

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN

TRABAJO FINAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE
Posgrado en Transformación Organizacional

Título:

EL ROL DE LA METODOLOGÍA EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO

Por

Micaela Antúnez Infantino

Julia Cánepa Espino

TUTOR: Cristina Zerpa, MC, PMP

Montevideo

URUGUAY

2021

Página de Aprobación

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba el Trabajo Final:

Título

.....

Autor/es

.....

Tutor

.....

Posgrado

.....

Puntaje

.....

Tribunal

Profesor.....(nombre y firma)

Profesor..... (nombre y firma)

Profesor.....(nombre y firma)

FECHA.....

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad de la República, por toda la infraestructura que nos ha brindado para el desarrollo de la investigación.

A nuestra tutora Cristina Zerpa por sus valiosos aportes y el tiempo dedicado.

A las Empresas que colaboraron con la información pertinente para la realización de este proyecto.

A las personas que encuestamos y entrevistamos, que gentilmente dedicaron su tiempo y se mostraron interesados por la propuesta.

A los compañeros, amigos y docentes, por el intercambio de conocimientos.

A nuestras familias por el apoyo, en especial a Cristian, Delmira, Martin y Alfonsina.

A todas las demás personas que no fueron citadas, pero que de alguna manera directa o indirecta contribuyeron a la realización de este trabajo final.

Resumen

El presente trabajo tiene por objetivo abordar el rol de la metodología en los procesos de gestión del cambio y su vinculación con el éxito, mediante el análisis de un caso de estudio y una encuesta a directores y gerentes. Para el caso bajo estudio se seleccionó una empresa del rubro de TI, que desarrolla, comercializa e implementa software, analizando su sistema de transformaciones con énfasis en una de ellas; Absorción del módulo RRHH a su ERP.

En base al marco teórico seleccionado se analizó el caso de estudio y a través de una encuesta a Directores y Gerentes se obtuvo información acerca de la importancia, el uso y las limitantes que enfrentan los agentes frente al uso de la metodología en la gestión del cambio.

Se realizó también una entrevista a la Gerenta General de la organización objeto de estudio con la finalidad obtener información sobre su experiencia en el uso de metodología en la gestión del cambio.

Entre los hallazgos obtenidos se destacan; la existencia de una significativa brecha entre la importancia otorgada al uso de metodología y su puesta en práctica, la falta de conocimiento como la principal limitación argumentada por los directores y gerentes para instrumentar su uso y la ventaja que otorga su naturalización a nivel organizacional en el contexto actual.

Palabras claves:

Transformación, Metodología, Poder, Proyectos y Gestión.

Contenido

1	INTRODUCCIÓN	7
1.1	Problema de Investigación.....	7
1.2	Enfoque metodológico.....	8
1.3	Motivación.....	10
2	MARCO TEÓRICO	11
3	METODOLOGÍA EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO	12
3.1.	Importancia del Marco Metodológico en la Transformación Organizacional.....	13
4	ESTUDIO DE CASO.....	14
4.1	Descripción de la organización.....	14
4.2.	Contexto.....	15
4.2.1.	Entorno interno.....	15
4.2.2.	Entorno externo	16
4.3.	Estructura y Cultura Organizacional	17
4.4.	Sistema de Transformaciones	20
4.5	Dominio de las Relaciones	23
4.5.1.	El poder en la organización	23
5	RELEVAMIENTOS REALIZADOS.....	32
5.1.	Entrevista a la Gerenta General de Núcleo.....	32
5.2.	Encuesta a Directores y Gerentes	35
6	CONCLUSIONES	45
	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	47
	ANEXOS.....	48
I-	Entrevista: Gerenta General de Núcleo.....	48
II-	ENCUESTA.....	54
i-	Diseño.....	54
ii-	Respuestas.....	56
iii-	Respuesta abierta en la encuesta	58

Índice de Imágenes y Gráficos

Imagen I Enfoque Metodológico.....	9
Imagen II Valores y principios	18
Imagen III Modelo de Identidad: Dominios y su interacción	22
Imagen IV Matriz de fuertes del Poder	27
Imagen V Principios Guía del PMBOK ® 7 Edición.....	34
Gráfico I Participación	36
Gráfico II Necesidad	36
Gráfico III Uso	37
Gráfico IV Aplicación	38
Gráfico V Preferencias por rango etario.....	40
Gráfico VI Preferencias.....	41
Gráfico VII Limitaciones	42
Gráfico VIII Barreras	43

Glosario

ERP Enterprise Resource Planning

PMI Project Management Institute

RRHH Recursos Humanos

TI Tecnologías de Información

VUCA Volatility, uncertainty, complexity and ambiguity

1 INTRODUCCIÓN

A la hora de enfrentar el desafío de una transformación organizacional, contar con una metodología permite transitarlo con eficiencia. Trabajar de este modo contribuye a la construcción de la mejora continua mediante la identificación de los éxitos y fracasos en cada experiencia, estandarizando y otorgando estructura al proceso.

1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En los últimos años, los cambios del sistema productivo se han acelerado exponencialmente y con ello las organizaciones han debido evolucionar y adaptarse rápidamente, a partir de lo cual atravesar transformaciones ha dejado de ser excepcional convirtiéndose en parte integral de la dinámica empresarial saludable.

Bajo el entendido de que todo proceso de transformación puede ser estructurado como un programa o un conjunto de proyectos que persiguen el mismo beneficio, el universo metodológico que nutre los procesos de transformación considera, además de las metodologías específicas de gestión del cambio, metodologías tradicionales y ágiles de proyectos.

En este sentido, el presente trabajo tiene como objetivo conocer en qué medida se valora el rol de la metodología en la gestión del cambio, identificar las variables que condicionan su utilización y las barreras que enfrentan los agentes de cambio al implementarla.

1.2 ENFOQUE METODOLÓGICO

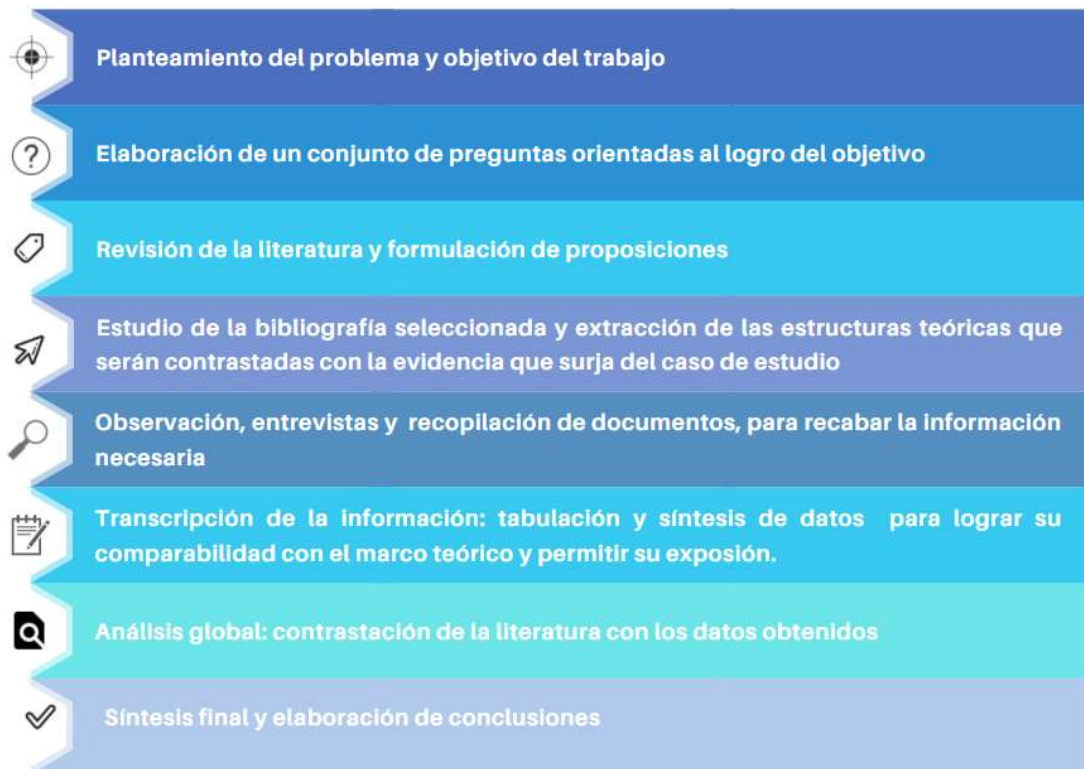
El enfoque elegido articula una selección bibliográfica y una encuesta a Directores y Gerentes con la utilización de un caso de estudio.

El análisis del sistema de transformaciones de la empresa propuesta como caso de estudio fue realizado mediante la técnica de investigación cualitativa de indagación y análisis sistemático.

Se seleccionó el criterio intrínseco-evaluativo, atendiendo a lo establecido por Stake (2005) y Pérez Serrano (1994), debido a que el caso de estudio seleccionado posee interés por sí mismo y el análisis propuesto implica una descripción pormenorizada del objeto de estudio, con el propósito de emitir un juicio sobre él.

Para tal fin, se utilizó una versión adaptada del enfoque metodológico desarrollado por Shaw (Shaw, D. (1999). The Return of Science) estructurada en 8 etapas.

Imagen I Enfoque Metodológico



Fuente: elaboración propia en base al método de Shaw

Una vez finalizada la etapa de comparación, se obtuvo una serie de conclusiones y se elaboró un informe de los hallazgos obtenidos de la investigación para que sirva como referencia para trabajos posteriores.

1.3 MOTIVACIÓN

La afluencia de autores, materiales y propuestas educativas que han surgido durante los últimos años en relación al uso de metodología en la gestión de proyectos, da cuenta de la importancia que esto ha cobrado en el entorno empresarial.

Por otra parte, las metodologías para la gestión del cambio no exhiben una difusión tan amplia por lo que sus beneficios podrían estar aún subestimados.

