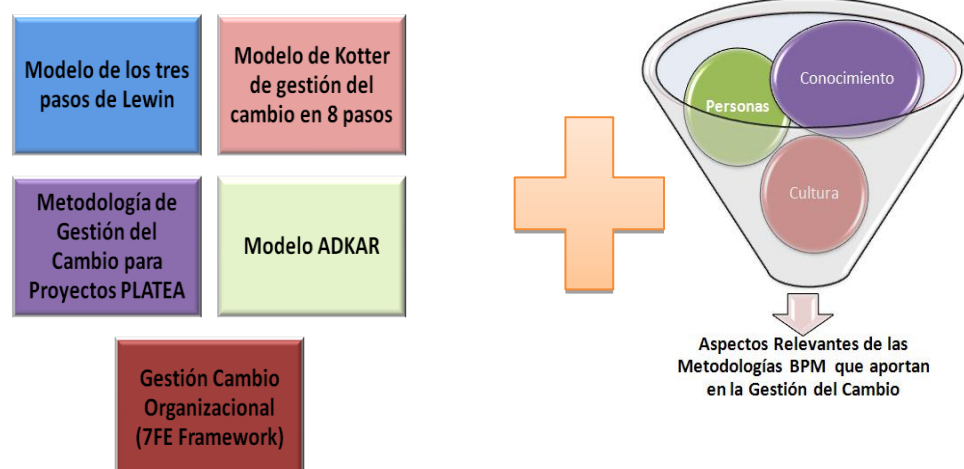


Figura 15: Aspectos relevantes a tener en cuenta para la Gestión del Cambio. Fuente Autor.

Se realiza una comparación y análisis de estas metodologías junto con los aspectos encontrados en el análisis de las metodologías BPM que aportan a la Gestión del Cambio Cultural. En la siguiente Tabla se muestra los aspectos relevantes encontrados:

Aspectos Relevantes	Modelo de Lewin	Modelo de Kotter	Metodología PLATEA	Modelo ADKAR	Gestión Cambio Organizacional (7FE Framework)	Aspectos Relevantes de las Metodologías BPM que aportan a la GCO.
Invalidación (parte de que la gente no buscará un cambio, si no siente que algo anda mal en lo que viene haciendo)	x					
La inducción a la culpa o angustia (lograr que la gente sienta que algo anda mal en lo que viene haciendo, y que se sientan responsables por ello)	x					
Creación de la seguridad psicológica (que la gente no sienta que, reconocer su culpa o la necesidad de actuar de otra forma, constituye una humillación o pérdida de prestigio o autoestima)	x					
Formar y entrenar a las personas	x					
establecer los nuevos procedimientos de trabajo y de relaciones	x					
Determinar la visión, los objetivos, las estrategias y los planes de acción que se desarrollaran.	x					
Identificar y designar los agentes de cambio, grupos especiales, y otras formas de trabajo que permitan llegar a todos los niveles de la organización.	x					
adaptación de los criterios de evaluación del desempeño	x					
entrega de recompensas en correspondencia con los nuevos patrones	x					
constituir los modelos principales de los nuevos comportamientos por parte de los jefes	x					
<ul style="list-style-type: none"> • lograr que la gente se sienta insatisfecha con el estado actual; • que además, estén convencidos de la necesidad del cambio, y • finalmente, que se sientan dispuestos y motivados para enfrentar el cambio 	x					

Aspectos Relevantes	Modelo de Lewin	Modelo de Kotter	Metodología PLATEA	Modelo ADKAR	Gestión Cambio Organizacional (7FE Framework)	Aspectos Relevantes de las Metodologías BPM que aportan a la GCO.
Crear el sentido de urgencia		x				
Identificar potenciales amenazas y desarrollar escenarios que muestren lo que podría suceder en el futuro.		x				
Examinar oportunidades que deben ser o podrían ser explotadas.		x				
Iniciar debates honestos y dar razones convincentes para hacer a la gente pensar y hablar.		x				
Solicitar el apoyo de clientes para reforzar sus argumentos		x				
Forme una poderosa coalición		x				
Identificar los verdaderos líderes de la organización		x				
Pedirles un compromiso emocional		x				
Trabajar en equipo en la construcción del cambio		x				
Identificar áreas débiles dentro del equipo y asegurarse de que existe una buena mezcla de personas de diferentes departamentos y diferentes niveles de la empresa		x				
Crear una visión para el cambio		x				
Determinar los valores que son fundamentales para el cambio		x				
Elaborar un breve resumen que capture “lo que se ve” como futuro de la organización		x				
Crear una estrategia para ejecutar esa visión		x				
Asegurarse de que la coalición pueda describir la visión en 5 o menos minutos		x				

Aspectos Relevantes	Modelo de Lewin	Modelo de Kotter	Metodología PLATEA	Modelo ADKAR	Gestión Cambio Organizacional (7FE Framework)	Aspectos Relevantes de las Metodologías BPM que aportan a la GCO.
Practicar la “declaración de la visión” propia a menudo		x				
Comunique la visión		x				
Hablar a menudo de la visión de cambio		x				
Responder abierta y honestamente a las preocupaciones y ansiedades de la gente		x				
Aplicar la visión en todos los aspectos operativos, desde el entrenamiento hasta la evaluación de la performance. Atar todo a la visión		x				
Predicar con el ejemplo		x				
Elimine los obstáculos		x				
Identificar o tomar personas nuevas que sean líderes del cambio y cuyas funciones principales sean hacer el cambio.		x				
Mirar la estructura orgánica, puestos, y sistemas de recompensas para asegurarse de que están en consonancia con la visión.		x				
Reconocer y recompensar a la gente que trabaja para el cambio		x				
Identificar a las personas que se resisten al cambio y ayudarles a ver que lo necesitan		x				
Adoptar medidas para eliminar las barreras (humanas o no)		x				
Asegúrese triunfos a corto plazo		x				
Buscar proyectos de éxito asegurado, que se pueda implementar sin la ayuda de aquellos que sean críticos del cambio		x				

Aspectos Relevantes	Modelo de Lewin	Modelo de Kotter	Metodología PLATEA	Modelo ADKAR	Gestión Cambio Organizacional (7FE Framework)	Aspectos Relevantes de las Metodologías BPM que aportan a la GCO.
No elegir metas tempranas que sean costosas. Se desea poder justificar la inversión de cada proyecto.		x				
Analizar cuidadosamente los pros y contras de cada proyecto. Si no tiene éxito en la primera meta, se puede dañar enteramente la iniciativa de cambio.		x				
Reconocer el esfuerzo de las personas que ayudan a alcanzar los objetivos.		x				
Construya sobre el cambio		x				
Después de cada victoria, analizar qué salió bien y qué se necesita mejorar		x				
Fijarse más metas para aprovechar el impulso que se ha logrado		x				
Aprenda sobre Kaizen, la idea de la mejora continua		x				
Mantener ideas frescas sumando más agentes y líderes del cambio		x				
Ancló el cambio en la cultura de la empresa		x				
Hablar acerca de los avances cada vez que se dé la oportunidad. Contar historias de éxito sobre procesos de cambio, y repetir otras historias que se oiga.		x				
Incluir los ideales y valores del cambio cada vez que se contrate y se entrene gente nueva		x				
Reconocer públicamente los principales miembros de la coalición de cambio original, y asegurar de que el resto del personal - nuevo y viejo - se acuerde de las contribuciones.		x				
Crear planes para sustituir a los líderes principales del cambio, a medida que éstos se vayan. Esto ayudará a asegurar que el		x				

Aspectos Relevantes	Modelo de Lewin	Modelo de Kotter	Metodología PLATEA	Modelo ADKAR	Gestión Cambio Organizacional (7FE Framework)	Aspectos Relevantes de las Metodologías BPM que aportan a la GCO.
legado no se ha perdido u olvidado.						
Arranque : nombrar al responsable de la gestión del cambio			x			
Análisis preliminar			x			
Gestión del Plan			x			
Análisis , Situación de partida, Análisis del cambio			x			
Diseño (Plan de Liderazgo , Plan de Comunicación, Plan de Formación , Plan de Motivación)			x			
Despliegue (Plan de Liderazgo , Plan de Comunicación, Plan de Formación , Plan de Motivación)			x			
Seguimiento Diseño método de seguimiento Evaluación de los planes Acciones de refuerzo			x			
Necesidad u oportunidad de negocio es identificado.				x		
Proyecto se define (alcance y los objetivos).				x		
Solución de Business está diseñado (nuevos procesos, sistemas y estructura organizativa).				x		
Los nuevos procesos y sistemas se desarrollan.				x		
Solución se implementa en la organización.				x		
La conciencia de la necesidad de cambio				x		

Aspectos Relevantes	Modelo de Lewin	Modelo de Kotter	Metodología PLATEA	Modelo ADKAR	Gestión Cambio Organizacional (7FE Framework)	Aspectos Relevantes de las Metodologías BPM que aportan a la GCO.
El deseo de participar y apoyar el cambio				x		
El conocimiento de cómo cambiar (y lo que el cambio se parece)				x		
Capacidad para implementar el cambio en el día a día				x		
Refuerzo para mantener el cambio en lugar				x		
Consistencia, persistencia y comunicación son los pilares de un programa de cambio cultural en las empresas					x	
Desarrollar un plan e comunicación					x	
Urgencia (crear un entendimiento en la organización de la urgencia de un cambio)					x	
<p>Aceptación</p> <p>Una vez que se ha rediseñado los nuevos procesos de negocio, usted debe lograr una aceptación dentro de la organización de los nuevos procesos.</p>					x	
<p>Compromiso</p> <p>Se debe tener en cuenta el impacto que esto conlleva en las personas y el compromiso de hacer realidad el cambio.</p>					x	
<p>Movilización</p> <p>"las personas afectadas estarán entusiasmados y organizados para garantizar que la aplicación sea un éxito. La gente tiene entusiasmo y energía para el cambio."</p>					x	
<p>Realizar el cambio</p> <p>"las personas afectadas deben estar dispuestos y</p>					x	

Aspectos Relevantes	Modelo de Lewin	Modelo de Kotter	Metodología PLATEA	Modelo ADKAR	Gestión Cambio Organizacional (7FE Framework)	Aspectos Relevantes de las Metodologías BPM que aportan a la GCO.
comprometidos a realizar el cambio."						
<p>Sostener el cambio</p> <p>Las personas afectadas estarán dispuestos y comprometidos a garantizar que los procesos están continuamente ejecutados en la forma en que fueron creados y continuamente mejorados.</p>					x	
Definición de Roles y responsabilidades.						x
Los procesos existentes se deben documentar tal como son.						x
Facilitar y estimular el trabajo en equipo con los expertos de negocio (usuarios), los analistas y arquitectos de procesos, y los analistas funcionales (sistemas).						x
Sembrar entusiasmo, generar inteligencia colectiva a través de técnicas formales que permiten aprovechar al máximo el conocimiento y el talento humano por medio de las sesiones (Reuniones)						x
En las sesiones las personas comparten sus experiencias, conocimiento e ideas.						x
Permite el desarrollo de capacidades y conocimiento en gestión por procesos y tecnologías BPM en la organización.						x
Las herramientas automatizadas permiten documentar y validar las especificaciones, sobre la marcha.						x
La estrategia debe comunicarse a todas las partes interesadas especialmente a la dirección y el personal hasta que se convierta en una cultura de la organización.						x
Establecer la gestión de cambio a los interesados						x
Durante la fase de innovación no solo se debe incluir el proyecto, el equipo y la empresa, sino también las partes						x

Aspectos Relevantes	Modelo de Lewin	Modelo de Kotter	Metodología PLATEA	Modelo ADKAR	Gestión Cambio Organizacional (7FE Framework)	Aspectos Relevantes de las Metodologías BPM que aportan a la GCO.
interesadas, tanto internas como externas.						
Asegurar que las actividades, funciones y medición del desempeño coincide con la estrategia de la organización y los objetivos del proceso						x
Se debe tener en cuenta el impacto que esto conlleva en las personas y el compromiso de hacer realidad el cambio						x
Crear un entendimiento en la organización de la urgencia de un cambio.						x
Una vez que se ha rediseñado los nuevos procesos de negocio, usted debe lograr una aceptación dentro de la organización de los nuevos procesos.						x
En las personas es importante tener en cuenta la: *Experticia y habilidades en procesos *Educación en procesos *Colaboración en procesos *Liderazgo en gestión de procesos						x
En las personas se debe tener en cuenta el conocimiento de gestión de procesos						x
En el Aspecto cultural se debe tener en cuenta: *Adaptación al cambio en los procesos. *Creencias y valores de los procesos. *Actitud y comportamiento hacia los procesos. *Compromiso de los líderes con los procesos. *Redes sociales para gestión de procesos.						x

Tabla 5 : Aspectos relevantes de las Metodologías de Gestión del Cambio. Fuente Autor

4. MODELO PROPUESTO GESTIÓN DE CAMBIO CULTURAL

Las autoras presentan una propuesta metodológica para la Gestión del Cambio Cultural aplicada a proyectos Business Process Management en donde permitirá a las empresas que quieran implementar proyectos BPM tener un mayor control en el aspecto personas, cultura organizacional y resistencia al cambio las cuales hacen partes de los factores claves de éxito de estos proyectos.

Para Cumplir con el primer objetivo de este trabajo de grado se Identifico y desarrollo un análisis comparativo entre las metodologías existentes para procesos de gestión de cambio organizacional y gestión de procesos de negocio.

4.1 Definición de Fases para BPM base para la propuesta metodológica de Gestión del Cambio

Se estudiaron y analizaron las metodologías BPM y se encuentra que todas ellas apuntan a las diferentes etapas del ciclo de vida de Gestión por procesos y cada etapa o fase de las diferentes metodologías se pueden agrupar entre si ya que están enfocadas a un mismo objetivo ubicado dentro el mismo ciclo de vida tal como se muestra en la Tabla 3.

Durante la comparación que se realizo entre las metodologías de BPM se determino cuáles serian las fases que se debe tener en cuenta en una metodología BPM agrupando aspectos fundamentales relevantes que luego se uso como base en la propuesta metodológica para la gestión del cambio, la propuesta metodológica busca apoyar las diferentes fases comunes dentro de una metodología BPM.

Después de comparar las diferentes metodologías se encuentra que todas tienen su enfoque en las siguientes etapas o fases:

1. Se busca adaptar la estrategia para la gestión de procesos.
2. Se identifican y se conceptualizan los procesos de negocio, actuales (como son) y futuros (por hacer).
3. Se busca la optimización y rediseño de los procesos que ya existen.
4. Se construye los componentes para la aplicación de los nuevos procesos.
5. Se pone en marcha el funcionamiento de los nuevos procesos, estos se ejecutan día a día para obtener los datos necesarios para auditoría, monitorización y control.

6. Se realiza la vinculación entre métricas del proceso y rendimiento para verificar el cumplimiento de la gestión de procesos.
7. Se debe garantizar que las mejoras de los procesos sean sostenibles.

