

# GESTIÓN DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

---

**MARTÍN A. GRUNEIRO**

*Coach Ontológico Profesional, Lic. en Relaciones de Trabajo, Consultor y Docente.*



---

# ÍNDICE

|  |           |
|--|-----------|
| <b>GESTIÓN DE CAMBIO ORGANIZACIONAL .....</b>  | <b>1</b>  |
| <b>¿PARA QUE IMPLEMENTAR UNA GESTION DE CAMBIO ORGANIZACIONAL? .....</b>                                   | <b>2</b>  |
| <b>¿QUÉ SITUACIONES ME INDICAN QUE MI EMPRESA NECESITA UN CAMBIO ORGANIZACIONAL?.....</b>                  | <b>3</b>  |
| <b>¿CUÁLES SON LAS VARIABLES SOBRE LAS CUALES DEBE IMPLEMENTARSE UN CAMBIO PARA QUE SEA EXITOSO? .....</b> | <b>4</b>  |
| <b>¿CÓMO SE DEBE LLEVAR ADELANTE EL CAMBIO? .....</b>  | <b>5</b>  |
| Detectar la necesidad del cambio .....   | 5         |
| Diagnóstico de la situación .....  | 5         |
| Planificación del cambio .....   | 6         |
| Implantación del cambio .....  | 6         |
| Evaluacion y Control del cambio .....  | 7         |
| <b>RECOMENDACIONES .....</b>   | <b>8</b>  |
| Diagnóstico del Cambio .....   | 8         |
| Planificación del Cambio .....   | 9         |
| Implantación del Cambio .....  | 9         |
| Evaluación y Control del Cambio .....  | 9         |
| <b>SOBRE EL AUTOR .....</b>  | <b>10</b> |



---

# GESTIÓN DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

La gestión de Cambio Organizacional es un proceso que utilizamos dentro de las Organizaciones para nutrir las de herramientas y técnicas que permitan **GESTIONAR** las **RELACIONES HUMANAS DEL CAMBIO** con el fin de alcanzar los objetivos de un proyecto.



# ¿PARA QUÉ IMPLEMENTAR UNA GESTIÓN DE CAMBIO ORGANIZACIONAL?

Este entorno cambiante y la competitividad que exige, hace que las PYMEs se planteen necesidades de mejora para sobrevivir.

Principalmente las mejoras, se identifican como mejoras tecnológicas, aunque si bien el avance de la ciencia aplicado a las organizaciones siempre suma valor, no debemos perder de vista que quienes operan estos sistemas son personas con vínculos relacionales.

Muchas soluciones y/o herramientas, aún siendo objetivamente válidas, no sólo no llegan a implantarse con éxito sino que en frecuentes ocasiones son la causa de la desaparición de la empresa debido a que no se trabaja en forma Integral.

En nuestra opinión, ésto es debido, con gran frecuencia, a la falta de consideración de las implicaciones que, como cambio en una organización, tienen estos “arreglos técnicos” sobre el resto de factores: estructural, de personal y cultural.

---

# **¿QUÉ SITUACIONES ME INDICAN QUE MI EMPRESA NECESITA UN CAMBIO ORGANIZACIONAL?**

En las PYMEs la necesidad del cambio se produce como reacción a percepciones intuitivas derivadas de una reducción del beneficio de la empresa, del volumen de ventas, de la pérdida de cuota de mercado que provienen de la competencia, conversaciones con clientes y/o empresarios del mismo sector.

Por tanto, esta necesidad no surge de un análisis sino de percepciones, a veces incluso sesgadas pues son derivadas de situaciones muy concretas y únicas, como por ejemplo, copiar un aspecto que se ha observado en un competidor pero sin hacer “benchmarking”.

Una de las deficiencias más generalizadas dentro de las PYMEs es no disponer de indicadores internos eficientes tales como control de productividad por trabajador, control de costes por unidad de producto, por secciones, control de productos defectuosos. Que proporcionen a la dirección la información suficiente, real y actualizada para poder detectar una necesidad en el momento que se produce.