Así mismo, al momento de decidir su uso, la organización enfrenta la necesidad de seleccionar un modelo que puede estar alineado tanto a un enfoque tradicional, como a uno ágil o podrá optar por una adaptación a medida de sus necesidades, desafíos y contexto puntual.

Es por ello que comprender los incentivos y las restricciones que operan al momento de adoptar un modelo metodológico para estructurar las transformaciones resulta de interés para las Organizaciones, la Academia y principalmente para los Agentes de Cambio.

2 MARCO TEÓRICO

Para lograr lo propuesto este documento se basa en dos pilares teóricos. En primer lugar, la 7ma edición del libro “Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones” de Gareth R. Jones. Este texto, acompañado por las obras de Kotter para el estudio del liderazgo (Kotter, J. P. (1997). El líder del cambio) y Etkin&Schvarstein en lo que refiere a la identificación de la organización (Schvarstein, L.. (1991) Psicología social de las organizaciones) y caracterización del cambio (Etkin, J.; Schvarstein, L. (2011). Identidad de las organizaciones), permitirá estructurar y analizar robustamente la organización, así como el conjunto de transformaciones que atraviesa.

En segundo lugar, el “Project Management Body of Knowledge”¹ en sus 6ta y 7ma edición, servirá de guía holística para interpretar el desarrollo del set de proyectos como parte integral de un sistema más amplio de generación de valor organizacional. Este será acompañado de diversos artículos de actualidad que brindaran solidez al análisis de la gestión del cambio y la necesidad de contar con una metodología para su desarrollo.

¹ Hasta 2020 PMI ofrecía en su guía un conjunto de procesos que permitían, entre otras cosas, evaluar el desempeño, maximizar la eficiencia y minimizar las amenazas durante el proyecto. PMI ha publicado en 2021 una nueva edición de la *Guía del PMBOK*® que modifica radicalmente su enfoque, centrando el interés en la creación de valor a través de diversos principios que sustentan la dirección eficaz de los proyectos. Esta edición posee una visión sistémica de la dirección de proyectos con foco en la entrega de valor. Propone vincular portafolios, programas y proyectos con otras capacidades empresariales, para contribuir a la estrategia organizativa, generando valor y avanzando en el logro de los objetivos del negocio

3 METODOLOGÍA EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO

A partir de la década del 50' la formalización de gestión de proyectos da lugar a una nueva profesión (Henaó, Vélez y Zapata, 2018) y con ella la bibliografía que respalda la importancia de la metodología para el desarrollo de proyectos se torna cada vez más nutrida.

Al mismo tiempo, la importancia de la metodología en la gestión del cambio comienza a discutirse a partir de las publicaciones de Lewin K., pero no es hasta finales del s.XX, cuándo de la mano de John P. Kotter con sus “Ocho pasos para liderar el cambio” y Jeffrey M. Hiatt con el modelo ADKAR, que esta disciplina toma mayor trascendencia (https://en.wikipedia.org/wiki/Change_management#Change_models, 2021).

Por otra parte, debido a que todo proceso de transformación puede ser desagregado en un conjunto de proyectos, podemos considerar el universo metodológico de estos últimos a la hora de seleccionar el marco metodológico de una transformación.

Es por ello que durante el desarrollo de este estudio se tratarán de forma combinada la metodología del cambio y la de proyectos bajo el entendido que en la práctica su articulación constituye el set de herramientas más utilizados para gestionar las transformaciones.

3.1. IMPORTANCIA DEL MARCO METODOLÓGICO EN LA TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL

Emprender una transformación bajo un marco metodológico claro, permite trabajar de forma ordenada, homogénea y eficiente, lo que contribuye a reducir los plazos requeridos, sus costos e incrementar la productividad. Pero a su vez, contar con una estructura del cambio brinda solidez a la decisión y otorga la posibilidad de anticiparse, negociar y generar acuerdos, lo cual es sustantivo si consideramos que el factor humano es determinante en el éxito de las transformaciones (Ortega, A. y Quirant, A., 2006).

Además, dado el entorno cada vez más cambiante que enfrentan las organizaciones, formar a los colaboradores para que naturalicen las metodologías del cambio y enfrenten las transformaciones cada vez con mayor habilidad, logrando que dichas prácticas trasciendan lo puntual e impregnen la cultura organizacional, redunde en una fortaleza para cualquier empresa.

4 ESTUDIO DE CASO

La firma seleccionada es de origen uruguayo, dedicada al desarrollo de herramientas de gestión con más de 40 años de trayectoria, que cuenta con más de 350 clientes y 100 colaboradores distribuidos en América Latina.

Dado que la empresa opera en competencia, se optó por utilizar nombres ficticios en todos los casos, a efectos de cuidar la privacidad de las organizaciones involucradas y sus miembros.

4.1 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Núcleo se especializa en la implementación de soluciones integrales de gestión a medida, lo que le permiten contar con una completa suite de ERP basada en un desarrollo propio.

Como empresa de consultoría y desarrollo de software, Núcleo tiene como objetivo principal facilitar la toma de decisiones empresariales, a través de la planificación e integración transversal de los procesos de sus clientes. En este sentido, se destaca por ofrecer una solución informática estandarizada con posibilidades de desarrollos a medida, que permite mejorar la calidad, transparencia y alcance de la información de gestión de sus clientes.

La solución Núcleo ERP centra su negocio en una visión global de la organización de sus clientes, procurando un funcionamiento armónico e integrado. Para ello, entiende

fundamental contar con la capacidad de atender la totalidad de los procesos de su negocio mediante un amplio abanico de soluciones informáticas de alto nivel.

4.2. CONTEXTO

Todos los procesos de cambio se ven influenciados por el ambiente en el que se desarrollan, por lo que no pueden ser concebidos obviando sus efectos. Es por ello que la planificación de cualquier transformación debe considerar tanto las externalidades como los impactos favorables y desfavorables que pueden arribar desde dentro y fuera de la organización.

Con el objetivo de comprender estos efectos en la organización bajo estudio, se realizó un análisis de las repercusiones del entorno interno y externo de Núcleo según lo establecido por PMI en la *Guía del PMBOK® 7 Edición*. De este modo se busca identificar los principales factores a los que se encuentra expuesto el set de transformaciones que atraviesa la empresa.

4.2.1. Entorno interno

Uno de los activos que exhibe esta empresa como sujeto de cambio es que el desarrollo de su negocio implica habitualmente el asesoramiento y acompañamiento a sus clientes durante sus procesos de transformación digital.

Para ello, se apoya en una robusta metodología de trabajo que le ha permitido minimizar los esfuerzos para lograr la aplicación de buenas prácticas durante la ejecución de sus proyectos.

Núcleo no solo posee un gran conocimiento acumulado en esta materia, sino que denota una total naturalización del uso de metodología con un arraigo cultural destacado en este sentido.

A modo de ejemplo, algunos activos que posee la empresa en su entorno interno son guías de trabajo, manuales, documentación de procesos, tutoriales, bitácoras de errores y su solución, que se encuentra disponible para uso de su personal y es de gran utilidad en la formación de los nuevos colaboradores. Además, durante los últimos cinco años, se ha puesto especial foco en la producción de documentación de buenas prácticas para el uso de todos los integrantes de la empresa.

Así mismo, el conocimiento acerca de metodología de proyectos y transformación que posee gran parte de la organización, los consolida como expertos en la materia.

4.2.2. Entorno externo

El mercado local y regional tras la pandemia ocasionada por la COVID 19 y su consecuente cambio en la forma de trabajar, hace percibir que las empresas han incrementado la necesidad de soluciones tecnológicas, esto ha favorecido a aquellas empresas del rubro TI que estaban preparadas para responder a esta demanda.

En este sentido, Núcleo cuenta con la tecnología y el personal capacitado para el logro de los objetivos propuestos en los diversos proyectos que lleva adelante, y está inmerso en una coyuntura que le resulta favorable.

El mercado en el que opera la empresa cuenta con un número reducido de competidores, lo cual le ha permitido absorber una gran parte de la demanda local. En contrapartida, sus perspectivas de crecimiento a nivel nacional son acotadas por lo que Núcleo se encuentra enfocando sus esfuerzos en el desarrollo regional.

4.3. ESTRUCTURA Y CULTURA ORGANIZACIONAL

PMI destaca en su 7ma edición de la *Guía del PMBOK®*, la importancia de considerar los proyectos como una parte integral de un sistema de mayor dimensión, en nuestro caso, la organización.

En este sentido resulta imprescindible alinear el valor creado por la transformación con la estrategia organizacional, que en el caso de Núcleo se encuentra determinada por su misión y visión, pero principalmente por sus valores.

Su **misión** es generar sistemas de información que integren todos los procesos del negocio y colaboren en la optimización de la gestión empresarial de sus clientes, quienes provienen de los más diversos sectores de actividad, a través de la implementación de las mejores prácticas, valores sólidos y la construcción de un entorno colaborativo.

Su **visión** contempla crecer y evolucionar con sus clientes, estando siempre a la vanguardia y brindando soluciones flexibles y a medida.

Los **valores** de su fundador son el pilar sobre el que Núcleo se ha construido y determinan su estrategia. Aunque no existe una lista taxativa, los valores de la organización atraviesan toda su estructura y son la base de su cultura organizacional.

Durante el desarrollo de este trabajo, se observó una gran variedad y un fuerte acento en los valores empresariales de Núcleo que, a efectos de elaborar este trabajo, hemos optado por sintetizar en la siguiente imagen.

Imagen II Valores y principios



Fuente: elaboración propia

La confianza es un valor fuertemente impulsado por la dirección de la empresa, tanto al transmitir seguridad a sus colaboradores como al procurar brindarles libertad en el desarrollo de sus tareas creyendo en sus capacidades.

Núcleo procura también construir relaciones de confianza con sus partners a quienes se les brinda absoluta libertad de llevar adelante implementaciones y mantenimiento de sus sistemas en aquellos clientes que los propios partners consiguen, quienes a su vez se sienten respaldados en sus operaciones por la marca.