Con base a lo anterior hemos encontramos 7 fases fundamentales para la gestión por procesos BPM tal como se muestra en la Tabla 6.

- ✓ **FASE 1:** Estrategia de Negocio
- ✓ **FASE 2:** Análisis de Procesos
- ✓ **FASE 3:** Mejora e innovación de procesos
- ✓ **FASE 4:** Desarrollo e implementación de las Mejoras
- ✓ **FASE 5:** Ejecución de Procesos
- ✓ **FASE 6:** Monitoreo y control de procesos
- ✓ **FASE 7:** Desarrollo de planes de mejora continua.

Estas serán las fases BPM en donde la propuesta metodológica deberá enfocarse apoyando con actividades la Gestión del Cambio en cada una de ellas.

Fases / Metodologías BPM	Ciclo de Vida Gestión por procesos	Modelo Gestión por Procesos BPM360	Metodología BPM: RAD®	7FE Framework	Modelo de Seis Elementos
FASE 1: Estrategia de Negocio	x			x	x
Definir procesos claves del negocio, metas y objetivos.	x				
Adaptar la estrategia de las organizaciones para la gestión de procesos.	x				
Asegurarse de que la estrategia de organización es claramente entendida por los miembros del equipo del proyecto.				x	
Planificación de iniciativas de mejora					x
FASE 2: Análisis de Procesos		x			
Estructuración de procesos		x			
Arquitectura de Procesos				x	x
Modelización de flujos de procesos		x			

Fases / Metodologías BPM	Ciclo de Vida Gestión por procesos	Modelo Gestión por Procesos BPM360	Metodología BPM: RAD®	7FE Framework	Modelo de Seis Elementos
Clientes y stakeholders de procesos					x
Roles y responsabilidad en procesos	x				x
Medición de desempeño de procesos				x	x
FASE 3: Mejora e innovación de procesos.				x	
Optimización de procesos	x			x	
Esta es la fase creativa del proyecto se debe incluir no solo al equipo del proyecto sino también a las partes interesadas tanto internas como externas. Se debe pensar en cómo rediseñar los procesos que ya existen.				x	
Diseño o rediseño de procesos.		x	x	x	x
FASE 4: Desarrollo e Implementación de las mejoras	x			x	x
Construcción de todos los componentes para la aplicación de los nuevos procesos. Como también la adecuación de la infraestructura para apoyar la gestión de cambio en las personas que ejecutan los procesos.				x	
Se pone en marcha el funcionamiento de los nuevos procesos.				x	
Los cambios organizativos han de tenerse muy en cuenta incluso si las tecnologías de la información (TI) constituyen una gran parte de la implementación.	x				
FASE 5: Ejecución Procesos	x	x		x	x
Se ejecutan los procesos día a día, se obtienen los datos necesarios para auditoría para monitorización y control a corto y largo plazo.	x				
Comprende básicamente la entrega de los beneficios de la realización de la gestión de los procesos, y los beneficios de la realización de informes.				x	
FASE 6: Monitoreo y Control de procesos	x	x			x

Fases / Metodologías BPM	Ciclo de Vida Gestión por procesos	Modelo Gestión por Procesos BPM360	Metodología BPM: RAD®	7FE Framework	Modelo de Seis Elementos
Vinculación entre métricas del proceso y rendimiento.					x
Cumplimiento de la gestión de procesos.					x
FASE 7: Desarrollo de planes de mejora continua					
Garantizar que los procesos de mejora continua son sostenibles.				x	
Es necesaria la mejora continua después que las mejoras específicas del proyecto se han realizado.				x	
Gestión de programas y proyectos de procesos					x

Tabla 6 : Mapeo entre metodologías BPM. Fuente Autor

4.2 Definición de Etapas de la propuesta metodológica para la gestión del cambio

Después de identificar aspectos relevantes se empezaron a agrupar aquellas actividades o características para tener en cuenta y se ordenaron por etapas. A raíz de lo anterior se proponen las siguientes ETAPAS que contendrá la propuesta metodológica de Gestión del Cambio Organizacional:

- ✓ **Etapas Inicial:** Identificar y comprender la necesidad del cambio.
- ✓ **Etapas de Análisis:** Análisis de las personas y la organización.
- ✓ **Etapas de Diseño:** Diseño del plan de gestión de cambio.
 - Diseño del Plan de Liderazgo.
 - Diseño del Plan de Comunicación.
 - Diseño del Plan de Formación.
 - Diseño del Plan de Motivación.
- ✓ **Etapas de Ejecución:** Se ejecutan los diferentes planes. Realizar el Cambio.
- ✓ **Etapas de Sostenimiento:** Sostener el cambio.

En la Tabla 7 se muestra los aspectos relevantes identificados de las metodologías de gestión del cambio organizacional que pueden ser aplicadas específicamente a proyectos BPM estos agrupados por las ETAPAS de la propuesta metodológica para la gestión del cambio organizacional.

Aspectos Encontrados en metodologías GCO	Modelo Lewin	Modelo de Kotter	Metodología PLATEA	Modelo ADKAR	Gestión Cambio Organizacional (7FE Framework)	Aspectos Relevantes de las Metodologías BPM que aportan a la GCO.
ETAPA INICIAL: Identificar y comprender la necesidad del cambio.			x			
Nombrar al responsable de la gestión del cambio. El responsable debe tener una visión de la situación actual de la organización.		x			x	
Crear un entendimiento en la organización de la urgencia de un cambio	x					
Usar Táctica de Invalidación la cual parte de que la gente no buscará un cambio, si no siente que algo anda mal en lo que viene haciendo.	x					
Usar táctica de la inducción a la culpa o angustia (lograr que la gente sienta que algo anda mal en lo que viene haciendo, y que se sientan responsables por ello).	x					
Creación de la seguridad psicológica (que la gente no sienta que, reconocer su culpa o la necesidad de actuar de otra forma, constituye una humillación o pérdida de prestigio o autoestima).		x				
Identificar potenciales amenazas y desarrollar escenarios que muestren lo que podría suceder en el futuro.		x				
Examinar oportunidades que deben ser o podrían ser explotadas.		x				
Iniciar debates honestos y dar razones convincentes para hacer a la gente pensar y hablar.		x				
Solicitar el apoyo de clientes para reforzar sus argumentos.		x				
Convencer a los directivos de la organización del cambio.						x

Aspectos Encontrados en metodologías GCO	Modelo Lewin	Modelo de Kotter	Metodología PLATEA	Modelo ADKAR	Gestión Cambio Organizacional (7FE Framework)	Aspectos Relevantes de las Metodologías BPM que aportan a la GCO.
Necesidad u oportunidad de negocio es identificado.				x		
ETAPA ANALISIS: Análisis de la personas y la organización						
Definición de Roles y responsabilidades.						x
Los procesos existentes se deben documentar tal como son.						x
Establecer los nuevos procedimientos de trabajo y de relaciones.	x					
Identificar como afecta el cambio en las personas.					x	
Identificar los verdaderos líderes de la organización		x				
Identificar áreas débiles dentro del equipo y asegurarse de que existe una buena mezcla de personas de diferentes departamentos y diferentes niveles de la empresa.		x				
Identificar o tomar personas nuevas que sean líderes del cambio y cuyas funciones principales sean hacer el cambio.		x				
Identificar a las personas que se resisten al cambio y ayudarles a ver que lo necesitan.		x				
Identificar y designar los agentes de cambio, grupos especiales, y otras formas de trabajo que permitan llegar a todos los niveles de la organización.	x					
Definir el alcance y los objetivos del plan de Gestión de cambio.				x		
Se debe tener en cuenta el impacto que esto conlleva en las personas y el compromiso de hacer realidad el cambio				x		
Determinar los valores que son fundamentales para el cambio		x				
Elaborar un breve resumen que capture “lo que se ve” como futuro de la organización		x				
En las personas es importante tener en cuenta la Experticia y habilidades en procesos, Educación en procesos, Colaboración en						x

Aspectos Encontrados en metodologías GCO	Modelo Lewin	Modelo de Kotter	Metodología PLATEA	Modelo ADKAR	Gestión Cambio Organizacional (7FE Framework)	Aspectos Relevantes de las Metodologías BPM que aportan a la GCO.
procesos y Liderazgo en gestión de procesos						
ETAPA DISEÑO: Diseño del plan de gestión de cambio						
Determinar la visión para el cambio, los objetivos, las estrategias y los planes de acción que se desarrollaran.	x					
Solución de Business está diseñado (nuevos procesos, sistemas y estructura organizativa).				x		
Consistencia, persistencia y comunicación son los pilares de un programa de cambio cultural en las empresas.					x	
· Diseño del Plan de Liderazgo:			x			
Responder abierta y honestamente a las preocupaciones y ansiedades de la gente		x				
Predicar con el ejemplo.		x				
Constituir los modelos principales de los nuevos comportamientos por parte de los jefes.	x					
Una vez que se ha rediseñado los nuevos procesos de negocio, usted debe lograr una aceptación dentro de la organización de los nuevos procesos.					x	
Adoptar medidas para eliminar las barreras (humanas o no)		x				
Buscar proyectos de éxito asegurado, que se pueda implementar sin la ayuda de aquellos que sean críticos del cambio		x				
No elegir metas tempranas que sean costosas. Se desea poder justificar la inversión de cada proyecto.		x				
Analizar cuidadosamente los pros y contras de cada proyecto. Si no tiene éxito en la primera meta, se puede dañar enteramente la iniciativa de cambio.		x				

Aspectos Encontrados en metodologías GCO	Modelo Lewin	Modelo de Kotter	Metodología PLATEA	Modelo ADKAR	Gestión Cambio Organizacional (7FE Framework)	Aspectos Relevantes de las Metodologías BPM que aportan a la GCO.
Asegurar que las actividades, funciones y medición del desempeño coinciden con la estrategia de la organización y los objetivos del proceso.						x
Compromiso de los líderes con los procesos.						x
• Diseño del Plan de Comunicación			x			
Comunique la visión		x				
La estrategia debe comunicarse a todas las partes interesadas especialmente a la dirección y el personal hasta que se convierta en una cultura de la organización.						x
• Diseño del Plan de Formación			x			
Formar y entrenar a las personas.	x					
Trabajar en equipo en la construcción del cambio.		x				
Adaptación de los criterios de evaluación del desempeño.	x					
En la Sesiones las personas comparten sus experiencias, conocimiento e ideas.						x
Se debe tener en cuenta el conocimiento de gestión de procesos en las personas.						x
En el Aspecto cultural se debe tener en cuenta						x
*Adaptación al cambio en los procesos.						x
*Creencias y valores de los procesos.						x
* Actitud y comportamiento hacia los procesos.						x
Desarrollo de capacidades y conocimiento en gestión por procesos y tecnologías BPM en la organización.						x

Aspectos Encontrados en metodologías GCO	Modelo Lewin	Modelo de Kotter	Metodología PLATEA	Modelo ADKAR	Gestión Cambio Organizacional (7FE Framework)	Aspectos Relevantes de las Metodologías BPM que aportan a la GCO.
Las herramientas automatizadas permiten documentar y validar las especificaciones, sobre la marcha.						x
Diseño del Plan de Motivación			x			
Facilitar y estimular el trabajo en equipo con los expertos de negocio (usuarios), los analistas y arquitectos de procesos, y los analistas funcionales (sistemas).						x
Sembrar entusiasmo, generar inteligencia colectiva a través de técnicas formales que permiten aprovechar al máximo el conocimiento y el talento humano por medio de las sesiones (Reuniones)						x
Pedirles un compromiso emocional		x				
Entrega de recompensas en correspondencia con los nuevos patrones	x					
Reconocer el esfuerzo de las personas que ayudan a alcanzar los objetivos.		x				
Lograr que la gente se sienta insatisfecha con el estado actual; que además, estén convencidos de la necesidad del cambio, y finalmente, que se sientan dispuestos y motivados para enfrentar el cambio.	x					
Reconocer y recompensar a la gente que trabaja para el cambio.		x				
Las personas afectadas estarán entusiasmados y organizados para garantizar que la aplicación sea un éxito					x	
La gente tiene entusiasmo y energía para el cambio.					x	
ETAPA DE EJECUCIÓN: Se ejecutan los diferentes planes. Realizar el Cambio						
Establecer la gestión de cambio a los interesados ejecutando los diferentes planes diseñados						x

Aspectos Encontrados en metodologías GCO	Modelo Lewin	Modelo de Kotter	Metodología PLATEA	Modelo ADKAR	Gestión Cambio Organizacional (7FE Framework)	Aspectos Relevantes de las Metodologías BPM que aportan a la GCO.
Los nuevos procesos y sistemas se desarrollan.				x		
Solución se implementa en la organización.				x		
Mirar la estructura orgánica, puestos, y sistemas de recompensas para asegurarse de que están en consonancia con la visión.		x				
Durante la fase de innovación de los procesos no solo se debe incluir el proyecto el equipo y la empresa, sino también las partes interesadas, tanto internas como externas.						x
Las personas afectadas deben estar dispuestas y comprometidas a realizar el cambio.					x	
ETAPA SOSTENIMIENTO: Sostener el cambio						
Las personas afectadas estarán dispuestos y comprometidos a garantizar que los procesos están continuamente ejecutado en la forma en que fueron creados y continuamente mejorado.					x	
Después de cada victoria, analizar qué salió bien y qué se necesita mejorar		x				
Fijarse más metas para aprovechar el impulso que se ha logrado		x				
Planes sobre mejora continúa						x
Mantener ideas frescas sumando más agentes y líderes del cambio		x				
Hablar acerca de los avances cada vez que se dé la oportunidad. Contar historias de éxito sobre procesos de cambio, y repetir otras historias que se oiga.		x				
Incluir los ideales y valores del cambio cada vez que se contrate y se entrene gente nueva		x				
Reconocer públicamente los principales miembros de la coalición de cambio original, y asegurar de que el resto del personal -		x				

Aspectos Encontrados en metodologías GCO	Modelo Lewin	Modelo de Kotter	Metodología PLATEA	Modelo ADKAR	Gestión Cambio Organizacional (7FE Framework)	Aspectos Relevantes de las Metodologías BPM que aportan a la GCO.
nuevo y viejo - se acuerde de las contribuciones.						
Plan de seguimiento						x
Crear planes para sustituir a los líderes principales del cambio, a medida que éstos se vayan. Esto ayudará a asegurar que el legado no se ha perdido u olvidado.		x				
Evaluación de los planes.			x			
Acciones de refuerzo para mantener el cambio.			x			
Capacidad para implementar el cambio en el día a día.				x		

Tabla 7 : Aspectos Relevantes de las metodologías Gestión de Cambio. Fuente Autor

Después de haber identificado las fases comunes que debe contener una metodología para la gestión por procesos BPM según los autores y de haber definido las etapas de la propuesta metodológica para la gestión del cambio Organizacional , se puntualizó en qué momento dentro de las fases de BPM se debería desarrollar cada etapa de la propuesta metodológica bajo el criterio que los aspectos relevantes encontrados de cada etapa apoyen en gestión del cambio el desarrollo de cada Fase BPM, como resultado se obtiene que la etapa Inicial se debe desarrollar en la fase estrategia de negocio de BPM , la etapa de Análisis y Diseño se debe desarrollar en la fase de análisis de procesos de BPM , la etapa de Ejecución se debe desarrollar en las fases 3 , 4 , 5 y 6 de BPM y finalmente la etapa de sostenimiento se debe desarrollar en la fase 7 ultima de BPM lo anterior se muestra en la Figura 16.

