



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas



El Cambio Organizacional

AR Tema extractado del libro "**Análisis Funcional de Sistemas y Tecnologías de la Información**" de Aníbal M. Mazza Fraquelli - ISBN 978-987-26981-3-3

Presentación del tema

La **gestión del cambio organizacional** (*Organizational Change Management, OCM*) es el conjunto de prácticas, métodos y herramientas orientadas a preparar, acompañar y consolidar las transformaciones que atraviesan las organizaciones. Desde la perspectiva de las **Tecnologías de la Información (Information Technologies, IT)**, la gestión del cambio resulta crítica porque la mayoría de los cambios organizacionales actuales están impulsados —total o parcialmente— por la incorporación, actualización o reemplazo de **sistemas de información**.

En este contexto, la gestión del cambio no se limita a modificar procesos o estructuras formales, sino que aborda el impacto que los cambios tecnológicos generan en las personas, los roles, las competencias, la cultura organizacional y las rutinas de trabajo.

2) Desarrollo

Desde la mirada de la administración con foco en TI, la gestión del cambio organizacional puede analizarse a partir de cuatro dimensiones clave.

a) El cambio como consecuencia de la implementación de sistemas de información

La adopción de sistemas como **ERP (Enterprise Resource Planning – Planificación de Recursos Empresariales)**, **CRM (Customer Relationship Management – Gestión de Relaciones con Clientes)** o **BI (Business Intelligence – Inteligencia de Negocios)** modifica la forma en que la información se captura, procesa y utiliza para la toma de decisiones.

Estos cambios generan:

- Redefinición de procesos administrativos.
- Nuevas responsabilidades vinculadas al uso de datos.
- Mayor dependencia de la calidad de la información (*data quality*).
- Resistencia al cambio por parte de los usuarios finales.

La gestión del cambio actúa como un puente entre la solución tecnológica y su uso efectivo.

b) El factor humano en los proyectos de TI

Un error frecuente en los proyectos tecnológicos es asumir que la implementación técnica garantiza el éxito organizacional. Desde la gestión del cambio se reconoce que el principal riesgo no es el sistema, sino la **adopción por parte de las personas**.

Aquí se trabajan aspectos como:

- Comunicación del cambio (qué cambia, por qué y para qué).
- Capacitación (*training*) orientada al uso real del sistema.
- Gestión de resistencias individuales y grupales.
- Alineación entre liderazgo, usuarios clave y áreas de TI.

Modelos como **ADKAR (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement – Conciencia, Deseo, Conocimiento, Habilidad y Refuerzo)** permiten estructurar estas acciones desde una lógica gradual y medible.

c) Gestión del cambio y gobernanza de TI

Desde la **Gobernanza de TI (IT Governance – Gobierno de las Tecnologías de la Información)**, la gestión del cambio asegura que las transformaciones tecnológicas estén alineadas con los objetivos estratégicos del negocio.

Esto implica:

- Definir responsables del cambio.
- Establecer métricas de adopción y uso del sistema.
- Controlar impactos operativos y riesgos asociados.
- Asegurar la continuidad del negocio (*business continuity*).

Sin una adecuada gestión del cambio, los proyectos de TI pueden cumplir los plazos técnicos pero fracasar en términos organizacionales.

d) Ejemplo aplicado

Una organización que migra su sistema contable a una solución integrada en la nube (*cloud computing – computación en la nube*) puede tener el sistema operativo en pocas semanas.

Sin embargo, si los usuarios continúan utilizando planillas paralelas o evitan cargar información en tiempo real, el beneficio esperado se diluye.

La gestión del cambio interviene para modificar hábitos, reforzar el uso correcto del sistema y asegurar que la información sea confiable para la toma de decisiones.

3) Conclusión

La gestión del cambio organizacional es un componente indispensable en cualquier iniciativa tecnológica. Desde la perspectiva de las Tecnologías de la Información, su función principal es garantizar que los sistemas implementados sean efectivamente adoptados, utilizados y aprovechados por la organización.

Para los futuros licenciados en administración, comprender la gestión del cambio implica reconocer que la tecnología no transforma organizaciones por sí sola: lo hacen las personas cuando integran la tecnología a sus procesos, decisiones y cultura de trabajo.

Preguntas de autoevaluación

1. ¿Por qué la gestión del cambio es crítica en proyectos de sistemas de información?
 2. ¿Qué riesgos organizacionales aparecen cuando se implementa tecnología sin gestionar el cambio?
 3. ¿Cómo se relaciona la gestión del cambio con la gobernanza de TI?
 4. ¿Qué rol cumplen la capacitación y la comunicación en la adopción de sistemas?
 5. ¿Por qué el éxito técnico de un sistema no garantiza su éxito organizacional?
-

Material de Clases

Compilado por **Aníbal M. Mazza Fraquelli** Doctor de la Universidad de Buenos Aires para el uso de sus clases en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

Contenidos de esta página

Los contenidos **aquí incluidos integran desarrollos y escritos propios del autor, así como materiales de terceros (documentos, textos, fragmentos, conceptos, imágenes, esquemas, definiciones u otros recursos)**, los cuales son utilizados a título ilustrativo, explicativo o formativo, respetando la normativa vigente en materia de derechos de autor y citando las fuentes cuando corresponde.

La selección, organización, adaptación pedagógica y contextualización de los contenidos constituye un trabajo original del autor, orientado a facilitar los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Este material no persigue fines comerciales y su reproducción, total o parcial, queda limitada al ámbito educativo, debiendo preservarse siempre la mención de la autoría y las fuentes originales.

Autorización de uso

Se permite la reproducción, comunicación pública, distribución y utilización total o parcial de los contenidos de su material, en formato físico o digital, con fines exclusivamente educativos, académicos o de divulgación, siempre que se respete la integridad del contenido y se incluya la correspondiente referencia a la fuente y a la autoría.

Las ideas, opiniones e interpretaciones contenidas en este material corresponden exclusivamente al autor.

Queda expresamente excluido cualquier uso con fines comerciales.