Otra palabra que resuena al tratarse de valores en Núcleo es “Colaboración”. Este valor se refleja en el impulso a la construcción colectiva y el reconocimiento constante a los aportes realizados tanto por los miembros de su equipo como a sus clientes y socios.

La honestidad es otro de los pilares de Núcleo, valor que se traduce en la transparencia de su dirección. Esta busca constantemente promover el crecimiento de la empresa en base a decisiones inteligentes y una estrategia equilibrada que busca siempre el “ganar-ganar” en las negociaciones que emprende.

Estos valores operan transversalmente en Núcleo, articulándose con los principios rectores de su gestión (Flexibilidad, Integración e Innovación) con centro en el cliente y sus necesidades.

Tal como expresa Jones, “muchos valores culturales provienen de la personalidad y creencias del fundador y del equipo de los altos directivos, por lo que en cierto sentido quedan por fuera del control de la organización” (Gareth R. Jones, 2008, p.188).

4.4. SISTEMA DE TRANSFORMACIONES

Actualmente Núcleo enfrenta diversas transformaciones que se suceden paralelamente y que son resultado de importantes cambios previos y buscan repercutir en modificaciones futuras. Haciendo énfasis en esta interconexión e interdependencia se ha seleccionado el concepto de “sistema” para describir al entramado de transformaciones bajo estudio.

Una de las principales transformaciones que enfrenta la organización actualmente, surge a principios de 2021 cuándo Núcleo inicia un proyecto con el objetivo de incorporar el módulo de RRHH a su suite de ERP. Hasta entonces este módulo se encontraba, integrado parcialmente y era desarrollado y comercializado de forma autónoma por su partner Xteam.

La decisión fue motivada por varios factores:

1. La necesidad de preservar la imagen de la marca Núcleo ante la disconformidad de los clientes, tanto por los problemas del módulo como por su soporte.
2. La asimetría entre esta línea del negocio y Núcleo. El módulo de RRHH ha evolucionado a destiempo, no acompañando los cambios tecnológicos y organizacionales procesados por el resto de la suite del ERP ofrecida por la empresa.
3. La centralización por parte de su director (Antonio) genera gran dependencia ya que únicamente él conoce las especificidades del software y puede dar respuestas a las demandas de los clientes que poseen dicho módulo.

4. La necesidad de reformular la relación entre Antonio y Renato, dando lugar a un nuevo vínculo personal y laboral que disminuya la interdependencia y mejore las perspectivas de retiro de Antonio.
5. La búsqueda de un incremento en la competitividad debido a que su principal competidor en el mercado nacional no posee un módulo propio de RRHH.

El desafío que enfrenta actualmente Núcleo excede a la integración y el desarrollo del módulo de RRHH y contempla la necesidad de brindarle a Antonio la posibilidad de retirarse progresivamente y con cierto respaldo económico para disfrutar de los frutos de su trabajo.

Adicionalmente, este cambio provee a la empresa una importante ventaja comparativa en el mercado, ya que podrá contar con una solución de RRHH totalmente integrada, lo cual se alinea con la estrategia de crecimiento de la organización.

Esto opera bajo un contexto de transformación más amplio, originado en el recambio generacional de la dirección de la empresa, a partir del retiro del socio fundador y la asunción de su hija como Gerenta General.

Lo que ha dado lugar a otro cambio importante y que se encuentra paralelamente en desarrollo, vinculado a la creación de una línea de líderes funcionales, con el objetivo de descentralizar el liderazgo para desarrollar las distintas áreas.

Con el objetivo de sintetizar el entramado de transformaciones que coexisten en la empresa, se procede a enumerar sus principales componentes:

- i. Retiro del socio fundador

- ii. Absorción del módulo de RRHH
- iii. Renovación del vínculo con Antonio
- iv. Descentralización del liderazgo

Si analizamos el sistema de transformaciones de Núcleo a través de los dominios propuestos por Schvarstein y Etkin se observan interesantes elementos en la composición del entramado de cambios, sobre la base de los elementos que constituyen la estructura organizacional.

Imagen III Modelo de Identidad: Dominios y su interacción



Fuente: elaboración propia

Para el desarrollo del presente trabajo, se optó por profundizar en el análisis del dominio de las capacidades de la organización a efectos de vincularlo con los determinantes de la instrumentación de metodología en gestión del cambio.

4.5 DOMINIO DE LAS RELACIONES

Este dominio nuclea las interrelaciones que se establecen a partir de los vínculos entre las personas en el marco del cumplimiento de sus roles.

El modo en que se establecen las relaciones en la organización y en el ámbito de una transformación organizacional es el poder. Este permite resolver conflictos, superar las resistencias, acelerar el cambio y obtener los resultados deseados.

4.5.1. El poder en la organización

Para analizar las dinámicas del poder en Núcleo, utilizaremos la caracterización de las relaciones de poder de Etkin y Schvarstein y estudiaremos sus fuentes según Gareth R. Jones.

De acuerdo con Etkin y Schvarstein el dominio de las relaciones es determinado por las desigualdades y los intereses locales, así como por las luchas entre los integrantes de la organización.

El poder se refleja en la representación que se logra sobre la identidad organizacional y en nuestro caso de estudio, en la imposición de un marco metodológico para la gestión del cambio.

El ejercicio legítimo del mismo permite integrar las divergencias individuales y lograr la superación o reducción de una resistencia para alcanzar el objetivo deseado.

La **legitimación** de la autoridad tiene, según los autores, tres fuentes; tradición, carisma y marco jurídico. En este sentido Núcleo muestra una fuerte presencia del poder por tradición, aunque también se encuentran ejemplos claros donde el carisma permite resolver conflictos y obtener recursos y el orden jerárquico también opera como fuente efectiva de poder a nivel organizacional.

Aunque, en línea con lo establecido por los autores, la toma de decisiones se encuentra determinada por la identidad de la organización, es por ello que el discurso alineado con sus principios y valores resulta efectivo al momento de implementar el uso de metodología para el cambio.

A su vez, la necesidad y urgencia para encontrar una solución, por parte de muchos de los clientes de Xteam, permitió generar una **asimetría** en el vínculo entre dichos clientes y Núcleo, que empoderó a la empresa para poder efectuar una transformación ordenada.

En lo que refiere a la **resistencia** necesaria para el ejercicio del poder, esta es desarrollada tanto por acción o inacción y naturalmente, en alguna medida, por todos los interesados.

Por otra parte, los autores destacan la importancia del **efecto transformador** del poder, a partir del cual expresan que no es suficiente ostentar el poder, ya que su comunicación es un efecto simbólico, sino que es necesario demostrarlo.

En este sentido la Gerencia General de Núcleo ha demostrado continuamente su interés por el cumplimiento de las pautas metodológicas, mediante un seguimiento estrecho de los

entregables y un alto compromiso con el marco establecido, excediendo la enunciación de un interés al plasmarlo en la ejecución diaria.

Es importante tener en cuenta a su vez que, detrás del ejercicio del poder existe determinada **intencionalidad** y que esta responde a propósitos personales, debido a que los individuos orientan sus acciones en base a su concepción de lo que debe o no debe hacer la organización.

El ejercicio del poder no solo se explica por los motivos expresos, sino que también es resultado de la **necesidad de reconocimiento**.

En este sentido, los valores del socio fundador son directrices que se encuentran operando a pesar de su retiro y colaboran con ello, marcando en la cultura organización una fuerte impronta del reconocimiento funcional, que abarca tanto las conductas individuales como grupales.

Por otra parte, según Etkin y Schvarstein, la magnitud del poder no es medible una única vez, sino que responde a un proceso en constante dinamismo, por lo que resulta sustantivo atender a los **efectos localizados** del poder durante el proceso de cambio y comprender que son pasibles de modificarse con el transcurso del tiempo.

Se observa que, durante el desarrollo de las distintas transformaciones que ha emprendido Núcleo, predominan las **funciones productivas** de poder por sobre las **represivas**, no siendo habitual la existencia de inhibiciones o temor a las sanciones que limiten la creatividad y el esfuerzo colectivo.








Esto ha colaborado con la constante adaptación y mejora continua del marco metodológico aplicado, el cual no responde a un enfoque particular sino que resulta de una fusión metodológica con aportes de todos los interesados.

Finalmente, resalta la utilización de la capacidad que posee el poder, para **integrar el saber** y construir una realidad organizacional, en la imposición del uso de la metodología como parte de la visión dominante de la empresa.

Por otra parte, el autor Gareth R. Jones define el poder organizacional como la capacidad de una persona o grupo para superar la resistencia de otros al resolver un conflicto y lograr un objetivo o resultado deseado y lo relaciona con siete fuentes diferentes.

Para ilustrar lo propuesto a la luz del caso de estudio, se elaboró la siguiente imagen que identifica las fuentes de poder de los interesados más importantes del sistema de transformaciones de Núcleo.

Imagen IV Matriz de fuertes del Poder

	 AUTORIDAD	 RECURSOS	 INFORMACION	 INCERTIDUMBRE	 CRISIS	 CENTRALIDAD	 INSUSTITUIBLE
Propietario Xtem			✓	✓	✓	✓	✓
Clientes			✓				
Colaboradores					✓		
Socios Núcleo	✓	✓		✓	✓		✓
Gerenta General Núcleo	✓	✓		✓	✓		✓
Partners Núcleo			✓				
Área de Consultoría			✓				
Área de Comercial				✓		✓	
Área de Soporte			✓				

Fuente: elaboración propia en base a los tipos de Poder de Gareth R. Jone

A continuación, se desarrollan los principales ejemplos de cada fuente, en base a lo relevado en el estudio de caso bajo el entendido de que la selección metodológica posee el potencial de afectar la distribución de poder.

4.5.1.1. Autoridad

Es el poder que surge de la legitimidad legal y cultural de la organización es el denominado autoridad y en nuestro caso de estudio es ejercido principalmente por Mónica quien delega parte de éste en sus gerentes para que controlen la ejecución del marco metodológico establecido.