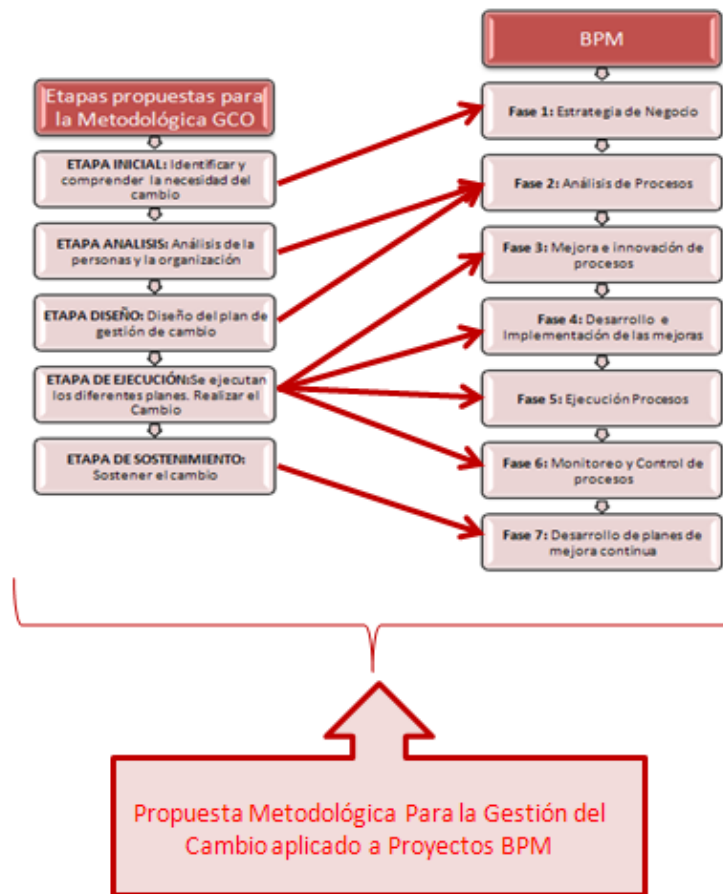


Figura 16: Relación Fases BPM vs Etapas propuestas para la GC. Fuente Autor

Los siguientes son los aspectos que se tendrán en cuenta en la propuesta metodológica para la Gestión de Cambio Organizacional:

<p>Comunicación</p>	<p>“La comunicación es el eje de gestión del cambio organizacional y aún más, impulsa el desarrollo y el aprendizaje de sí misma y de su entorno”. [24]</p>
<p>Motivación</p>	<p>“Motivar es equivalente a poner en movimiento, o dicho de otra forma, impulsar a realizar determinado tipo de acciones las cuales se intentan ejecutar.” [25] Para lograr un cambio es necesario que las personas estén motivadas al cambio.</p>

<p style="text-align: center;">Formación</p>	<p>“La formación es también un instrumento de motivación que favorece la comunicación interna y mejora el grado de implicación de las personas en los proyectos de la empresa” [27]. El desconocimiento es una causa para la resistencia al cambio.</p>
<p style="text-align: center;">Liderazgo</p>	<p>“El Liderazgo Transformacional se basa en acciones inspiradoras que transforman a las personas y a la organización, puesto que cambian la percepción de los seguidores, los emocionan y seducen. Se trata de un tipo de liderazgo que trasciende lo conocido, abandonando la zona de confort estabilidad y certidumbre, para generar cambios y disposición de las personas hacia la superación de su desempeño habitual”. [26] Es importante que el líder genere confianza a sus colaboradores así será mucho más fácil comunicarles y motivarlos al cambio.</p>

Tabla 8: Aspectos fundamentales para la gestión del cambio. Fuente Autor

4.3 Propuesta Metodológica para la Gestión de Cambio Organizacional Aplicado a Proyectos BPM

En la siguiente grafica se muestra la propuesta metodológica para la gestión del cambio cultural en donde se relacionan las Etapas de la gestión del cambio apoyando las Fases de la gestión por procesos.

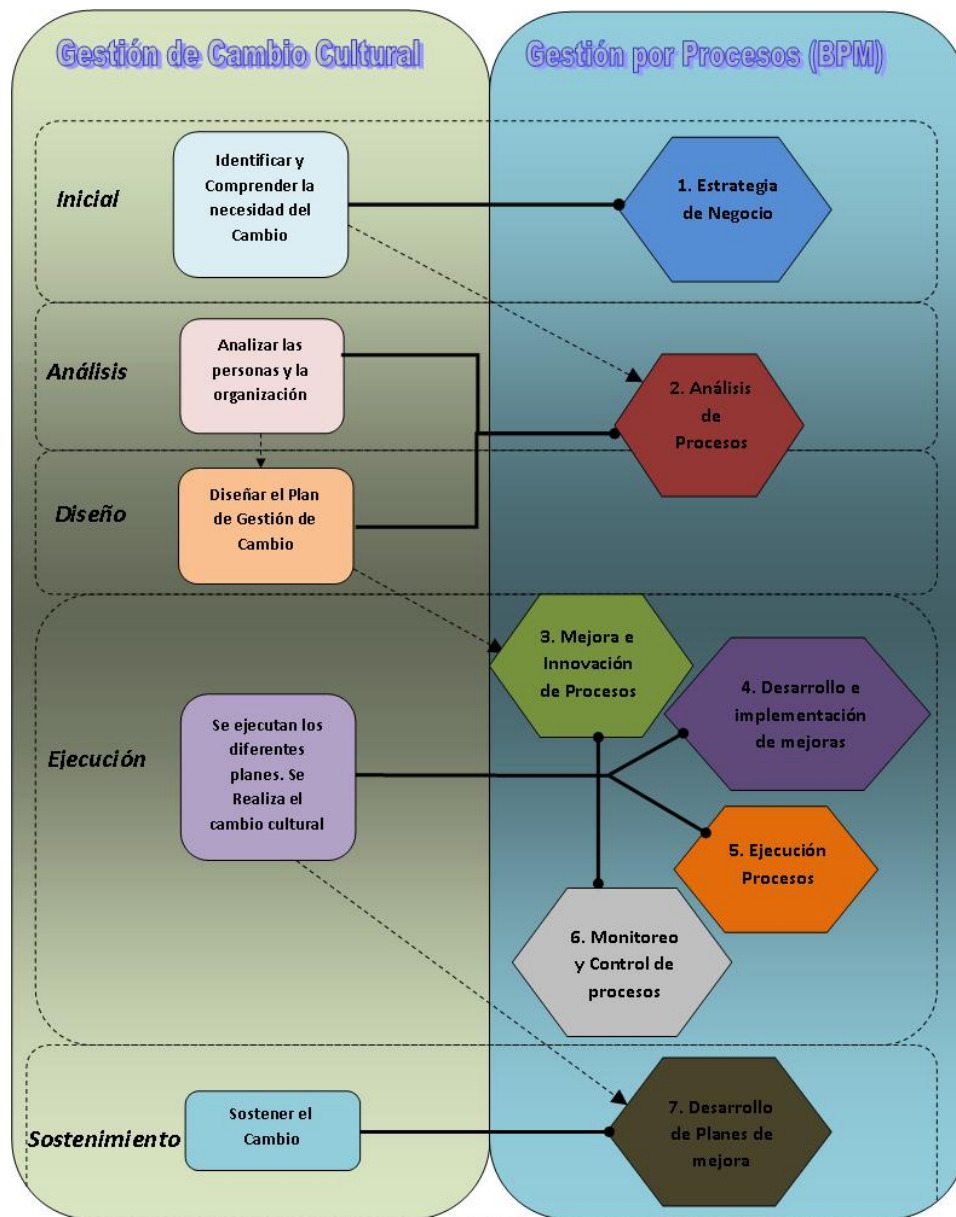


Figura 17 : Propuesta Metodológica

En la fase **Estrategia de Negocio** de la gestión por procesos (BPM) es en donde se identifica la relación bidireccional entre la estrategia y los procesos de negocio, se busca adaptar la estrategia para la gestión de procesos. A partir de las metas y objetivos estratégicos definidos en la organización se identifican los procesos claves de negocio y se comienza a planificar iniciativas de mejoras con el fin de alinear esos procesos con la estrategia de negocio. Para eso es necesario que los directivos de la organización comprendan la necesidad del cambio tanto en los

procesos de la organización como en el cambio cultural debido al impacto que esto conlleva en las personas.

Para esto se plantea la **Etapa Inicial** del cambio cultural la cual apoyará la fase de estrategia de negocio que permitirá identificar y comprender la necesidad del Cambio. Si los resultados esperados en la etapa Inicial son positivos y se ha logrado que los directivos y líderes entiendan la necesidad del cambio en los procesos y cultura se puede pasar a la fase Análisis de Procesos de la gestión por procesos (BPM).

En la fase de **Análisis de Procesos** se identifican y se conceptualizan los procesos de negocio actuales (como son) y futuros (por hacer), se define la arquitectura de procesos, se modelizan los flujos de procesos, se realiza medición de desempeño de procesos actuales y se identifican los stakeholders de los procesos. Paralelamente a ese análisis de procesos se debe hacer un análisis cultural de las personas y la organización identificando a aquellas personas que puedan tener una resistencia al cambio y como este cambio afecta sus labores diarias, para esto se plantea una **Etapa de Análisis del Cambio en Personas y Organización**.

Durante la fase de Análisis de Procesos de BPM y después de haber finalizado con éxito la etapa de Análisis en personas y organización se pasa a la **Etapa de Diseño** que es en donde se crea el plan de gestión del cambio teniendo en cuenta los aspectos encontrados en el análisis realizado en la etapa anterior y es en donde se define las estrategias y los planes de acción de cambio cultural que se deberán ejecutar durante las fases de Mejora e innovación de procesos, Desarrollo e Implementación de mejoras, Ejecución de Procesos y Monitoreo y Control de Procesos del proyecto BPM. Una vez este diseñado el plan de cambio y la fase de análisis de procesos haya culminado se puede pasar a las fases más importantes de un BPM:

Fase Mejora e Innovación de Procesos esta fase es la creativa del proyecto BPM y busca la optimización y rediseño de los procesos que ya existen. Para los procesos analizados en la fase Análisis de procesos del proyecto BPM, se identifican que mejoras se pueden implantar para llevar a cabo un cumplimiento más satisfactorio de metas y objetivos derivados de la estrategia como resultado se obtienen los procesos ideales.

Fase Desarrollo e Implementación de Mejoras es en donde se construye los componentes para la aplicación de los nuevos procesos; como también la adecuación de la infraestructura para apoyar la gestión del cambio en las personas que ejecutan los procesos. Se realizan las respectivas pruebas de Software y hardware.

En la **Fase de Ejecución de Procesos** se pone en marcha el funcionamiento de los nuevos procesos, se ejecutan día a día y se obtienen los datos necesarios para auditoría, monitorización y control a corto y largo plazo. Comprende básicamente la entrega de los beneficios de la realización de la gestión de los procesos.

En la **Fase de Monitoreo y Control de Procesos** según datos generados en la fase de Ejecución de procesos se realiza la vinculación entre métricas del proceso y rendimiento para verificar el cumplimiento de la gestión de procesos.

En paralelo se propone una **Etapa de Ejecución** que es en donde se pone en marcha los planes de acción de cambio cultural planteados en la etapa de Diseño del modelo de gestión de cambio cultural definidos para cada fase de: **Mejora e Innovación de Procesos, Desarrollo e Implementación de Mejoras, Ejecución de Procesos y Monitoreo y Control de Procesos del proyecto BPM.**

Una vez finalizado la etapa de Ejecución del cambio se espera que las personas afectadas estén dispuestos y comprometidos a aceptar el cambio, garantizando que los procesos están continuamente ejecutados en la forma en que fueron creados y continuamente mejorados. Se plantea una etapa final **Sostenimiento del Cambio** en donde se debe fijar más metas para aprovechar el impulso que se ha logrado, se deben definir y ejecutar planes de seguimiento para evaluar la aceptación del cambio y en base a eso proponer acciones de refuerzo para mantenerlo. Esta etapa apoyará la Fase Final de BPM **Desarrollo de planes de mejora continua** la cual deberá garantizar que la mejora de los procesos sean sostenibles y para esto se debe desarrollar planes de mejora continua después que las mejoras específicas se han realizado respecto al análisis realizado en “que salió bien” y que se necesita mejorar.

4.3.1 Despliegue de la propuesta Metodológica para la Gestión del Cambio Organizacional

❖ Etapa Inicial

Objetivo: El objetivo de esta etapa es poder identificar y comprender la necesidad del cambio organizacional especialmente por parte de los directivos de la organización. En la fase de estrategia de negocio de BPM los directivos definen los procesos claves del negocio, metas y objetivos en donde a partir de eso nacen los planes de iniciativa de mejora con el fin de adaptar la estrategia para la gestión de procesos. La estrategia debe comunicarse a todas las partes interesadas especialmente a la dirección y al personal hasta que se convierta en una cultura de la organización.

Para eso es necesario que los directivos de la organización comprendan la necesidad del cambio tanto en los procesos de la organización como en el cambio cultural debido al impacto que esto conlleva en las personas.

Actividades

- Nombrar al responsable de la gestión del cambio, el responsable debe tener una visión de la situación actual de la organización y del negocio.
- El responsable de la gestión del cambio debe tener un entendimiento claro de los enlaces del programa: estrategia, cultura, estructura, los nuevos papeles que jugarán las personas, nuevos procesos y sobre todo el proyecto BPM.
- El responsable de la gestión del cambio deberá identificar potenciales amenazas y desarrollar escenarios que muestren lo que podría suceder en el futuro si no se realiza una buena gestión de cambio cultural.
- El responsable deberá trabajar para crear un contexto en el que la persona implicada (Directivos y líderes de la organización) tenga elementos para generar su propia opinión respecto al cambio y esté auto-motivada para invertir el tiempo y esfuerzo necesarios en el proceso.
- Crear un entendimiento en la organización de la urgencia de un cambio. Iniciar debates honestos y dar razones convincentes para hacer a la gente pensar y hablar.
- Realizar una evaluación inicial de las personas en la organización por medio de las encuestas ver anexo 1,2. Este será una evaluación en donde el usuario todavía no tiene el conocimiento de que existirá un cambio en los procesos de la organización.

Responsables: Responsable de la Gestión de Cambio, Directivos.

