

# GESTIÓN DEL CAMBIO



**Improven Consultores**  
Colón 18, 2ºF  
46004 Valencia  
Tel: 96 352 18 22  
Fax: 96 352 20 79

[www.improven-consultores.com](http://www.improven-consultores.com)  
[info@improven-consultores.com](mailto:info@improven-consultores.com)

## GESTIÓN DEL CAMBIO

**Improven Consultores**

<http://www.improven-consultores.com>

[info@improven-consultores.com](mailto:info@improven-consultores.com)

Todos estamos de acuerdo en que **el cambio se ha convertido en una constante en las organizaciones**: globalización, organizaciones centradas en el cliente, Internet y nuevas tecnologías, Gestión de relaciones con los clientes (CRM), cambios en la gestión de recursos humanos, gestión de la cadena de aprovisionamiento (Supply Chain Management), etc., pero los problemas vienen cuando, tras haber definido qué se necesita cambiar, se ha de gestionar ese cambio.

Es habitual que los directivos de una organización vean claramente cómo la organización ha de cambiar, pero no consigan hacerlo correctamente ya que se invierte mucho tiempo y conocimientos en el desarrollo del plan y muy **poco tiempo en como conseguir que la organización implante, se implique y desarrolle ese cambio**.

El resultado de esto es que se fracase estrepitosamente cuando esa visión que el directivo tiene, ha de implantarla y conseguir cambiar los procesos y cultura de la organización. Nuestro consejo, aunque cada proyecto en concreto "es un mundo", es **invertir el 65% a cómo gestionar el cambio y un 35% al desarrollo del plan**.

Los problemas en la gestión del cambio son siempre debido a los "**miedos**" de las personas de la organización, a todos los niveles (dirección, mandos intermedios,...)

Estos "miedos" son debidos a la incertidumbre y pérdida de control de la nueva situación, falta de confianza, ruptura de la rutina, pérdida de derechos adquiridos... en general, miedo a lo desconocido.

Y es por varios conceptos:

- Falta de planificación y objetivos en el proceso de cambio
- Falta de metodología en el proceso
- Estructura inadecuada
- Falta de recursos
- Pobre comunicación interna
- No haber pensado correctamente en qué va a ganar cada empleado con el cambio

En muchas ocasiones, se cambian procesos y se invierte sin tener planificado ni comunicado cuales son los objetivos del proceso con lo que disminuyen enormemente las posibilidades de éxito.

Por ello, en la metodología desarrollada se hará mucho hincapié en estos elementos para conseguir gestionar el cambio y alcanzar los objetivos planteados.

Es importante destacar que no se va a hablar de las técnicas empleadas en cada una de las etapas (reingeniería, tecnologías de la información, gestión de costes, sistemas de calidad, etc.) ya que no es el objetivo del presente documento.

## DESCRIPCIÓN DE LAS FASES

**Fase 1. - DEFINICIÓN** de los objetivos del proyecto así como una visión de cual será la situación final tras el desarrollo del proyecto. Creación del equipo global de trabajo

**Fase 2. - DIAGNÓSTICO** de la situación actual

**Fase 3. - DESARROLLO** del plan de acciones (incluyendo el plan de comunicación interna), así como los objetivos concretos que alcanzará. Creación de los equipos de trabajo.

**Fase 4. - IMPLANTACIÓN DEL CAMBIO** en las fases definidas. Ejecución del plan de **FORMACIÓN**

**Fase 5. - SEGUIMIENTO** de la solución y **CONTROL**

● **Fase 1. - Definición de los objetivos del proyecto así como una visión de cual será la situación final tras el desarrollo del proyecto. Creación del equipo global de trabajo**

Para el correcto desarrollo y ejecución del proyecto, el primer paso será definir los objetivos que persigue y la visión de cuales serán sus resultados. Una mala definición de estos conceptos puede conllevar indefiniciones y problemas posteriores.

Los objetivos en esta fase serán cualitativos ya que la cuantificación de los mismos se realizará en fases posteriores. Además, se creará un equipo de trabajo para todo el proyecto que básicamente estará compuesto por directivos de la organización.

● **Fase 2. - DIAGNÓSTICO de la situación actual**

Tras haber sido definidas la visión y los objetivos del cambio, en esta etapa se emplearán distintas técnicas de análisis en función de las características del proyecto.

En función del tipo de proyecto a desarrollar, las **herramientas** pueden variar pudiendo ser por ejemplo un estudio de posicionamiento, el autodiagnóstico empleando el modelo de la EFQM, el desarrollo de un análisis DAFO (Debilidades Amenazas Fortalezas Oportunidades), el cálculo y análisis de costes, análisis de puestos de trabajo, etc.

Independientemente del proyecto a desarrollar, es indispensable analizar la **cultura de la organización** ya que entenderla es el primer paso para gestionarla correctamente.

Partiendo por un lado de la información recogida con una u otra técnica y por otro lado el análisis de la cultura de la organización, ya se está en disposición de planificar el cambio.

**● Fase 3. - DESARROLLO del plan de acciones (incluyendo el plan de comunicación interna), así como los objetivos concretos que alcanzará. Creación de los equipos de trabajo.**

Tras el diagnóstico de la fase 2, en este momento se definirán los objetivos finales del cambio, cuales serán las tareas a realizar así como los plazos y recursos tanto internos como externos de la organización necesarios.