Mientras que, bajo un esquema de centralización del poder, un colaborador destacado que asume eficientemente un número creciente de tareas y responsabilidades cada vez más complejas, resta indirectamente poder a su superior. Un esquema descentralizado de la toma de decisiones como el que exhibe Núcleo permite que los colaboradores se comprometan y responsabilicen, reduciendo el riesgo de arrebato de la autoridad.

El enfoque metodológico de Núcleo contempla la descentralización, lo cual no implica pérdida de autoridad, sino el facultamiento a los colaboradores que permite fragmentar la responsabilidad y distribuirla.

4.5.1.2. El control sobre los recursos

El poder de una organización está estrechamente vinculado con los recursos que posee. Es por ello que el crecimiento organizacional empodera a todos sus miembros, aunque de diferentes formas. Si alguno de los recursos de la compañía resulta crítico tanto para su supervivencia como para su desarrollo, quien lo controla ostenta una mayor cuota parte en la estructura de poder.

En atención a esto observamos que existen diferentes roles críticos y que Mónica va rotando en su acompañamiento a los diferentes integrantes del equipo durante las distintas etapas del proyecto, haciendo un seguimiento más estrecho según el nivel de riesgo que representan en el cronograma y delegando en la líder funcional en RRHH la toma de decisiones y el seguimiento del resto de las tareas planificadas.

4.5.1.3. El control sobre la información

El control del flujo de la información, es decir; cómo, desde dónde y hacia quien fluye, es una importante fuente de poder dentro de la organización y en el contexto de cualquier transformación.

La forma en que se trasmite un hecho condiciona como es percibido, lo cual resulta sustantivo si se busca involucrar interesados, moldear su opinión, incidir en la toma de decisiones e integrar el cambio.

Contar con información suficiente para evaluar las distintas alternativas y resolver los conflictos es clave en el desarrollo de la transformación y Núcleo lo ha logrado gracias a la estructuración metodológica del proceso.

4.5.1.4. Calidad de insustituible

Cuando solamente una persona o unidad es capaz de proveer algún recurso crítico para la organización, esta se vuelve indispensable.

Esta fuente de poder ha sido utilizada hasta ahora por Antonio en las negociaciones con Núcleo para la obtención de recursos, sostenida a través de la falta de documentación y la centralización del conocimiento.

La estructuración de la transformación y su gestión prevén la distribución de tareas para generar una solución con una base estándar, eliminar la centralización de información y efectuar

una correcta documentación para reducir esta dimensión del poder. De todos modos, podemos presumir que, aunque logre ser atenuada es poco probable que desaparezca.

4.5.1.5. Centralidad

Para nuestro caso de estudio, las diferentes áreas parecen estar balanceadas, no existiendo una clara centralidad, aunque la fuerte presencia del Gerente Comercial en los ámbitos de decisión denota un mayor peso de dicha área sobre las demás.

4.5.1.6. Control sobre la incertidumbre

El riesgo generado por la incertidumbre es una amenaza para cualquier proceso de transformación, por lo que la capacidad de controlar las variables que la afectan es una importante fuente de poder y permite afirmar la necesidad de un marco metodológico en su desarrollo.

En la transformación bajo estudio, una de las principales fuentes de incertidumbre es la respuesta de los clientes ante los cambios. Es por ello que se ha convocado al socio fundador para que asista a las negociaciones y colabore con el Gerente Comercial en el cierre de nuevos acuerdos para el módulo de RRHH.

El riesgo sobre la incertidumbre está presente en todos los procesos de transformación, pero en este caso, a medida que avanza la etapa de traspaso de información, va disminuyendo gracias al estricto seguimiento del marco metodológico.

4.5.1.7. Poder inadvertido

Otra forma de poder es la capacidad de formar coaliciones invisibles que operan de forma colectiva y debilitan al resto en el proceso de toma de decisiones o la resolución de conflictos.

Generalmente esta fuente de poder no es percibida y logra influir directa o indirectamente, en base a los intereses de la coalición dominante. El enfoque metodológico asiste en este sentido como una herramienta para detectar estas dinámicas y abreviar sus efectos o reencauzarlos.

Se observa como ejemplo de lo anterior, la relación de amistad entre Antonio y Renato, la cual ha sido la piedra angular para que Xteam adhiera a la metodología propuesta para la incorporación del módulo de RRHH a Núcleo y ha servido para reducir los efectos del desbalance en su vínculo empresarial.

5 RELEVAMIENTOS REALIZADOS

5.1. ENTREVISTA A LA GERENTA GENERAL DE NÚCLEO

Se entrevistó a Mónica, Gerenta General de Núcleo, con el fin de obtener su visión respecto al uso de la metodología en la gestión del cambio. En el transcurso de toda la entrevista Mónica remarcó la importancia de usar metodología, tanto en las transformaciones internas como en la ejecución del trabajo.

Adicionalmente, expresó que la metodología es la clave del éxito y detalló que, desde sus inicios y durante muchos años, Núcleo trabajó de manera más improvisada en la ejecución de los proyectos y sin un enfoque metodológico. El uso de metodología surgió con el recambio generacional de la organización. Al principio se utilizó un enfoque propio, pero al ver que eso no era suficiente se avanzó en la certificación en PMP de algunos colaboradores claves.

Luego con el tiempo surgió la necesidad de usar metodologías Agiles, incorporando recientemente Scrum para la organización interna del trabajo del equipo de consultoría y la preparación de nuevos líderes.

Es también interesante la puntualización que hace Mónica al reconocer que, por ser una empresa que se dedica a la venta de software, Núcleo posee un diferencial en este sentido ya que la utilización de metodología es parte del servicio que se brinda. Por lo tanto, la tienen muy incorporada, siendo algo natural su utilización a la hora de transitar una transformación.

A partir de ello es posible afirmar que el uso de metodología forma parte del dominio de las capacidades de Núcleo y que se ha convertido en una fortaleza para la empresa.

Según lo que surge de la entrevista, Mónica propaga la aplicación de buenas prácticas a toda la organización, ya que entiende que las buenas ideas son tan importantes como la forma de llevarlas a cabo, afirmando que sin aplicación metodológica que implique la ejecución de un “paso a paso” es prácticamente imposible que una idea llegue a un resultado exitoso.

Del intercambio surge también que las transformaciones más importantes que ha atravesado Núcleo han requerido metodología, ya sea aplicada por ellos mismos o por un tercero contratado por la organización. Concretamente para la transformación más profunda que han atravesado (el retiro del socio fundador) se recurrió a una consultora que aplicó su propia metodología para ayudarlos a transitar el cambio. Esto requirió a su vez un enorme compromiso por parte de todos los involucrados desde el principio, pero se superó de forma exitosa.

Otro ejemplo que menciona Mónica, para ilustrar la importancia de la metodología en el éxito de la transformación, es el proyecto de absorción del módulo de RRHH. Relata que previo al éxito actual, este proyecto ha fracasado en cuatro oportunidades. Siendo la misma idea en todos los intentos, pero con la gran diferencia que esta vez se instrumentó una estricta metodología desde el comienzo. Esto ha implicado la necesidad de realizar un diagnóstico, determinar el alcance, la conformación de un equipo de trabajo, el establecimiento de un cronograma con fechas límite y responsables, pero sobre todo el compromiso de los involucrados en su estricto cumplimiento. Lo que ella misma se ocupa de hacer cumplir.

Durante toda la entrevista fue posible identificar la incorporación de varios de los principios establecidos en la *Guía del PMBOK® 7 Edición*, sobre todo durante el último tiempo.

Imagen V Principios *Guía del PMBOK® 7 Edición*



Fuente: elaboración propia en base a la *Guía del PMBOK® 7 Edición*

Mónica demuestra **liderazgo** y es una **administradora diligente, respetuosa y cuidadosa**. En reiteradas oportunidades destaca la importancia de considerar como central la parte humana de las transformaciones, tanto a nivel interno de la organización como en las implementaciones que se realizan a los clientes.

Afirma la necesidad de identificar a los usuarios claves y empatizar con el cliente para poder entender las verdaderas necesidades que tiene y poder satisfacerlas, apuntando a la **entrega de valor** y no solo la implantación de un software mediante la frase “no vendemos solo programas, vendemos soluciones”.

Está muy presente en la organización la **adaptación** al buscar soluciones a medida y la consideración permanente del **pensamiento holístico** en el sentido que al implementar un ERP se está integrando el trabajo de toda la organización.

5.2. ENCUESTA A DIRECTORES Y GERENTES

En el marco de este trabajo final y a efectos de conocer; que tan frecuentemente es utilizada la metodología para la gestión del cambio, en qué casos se aplica y que limitaciones enfrentan los agentes de cambio, se elaboró una encuesta² a través de Google Forms dirigida a directores y gerentes, que fue distribuida por correo electrónico a diferentes colectivos de profesionales³.

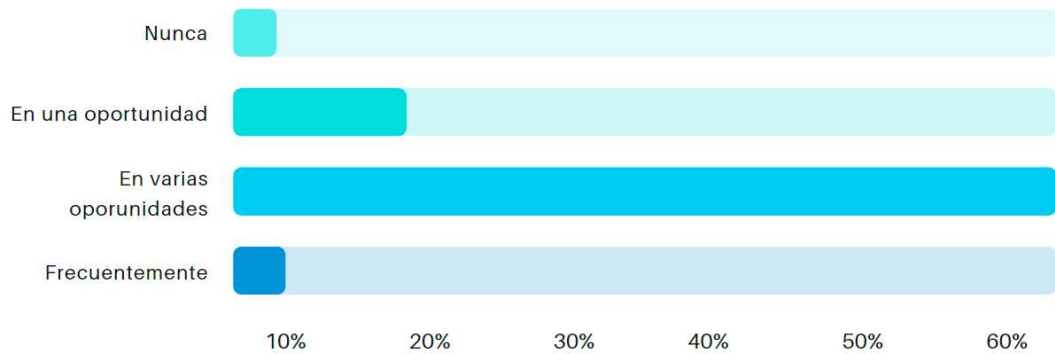
El relevamiento arrojó en primera instancia que, 6% de las 103 personas encuestadas “Nunca” participaron de una transformación, 18% lo hicieron “En una oportunidad”, 66% “En varias oportunidades” y 10% lo hacen “Frecuentemente”.