Herramientas: Reuniones, encuestas.

Resultados Esperados: lograr que los directivos y líderes de los usuarios entiendan la necesidad del cambio en los procesos y cultura. Si este resultado se da se puede pasar a la siguiente fase de BPM la de Análisis de Procesos.

Fases de BPM: Apoya a la fase de Estrategia de Negocio de BPM.

❖ Etapa Análisis

Objetivo: En esta etapa se debe realizar un análisis de las personas y la organización con base a los cambios en los procesos identificados en la fase de análisis de procesos. Luego de identificar los cambios en los procesos se debe evaluar el impacto que esto conlleva en las personas u organización para que finalmente se pueda definir el alcance y los objetivos del plan del Gestión de cambio.

Actividades:

- Identificar a las personas que tienen la experticia y habilidades en procesos, educación en procesos, colaboración en procesos y liderazgo en gestión de procesos para hacerlas parte del equipo de Gestión del Cambio.
- Identificar los verdaderos líderes de la organización. Estos deben ser expertos conocedores de los procesos claves del negocio y serán ellos los que van a analizar los procesos actuales. El papel de los líderes de los equipos es muy importante ya que son los que va ayudar a comunicar la importancia del cambio en los procesos a todas las personas de la organización.
 - ✓ Los líderes deberán definir los roles y responsabilidades que tendrán las personas en la realización de los cambios en los procesos.
 - ✓ Sera responsabilidad del líder documentar los procesos actuales tal como son, esto será base para el análisis de los procesos.
 - ✓ Dentro del perfil del líder debe estar credibilidad y capacidad de convencimiento.
- Es necesario que el responsable de la gestión de cambio esté involucrado dentro del análisis de los procesos, esto le dará una visión de los cambios a realizar.
- Identificar como afecta el cambio de los procesos a las personas. Para identificar causas de resistencia al cambio se debe tener en cuenta :
 - ✓ Adaptación al cambio en los procesos.
 - ✓ Creencias y valores en los procesos.
 - ✓ Actitud y comportamiento hacia los procesos.
- Identificar las razones que puedan incidir a que las personas se resistan al cambio. La resistencia debe ser anticipada y debe llevarse a cabo

haciendo investigación a través de encuestas y cuestionarios. La resistencia a menudo se incrementa en las etapas finales del proyecto, cuando hay más información disponible. Los planes deberían ser desarrollados para contrarrestar este incremento.

- Identificar las personas (Áreas dentro de la organización) posibles que puedan resistirse al cambio, apoyándose en los resultados de la evaluación realizada en la etapa inicial.
- Identificar los stakeholders de BPM quienes serán los involucrados en el programa de cambio.
- Identificar áreas débiles dentro de los equipos y asegurarse de que existe una buena mezcla de personas de diferentes departamentos y diferentes niveles de la empresa.
- Identificación de unidades organizacionales involucradas. Es necesario establecer grados de impacto. Los procesos de negocio son transversales a las unidades funcionales, por lo que el sistema impactará a varias (sino a todas) las unidades funcionales de la organización. Se deben identificar aquellas unidades mayormente afectadas. Usar Matriz Análisis de impacto ver Anexo 3.
- Después de analizar a las personas e identificar a los líderes de cambio se deberá conformar el equipo de Gestión del Cambio.
- Definir roles y responsabilidades de las personas integrantes del equipo de Gestión del Cambio. Matriz RACI.

Responsables: Líder del Cambio, Equipo de Gestión de Cambio.

Herramientas: Reuniones, encuestas, cuestionarios, Matriz RACI

Resultados Esperados:

- Análisis de Impacto en los usuarios del cambio en los procesos
 - ✓ Lista de usuarios y unidades organizacionales afectados con los cambios.
 - ✓ Lista de causas de resistencia al cambio en los procesos.
 - ✓ Estructura del equipo de Gestión del Cambio.
 - ✓ Estado inicial del grado de resistencia de cada persona
- Matriz roles y responsabilidades del equipo de Gestión del Cambio.

Fases de BPM: La etapa de Análisis se debe desarrollar durante fase de análisis de procesos de BPM.

❖ **Etapa de Diseño**

Objetivo: En esta etapa se crea el plan de gestión de cambio cultural teniendo en cuenta el análisis realizado en la etapa de análisis y es en donde se define las estrategias y los planes de acción de cambio cultural que serán ejecutas durante las principales fases del proyecto BPM:

- ✓ **Fase Mejora e innovación de procesos:** Esta fase es la creativa del proyecto BPM y busca la optimización y rediseño de los procesos que ya existen. Para los procesos analizados en la fase Análisis de procesos del proyecto BPM se identifican que mejoras se pueden implantar para llevar a cabo un cumplimiento más satisfactorio de metas y objetivos derivados de la estrategia, como resultado se obtienen los procesos ideales.
- ✓ **Fase Desarrollo e implementación de mejoras** es en donde se construye los componentes para la aplicación de los nuevos procesos; Como también la adecuación de la infraestructura para apoyar la gestión de cambio en las personas que ejecutan los procesos. Se realizan las respectivas pruebas de Software y hardware.
- ✓ **Fase de Ejecución de Procesos** se pone en marcha el funcionamiento de los nuevos procesos, se ejecutan día a día y se obtienen los datos necesarios para auditoría, monitorización y control a corto y largo plazo. Comprende básicamente la entrega de los beneficios de la realización de la gestión de los procesos.
- ✓ **Fase de Monitoreo y Control de Procesos** según datos generados en la fase de Ejecución de procesos se realiza la vinculación entre métricas del proceso y rendimiento para verificar el cumplimiento de la gestión de procesos.

Los principales aspectos a tener en cuenta en cada fase son el Liderazgo, Comunicación, Formación y Motivación. Logrando lo anterior en las diferentes fases se puede garantizar resultados positivos.

Diseño Plan de Liderazgo

Después de haber identificado a los líderes en la etapa de Análisis los líderes serán transmisores de mensajes y potenciadores del cambio.

Actividades:

1. Definir Red de liderazgo del proyecto BPM. Se define los líderes por proceso o área afectada por el cambio, sublíderes y colaboradores.
2. Definir roles y responsabilidades dentro del proceso del Cambio , a las personas identificadas en la red de liderazgo dentro de las diferentes fases de:
 - **Fase Mejora e innovación de procesos:** Algunas responsabilidades del líder dentro de esta fase:
 - ✓ Dar a conocer el proyecto de gestión de procesos a todos los niveles de la organización según segmentación del público.
 - ✓ Darle participación activa a los usuarios en el ejercicio de identificar mejoras e innovación de procesos.
 - ✓ Deberá formar a colaboradores para que también sean gestores del cambio.
 - ✓ Dentro de las responsabilidades de los líderes será la de planear reuniones con sus colaboradores en donde se trasmite las razones de implementar las mejoras y su importancia dentro de la visión del negocio.
 - **Fase Desarrollo e Implementación de Mejoras:** Algunas responsabilidades del líder dentro de esta fase:
 - ✓ Responder abierta y honestamente a las preocupaciones y ansiedades de la gente durante el desarrollo e implementación de mejoras.
 - ✓ Una vez que se ha rediseñado los nuevos procesos de negocio, los líderes deberán lograr una aceptación dentro de la organización de los nuevos procesos.
 - ✓ Constituir los modelos principales de los nuevos comportamientos según cambios en los procesos.
 - ✓ Documentar los nuevos procedimientos definidos para los procesos.
 - ✓ Tener a las personas actualizadas de cualquier hecho o hito dentro del proyecto BPM.
 - ✓ Acompañamiento a sus colaboradores en la implementación de las mejoras.

- **Fase de Ejecución de Procesos:** Algunas responsabilidades del líder dentro de esta fase:
 - ✓ Promover un alto nivel de energía y orientación a los resultados, premiándolos cuando se produzcan.
 - ✓ Acompañamiento directo e indirecto a los usuarios con el uso de los nuevos procedimientos establecidos.
 - ✓ Debe haber una retroalimentación del rendimiento y del programa de cambio. No se debe esperar que la gente cambie hasta que no se les proporcione retroalimentación sobre sus niveles de desempeño y enlazar los logros de esos niveles con recompensas.
 - ✓ Fomentar el trabajo en equipo en la construcción del cambio.

- **Fase de Monitoreo y Control de Procesos:** Algunas responsabilidades del líder dentro de esta fase:
 - ✓ Asegurar que las actividades, funciones y medición del desempeño coincidan con la estrategia de la organización y los objetivos del proceso.

Se deberá definir roles y responsabilidades durante la ejecución del plan de comunicación, formación y motivación teniendo en cuenta lo siguiente:

- ✓ Para el plan de Comunicación los líderes apoyaran el lanzamiento de los comunicados. En gran número de ocasiones serán quienes hagan de comunicadores. Por lo que el líder debe tener carisma, influencia, buen comunicador y que sea respetado por sus seguidores.
- ✓ Para el plan de Formación se necesita el apoyo del líder para realizar convocatorias de formación y apoyar a que sus seguidores puedan asistir a los cursos a los que son convocados.
- ✓ Para el plan de Motivación principalmente se busca que el líder apoye y fomente la participación en el proyecto BPM.

3. Desarrollar en un solo informe la Red de Liderazgo, Matriz Responsabilidades y roles, Planeación de actividades.

Diseño Plan de Comunicación

La comunicación es un herramienta fundamental en la Gestión del Cambio, es importante identificar el mensaje que se quiere transmitir y el canal adecuado para poder lograr que las personas entiendan la importancia del cambio y tengan motivación para lograrlo y no tener un resultado contrario al esperado porque una vez se pierde la confianza del receptor es difícil recuperarla.

Para esto se debe desarrollar un plan de comunicación en donde se defina quien, como y cual va hacer los mensajes a transmitir para lograr un resultado positivo.

- ✓ **Fase Mejora e innovación de procesos:** Al inicio de esta fase los lideres de procesos deberán socializar a sus colaboradores, grupos de trabajos que se realizara cambios y serán involucrados en el rediseño de los procesos. También se deberá comunicar la forma de trabajo que se llevara a cabo durante el proyecto BPM.
- ✓ **Fase Desarrollo e implementación de mejoras:** Durante esta fase se da a conocer los cambios en los procesos a los usuarios finales como también los planes de acción a realizar para la gestión del cambio cultural.
- ✓ **Fase de Ejecución de Procesos:** Durante esta etapa se comunica el progreso de los nuevos procesos, se resuelven dudas preguntas sobre el funcionamiento correcto de los procesos rediseñados que están en ejecución.
- ✓ **Fase de Monitoreo y Control de Procesos:** En esta fase se comunican los resultados del control de los procesos a los directivos e interesados.

Actividades

1. Segmentar a la audiencia o los diferentes grupos que recibirán los mensajes en cada fase del proyecto BPM.
2. Identificar los mensajes que se quieren transmitir a las personas en cada fase del proyecto BPM. Se deben tener en cuenta las siguientes recomendaciones:
 - a. Ser claro y comunicar mensajes simples, siempre asegurando que el programa de cambio está estableciendo las expectativas y nunca dejándolas que sean establecidas por las personas.
 - b. Debería existir un pequeño número de simples mensajes claves. La gente no recordará o no querrá escuchar una larga lista de complejos mensajes o razones. Lo más importante es que los mensajes sean lo más simples y consistentes posible.
 - c. Hacer que el mensaje sea tangible y simple, decirle a la gente cómo y qué debe cambiar de forma específica para ellos y para su área de trabajo (equipo).
 - d. Tener cuidado en no contradecirse entre mensajes porque será fácil confundir a las personas.

- e. Siempre decir la verdad. La honestidad es la única ley, tarde o temprano la verdad se sabe, y el programa y las entregas perderán toda su credibilidad si no es adoptado un enfoque honesto.
 - f. La comunicación y la honestidad son formas poderosas de superar este factor de miedo.
3. Definir los canales para la entrega de los mensajes.
 - a. Planear el uso de múltiples canales para la entrega de los mensajes, asegúrese de que todas las modalidades de comunicación están direccionados – visual, auditiva y psicológico.
 - b. La selección de los canales de comunicación es crítica, y debe ser variada y estar a la medida de cada segmento en específico, estos canales podrían incluir lo siguiente:
 - i. Boletines periódicos
 - ii. La intranet
 - iii. Contacto frecuente vía correo
 - iv. Una campaña de carteles
 - v. Videos
 - vi. Presentaciones personales y sesiones de información
 - vii. Actualizaciones del proyecto y del programa
 - viii. Trabajo con personas para tener retroalimentación y trabajar conjuntamente los problemas
 - ix. Recordatorios pop-up en los computadores de la gente.
 4. Identificar los encargados (Líder, colaborador) de difundir los mensajes o información relevante identificada en el punto 2, información relevante para cada fase del proyecto BPM.
 5. Usar varias personas para la entrega de mensajes, personas que tengan estilos diferentes, sin embargo, debe asegurarse de que el mensaje sea consistente y nunca contradictorio.
 6. Coincidir la comunicación de los eventos con las fases clave del proyecto BPM.
 7. Desarrollar en un solo informe para el plan de comunicación.

Diseño Plan de Formación

La formación es un instrumento de motivación que favorece la comunicación interna, y mejora el grado de implicación de las personas en el proyecto BPM.

Una de las principales causas de la resistencia a un cambio es por desconocimiento de los procesos. Por lo que se debe desarrollar un plan de formación y gestión del conocimiento. El objetivo de una formación es que no se encuentre ligada únicamente a la implantación de los nuevos procesos, sino que puede contemplar la formación de actitudes o de otras herramientas de apoyo que pueden facilitar el trabajo diario, permitiendo un desarrollo de capacidades y conocimiento en gestión por procesos y tecnologías BPM en la organización.

Tener en cuenta:

- ✓ Desarrollar reuniones, talleres, cursos, capacitaciones en donde las personas compartan sus experiencias, conocimiento e ideas.
- ✓ Si se implementaron nuevas tecnologías o nuevos sistemas los proveedores deben organizar capacitaciones para formar a las personas.

Actividades

1. Identificación de las necesidades de formación según mejoras establecidas en la fase de mejoras e innovación de procesos o por tecnologías nuevas a usar, así como la estimación en tiempo y costo de las que pueden ser requeridas a corto y medio plazo.
2. Identificar para cada fase de BPM que capacitaciones son necesarias a realizar.
3. Identificar las personas que recibirán la formación según sus competencias.
4. Realizar un cronograma de fechas programadas. Debe coincidir según formación requerida para el desarrollo de las fases claves del proyecto BPM.
5. Desarrollar el documento que recoge de forma ordenada todas las acciones formativas previstas, para un determinado periodo de tiempo, con el objetivo de mejorar los niveles de competencia de los recursos humanos, para garantizar que cada individuo esté en condiciones óptimas para el logro de los objetivos previstos, adaptándose a los cambios que se puedan plantear en los distintos puestos de trabajo.