Por otra parte, en las PYMEs son los directivos los que deciden sobre las necesidades del cambio, iniciándolo en muchas ocasiones sin contrastarlos con el resto de miembros de la empresa y sin difundir esa necesidad de cambio al resto de la organización.

---

# **¿CUÁLES SON LAS VARIABLES SOBRE LAS CUALES DEBE IMPLEMENTARSE UN CAMBIO PARA QUE SEA EXITOSO?**

Son los factores tecnológicos, estructurales, de personal y cultural de los que las organizaciones disponen, los que permiten abordar la gestión del cambio y de esta forma, conseguir la adaptación y/o proacción que necesitan.

# ¿CÓMO SE DEBE LLEVAR ADELANTE EL CAMBIO?

Para gestionar el cambio deberemos tener muy claro dos aspectos: las fases del cambio y los elementos para la gestión del cambio.

Consideramos que las fases de un cambio organizacional se pueden estructurar en cinco: Detectar la necesidad de cambio, realizar el diagnóstico de la situación actual, llevar a cabo la planificación de acciones, implantar el cambio y llevar a cabo el control y evaluación de los cambios a medida que estos se van produciendo.

## **DETECTAR LA NECESIDAD DEL CAMBIO**

El punto de partida de cualquier cambio organizacional es cuando se observa una “necesidad de cambio”.

Los motivos pueden ser “reactivos”, la organización ha de dar respuesta a presiones internas o externas, o bien proactivos, fruto de la toma de conciencia de que se necesitaran respuestas a demandas competitivas futuras.

## **DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN**

Una vez identificada la necesidad de cambio y establecidas las líneas generales sobre cuáles serán los objetivos a alcanzar, se requiere tener la máxima información posible sobre cuál es la situación actual antes de iniciar el proceso de cambio.

El llevar a cabo este diagnóstico de forma adecuada y eficaz requiere de un cierto tiempo, el cual supera, en múltiples ocasiones, las previsiones de la dirección de las PYMEs.

---

## **PLANIFICACIÓN DEL CAMBIO**

La planificación implica la materialización de las necesidades observadas en objetivos específicos, para áreas concretas de la organización. Se deberán fijar objetivos concretos para determinar una secuencia de actuaciones para la consecución de los mismos.

La implementación no debe ser reactiva, es decir, una vez iniciado un proceso de cambio, el resto de actuaciones tiene que ser el fruto de una planificación, no descansar en las situaciones no previstas que van surgiendo.

## **IMPLANTACIÓN DEL CAMBIO**

La implantación del cambio implica el llevar a cabo todas y cada una de las actuaciones programadas en la fase de planificación.

En primer lugar hay que destacar la importancia del manejo del tiempo para evitar el retraso de la implantación del cambio que con gran frecuencia se produce en las PYMEs para ello hay que separar lo **URGENTE** de lo **IMPORTANTE** para garantizar que dicho desafío pueda concretarse.

La gestión del cambio no debe limitarse exclusivamente al factor técnico, es necesario considerar las interrelaciones con el resto de factores, para despejar problemas de rigidez a la hora de llevar a cabo las modificaciones, es decir, falta de flexibilidad en su estructura, resistencia debido a una cultura negativa y falta de motivación y formación de su personal.

Es importante destacar que en muchas ocasiones, se llevan a cabo cambios técnicos y se observa cómo el resto de factores se encuentran totalmente al “margen”, reaccionando solamente cuando se ven directamente afectados.