² El desarrollo metodológico de la herramienta utilizada es acotado por lo que se recomienda considerar las características de los encuestados (Anexo II - ii) en relación con la población analizada, al interpretar los resultados obtenidos.

³ Red de contactos profesionales, Colegio de contadores y economistas del Uruguay, Cámara uruguaya de tecnologías de información y Egresados del Centro de posgrados de la facultad de ciencias económica

Gráfico I Participación

¿ Ha liderado/participado en alguna transformación organizacional ?

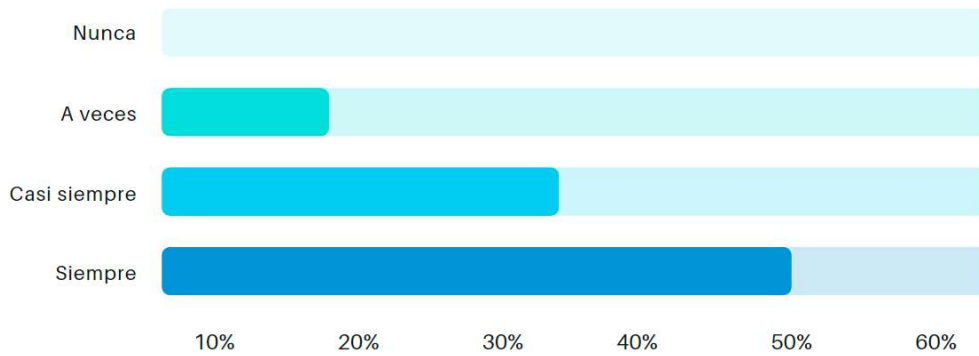


Fuente: elaboración propia

Cuando se consulta acerca de la necesidad de aplicar metodología para la gestión del cambio, todos los participantes creen que es necesario, aunque con diferentes matices.

Gráfico II Necesidad

¿ Cree necesario el uso de metodología al emprender una transformación ?



Fuente: elaboración propia

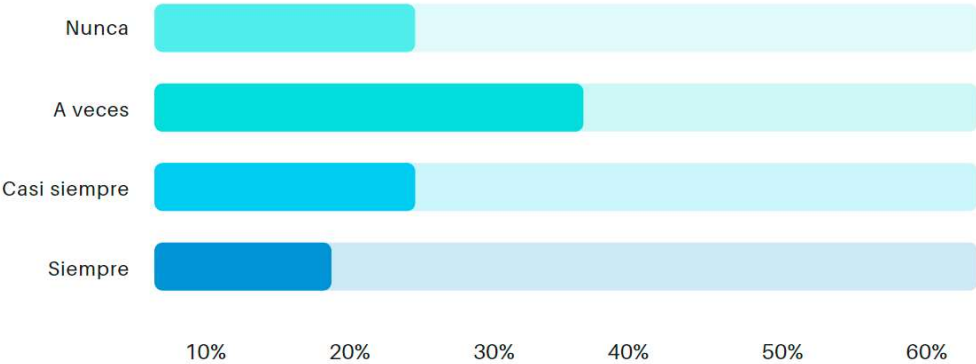
Mientras que un 18% de las personas encuestadas cree que la metodología es necesaria “A veces” y 33% “Casi siempre”, el porcentaje que afirma que es necesaria “Siempre” destaca con un 49%.

Estas dos primeras preguntas exhiben que 8 de cada 10 encuestados tienen un significativo grado de experiencia en procesos de transformación, que todos entienden su importancia y casi la mitad de ellos interpreta que se trata de una necesidad permanente en los procesos de cambio.

Sin embargo, al relevar su uso, los resultados denotan una importante brecha entre las convicciones de los encuestados y la puesta en práctica.

Gráfico III Uso

¿Utiliza algún enfoque metodológico al emprender una transformación?



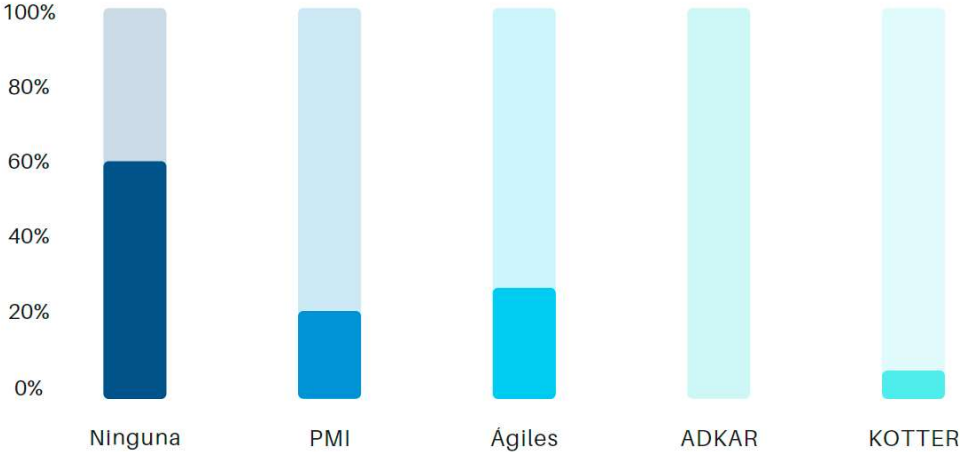
Fuente: elaboración propia

Un 22% de las personas encuestadas declara “Nunca” haber utilizado un enfoque metodológico al emprender un cambio, 36% expresa haberlo utilizado “A veces”, 23% “Casi siempre” y únicamente un 19% reconoce utilizarlo “Siempre”.

Este análisis fue complementado mediante la exposición de un listado con las referencias metodológicas y buenas prácticas más populares en la materia, acompañado de la siguiente pregunta:

Gráfico IV Aplicación

¿ Ha utilizado alguna de las siguientes metodologías o buenas prácticas en el desarrollo de su trabajo... ?



Fuente: elaboración propia

Uno de los principales resultados obtenidos es que un 60% de los directores y gerentes encuestados NO aplican un enfoque metodológico específico al emprender una transformación⁴.

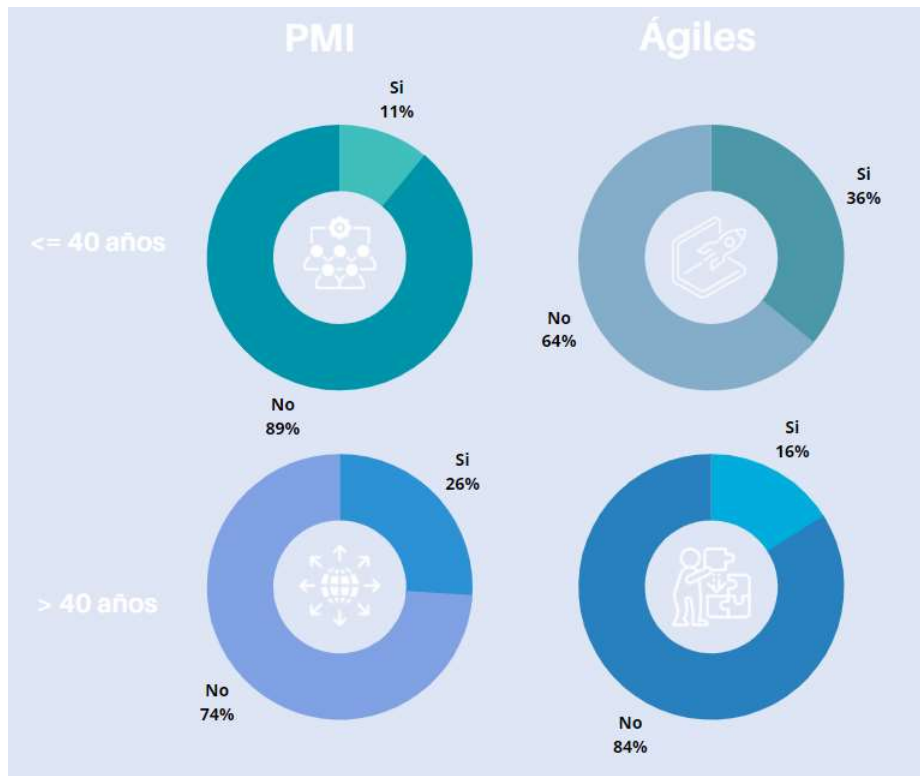
Mientras que un 8% expresa utilizar Kotter, solamente un 2% ha aplicado ADKAR. Por otra parte, el porcentaje de directores y gerentes que afirman seguir las recomendaciones de PMI asciende al 19%, a la vez que el enfoque con mayor difusión es el Ágil, con un 24% de adhesiones en la encuesta.

Si observamos esta respuesta a la luz del rango etario al que pertenece el encuestado, se observa que, entre los mayores de 40 años existe una mayor propensión a la utilización de PMI mientras que los menores de 40 son quienes aplican en mayor medida las metodologías Ágiles⁵.

⁴ Se estableció un campo abierto para “Otras”, dónde era posible incorporar una metodología diferente a las a las propuestas. El uso de dicho campo fue poco frecuente y vinculados a la retroalimentación que surge de la propia experiencia y la puesta en práctica de algunas herramientas aisladas, por lo que es posible presumir que en el listado propuesto no fue obviada ninguna metodología significativa en el entorno estudiado.

⁵ El *PMBOK*® a partir de su sexta edición contempla dentro de sus recomendaciones las metodologías ágiles, a los efectos de este relevamiento se consideraron PMI y Agiles, de forma independiente.