El plan de formación debe contener toda la información relacionada con las distintas acciones formativas que sean desarrolladas en la empresa como son: contenidos teóricos y prácticos y sus objetivos, los destinatarios de cada una de ellas, el calendario previsto, lugar donde se van a desarrollar los cursos o las otras acciones, etc.

Diseño Plan de motivación

Los planes de Formación y Comunicación, si están bien diseñados y ejecutados, deben ser motivadores en sí. En este plan se espera detectar que, a quien y como se debe motivar para articular un mecanismo más de impulso al cambio. Se debe reconocer realizando entregas de recompensas en correspondencia con los nuevos patrones recompensando a la gente que trabaja para el cambio.

Aspectos a tener en cuenta:

- ✓ Se debe dar participación a las personas en las fases claves del proyecto BPM invitándola a las reuniones en donde pueden aportar ideas y conocimientos. Que conozcan cómo va a quedar o como se harán los cambios en los procesos. Se debe proporcionar a las personas la oportunidad de participación y sentimiento de que tienen el poder de influir en el proceso de cambio.
- ✓ En la fase Mejora e innovación de procesos del proyecto BPM se debe incluir no solo al equipo del proyecto sino también a las partes interesadas tanto internas como externas.

Actividades

- Seleccionar aspectos a motivar , tener en cuenta que:
 - ✓ Jugar con los sentimientos de las personas, por lógica no será aceptado, no funcionará.
 - ✓ Las personas deben ser escuchadas y tenidas en cuenta dentro de la planeación del proceso de cambio.
 - ✓ Se trata de reconocer y agradecer el esfuerzo y contribución de las personas.
 - ✓ La gente se sentirá respetada por sus líderes siempre y cuando éstos siempre digan la verdad. Los cambios que son percibidos de manera voluntaria son más fáciles de asimilar, puesto que habitualmente existe una actitud positiva frente a esta situación. Contrario ocurre cuando el cambio es impuesto, pues existe una reacción que frecuentemente es negativa o es más compleja de asimilar, ya que existen dudas sobre la afectación que esta nueva situación acarreará tanto en el tiempo cercano como futuro.
- Identificación de destinatarios
- Determinación de Acciones de motivación y asignación de los parámetros de motivación.
- Desarrollar el documento donde se despliegue el plan de motivación con aspectos a motivar, acciones a realizar y destinatarios.

Diseño Plan de Gestión del Cambio

El plan de gestión del cambio es el consolidado del plan de Liderazgo, comunicación, formación y motivación en un documento en donde se define los objetivos y resultados esperados que después se podrán evaluar luego de la ejecución del plan de Gestión del Cambio. El plan de Gestión del Cambio deberá ser presentado a los directivos para que sea aprobado.

Resultados Esperados:

- Plan de Liderazgo.
- Plan de Comunicación.
- Plan de Formación.
- Plan de Motivación.
- Plan de Gestión del Cambio

Responsables: Responsable de la Gestión de Cambio, Directivos.

Fases de BPM: El Diseño del Plan de Gestión del Cambio debe hacerse entre la fase de Análisis de procesos y Fase de mejoras e innovación de procesos.

❖ Etapa Ejecución

Objetivo: El objetivo de esta etapa es establecer la gestión del cambio a los interesados ejecutando los diferentes planes planteados en la etapa de diseño, los planes deberán ser ejecutados en las fases claves de BPM como son la Fase de Mejora e Innovación de Procesos, Fase de Desarrollo e Implementación de Mejoras, Fase de Ejecución de Procesos y Fase de Monitoreo y Control de Procesos.

En estas fases de BPM se desarrollan los nuevos procesos, los sistemas o en su defecto se acoplan a los rediseños planteados para BPM, se ponen en ejecución y se realiza un constante monitoreo para tener el control de los procesos. Esta Etapa busca fortalecer la gestión cultural en la organización apoyando el desarrollo de las fases de BPM para una culminación con resultados positivos.

Actividades

Ejecutar el plan de gestión de cambio según se requiera en cada una de las fases de BPM.

- Ejecutar actividades definidas en los planes de Liderazgo, comunicación, formación y motivación para cada una de la diferentes fases de BPM :
 - ✓ Fase de Mejora e innovación de procesos.

- ✓ Fase de Desarrollo e implementación de mejoras.
 - ✓ Fase de Ejecución de Procesos.
 - ✓ Fase de Monitoreo y Control de Procesos.
- Ejecutar cronograma de capacitaciones tanto de líderes como de personas.
 - Realizar sesiones para aclaración de dudas y retroalimentaciones del proyecto BPM.
 - Realizar evaluaciones en los comportamientos de las personas basados en los nuevos cambios.
 - Realizar reuniones de seguimiento. Obtener información de las reuniones de seguimiento para evaluar el cumplimiento del cronograma del proyecto para cada una de las cuatro fases claves de BPM.
 - Evaluar las posturas de cada persona en el desarrollo de cada fase del proyecto BPM.
 - Con respecto a los cumplimientos se debe evaluar el desempeño de las personas y de los procesos
 - Según las evaluaciones de desempeño se debe entregar los incentivos definidos para las personas.
 - Mantener informadas a las personas sobre cualquier cambio que no esté planeado

Resultados Esperados: Las personas afectadas por el cambio en los procesos deben estar dispuestas y comprometidas a garantizar que los procesos están continuamente ejecutados en la forma en que fueron creados y continuamente mejorados.

Herramientas: Encuestas, Reuniones, Evaluaciones de Desempeño, Auditorías, Controles de Asistencia, Cronogramas, Documentación de Procesos, Planes (Comunicación, Liderazgo, Formación y Motivación).

Responsables: Responsable y Grupo de Líderes de la Gestión de Cambio, Directivos.

Fases de BPM: Mejora e innovación de procesos, Desarrollo e implementación de mejoras, Ejecución de procesos, Monitoreo y control de procesos.

❖ **Etapa de Sostenimiento**

Objetivo: El objetivo de esta etapa es aprovechar el impulso que se ha logrado en la aceptación del cambio, estableciendo planes de acción para mantenerlo. Se deben definir y ejecutar planes de seguimiento para evaluar los resultados del plan

de gestión del cambio y en base a eso proponer acciones de refuerzo para que la aceptación del cambio en las personas sea sostenible.

Hay que hacer que los esfuerzos continuos para garantizar el cambio se vea en todos los aspectos de la organización. Esto ayudará a dar un lugar sólido al cambio en la cultura de la organización. Es importante que los líderes de la empresa sigan apoyando el cambio. Si se pierde el apoyo de estas personas, se podría terminar donde se empezó.

La etapa de sostenimiento se ejecutará durante la fase final de BPM en donde se desarrollan los planes de mejora continua de los procesos. Si se desea desarrollar una cultura de calidad, no se puede seguir dando las recompensas para apoyar en la reducción de los costos.

Otro factor importante es el papel de los líderes, ellos deberán dar ejemplo constituyendo los modelos principales de los nuevos comportamientos.

Actividades

- Realizar evaluaciones de los planes de acción. Analizar qué salió bien y qué se necesita mejorar.
- Afianzar los cambios, normativas y reforzar la confianza de los empleados.
- Realizar la fijación de las nuevas metas u objetivos.
- Orientar a las personas para que operen el cambio por medio de la experiencia, es decir la repetición del comportamiento, que se convierte en nuevos hábitos.
- Ejecución de planes de seguimiento del proceso de gestión del cambio cultural.
- Definir acciones de refuerzo.
- Diseñar y Ejecutar charlas de aceptación de los nuevos cambios de procesos planteados durante la fase de desarrollo de planes de mejora continua.
- Crear planes para sustituir a los líderes principales del cambio, a medida que éstos se vayan de la organización. Esto ayudará a asegurar que el legado no se pierda o se olvide.
- Incluir los ideales y valores del cambio cada vez que se contrate y se le de entrenamiento a las personas nuevas que llegan a la organización.
- Desmontar paulatinamente los incentivos.

Resultados Esperados: Se espera mantener o aumentar la aceptación de las personas sobre los cambios planteados en la fase de BPM en donde se desarrollan los planes de mejora continua en los procesos.

Herramientas: Encuestas, Reuniones, Evaluaciones de Desempeño, Auditorias, Controles de Asistencia, Documentación de Procesos, Planes.

Responsables: Responsable y Grupo de Líderes de la Gestión de Cambio, Directivos.

Fases de BPM: Desarrollo de planes de mejora continua.

5. VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Para efectos de la validación de la propuesta se realizó por medio del juicio de expertos y tiene como propósito que profesionales, en nuestro caso, con experiencia en proyectos de BPM y/o Gestión del Cambio, brinden una opinión basada en su conocimiento y experiencia acerca del modelo que se desarrolla en esta propuesta. Esta evaluación se realizó por medio de una encuesta y el objetivo principal fue recoger información de tipo cualitativo sobre la validez del modelo propuesto preguntando a estos profesionales, sobre su grado de aceptación a un criterio determinado y previamente establecido en el desarrollo del modelo.

5.1 Procedimiento para Realizar la Validación

Como procedimiento para efectuar la validación de expertos se contempló los siguientes pasos:

1. Selección de los Expertos: Se realiza la evaluación del perfil de los expertos requeridos para realizar la encuesta y se procede a realizar la búsqueda de personas que se adapten a las especificaciones definidas para el perfil.
2. Entrega de Información a cada Experto: Mediante la entrega de la información a cada experto se busca contextualizar a cada uno de estos sobre el propósito del modelo, objetivos y resumen de la propuesta metodológica
3. Cálculo de los resultados obtenidos de la encuesta: Una vez se tenga el resultado de la evaluación de cada experto se procede a tabular la información y se realiza la elaboración de los gráficos porcentuales.
4. Interpretación de datos: se realiza un análisis de los resultados obtenidos en la encuesta y se resaltan los datos que se consideran relevantes.
5. Estimación de cambios a realizar según la validación de los expertos: Los expertos sugieren cambios al modelo que se deberán contemplar como ajustes al modelo en caso de así considerarlo.

5.2 Selección de Expertos

La selección de expertos se realizó de acuerdo al cumplimiento del perfil que se requería para tener el criterio de evaluación del modelo. En este caso, estos expertos deben tener experiencia en la implementación de proyectos BPM o haber estado en proyectos de tecnología desde la perspectiva de Gestión del Cambio.

Durante la encuesta se les consultó a los encuestados sobre el uso de su información personal como referencia en el desarrollo de este modelo y en la siguiente figura se muestra el resultado:

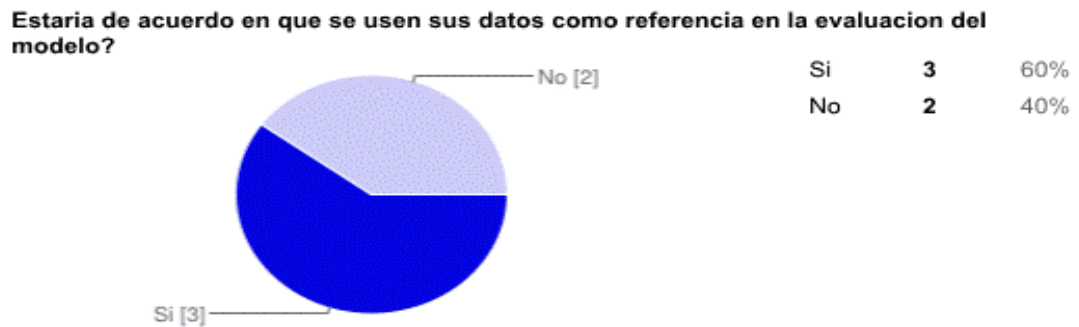


Figura 18: Uso de información personal de los encuestados

En la Tabla 9 se muestra la información relacionada con los profesionales que permitieron el uso de su información. Se podrá observar la experiencia que tiene cada profesional en el ámbito de las dos áreas a evaluar, lo que nos indica un conocimiento y criterios apropiados de evaluación:

Nombre del Profesional	Empresa	Cargo	Cuál es su experiencia en BPM o en Gestión del Cambio Cultural?
Julio Cesar Bonilla Pardo	SCIRE	Consultor KM	Integrante del equipo de Gestión del cambio para la implementación de SAP en Comfandi. Responsable del fundamento de Gestión del Conocimiento en EFICACIA para la transformación de los negocios a BPO.
Claudia Rubio	SERVICIO OCCIDENTAL DE SALUD	Coordinadora de Soluciones Informáticas	Tengo experiencia en proyectos de BPM 2 años. En la gestión de cambio cultural solo en un proyecto.

Giovanni Arzayus	Coomeva	Arquitecto de Sistemas de Información	He participado en la implementación de 4 proyectos de gestión de procesos de negocio. He sido parte del equipo técnico, el rol que he jugado en estos proyectos fue el de Arquitecto de la Solución, definiendo y guiando la implementación técnica velando porque se cumplan los objetivos de negocio. Si bien los proyectos han involucrado aspectos de gestión del cambio, este no se ha manejado de forma tan formal en el que los proyectos tuviesen claro la participación de un rol encargada de estas actividades.
Con restricción de información	Con restricción de información	Consultor Independiente	Levantamiento de análisis de brecha y ajustes a los procesos en los proyectos de implantación de Open Systems en: Andinatel, EEPPM y Edatel. Líder de capacitación en los proyectos de Open Systems en: Andinatel, EEPPM y Edatel. Consultoría en gestión del cambio para el proyecto de Open Systems con Open Mobile en Puerto Rico. Líder de gestión del cambio del Proyecto Open para la empresa Cablevisión en Argentina, este proyecto será presentado este 5 de diciembre de 2012 en el tm forum como experiencia exitosa de implantación (http://www.tmforum.org/Management-World-Americas/13834/home.html) Consultoría en gestión del cambio para la ONG Holandesa Solidaridad en el marco del proyecto "Construyendo una de cadena de té sostenible en Argentina".
Con restricción de información	Con restricción de información	Arquitecto SOA	Tengo experiencia como arquitecto de software y gerente de proyectos en la implementación de varios BPM a nivel Latinoamérica en empresas como Colpatria, Coomeva y Tigo.

Tabla 9 : Información de Expertos que realizaron la encuesta

5.3 Entrega de Información a Expertos

Se procedió a realizar la entrega de información a cada experto teniendo como referencia un resumen de la propuesta metodológica para la gestión del cambio cultural aplicable a proyectos BPM y como complemento una presentación que incluye el link de la encuesta a realizar. El modelo de la encuesta se muestra en el Anexo 4.

La encuesta se diseñó basada en las cinco etapas definidas en el modelo y sobre las mismas se realizaron una serie de afirmaciones con relación a lo que se considero importante en la Gestión del Cambio cultural para implementar con mayor éxito un BPM en una organización. Cada experto calificó de acuerdo a su experiencia según los criterios definidos 1. Completamente en desacuerdo 2. Parcialmente en desacuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. Parcialmente de acuerdo 5. Totalmente de acuerdo en cada caso. En el anexo 5 se encuentra la calificación de cada experto para cada una de las afirmaciones.

