



El desarrollo de una estrategia de Gestión del Cambio proporciona dirección y propósito para todas las actividades de Gestión del Cambio. Al delinear las características únicas del cambio, sus riesgos y resistencia potencial, los Practitioners se posicionan a sí mismos y al equipo de proyecto para el éxito.

POR QUÉ CADA PROYECTO REQUIERE SU PROPIA ESTRATEGIA DE GESTIÓN DEL CAMBIO

Un enfoque de "talla única" no es efectivo para Gestión del Cambio. Piensa en estos cambios:

- ◆ Adquirir una empresa casi del mismo tamaño
- ◆ Hacer que los proveedores utilicen un nuevo formulario y proceso basado en la web
- ◆ Reubicación de espacios de oficina dentro de un edificio
- ◆ Implementación de un ERP
- ◆ Cambios en el liderazgo ejecutivo

Todos estos son cambios claramente diferentes, y cada uno requiere que la Gestión del Cambio sea exitosa. Cada uno impacta de forma distinta a las personas y la forma de hacer su trabajo.

Cada uno puede sufrir una lenta adopción y baja utilización. Cada uno tiene riesgos asociados con personas que no se comprometen o que se resisten al cambio.

Si bien cada una de estas iniciativas necesita Gestión del Cambio para tener éxito, la magnitud y el enfoque correctos para una exitosa Gestión del Cambio serán diferentes. Las estrategias de Gestión del Cambio definen el enfoque necesario para acompañar

al cambio dadas las características únicas de cada proyecto. A continuación, se detallan los tres pasos para crear una estrategia de Gestión del Cambio.

1. IDENTIFICAR LAS CARACTERÍSTICAS DEL CAMBIO

¿Qué tan grande es el cambio? ¿A quién afectará? ¿Cuál es la línea de tiempo? ¿Compete con otras iniciativas? Estas son algunas de las preguntas que deberá responder a medida que prepara una estrategia para gestionar el cambio.



Los cambios pueden ser proyectos formalizados, iniciativas estratégicas o incluso pequeños ajustes a la forma en que opera la organización. Comprender las características del cambio requiere que responda preguntas como las siguientes:

- ◆ ¿Cuál es el alcance del Cambio?
- ◆ ¿Cuántas personas serán impactadas?
- ◆ ¿Quién está siendo impactado?
- ◆ ¿Se está impactando a las personas de la misma manera o están experimentando el cambio de manera diferente?
- ◆ ¿Qué específicamente cambia (procesos, sistemas, roles de trabajo, etc.)?
- ◆ ¿Cuál es el marco de tiempo para el cambio?



2. EVALUAR LOS ATRIBUTOS DE LA ORGANIZACIÓN

Los atributos organizacionales están relacionados con la historia y la cultura de la organización y describen el contexto en el que se está introduciendo este cambio particular. Es necesario considerar:

- ◆ ¿Cuál es la necesidad percibida de este cambio entre los empleados y los gerentes?
- ◆ ¿Cómo se han gestionado los cambios anteriormente?
- ◆ ¿Existe una visión compartida para la organización?
- ◆ ¿Cuántos cambios están sucediendo simultáneamente?

Grupos impactados

El último paso para evaluar a la organización es desarrollar un mapa de quién se ve afectado por el cambio y cómo se ve afectado.

Un cambio específico, como la implementación de un programa de reporte de gastos basado en la web, tendrá un impacto específico en diferentes grupos:

- ◆ Los empleados que no reportan gastos regularmente no se verán impactados en absoluto.
- ◆ El personal que viaja esporádicamente puede verse sólo ligeramente impactado.
- ◆ Los empleados que viajan continuamente se verán más impactados, aunque reportar gastos sea solo una pequeña parte de su trabajo diario.
- ◆ Los empleados de contabilidad que administran los reportes de gastos se verán fuertemente impactados, ya que su trabajo se modifica de manera significativa.

La descripción de los grupos y cómo se verán impactados permite realizar planes específicos y personalizados en el proceso de Gestión del Cambio.



3. CREAR UNA ESTRATEGIA DE GESTIÓN DEL CAMBIO

Las estrategias exitosas de Gestión del Cambio incluyen una estructura de equipo, modelo de patrocinio, tácticas especiales y evaluación de riesgos. Sin estos elementos, será muy difícil desarrollar e implementar los planes de Gestión del Cambio que necesita un proyecto exitoso.