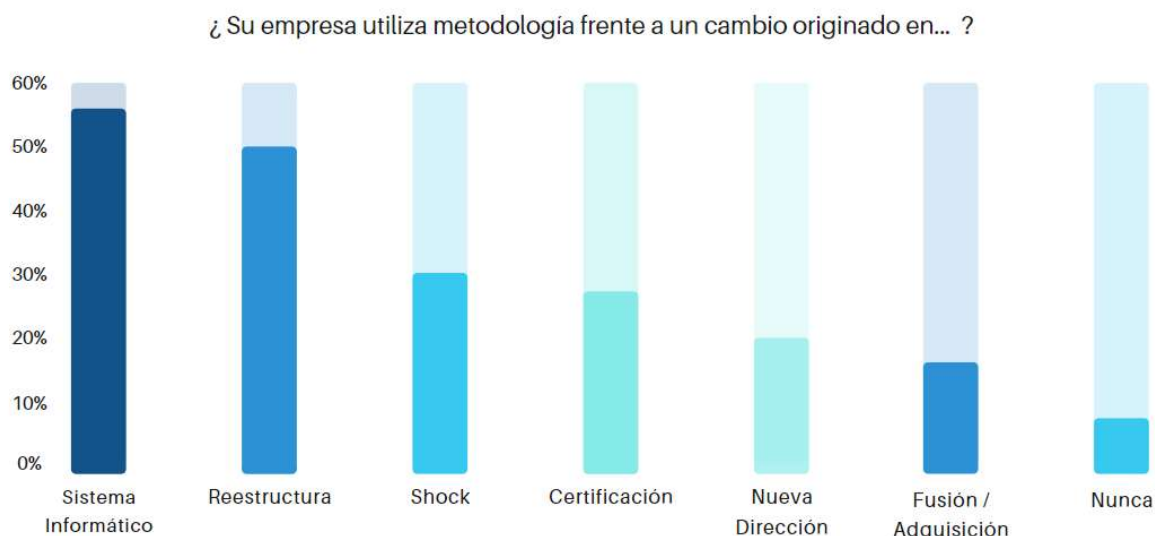
Gráfico V Preferencias por rango etario



Fuente: elaboración propia

Al analizar el uso de la metodología en la gestión del cambio, según la tipología de la transformación que se enfrenta, se observan algunas particularidades.

Gráfico VI Preferencias



Fuente: elaboración propia

Los encuestados reconocen la utilización de metodología para el cambio en sus organizaciones, principalmente ante transformaciones del “Sistema informático” (54%) y “Reestructuras” (49%).

Esto puede estar denotando una mayor frecuencia de este tipo de cambios, el otorgamiento de una mayor relevancia de la metodología ante estos desafíos o la importación de prácticas metodológicas desde las empresas contratadas para el desarrollo y la implantación de software o consultorías en los casos de reestructura.

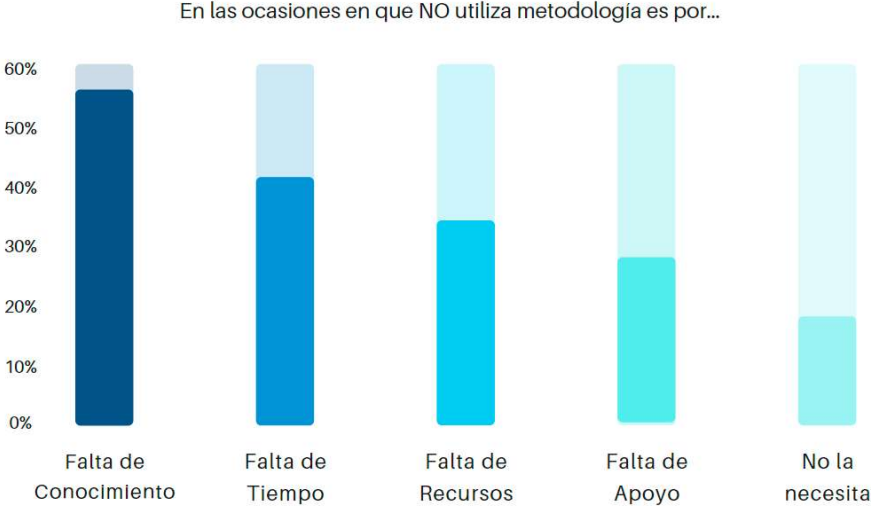
Esta última hipótesis cobra especial fuerza a partir del estudio del caso propuesto, el cual evidencia como las empresas desarrolladoras de software se especializan en la utilización de metodología para el cambio y asisten a sus clientes en este sentido de forma directa.

En el otro extremo de los resultados se encuentran las transformaciones que implican un mayor componente de cambio personal, con acento en el dominio de las relaciones. Los cambios de tipo “Nueva dirección” y “Fusión/Adquisición” muestran un 20% y 17% respectivamente de reconocimientos de su desarrollo y acompañamiento metodológico por parte de los encuestados.

Esto podría estar vinculado a la presencia de un sesgo en la identificación de éste tipo de procesos de cambio como tales, así como a la necesidad de una metodología que lo acompañe.

Por otra parte, en lo que respecta a las limitaciones que enfrentan los directores y gerentes para decidir el uso de metodología en la gestión del cambio, surgen de la encuesta realizada algunos elementos destacados.

Gráfico VII Limitaciones



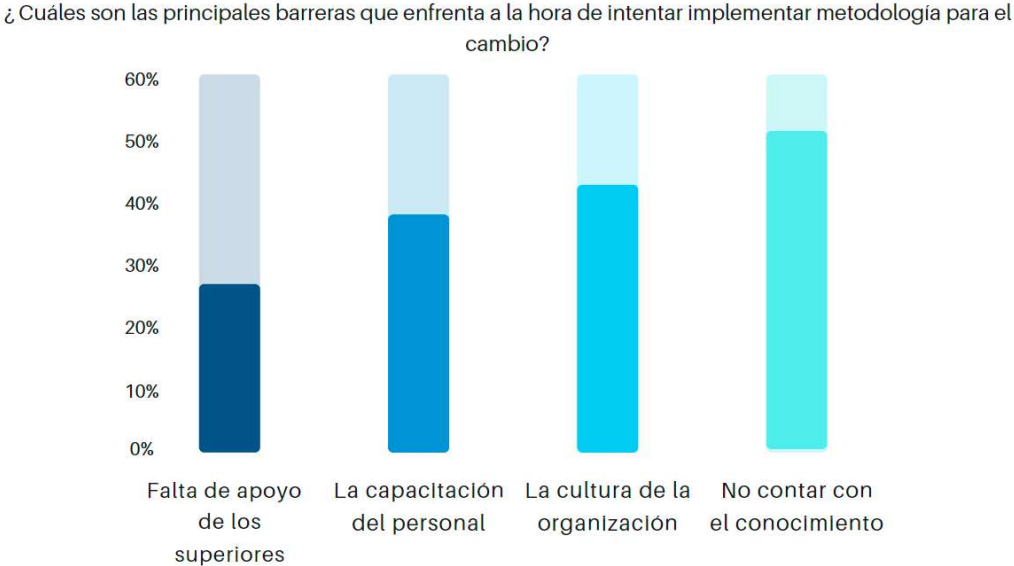
Fuente: elaboración propia

El porcentaje de personas encuestadas que expresa no utilizar la metodología en ocasiones porque “No la necesita” asciende al 18%.

Quienes afirman no poder utilizarla en alguna ocasión por “Falta de conocimiento” representan el 55%, mientras que argumentan “Falta de tiempo” 40%, “Falta de Recursos” 32% y “Falta de apoyo” un 27%.

Por último, se buscó determinar cuáles son las barreras que encuentran los directores y gerentes al emprender el uso de metodología para el cambio.

Gráfico VIII Barreras



Fuente: elaboración propia

Encontrándose que, la “Falta de apoyo por parte de los superiores” es reconocida por un 26% de los encuestados, mientras que un 38% expresó enfrentar barreras en la “Capacitación del personal” y un 41% en la “Cultura de la organización”.

En línea con lo identificado en la pregunta anterior, la barrera establecida por la “Falta de conocimiento” es la más frecuente entre directores y gerentes.

Estas conclusiones exhiben un claro origen multicausal del fenómeno y una destacada incidencia de la falta de formación en la materia, lo cual ha sido reforzado en lo expresado reiteradamente por parte de los participantes al final de la encuesta en el campo de “Comentarios”.

6 CONCLUSIONES

La aplicación metodológica requiere de legitimación, convencimiento y compromiso, por lo cual responde a las dinámicas de poder que operan en la organización. La voluntad, disciplina y el apoyo de los líderes formales e informales y de los influencers, entre los cuales la academia tiene un rol importante, resultan fundamentales para obtener la adhesión de la masa crítica a las prácticas metodológicas, a la vez que su integración e imposición se alcanzan al incorporarse a la visión de la empresa.

El estudio realizado, denota la presencia de una estrecha relación entre el éxito de la transformación y el marco metodológico. Destacando la necesidad de su constante adecuación en atención a las particularidades de la organización, el cambio propuesto, los interesados y su contexto, para evitar que se arraigue como un elemento burocrático y se mantenga alineado con la generación de valor organizacional. En este sentido, su adaptación y mejora continua resultan de la construcción colectiva, por lo que requieren del reconocimiento institucional.

Por otra parte, la creciente presciencia de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad de los entornos organizacionales (entornos VUCA), ha incrementado la necesidad de contar con sólidas habilidades para enfrentar los cambios de manera estructurada, evitando la improvisación.

En línea con ello, el presente trabajo, detectó la existencia de una brecha entre la importancia otorgada al uso de metodologías de gestión del cambio y su puesta en práctica. A pesar de que, directores y gerentes reconocen la relevancia de su utilización, al momento de

instrumentar un enfoque metodológico enfrentan diversas dificultades que les impiden, en gran medida, ponerlo en práctica.

Según lo relevado, la falta de conocimiento es la principal barrera que limita la implementación metodológica en los procesos de transformación, y puntualmente se observa un importante desconocimiento de los principales enfoques.