5.4 Resultados Obtenidos

- **Etapa Inicial**

Los cinco expertos coincidieron en la importancia de los directivos en esta etapa en cuanto a la comprensión de la necesidad del cambio tanto en los procesos como el cambio cultural de la organización debido al impacto que conlleva implantar proyectos BPM. Nombrar a un responsable de la gestión del Cambio cultural es considerado por parte de los expertos una actividad importante dentro de esta etapa. Este responsable será el encargado de crear un contexto en el que la persona implicada, directivos y líderes de la organización tenga elementos para generar su propia opinión respecto al cambio y esté auto-motivada para invertir el tiempo y esfuerzo necesarios en el proceso. Solo una persona de las cinco está en desacuerdo sobre esta afirmación, considera que no es necesario un responsable. En la Figura 19 y 20 se presenta la información obtenida:

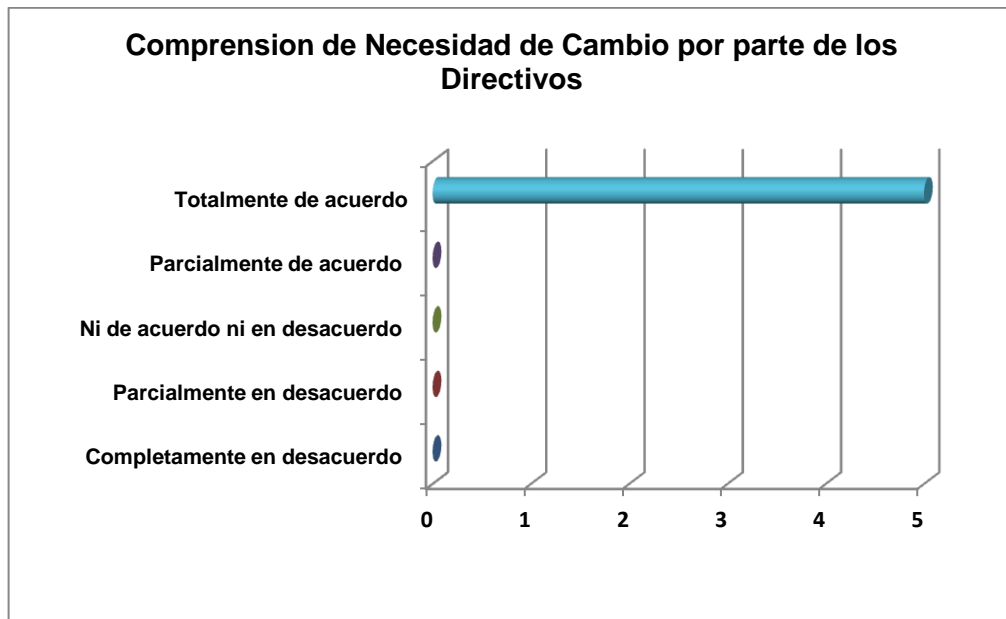


Figura 19: Comprensión de necesidad de cambio por parte de los directivos

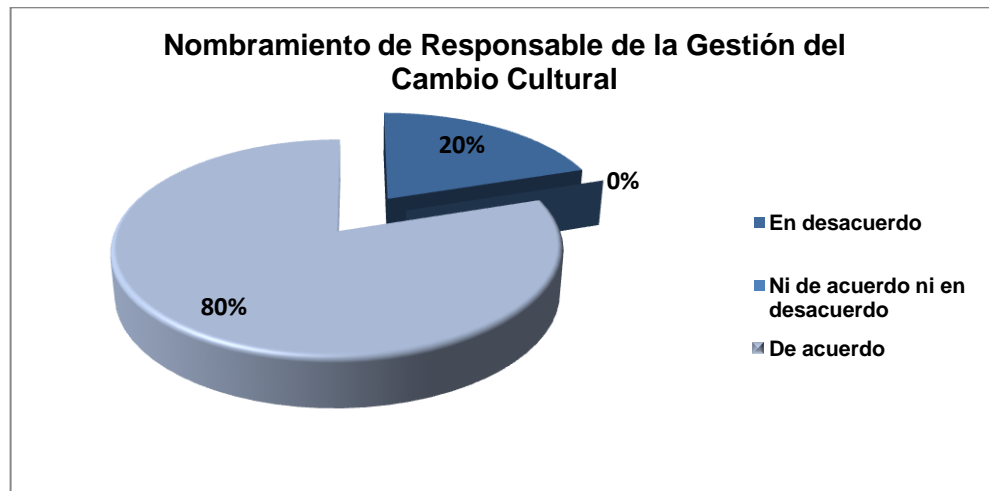


Figura 20: Nombramiento de responsable de la gestión del cambio cultural

- **Etapas de Análisis**

Dentro de la fase de análisis de procesos BPM, todos los expertos están de acuerdo sobre la importancia de la existencia de una etapa de análisis de Gestión del Cambio en donde se realice un análisis cultural de las personas y la organización identificando personas que puedan tener una resistencia al cambio y

posibles líderes que harán parte del grupo de Gestión del Cambio. Existe una consideración con respecto a la ubicación de esta etapa dentro de la metodología ya que se plantea incluir el análisis desde la etapa inicial al considerarla relevante para reunir los argumentos que justifiquen ante los directivos los diferentes problemas culturales que se pueden tener a través del desarrollo del proyecto BPM. Otra apreciación se fundamenta en diseñar el plan de comunicación desde la etapa análisis. Los resultados se presentan en la Figura 21:

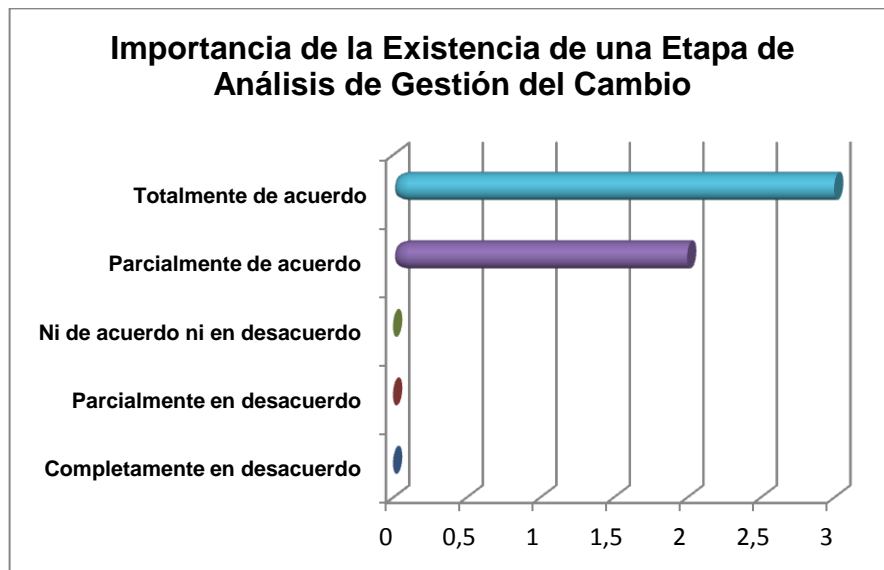


Figura 21: Importancia de la existencia de una etapa de análisis de gestión del cambio

Existe un efecto positivo en la mayoría de expertos en cuanto a la importancia que genera la participación del responsable de la Gestión del Cambio dentro de la etapa de análisis como se observa en la Figura 22. La totalidad de los expertos coinciden en la conveniencia de identificar en esta etapa las circunstancias que puedan generar resistencia al cambio para que después se pueda definir acciones para contrarrestar esa resistencia.

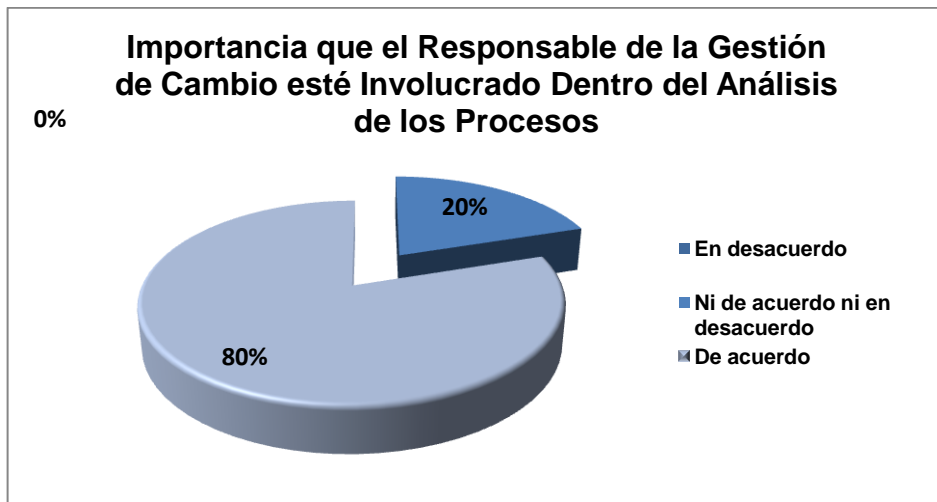


Figura 22: Importancia del involucramiento del responsable de Gestión del Cambio en el análisis de procesos

- **Etapa Diseño**

El mayor número de expertos consideran relevante la existencia de una etapa de diseño que permita plantear el plan de gestión del cambio definiendo las estrategias y planes de acción a ejecutar y la importancia de aspectos como el liderazgo dentro del proceso y la comunicación como parte fundamental como se observa en la Figura 23, así como poder contar con planes de comunicación, motivación, formación y en una menor proporción con un plan de liderazgo.

Adicionalmente estiman que es necesario propiciar la participación de las personas (ver Figura 24) en las fases claves del proyecto BPM invitándolas a las reuniones en donde pueden aportar ideas y conocimientos.

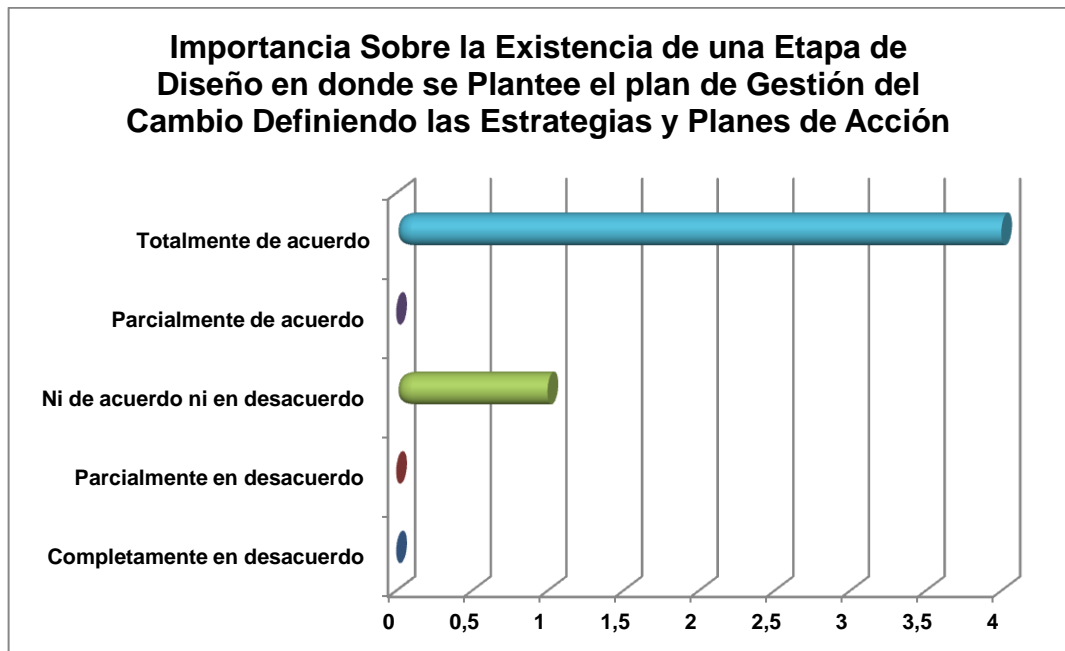


Figura 23: Importancia de la existencia de una etapa de diseño

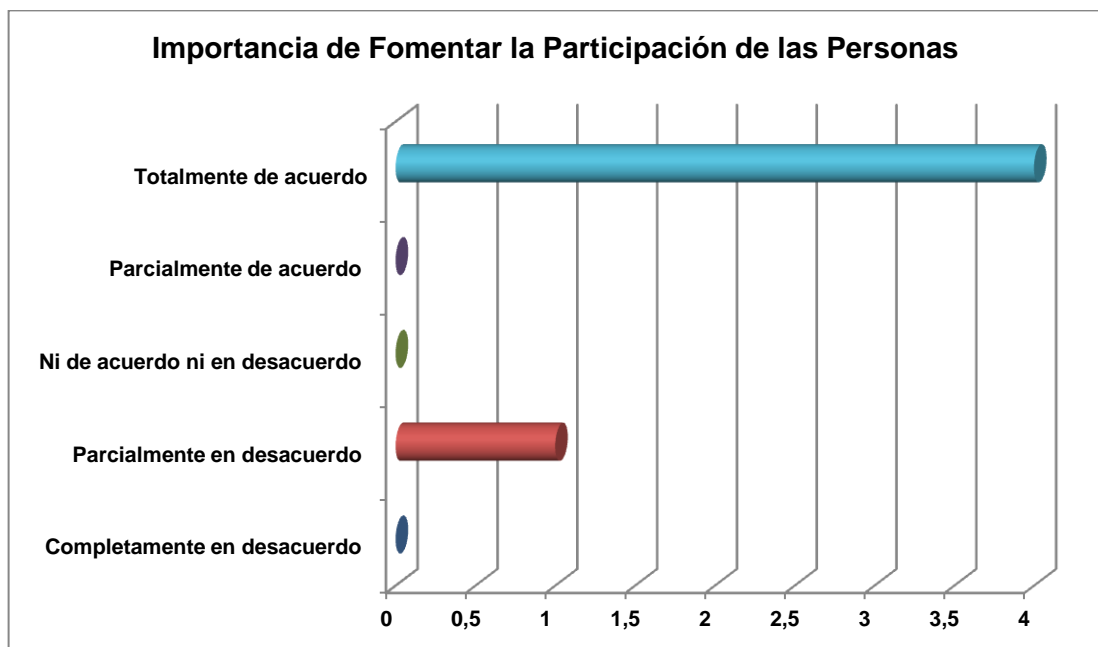


Figura 24: Importancia de fomentar la participación de las personas

Los expertos están de acuerdo que la formación es un instrumento de motivación que favorece la comunicación interna como se muestra en la Figura 25, y mejora el grado de implicación de las personas en el proyecto BPM. Adicionalmente consideran importante proporcionar a las personas la oportunidad de participación y sentimiento de que tienen el poder de influir en el proceso de cambio.