## EVALUACIÓN Y CONTROL DEL CAMBIO

*La implantación de los cambios nos exige ir controlandolos, esto es, valorando si se están consiguiendo los beneficios cuantitativos y cualitativos previstos.*

*Si no son los esperados, se deberán analizar las causas que impiden el cumplimiento de lo previsto, y se rediseñarán las estrategias y procedimientos de cambio hasta alcanzar la situación deseada. Esta información de retroalimentación es muy enriquecedora para conseguir el objetivo previsto con el cambio e incluso para cambios o decisiones futuras, ya que en esta fase, nuevas contingencias pueden aparecer y pueden amenazar el éxito de la estrategia de cambio.*

*Destacamos, en primer lugar, es excluyente tomar conciencia de la importancia de la evaluación y del control del cambio.*



---

# RECOMENDACIONES

El cambio deberá ser apoyado por el resto de factores, de la siguiente forma :

**ESTRUCTURAL** Nueva distribución de tareas y responsabilidad requerida.

**DE PERSONAL** Aportando la formación y motivación requerida por el cambio tecnológico.

**CULTURAL** Introducir en nuestra cultura las nuevas normas aportadas por el cambio técnico.

Debemos establecer indicadores internos eficaces que aporten la información necesaria para detectar una necesidad de cambio.

– Aprovechar la información aportada por el resto de miembros de la organización para detectar necesidades de cambio. Recurrir a la información aportada por cada una de las áreas para conocer la situación actual y lo que están haciendo otras empresas como fuente externa para detectar necesidades.

– Difundir la necesidad de cambio entre todos los miembros de la empresa.

## **DIAGNÓSTICO DEL CAMBIO**

– Recopilar y analizar la información necesaria para conocer la situación actual tanto del factor tecnológico a modificar como de aquellos otros factores que vayan a apoyar este cambio –estructural, personal y/o cultural-.

– Materializar el diagnóstico en un documento que realmente sea tomado como base del cambio.

---

## ***PLANIFICACIÓN DEL CAMBIO***

- Definir de forma clara los objetivos que se pretenden alcanzar.
- Detallar las actuaciones que se llevaran a cabo en el factor tecnológico, así como todas aquellas relativas al factor estructural, de personal y cultural para que apoyen al factor origen del cambio.
- Reflejar los resultados de la planificación en un documento que sea una referencia continua para la implantación del cambio.

## ***IMPLANTACIÓN DEL CAMBIO***

- No atrasar el comienzo de la implantación más de lo necesario.
- Llevar a cabo la implantación integral, no solo enfocada en aspectos técnicos.
- Simultáneamente a la implantación la dirección ha de ir recopilando la información que se va generando como fruto de dicha implantación. Esta información es muy útil para poder llevar a cabo una correcta evaluación y control del cambio así como para futuros cambios que se puedan plantear en la organización.

## ***EVALUACIÓN Y CONTROL DEL CAMBIO***

- Para conseguir una buena evaluación y control del cambio es importante disponer de sistemas de información eficaces que recojan a tiempo real los resultados que la implantación del cambio va produciendo.

Por último, debemos tener presente y accionar en paralelo los aspectos básicos o tangibles dentro de nuestra organización y el cambio intangible necesario para el éxito en la implantación de las nuevas herramientas de gestión.



## **MARTÍN A. GRUÑEIRO**

*Martin A. Gruñeiro es licenciado en Relaciones de Trabajo UBA y Coach Ontológico Profesional ELAC, AAPC, FICOP.*

*Trabajó durante más de 15 años en el área de Negocios y RRHH en posiciones de dirección en Organizaciones. Es docente de la Diplomatura de Consultor Organizacional UBA.*

*Lideró proyectos en áreas de Gestión de Cambio, Start Up de áreas RRHH y Comerciales.*

*Posee gran experiencia en estrategias de negocio para maximizar resultados y en el desarrollo de equipos de trabajo interdisciplinarios.*

*Hoy lidera Catarsis Consulting, una consultora especializada en la gestión integral de RRHH y la implementación de sistemas de calidad, cuya visión es facilitarle a las empresas la integración de los trabajadores al entorno laboral, construyendo equipos de alto rendimiento que logren alcanzar los objetivos de cada organización.*

[martin.gruneiro@gmail.com](mailto:martin.gruneiro@gmail.com)  
[www.catarsisrrhh.com](http://www.catarsisrrhh.com)

---

**GRACIAS POR  
DESCARGAR  
NUESTRO  
EBOOK**