A partir del estudio de caso, se puede concluir que esto impacta directamente en las capacidades de los sponsors, agentes y líderes del cambio, quienes se encuentran limitados al momento de seleccionar y adaptar un enfoque metodológico para hacer frente a las transformaciones que deben transitar, así como para asumir el compromiso necesario para su instrumentación y seguimiento, factores que resultan determinantes en el éxito del cambio.

Por lo tanto, parece existir una demanda latente, desconectada de la oferta académica actual, que impide ampliar las capacidades de los gestores organizaciones al momento de enfrentar los cambios, que, a la luz del vínculo entre el éxito de la transformación y su uso, asume especial relevancia.

Finalmente podemos concluir que, dado que la brecha entre la intención y la acción de la instrumentación metodológica muestra un gran componente de falta de conocimiento, la incorporación de la temática en la currícula profesional podría invitar al compromiso con su utilización y sembrar el interés de los referentes en la capacitación y puesta en práctica de la metodología en gestión del cambio, dando lugar a su vez al valioso aprendizaje que resulta de la experiencia.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- De los Campos, A., (2020). Cómo cambiar la cultura organizacional sin matar a la vaca lechera.
- Etkin J. y Schvarstein L. (2011). Identidad de las organizaciones: Invariancia y cambio. Buenos Aires: Paidós.
- Gareth R. J. (2013) Teoría Organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones. Séptima edición.
- Henao, A., Vélez, S. y Zapata, J.A. (2018). Gestión de Proyectos: origen, instituciones, metodologías, estándares y certificaciones.
- Kerzner, H. (2016). Algo está cambiando en la dirección de proyectos.
- Kotter, J. P. (2014). Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World. p. 224.
- Ortega, A. y Quirant, A. (2006). El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio.
- Pérez Serrano, G. (1994). Investigación cualitativa. Retos e interrogantes
- Project Management Institute, (2017). Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK) / Sexta edición.
- Project Management Institute, (2021). Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK) – Séptima edición y El Estándar para la Dirección de Proyectos.
- Quirant, A y Ortega, A (2006). El cambio organizacional: la importancia del factor humano.
- Schvarstein, L (1998). Diseño de Organizaciones. Tensiones y Paradojas. Capítulo 2. Buenos Aires: Paidós Iberica
- Shaw, D. (1999). The Return of Science
- Stake, R. (2005). Investigación con estudio de caso – Tercera edición
- Wikipedia. (2021). https://en.wikipedia.org/wiki/Change_management#Change_models

ANEXOS

I- ENTREVISTA: GERENTA GENERAL DE NÚCLEO

1. ¿Cuál cree que es el Rol de la Metodología?

Nosotros como empresa de software estamos especialmente atados a utilizar metodologías porque de hecho cuando se implementan un software estás haciendo un proyecto donde el éxito se basa en el uso de una metodología determinada y no dejarlo al “libre hacer” que se vuelve interminable, o sea ya venimos con la ventaja de que somos una empresa que todo el tiempo está haciendo proyectos, si bien no son transformación internas son transformaciones para un cliente que trabajas en común y por ende estás haciendo una transformación quieras o no, que además con todas las implicancias que no solo es lo técnico y el producto en sí, sino toda la parte emocional, para nosotros la implementación es la base de todo. A su vez nosotros tuvimos particularmente la experiencia dado que el socio fundador de Núcleo era una persona mucho más improvisada, tenía tales ideas y después la forma de hacerlo era “hagámoslo como podemos”, eso fue como un aprendizaje que nos dio a la siguiente generación que empezamos a ver que en realidad lo que nos faltaba no era un mejor producto, ni tampoco una mejor tecnología o mejores ideas, sino lo que estaba faltando en la empresa era aplicar metodología. Particularmente yo la pongo en el numero 1 absoluto de cualquier cosa que hagas sea transformación, sea proyecto, cualquier idea, de hecho, es tan importante pues los que escriben de esto dicen que las grandes ideas las podemos tener todos pero que después esas grandes ideas se transformen en un resultado final es: metodología, metodología y más metodología. Ejecución, ejecución y ejecución. Ideas hay millones en el mundo. Es tan importante tener una

buena idea para iniciar cualquier cosa como después la metodología que terminas aplicando para que eso se transforme en algo real, en algo posible y ahí el rol de la metodología es clave. En Núcleo todo el tiempo se aplica metodología vendiendo nuestros productos y servicios entonces eso hace que internamente en cualquier proceso de transformación, desde la propia venta, todo lo miremos en termino de metodología es como lo que “nos nace”. Es una ventaja quizás respecto a otras empresas que no están en toda la organización a hacer cosas con metodología, sino que pueden ser acciones rutinarias que por ahí cuando tienen una transformación les cuesta más aplicar la metodología para llevarlas a cabo.

2. ¿Utiliza Núcleo alguna metodología en particular? ¿Cual?

Al principio tratamos de utilizar metodologías más propias, si en base a otras metodologías “de libro” pero generábamos nuestra propia metodología de hacer las cosas, después fuimos evolucionando y comenzamos a utilizar como base al PMBOK (*Guía del PMBOK* ®), nos certificamos en PMI y comenzamos a aplicarla en nuestros proyectos de implementación. Recientemente están incorporando metodología agiles como el Scrum, que no era lo hacíamos. Quizás lo hacíamos de una forma más “sui generis” (inventada o no pura), ahora la estamos aplicando más formal o más de libro. Estos dos tipos de metodología es lo que intentamos aplicar.

3. ¿Encuentra en el uso de la metodología alguna desventaja?

La desventaja de aplicar una metodología estricta es que se puede volver pesado, burocrático, demasiado formal, que hace que un camino que pueda durar un día capaz demore cinco días, y es muy difícil ver en realidad, que esta embebido que a simple vista no se ve, la ventaja de

demorar 5 días a uno en el post. Porque acá se trata de aplicar una metodología para que el resultado final perdure en el tiempo y sea mucho más estable, correcto, solido a algo hecho improvisado, a su vez esto se vuelve una “no desventaja” cuando tienes gente que sabe distinguir cuando una metodología empieza a ser burocrática, lenta comienza a no servir para cambiarla. En nuestro caso lo que tratamos de hacer es que, si vemos que la metodología falla dejar de usarla, que no sea una cuestión que por más que tenemos esta metodología la seguimos al pie de la letra, sino que innovamos, inventamos una metodología aplicada a nuestro proceso, creo que ahí está la magia de no perder el formato de metodología pero si después poder adaptarse, cambiar ya que el tipo de metodología que hoy te sirve no es la que te puede llegar a servir en el futuro, por eso es que hay que ir adaptándose a tu caso concreto que puede que no sea igual al de otro.

Al principio de la entrevista hablábamos de que la metodología tiene toda una parte formal, pero también hay que embeber toda la parte emocional que es parte fundamental, antes la metodología estricta era hay que hacer A, B C y D, no importa quien ni cuándo ni a qué hora, y ahora tratamos de plantearnos quien hace A, como es la mejor manera de hacer A en que contexto y condiciones se puede dar mejor, ya empezó a tocar capacidades más blandas porque en definitiva toda metodología termina aplicándose con personas, lo mismo la tecnología, muchas veces metodología que utilizaban herramientas que dada la tecnología pueden ir evolucionando y pueden ser otro tipo herramientas mucho más ágiles o modernas que sustituyan a otras en desuso.

Se da en las implementaciones que terminas tan metidos de tal manera que sabes tanto de organización y a veces terminas sabiendo más de lo que saben las propias personas que son parte de ella. Y te relacionas con gente por un periodo largo de tiempo, por eso nosotros decimos

que no vendemos productos, sino que vendemos soluciones, abarca mucho más de vender un programa, sino que te estoy dando algo que te va a generar valor que te va a transformar y eso lo enmarcamos adentro de la palabra “solución”, muchas veces del lado del cliente no se ve tan así por eso hay que ser capaz de transmitir que es una transformación para la empresa no es simplemente un cambio de sistema.

Y aquí está la capacidad de los buenos consultores, los que logran aplicar la metodología y obtener los resultados, pero a su vez generando el buen clima que la otra parte (cliente) está contenta porque lograste poner en el lugar del otro, porque entendiste al cliente, esto no quiere decir ser amigos ni dejar de cumplir con la metodología y el resultado final, porque al final tenemos que estar todos contentos, en nuestro caso es clave que el consultor logre hacer eso.

4. ¿Cuándo y cómo se encontró con la necesidad de usar metodología?

Fue por la propia experiencia, chocarte con la realidad te termina determinado justamente se debe aplicar una metodología. Yo (Mónica) aprendí un día que por más que pensaba que las cosas pasaban, había claramente un “quien, como y cuando”, y cuando no, no era porque a la gente no le interesaba que pasaran sino porque “cuando es de todos no es de nadie” “cuando no se sabe cuándo, es nunca” entonces parte de ese dogma que yo lo tengo en mi ADN cada cosa que hay que hacer claramente tiene que haber un solo responsable, un cuándo y un como esto hace que las cosas pasen y es parte de la metodología tener eso bien determinado y que no haya dudas en cuanto a quien lo tiene que hacer y en el momento que hay que ejecutarlo, porque además muchas veces estamos todos en cadena sucede que si el primero no hace bien algo perjudica a todos los demás. En la medida que te enfrentas a la realidad y te das cuenta de que

las cosas suceden de forma clara para todo los involucrados aplicando metodología es cuando piensas que “así es como todo debería funcionar”.

5. ¿Porque entiende que en algunas transformaciones es necesario aplicar una metodología en otra no?

Tengo dos ejemplos para poner, el de retiro del Socio fundador y el Proyecto RRHH como dos extremos.