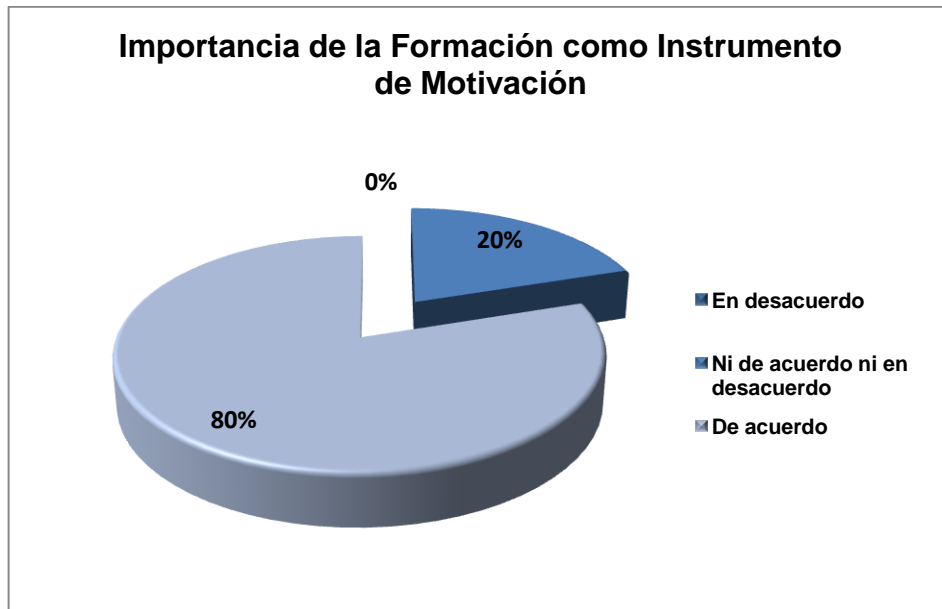


Figura 25: Importancia de la formación como instrumento de motivación

Todos los expertos coinciden en la importancia de definir líderes que generen confianza a sus colaboradores así será mucho más fácil comunicarles y motivarlos al cambio y en la importancia de poder identificar el mensaje que se quiere transmitir y el canal adecuado para poder lograr que las personas entiendan la importancia del cambio y tengan motivación para lograrlo.

- **Etapa Ejecución**

Es importante realizar evaluaciones en los comportamientos de las personas basados en los nuevos cambios y mantener informadas a las personas sobre cualquier cambio que no esté planeado. Adicionalmente es necesario realizar sesiones para aclaración de dudas y retroalimentaciones del proyecto BPM que aportará en gestión del Cambio cultural. Un número importante de los expertos coinciden en estas afirmaciones.

En cuanto a la mejora e innovación de procesos en la fase de BPM se sugiere por parte de uno de los expertos que debe ser incluida en la etapa de diseño ya que

según su consideración el plan de gestión del cambio debe iniciar en esta última etapa.

- **Etapa Sostenimiento**

Todos los expertos están de acuerdo que en esta etapa final es necesario evaluar los resultados del plan de gestión del cambio revisar que salió bien y que se necesita mejorar y aprovechar el impulso que se ha logrado en la aceptación del cambio y establecer planes de acción para mantenerlo en la etapa de sostenimiento.

Como se observa en la Figura 26, La mayoría de los expertos consideran que las etapas establecidas para la propuesta metodológica apoyan en gestión del cambio cultural a las fases definidas de BPM y un menor porcentaje estiman que la propuesta metodológica ayudará a las empresas que quieran implementar proyectos BPM a tener un mayor control en el aspecto personas, cultura y resistencia al cambio las cuales hacen partes de los factores claves de éxito de estos proyectos como se muestra en la Figura 27.

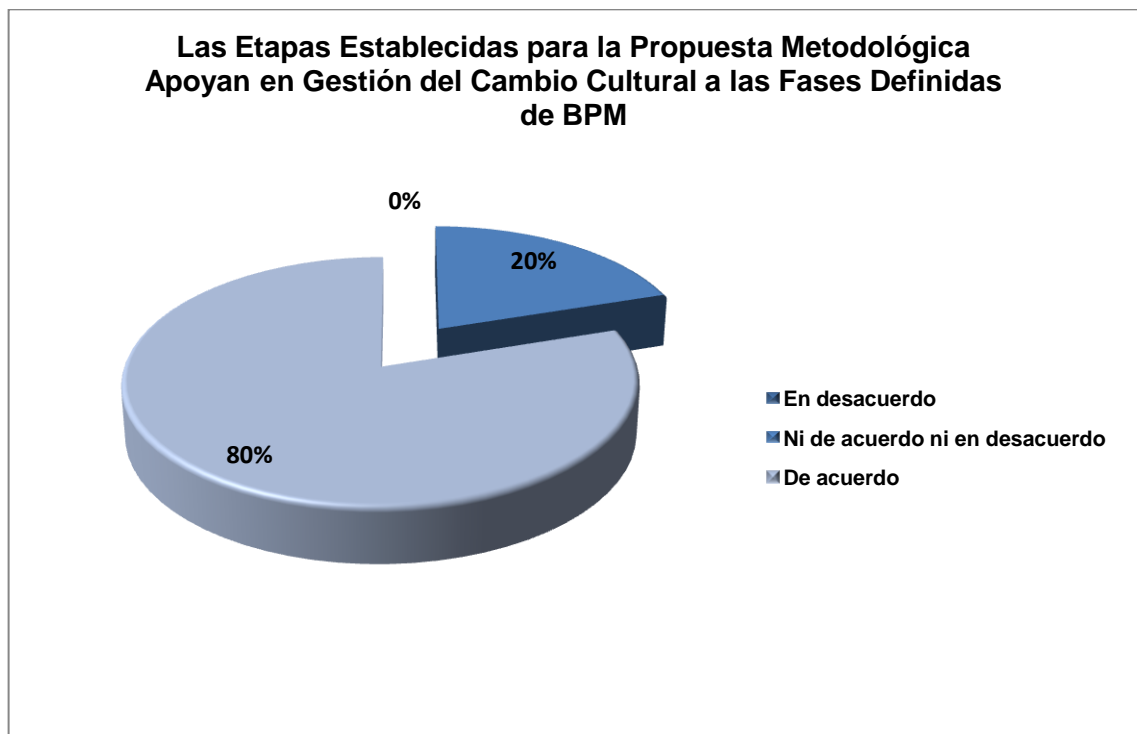


Figura 26: Percepción de los expertos sobre las etapas del modelo propuesto

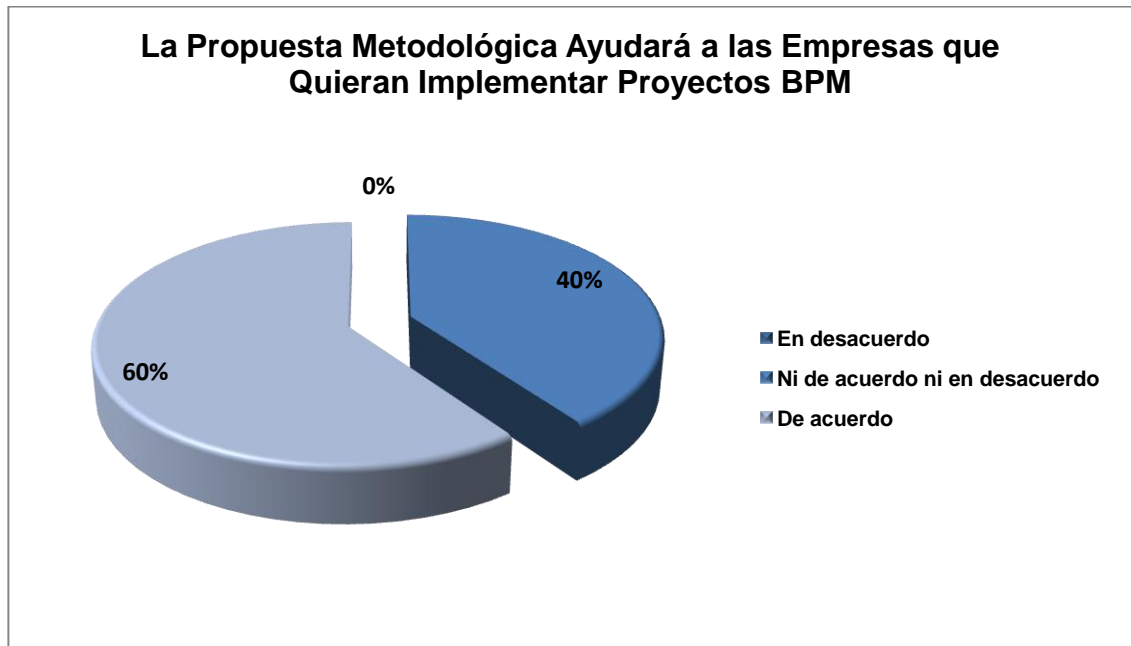


Figura 27: Percepción de los expertos sobre validez del modelo propuesto

5.5 Conclusiones de la Evaluación de los Expertos

En términos generales existió un alto nivel de aceptación en las afirmaciones planteadas a lo largo de toda la evaluación. Solo un porcentaje mínimo de los expertos estuvieron en desacuerdo con estas afirmaciones por lo que podemos concluir que se evidencia aceptación en el planteamiento del modelo por parte de los evaluadores.

La mayor parte de los expertos consideran importante plantear planes de comunicación, motivación, formación y liderazgo así como la conveniencia de la participación y del papel de los líderes dentro del proceso.

Los expertos reconocen que las etapas definidas en la propuesta metodológica apoyan desde la perspectiva de gestión del cambio cultural a las fases definidas de BPM.

Los expertos realizaron observaciones valiosas con respecto al modelo. Consideran que se deben definir indicadores de seguimiento y control, reales, cualificables y cuantificables. Adicionalmente se propone pasar de un

planteamiento global a un planteamiento con un mayor grado de detalle donde contemple acciones concretas a realizar. Se realiza la observación sobre la terminología utilizada como es el caso de las expresiones “convencer” y “arma”. En ambos casos se ajusto a lo sugerido. Como última recomendación por parte de los expertos se plantea un enfoque de la metodología hacia los elementos de negocio tales como: Alineación estratégica, gobierno, métodos, tecnología de información, personas y cultura.

6. CONCLUSIONES Y FUTURO TRABAJO

A lo largo del desarrollo de la investigación realizada para este proyecto logramos obtener el conocimiento necesario para alcanzar los objetivos propuestos. Dicha investigación se realizó por medio de diversas fuentes y la obtención de información de los diferentes modelos existentes que hacen referencia a BPM y Gestión del Cambio. Aunque es de nuestro conocimiento que existen más modelos o frameworks relacionados con el dominio del tema desarrollado, consideramos que los mencionados abarcan los aspectos más relevantes en los cuales determinamos enfocarnos.

Dentro de los aspectos que consideramos más importantes en la implementación de BPM fue el papel que desempeñan las personas dentro de este tipo de proyectos y que a su vez dio origen a esta investigación. Cada vez más se requiere capturar la atención de las personas y crear el compromiso para sacar adelante un proyecto. Aunque pareciera obvio y todo el mundo así lo contempla, las personas no siempre son tenidas en cuenta como parte fundamental del desarrollo de proyectos o no dedican los recursos humanos suficientes. En ocasiones se suele dar mayor relevancia al componente tecnológico. Adicionalmente es de vital importancia contemplar las personas externas a las compañías como lo son clientes, proveedores, etc, ya que las empresas cada vez más utilizan relaciones externas, acuerdos con terceros, alianzas entre otros, como parte importante del desarrollo de su misma compañía.

La experiencia ha mostrado también consistentemente que la resistencia de las personas al cambio es inversamente proporcional al éxito de un proyecto. Es muy diferente forzar a los involucrados a introducirse en un cambio que explicarles lo que alcanzarían con dicho cambio.

Por los aspectos anteriormente mencionados se ha mostrado que es posible diseñar y aplicar una metodología para mejorar aspectos de gestión del cambio. La metodología propuesta contribuirá de forma acertada con la minimización del riesgo de no culminar un proyecto de BPM. Adicionalmente la evaluación por parte de los expertos justifica la elaboración de esta propuesta. Es importante mencionar que los cambios no tienen estándar de procedimientos. Cada empresa tiene que adaptar dichos cambios con su lógica de negocio, ayudados de metodologías existentes. Mediante la propuesta se busca proporcionar una herramienta que sirva como base para iniciar un proceso de cambio en proyectos de esta naturaleza.

También queremos concluir que las empresas se deben caracterizar por estar en una constante búsqueda de oportunidades lo que hace que deban tener una gran capacidad de adaptación a los cambios y aplicarlos de forma ligera y esto se logra si todos se dirigen hacia estos cambios con un claro liderazgo apoyado desde la dirección de las empresas.

Con respecto a la evaluación de expertos, estos, según su experiencia en el campo BPM, se enfocaban en la metodología BPM propuesta y no contemplan la propuesta global que integren los dos dominios tanto BPM como gestión del cambio.

Por otro lado, es importante aplicar la propuesta metodológica en compañías que quieran implementar proyectos BPM y así evaluar los resultados de la aplicación de la metodología que nos permitan mejorar la propuesta.

6.1 Trabajos Futuros

Aunque se contemplaron aspectos del que y del cómo se puede profundizar en una propuesta que desarrolle como se debe llevar a cabo actividades planteadas en la propuesta metodológica.

La evaluación de la propuesta metodológica se realizó por medio del juicio de expertos al no contar con proyectos BPM que se estuvieran iniciando. Es por tal razón que se propone realizar una evaluación del modelo a partir de una implementación real del mismo.

Según las recomendaciones de los expertos se puede tener en cuenta los siguientes desarrollos:

- Definición de indicadores de seguimiento y control, reales, cualificables y cuantificables.
- Analizar individualmente desde la perspectiva de gestión del cambio las dimensiones que maneja el BPM como son: Alineación estratégica, gobierno, métodos, tecnología de información, personas y cultura.
- Detallar la metodología con acciones concretas a desarrollar por parte de la gestión del cambio

BIBLIOGRAFÍA

- [1] **PIORUN, Daniel.** ¿Por qué fracasan los proyectos? [En línea] 1 de Noviembre de 2008. <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/310905/Las-causas-de-fracaso-de-los-proyectos.html>.
- [2] **LAYA, Anabella.** La importancia de la gestión del cambio tecnológico. [En línea] [Citado el: 14 de Mayo de 2012.] <http://henka.com.ve/gestion-de-cambio/3905-La-importancia-de-la-gestion-del-cambio-tecnologico>.
- [3] **THOMPSON, MTI. Donaval Neil.** Proyectos Informáticos: Fracasos y Lecciones Aprendidas. Costa Rica: Revista de Derecho y Tecnologías de la Información, 2006.
- [4] **CETIUC.** Resultados Primer Estudio Nacional de Gestión de Procesos de Negocio. Chile: s.n., 2009.
- [5] **IBM Global Services Sec1:12.** MAKING CHANGE WORK. [En línea] 2008. <http://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/en/gbe03100usen/GBE03100USEN.PDF>.
- [6] **FREEK, Hermkens O & i.** Management Start. The importance of change management when implementing BPM. [En línea] Artikel, 2007. <http://www.managementstart.nl/artikelen/s68.html>.
- [7] **BROCKE, Jan Vom y ROSEMANN Michael.** Handbook on Business Process Management 1: Introduction, Methods, and Information Systems. Heidelberg : Springer, 2010. pág. 107. 978-3-642-00415-5.
- [8] **GARIMELLA, Kiran, Lees, Michael y Williams, Bruce.** Introducción a BPM para Dummies. Indianápolis, : Wiley Publishing, Inc, 2008. pág. 5. 978-0-470-37359-0.
- [9] **AMOROS, Antonio y TIPPELT, Rudolf.** Gestión del cambio y la innovación: un reto de las organizaciones modernas. Múnich : InWEnt, 2005.
- [10] **DE MIGUEL FERNANDEZ, Enrique.** Introducción a la Gestión (Management). Valencia : Universidad Politecnica de Valencia. pág. 490.
- [11] **RETAMAL MOYA, Gonzalo .** Asociación Internacional de Clubes de Leones. [En línea] [Citado el: 29 de 05 de 2012.] <http://www.leonismoargentino.com.ar/INST253.htm>.

