



# La gestión del cambio en la consultoría



Las **organizaciones**, con el transcurrir del tiempo, se ven obligadas a cambiar para poder seguir sobreviviendo en el entorno volátil y cambiante en el que se encuentran. Es decir, las organizaciones cambian para **responder a las exigencias internas** que abarcan su propia evolución y **enfrentar las exigencias externas** relacionadas con su propio crecimiento y con la competencia que la rodea (Acosta, 2002).

Dentro de los tipos de cambio que atraviesan las organizaciones, Daft (2011) presenta los siguientes. En primer lugar, cambios en tecnología, que pueden ser modificaciones en su base de conocimiento; en segundo lugar, cambios en el producto o servicio, en donde pueden incluir adaptaciones o mejoras; en tercer lugar, cambios en la estructura o estrategia; y, por último, cambios en la cultura organizacional, en donde se puede evidenciar la transformación de los valores y conductas.

En base a estos tipos de cambio, resulta fundamental la participación de las personas en el proceso de cambio en una organización, puesto que, tal como señala Davis (2000), el cambio comienza cuando el alto mando de una organización toma la decisión de cambiar, sin embargo, la decisión en sí misma no es suficiente, pues es necesario lograr que la actitud y los procesos a seguir se socialicen. Es por ello que resulta relevante identificar las fuerzas que afectarán y serán afectadas por el cambio, en el caso de las organizaciones, los trabajadores.



Dado lo anteriormente mencionado, las organizaciones, con el fin de encontrar soluciones a uno o más de sus problemas de negocio o necesidades empresariales, recurren al servicio de asesoría especializada e independiente llamada **consultoría**. La **consultoría organizacional** guarda relación cercana con la gestión del cambio, puesto que ambas atraviesan por **tres etapas** fundamentales.



**1. Etapa de formulación:** Es donde la empresa consultora **diagnostica a la organización** para evidenciar sus necesidades y su situación actual. Es decir, brinda un punto de partida para poder entender el funcionamiento de sus procesos, sus tareas y el comportamiento de sus colaboradores. Asimismo, la empresa consultora, elabora un plan para mejorar los puntos débiles de la organización. Durante este proceso de formulación, se debe **interiorizar con los trabajadores**, puesto que las organizaciones están compuestas por personas; y entender el factor humano es fundamental para poder gestionar una transición de manera adecuada.



**2. Etapa de implementación:** En esta, en base al diagnóstico previamente realizado, se realizan los **primeros cambios de corto plazo**. Se debe entender que para que un cambio persevere a largo plazo, las pequeñas transiciones y objetivos a corto plazo se deben cumplir. Es muy importante que las **transiciones** se den **por etapas**, ya que como se mencionaba anteriormente, el capital humano es el activo más valioso de las organizaciones, y una transición brusca puede afectar negativamente el rendimiento y productividad de los trabajadores, perjudicando en efecto a la organización.



**3. Etapa de evaluación:** Permite a la empresa consultora, poder **tomar acciones de mejora** en base a la retroalimentación de los trabajadores de toda la organización. En base a esta información, la empresa consultora toma **acciones correctivas** para que la transición se pueda dar de manera óptima, y, sobre todo, entendiendo la cultura organizacional, clima laboral, satisfacción laboral, entre otras variables, que pueden modificar el plan inicial.

En conclusión, es importante mencionar que un servicio de consultoría eficiente debe entender el **funcionamiento de su cliente**, tanto sus procesos como sus trabajadores y cultura; ya que no todas las organizaciones funcionan igual y no todas las áreas dentro de una misma organización tienen el mismo comportamiento. Es decir, se debe tratar al detalle cada una de las características del cliente para que el servicio sea **personalizado y productivo** a largo plazo.

#### Referencias:

Acosta, C. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional. Revista Colombiana de Psicología, 11, 9-24. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80401101>

Daft, R. (2011). Teoría y diseño organizacional. (10ª ed.). México D.F.: Cengage Learning.

Davis, K. (2000). Comportamiento humano en el trabajo. México: McGraw-Hill.



**Pedro Sakuray Ramírez**  
Administración y Finanzas  
psakuray@corebusinesscorp.com