En el retiro del socio fundador, que fue una transformación que involucraba mucha gente, donde había cosas muy subjetivas que iban más allá de aplicar un método A, B, C. Tiene que haber previamente un acuerdo donde se pacten compromisos y concientización de todos para poder hacerlo, en este caso particular tuvimos que acudir a un Tercero fuera de la empresa para que nos ayude. Internamente no podíamos ejecutarlo o tratar de aplicarlo porque justamente nos faltaba un tercero o juez que nos ordene, y en realidad esta empresa consultora que contratamos hizo de ese rol y aplico una metodología con nosotros. Lo que hizo fue llevarnos por un túnel desde lo más básico y de esa forma nos fue bajando cada vez más la idea y en si lo que estaba haciendo era aplicar su metodología. Llegando al final del cuento estábamos todos convencidos que teníamos que ir por ese camino, aplicando literalmente la forma que la consultora nos dijo que lo teníamos que hacer. Para mi si es aplicar una metodología con un gran inicio de compromiso y convencimiento de lo que nos embarcábamos a esta transformación o este proyecto. Es un ejemplo en el que hay mucho sentimiento y puede vulnerar algunos temas humanos. Lo que nos hizo la consultora fue obligarnos a parar, pensar, escribir y definir determinadas cosas, y yo creo sin duda que eso es aplicar una metodología, respecto a esta

metodología creo que es una diferente (no formal) que no se aplicaría para otro tipo de proyectos.

El otro ejemplo es el del proyecto RRHH que previamente a este que está sucediendo ahora fracaso 4 veces, la diferencia con esta vez fue involucrarnos, generar un proyecto, generar una metodología, para poder cumplir cada paso, con anterioridad a esto tuvimos intentos fallidos antes. A esos intentos que fallaron lo que le estaba faltando era, un cronograma donde se pueda ejecutar con cierta metodología haciendo que las cosas pasen. Las cosas no eran de nadie o eran de todos, o bueno cuando pueda vamos avanzando y de esa forma se fracasó cuatro veces y la diferencia con el caso de éxito de este momento es la aplicación de una metodología que estamos cumpliendo a “raja tabla”, invirtiendo en recursos, invirtiendo tiempo de dedicación mía (Mónica) con el compromiso de reuniones fijas y ya no más el “cuando pueda lo hago”, de hecho vuelvo a lo mismo: la idea era fantástica (de hecho era la misma que en las fracasos anteriores), de esa idea a poder lograrlo fue 100% metodología.

Como cierre:

Para determinadas transformaciones es necesario acudir a un tercero, cuando internamente no se puede con algo contar con alguien externo a la organización que te ayude, la clave es darse cuenta cuando no puedes y acudir a ello sumado a seguirlo estrictamente.

II- ENCUESTA

i- Diseño

Encuesta

Esta encuesta esta dirigida a Directores y Gerentes de empresas uruguayas, con el fin de obtener datos para el trabajo final titulado "El rol de la metodología en la gestión del cambio" del Posgrado de Transformación Organizacional (UDELAR). Completar la misma llevara menos de 5 minutos y la fecha límite será el domingo 28 de noviembre. Desde ya le agradecemos por el tiempo invertido y por la información suministrada. Micaela Antúnez y Julia Cánepa

jcanepandm@gmail.com (no compartidos) [Cambiar de cuenta](#) [Borrador restaurado](#)

***Obligatorio**

1 - Edad *

2 - Sexo *

Otro

3 - Cargo actual *

Director/a

Gerente/a

Otro: _____

4 - Tipo de Empresa en la que trabaja *

Público

Privada

Otro: _____

5 - Rubro o Sector de la empresa *

6 - Cantidad de personas que trabajan en la empresa *

0-5

[Siguiete](#) [Borrar formulario](#)

Preguntas sobre uso de metodología en su organización

7 - ¿Ha tenido que liderar o participar en alguna transformación organizacional - por ejemplo:(mudanza / cambio-incorporación de software / recambio generacional / fusión / adquisición / reestructura / fallecimiento del dueño o director / certificación de norma, etc.)? *

Nunca

En una oportunidad

En varias oportunidades

Frecuentemente

8 - ¿Cree que es necesario el uso de una metodología al emprender una transformación? *

Nunca

A veces

Casi Siempre

Siempre

9 - ¿Utiliza algún enfoque metodológico al emprender una transformación? *

Nunca

A veces

Casi Siempre

Siempre

10 - ¿Ha utilizado alguna de las siguientes metodologías o buenas prácticas en el desarrollo de su trabajo, tales como: Guia PMBOK de PMI - Metodologías Ágiles: Scrum o Kanban, ADKAR o Kotter ? (puede elegir una o varias opciones) *

Ninguna

Guia PMBOK del PMI

Metodologías Ágiles: Scrum, Kanban u otras

ADKAR

Kotter

Otro: _____

11 - Su empresa usa metodología del cambio si debe... (puede elegir una o varias opciones) *

- Cambiar un sistema informático
- Realizar una reestructura
- Enfrentar una fusión o adquisición
- Adaptarse a una nueva dirección
- Adaptarse ante un shock externo (Por ej. pandemia por covid)
- Certificar para una norma
- Gestionar el suministro de sus productos o servicios
- Otro: _____

12 - En las ocasiones en que NO utiliza metodología es porque... (puede elegir una o varias opciones) *

- No la necesita
- Falta de tiempo
- Falta de conocimiento
- Falta de recursos
- Falta de apoyo
- Otro: _____

13 - Cuáles son las principales barreras que enfrenta a la hora de intentar implementar una metodología para el cambio? (puede elegir una o varias opciones) *

- El apoyo de sus superiores
- La capacitación del personal
- No contar con el conocimiento necesario
- La cultura de su organización
- Otro: _____

[Atrás](#) [Siguiente](#)

[Borrar formulario](#)

Comentarios adicionales

Comentarios que quiera agregar:

Tu respuesta

[Atrás](#)

[Enviar](#)

[Borrar formulario](#)

ii- Respuestas

En las siguientes tablas se resume la caracterización de los encuestados, la frecuencia de cada respuesta y su ponderación en el total.

Sexo	Freq.	Percent	Edad	Freq.	Percent
Femenino	47	45,6	<=40	45	43,7
Masculino	56	54,4	>40	58	56,3
Total	103	100	Total	103	100

Sector	Freq	Percent	Tamaño	Freq	Percent
A	6	5,8	Micro	16	15,5
C	8	7,8	Pequeña	23	22,3
F	5	4,9	Mediana	29	28,2
G	17	16,5	Grande	35	34,0
H	7	6,8	Total	103	100
I	2	1,9			
J	1	1,0			
K	5	4,9			
M	14	13,6			
N	12	11,7			
O	6	5,8			
Q	8	7,8			
R	1	1,0			
S	5	4,9			
Otros	6	5,8			
Total	103	100			

Sector	Freq.	Percent
Público	16	15,5
Privado	87	84,5
Total	103	100

Participación	Freq.	Percent	Necesidad	Freq.	Percent
Nunca	6	5,8	A veces	19	18,4
En una oportunidad	19	18,4	Casi Siempre	34	33,0
Varias oportunidades	68	66,0	Siempre	50	48,5
Frecuentemente	10	9,7	Total	103	100
Total	103	100			

Utilización	Freq.	Percent
Nunca	23	22,3
A veces	37	35,9
Casi Siempre	24	23,3
Siempre	19	18,4
Total	103	100

Aplicación	Freq.	Percent
Si	42	40,8
No	61	59,2
Total	103	100

Metologías_utilizadas	Freq.	Percent
PMI	20	19,4
Ágiles	25	24,3
Kotter	8	7,8
ADKAR	2	1,9
Total	103	-

Cuándo aplica	Freq.	Percent
Sist_informático	56	54,4
Reestructura	50	48,5
Shock	30	29,1
Certificación	28	27,2
Nueva_dirección	20	19,4
Fusión_Adquisición	17	16,5
Nunca	8	7,8
Total	103	-

Por qué no aplica	Freq.	Percent
Conocimiento	57	55,3
Tiempo	41	39,8
Recursos	33	32,0
Apoyo	28	27,2
No_necesita	19	18,4
Total	103	-

Principales_barreras	Freq.	Percent
Falta_de_conocimiento	52	50,5
Cultura_organizacional	42	40,8
Capacit_del_perosnal	39	37,9
Falta_de_apoyo	27	26,2
Total	103	-

iii- Respuesta abierta en la encuesta

Comentarios que quiera agregar:
Deberíamos recibir formación en cuanto a metodología en la Universidad, sea la Facultad que sea.
El cambio es una constatación en nuestras vidas tanto personales como empresariales. Cambiar es sano y nos hace crecer como individuos. Aferrarse a lo anterior nos paraliza. Cuanto más metodología y más herramientas, menos doloroso será el efecto de esos cambios en nuestras organizaciones.
Excelente propuesta de formación que me gustaría obtener. Necesitaría que no tuviera el requisito que sea como Posgrado debido a que no tengo la Carrera de Ciencias Económicas finalizada, pero sí muchos años de experiencia laboral en el tema
La gestión del cambio debe ser un proyecto previo al cambio. Lo que permite generar capacidad, reforzar el sentido del cambio y buscar alianzas.
Lo importante es avanzar, con errores si pero con un fuerte análisis y control de riesgos
Me gustaría conocer sobre las metodologías de cambio, ya que los cambios son necesarios en las empresas y muchas veces no se llevan a cabo por desconocer la forma de realizarlo.
Me parece excelente la propuesta de tener una metodología para los cambios
Muy interesante la encuesta. Me llevó a buscar información sobre metodologías que no conocía.
En general hay un obstáculo cuando un superior está a cargo del proceso de transformación y no tiene conocimiento de las diversas técnicas, que de alguna manera termina derramando sobre las áreas, y/o personas a su cargo, un formato de trabajo que no es metódico.
Nunca había escuchado de dichas metodologías. A las órdenes
Sin metodología, la misma asignación de recursos para una transformación, puede ofrecer resultados bastante diferentes del hacerlo mediante el empleo de algún método. No asegura el éxito, pero si administra mejor los riesgos.....y como líder, puedes dormir "más tranquilo" de haberlo hecho de esa manera.
Un cambio exige primero que estés dispuest@ a cambiar tu .