- [12] **Club BPM**. El Libro del BPM 2011. Madrid : Club BPM, 2011. Vol. 2.
- [13] **ROBBINS, Stephen P. y JUDGE, Timothy A.** Comportamiento Organizacional. Decima. Mexico D.F. : Pearson Education, 2004. págs. 524-525. 9702604230.
- [14] **CELTUIC**. [En línea] 2011. <http://www.cetiuc.cl/wp-content/uploads/2011/09/los-seis-elementos-principales-de-la-gestion-de-procesos-de-negocios.pdf>.
- [15] **JESTON, John y NESLIS, Johan**. Business Process Management (Practical Guidelines to Successful Implementations). 2da. Burlington : Elsevier Ltd, 2008. 978-0-75-068656-3.
- [16] **EUSKO, Jauriaritza**, Gobierno Vasco. Euskadi. [En línea] 2008. [Citado el: 29 de Mayo de 2012.] http://www.ogasun.ejgv.euskadi.net/r51-341/es/contenidos/informacion/guia_estandares_tecnologicos/es_6876/adjuntos/4.%20Anexo%20Metodolog%C3%ADa%20de%20Gesti%C3%B3n%20del%20Cambio%20para%20proyectos%20PLATEA.pdf.
- [17] **HIATT, Jeffrey M.** . ADKAR: a Model for Change in Business, Government and our Community : How to Implement Successful Change in our Personal Lives and Professional Careers. Colorado : Prosci Research, 2006. 978-1-930885-50-9.
- [18] **Club BMP**. El libro del BPM 2010 : Tecnologías, Conceptos , Enfoques Metodologicos y Estándares. [aut. libro] Club BMP. El libro del BPM 2010 : Tecnologías, Conceptos , Enfoques Metodologicos y Estándares. Madrid : s.n., 2010.
- [19] **HITPASS, Prof. BernHard**. Bussines Process Management : Fundamentos y Conceptos de Implementación. Santiago de Chile : BHH Ltda., 2012.
- [20]. **CODINA, Alexis**. El “modelo” o teoría del cambio. http://www.degerencia.com/articulo/el_modelo_o_teor%C3%ADa_del_cambio.
- [21]. [En línea] <http://www.slideshare.net/hbussenius/cambio-organizacional>.
- [22]. [En línea] <https://sites.google.com/site/equipo3creativos/Home/fase-4---implementacion/fase4tema4/modelo-de-tres-etapas>.
- [23]. **KOTTER, John P.** Leading Change. [ed.] Harvard Business Review Press. 1996. Vol. 1st edition . ISBN-10: 0875847471 • ISBN-13: 978-0875847474.
- [24]. **MARTINEZ, Sandra I. Fuentes**. Comunicación: eje estratégico para la gestión del cambio en las organizaciones. [En línea] <http://hyperlab.politicas.unam.mx/co/Comunicaci%C3%B3n%20eje%20estrat%C3%A9gico.pdf>.

[25]. [En línea] <http://www.endeavor.com.uy/Documentos/Motivacion%20e%20Incentivos%20no%20monetarios%20en%20el%20Trabajo.pdf>. MOTIVACION E INCENTIVOS NO MONETARIOS EN EL TRABAJO. [En línea] <http://www.endeavor.com.uy/Documentos/Motivacion%20e%20Incentivos%20no%20monetarios%20en%20el%20Trabajo.pdf>.

[26]. **HERRERA NARANJO, CRISTHIAN GUILLERMO.** El liderazgo en la gestión del Conocimiento. [En línea] http://www.umanizales.edu.co/publicaciones/campos/sociales/perspectivas_psicologia/html/revistas_contenido/revista10/Eliderazgoenlagestion.pdf.

[27]. **Confederación de Organizaciones Empresariales de Castilla y León.** La Formación Empresarial con E-Learning. [En línea] http://app.cecale.es/formacion/fil/4_PLAN_DE_FORMACION.pdf.

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta Conductas Indicadores de Resistencia al Cambio

Responda a las siguientes afirmaciones calificándolas de acuerdo con el siguiente criterio:

1. Completamente en desacuerdo
2. Parcialmente en desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. Parcialmente de acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

1. Algunas personas le encuentran obstáculos a cualquier alternativa de cambio.	
2. Buscar culpables es una forma común de justificar las fallas de los cambios.	
3. Algunas veces se oculta información valiosa que podría facilitar los cambios.	
4. El control sobre las comunicaciones impide conocer a veces los fundamentos de los cambios.	
5. Los rumores falsos pueden servir de barrera para obstaculizar los cambios en las organizaciones.	
6. Lamentarse de las cosas que se verán afectadas por los cambios es una forma de buscar obstaculizarlos.	
7. Algunas veces se aparenta que se aceptan los cambios pero se siguen haciendo las cosas de la misma manera.	
8. Los cambios se dificultan por la demora en tomar decisiones importantes para poder llevarlos a cabo.	
9. Algunos cambios no se dan o se tardan demasiado por la falta de colaboración entre los implicados en el.	
10. Ocultar los errores es una forma de mostrar resultados que falsean las expectativas sobre los cambios.	
11. Por lo regular se espera de que sean otras personas las que acepten en primer lugar los cambios.	
12. Algunas veces se finge no comprender las propuestas de cambio con el fin de dilatar las decisiones sobre ellos.	

Nota: Se suma y se calcula el promedio, si el promedio es mayor a 3 existe resistencia al cambio.

Anexo 2: Cuestionario para validar la actitud sobre el Cambio

Responda a las siguientes afirmaciones calificándolas de acuerdo con el siguiente criterio:

1. Completamente en desacuerdo
2. Parcialmente en desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. Parcialmente de acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

1. Temo enfrentar lo desconocido por la incertidumbre de sus consecuencias y del destino que me espera.	
2. Las experiencias pasadas negativas me obstaculizan la aceptación de otras nuevas.	
3. Los cambios me atemorizan porque pueden incidir sobre el status que he logrado	
4. El poder que tengo en mi cargo puede perderse por efecto de reestructuraciones	
5. Algunas decisiones empresariales pueden ocasionar deterioro de mis ingresos y afectar mi estabilidad	
6. El clima organizacional desfavorable me ha hecho perder la confianza en los cambios	
7.El temor al fracaso constituye un factor determinante de mi resistencia al cambio	
8.Prefiero la seguridad de lo que se a la incertidumbre de experimentar con otras cosas	
9.Las estructuras rígidas las percibo como un obstáculo a los cambios organizacionales	
10. Los cambios me pueden conducir a un aumento de la carga y la responsabilidad laboral	
11. No creo tener capacidad para adquirir las nuevas competencias laborales exigidas por las empresas	

Nota: Se suma y se calcula el promedio, si el promedio es mayor a 3 existe resistencia al cambio.

Anexo 3: Matriz Identificación Áreas Afectadas

Organización Procesos	Mercadeo	Contabilidad	Archivo	Comercial	Recursos Humanos	...
Gestión Contabilidad						
Gestión Mercadeo						
Gestión Documental						
Facturación y Cartera						
....						
....						

Anexo 4: Encuesta de Validación de Expertos

A continuación le presentamos una serie de afirmaciones con relación a lo que podemos considerar importante en la Gestión del Cambio cultural para implementar con mayor éxito un BPM en una organización.

De acuerdo con su experiencia califique su apreciación teniendo en cuenta el siguiente criterio:

1. Completamente en desacuerdo
2. Parcialmente en desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. Parcialmente de acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

ITEM	CONCEPTO	1	2	3	4	5
ETAPA INICIAL DE GESTIÓN DEL CAMBIO						
En la fase inicial de BPM (Estrategia de Negocio) a partir de las metas y objetivos estratégicos definidos en la organización se identifican los procesos claves de negocio y se comienza a planificar iniciativas de mejoras con el fin de alinear esos procesos con la estrategia de negocio						
1	En una etapa inicial de Gestión del Cambio es necesario que los directivos de la organización comprendan la necesidad del cambio tanto en los procesos como el cambio cultural de la organización debido al impacto que conlleva implantar proyectos BPM.					
2	En una etapa inicial de Gestión del Cambio es necesario nombrar a un responsable de la gestión del Cambio cultural la cual será el encargado de deberá trabajar para crear un contexto en el que la persona implicada (Directivos y líderes de la organización) tenga elementos para generar su propia opinión respecto al cambio y esté auto-motivada para invertir el tiempo y esfuerzo necesarios en el proceso.					
ETAPA ANALISIS DE GESTIÓN DEL CAMBIO						
Durante la ejecución del proyecto de BPM es necesaria una fase en donde se realice un						

ITEM	CONCEPTO	1	2	3	4	5
análisis de los procesos actuales y futuros.						
3	Dentro de la fase de análisis de procesos BPM es importante que exista una etapa de análisis de Gestión del Cambio en donde se realice un análisis cultural de las personas y la organización identificando aquellas personas que puedan tener una resistencia al cambio.					
4	Durante el análisis de las personas es importante identificar verdaderos líderes ya que serán parte del equipo de Gestión del cambio y ayudarán a comunicar la importancia del cambio en los procesos a todas las personas de la organización.					
5	En una etapa de análisis es necesario que el responsable de la gestión de cambio esté involucrado dentro del análisis de los procesos, esto le dará una visión de los cambios a realizar.					
6	Durante el análisis de las personas y la organización es importante identificar las circunstancias que puedan generar resistencia al cambio para que después se pueda definir acciones para contrarrestar esa resistencia.					
ETAPA DE DISEÑO DE GESTIÓN DEL CAMBIO						
<p>En un proyecto BPM después de una fase de análisis de procesos, se continúa con la fase de Mejora e innovación de procesos en donde se identifica que mejoras se pueden implantar para llevar a cabo un cumplimiento más satisfactorio de metas y objetivos derivados de la estrategia como resultado se obtienen los procesos ideales. En una fase de Desarrollo e implementación de mejoras se construye los componentes para la aplicación de los nuevos procesos. Luego se pone en marcha el funcionamiento de los nuevos procesos en una fase de Ejecución de Procesos y según datos generados se realiza la vinculación entre métricas del proceso y rendimiento para verificar el cumplimiento de la gestión de procesos en la fase de monitoreo y control de procesos.</p>						
7	En la Gestión del Cambio cultural es importante una etapa de Diseño en donde se plantee el plan de gestión del cambio definiendo las estrategias y planes de acción que se deberán ejecutar en las fases antes mencionadas de BPM.					
8	El liderazgo es un factor importante que aporta a la gestión del cambio cultural en proyecto BPM.					
9	La comunicación es un herramienta fundamental en la Gestión del Cambio en proyecto BPM.					
10	La formación es un instrumento de motivación que favorece la comunicación interna, y mejora el grado de implicación de las personas en					

ITEM	CONCEPTO	1	2	3	4	5
	el proyecto BPM.					
11	Es importante proporcionar a las personas la oportunidad de participación y sentimiento de que tienen el poder de influir en el proceso de cambio.					
12	Es importante definir líderes que generen confianza a sus colaboradores así será mucho más fácil comunicarles y motivarlos al cambio.					
13	El plan de liderazgo es parte fundamental en el plan de Gestión del cambio cultural en proyectos BPM.					
14	Es importante identificar el mensaje que se quiere transmitir y el canal adecuado para poder lograr que las personas entiendan la importancia del cambio y tengan motivación para lograrlo.					
15	En el plan de comunicación es parte fundamental en el plan de Gestión del cambio cultural en proyectos BPM.					
16	En el plan de formación es parte fundamental en el plan de Gestión del cambio cultural en proyectos BPM.					
17	Es de mayor importancia darles participación a las personas en las fases claves del proyecto BPM invitándolas a las reuniones en donde pueden aportar ideas y conocimientos.					
18	En el plan de motivación es parte fundamental en el plan de Gestión del cambio cultural en proyectos BPM.					
ETAPA DE EJECUCIÓN DE GESTIÓN DEL CAMBIO Además de ejecutar los diferentes planes de acción (liderazgo, comunicación, formación y motivación) contenidos en el plan de gestión del cambio definidos en la etapa de diseño.						
19	Realizar sesiones para aclaración de dudas y retroalimentaciones del proyecto BPM aporta en gestión del Cambio cultural.					
20	Es importante realizar evaluaciones en los comportamientos de las personas basados en los nuevos cambios.					
21	Es importante mantener informadas a las personas sobre cualquier cambio que no esté planeado.					

ITEM	CONCEPTO	1	2	3	4	5
ETAPA DE SOSTENIMIENTO DE GESTIÓN DEL CAMBIO <i>En la fase final de BPM se debe analizar sobre que salió bien y que se necesita mejorar después de haber realizado las mejoras específicas a los procesos, con base a eso se desarrollan planes de mejora continua en donde se garantiza que la mejora de los procesos sea sostenible.</i>						
22	Como etapa final (sostenimiento) de Gestión del Cambio es necesario evaluar los resultados del plan de gestión del cambio revisar que salió bien y que se necesita mejorar.					
23	Es necesario aprovechar el impulso que se ha logrado en la aceptación del cambio, estableciendo planes de acción para mantenerlo en la etapa de sostenimiento.					
24	Las etapas establecidas para la propuesta metodológica apoyan en gestión del cambio cultural a las fases definidas de BPM.					
25	La propuesta metodológica ayudará a las empresas que quieran implementar proyectos BPM a tener un mayor control en el aspecto personas, cultura y resistencia al cambio las cuales hacen partes de los factores claves de éxito de estos proyectos.					

<https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?formkey=dHJfZGZJU0g3SmV6V0RPREtlaGVTZEE6MQ>

Anexo 5: Resultados Encuesta Validación Expertos

- Archivo Adjunto [ResultadosEncuestaValExpertos.xlsx](#)