Esta es una fase compleja y en algunos casos necesitará de varias aproximaciones hasta conseguir el plan de acciones y objetivos definitivos.

Esta fase a su vez tiene cuatro subfases:

- 3.1. - Objetivos finales del cambio**
- 3.2. - Desarrollo de plan de acción**
- 3.3. - Plan de comunicación**
- 3.4. - Creación de equipos de trabajo**

Pasemos a desarrollar cada una de las subfases:

### **3.1. - Objetivos finales del cambio**

Es muy importante señalar que en esta etapa, se deberá llegar a un equilibrio entre cual es la visión y los objetivos del cambio y lo cerca o lo lejos que está de conseguirlos, pudiendo definir objetivos intermedios.

Este equipo definirá en primer lugar la visión del cambio para a partir de ahí definir los objetivos del cambio. Estos objetivos deben ser bastante claros, alcanzables, objetivos y medibles.

Deberían ser objetivos del estilo:

- Alcanzar el liderazgo en un mercado determinado
- Reducir costes en un x%
- Aumentar la productividad un x%
- Disminuir la rotación del personal un x%
- Etc.

Otro punto importante es la definición de tiempo y recursos que se van a destinar para así evaluar a priori el retorno de la inversión del proyecto.

### **3.2. - Desarrollo de plan de acción**

En esta subfase, se desarrollará perfectamente el plan de acciones que dependerá totalmente del tipo de proyecto a desarrollar.

En función de si el proyecto es de dimensionamiento de plantilla, un plan estratégico, un sistema de aseguramiento de la calidad según norma ISO 9000, etc., será ésta la subfase en la que se desarrollarán los aspectos técnicos.

Obviamente, se escapa de los objetivos de este documento profundizar en estos distintos aspectos que serán diferentes en función del tipo de proyecto y objetivos.

Es muy importante destacar que pensando ya en la fase de implantación, se deberá hacer una matriz con los distintos proyectos y su impacto en la organización, dándole prioridad en su desarrollo a los que más impacto tengan ya que conseguirá un efecto positivo en el proceso de implantación.

### 3.3. - Plan de comunicación

Tras haber desarrollado el diagnóstico y los planes de acción, es crítico plasmar toda la visión definitiva del proyecto y comunicarla para conseguir:

- La integración de todos los integrantes de la organización.
- Tener un punto de partida y otro de final para saber en todo momento donde se estaba, a donde se quiere llegar y en qué punto estamos
- Conocer en todo momento si se están alcanzando los objetivos así como los recursos empleados y su comparación con lo planificado

Es muy problemático cuando los integrantes de la organización no saben qué está sucediendo, cómo les afectará a ellos, quienes son las nuevas personas que no conocen (en caso de que haya consultores externos), para qué están aquí, etc...

Y más aún cuando empiezan a haber los primeros cambios. Es indispensable que todo el mundo sepa lo que está sucediendo, por qué y para qué así como si le va a afectar en sus condiciones personales y profesionales.

Por ello, en el plan de comunicación se deberán de definir todos sus componentes: objetivos, a quien va dirigido, con qué mensajes, en qué soportes, con qué frecuencia, etc.

### 3.4. - Creación de equipos de trabajo

Para la correcta gestión del cambio es indispensable la creación de equipos de trabajo que se "empapen" del cambio y que lo transmitan a toda la organización. En función de las características del proyecto y del tamaño de la organización, será necesaria la creación de más o menos equipos con una cantidad u otra de integrantes.

En este equipo, se debe definir exactamente cual serán sus funciones y responsabilidades, quien serán los integrantes, cual será la dedicación de cada uno de ellos al proyecto, quien lo liderará y cual será la frecuencia de las reuniones.

## ● Fase 4. - **IMPLANTACIÓN DEL CAMBIO en las fases definidas. PLAN DE FORMACIÓN**

Esta fase está totalmente relacionada con la **creación de equipos de trabajo** ya que son ellos, posiblemente ayudados de personal externo, los que implantarán el cambio. En esta fase es muy importante localizar dentro de la organización quienes pueden ser los facilitadores del cambio.

Si estas personas están perfectamente identificadas, pueden ser **catalizadores** del cambio para que ayuden a motivar a sus compañeros.

En función del tamaño de la organización y de la complejidad del proceso de cambio, se puede estudiar el hacer pruebas piloto. Es importante señalar que estas pruebas piloto pueden servir como palanca del cambio consiguiendo resultados tangibles dentro de la organización y así poder motivar a otros elementos menos motivados inicialmente, y así ayudar como impulsor del proyecto global.

### ● **Fase 5. - SEGUIMIENTO de la solución y CONTROL**

Tras la implantación del proyecto, es crítico que haya un seguimiento de los indicadores que se habían definido así como actuar en consecuencia de las desviaciones producidas.

En esta tarea, una herramienta como un cuadro de mando pueden ser muy interesantes para su correcto seguimiento.

En el desarrollo de proyectos es muy habitual dejar de lado esta fase con lo que con el tiempo los proyectos “degeneran” llegando a una situación en la que un proyecto que se había hecho para mejorar y ha mejorado la organización hasta un momento determinado llega a ser contraproducente debido a no haber realizado un correcto seguimiento y control del mismo.

#### **Improven Consultores**

<http://www.improven-consultores.com>

[info@improven-consultores.com](mailto:info@improven-consultores.com)