Estructura de equipo

La estructura del equipo de Gestión del Cambio identifica quién realizará el trabajo de Gestión del Cambio. Describe la relación

entre el equipo de proyecto y el equipo de Gestión del Cambio. Las estructuras de equipo frecuentes incluyen:

- ◆ Un responsable de Gestión del Cambio integrado en un equipo de proyecto.
- ◆ Un equipo de Gestión del Cambio centralizado que apoye a un equipo de proyecto.
- ◆ Gestión del Cambio como responsabilidad asignada a uno de los miembros del equipo de proyecto.

La clave para una estructura de equipo es ser claro al asignar responsabilidades y recursos de Gestión del Cambio.



Coalición de Patrocinio

La Coalición de Patrocinio describe a los líderes, gerentes y en general a los colaboradores que deben estar a bordo y participar activamente para liderar el cambio. El Patrocinador principal es la persona que autoriza y apoya el cambio. Esta persona debe estar activa y visiblemente involucrada en el cambio a lo largo del proyecto. También juega un rol en la construcción de una coalición de patrocinadores en toda la organización. Al crear la Coalición de Patrocinio, se elige a los líderes formales e informales de los grupos impactados por el cambio. Cada miembro de la Coalición de Patrocinio tiene la responsabilidad de generar apoyo y comunicar el cambio con sus respectivas audiencias.

Tácticas especiales para resistencia anticipada

Muchas veces, después de que se presenta un proyecto surge resistencia y los miembros del equipo descubren que podrían haber anticipado esa reacción. Al crear una estrategia para Gestión del Cambio, se debe identificar dónde se puede esperar resistencia:

- ◆ ¿Hay áreas geográficas o divisiones dentro de la organización que históricamente han demostrado ser más resistentes a los cambios?
- ◆ ¿Existen grupos que apoyan una solución diferente a la que estamos tratando de implementar?
- ◆ ¿Existen grupos que apoyan abiertamente la forma en cómo se hacen las cosas hoy?

La manera en que cada grupo se relacionan con el cambio generará puntos particulares de resistencia. Una vez que se haya identificado esta resistencia, se pueden planear tácticas especiales para superarla antes de comenzar.



Evaluación de riesgo del proyecto

El riesgo de no gestionar el lado humano del cambio en un proyecto particular está relacionado con las dimensiones descritas en las secciones de características del cambio y atributos organizacionales. Los cambios que son más dramáticos y de mayor alcance en la organización tienen un mayor riesgo de no alcanzar sus objetivos. Del mismo modo, las organizaciones y grupos con historias y culturas que se resisten al cambio tendrán mayor riesgo. Al desarrollar la estrategia, el equipo de Gestión del Cambio documenta el riesgo general y los factores de riesgo específicos.



¿QUÉ SUCEDE A CONTINUACIÓN?

Formular la estrategia de Gestión del Cambio es el primer paso crítico para el desarrollo y la implementación de un plan de Gestión del Cambio. La estrategia proporciona una dirección para la toma de decisiones informada y hace que el proyecto o el cambio cobre vida, describiendo quién y cómo tendrá un impacto en la organización.

La estrategia de Gestión del Cambio contribuye a la formulación de los cinco planes de Gestión del Cambio descritos en la metodología de Prosci®. Por ejemplo, los grupos identificados en la estrategia deberían abordarse específicamente en el plan de comunicación. Los pasos para construir y mantener la Coalición de Patrocinio identificados en la estrategia son parte de la hoja de ruta del patrocinador. Cada uno de los planes y actividades posteriores de Gestión del Cambio se rige por una estrategia de Gestión del Cambio efectiva.

www.facultagroup.com



MÉXICO
Insurgentes Sur 586, Oficina 402, Col. Del Valle, Ciudad de México, México.

CHILE
Marchant Pereira 150, Oficina 901, Providencia, Santiago de Chile.

ESPAÑA
Avenida de Brasil 1, 6ra Planta, C.P. 28020, Madrid, España



contacto@facultagroup.com



CONSTRUYA SU CAPACIDAD DE CAMBIO ORGANIZACIONAL CON PROSCI

Más del 80% de las compañías Fortune 100 han trabajado con Prosci para desarrollar su capacidad organizacional de cambio. Nuestra metodología basada en investigación es fácil de aplicar. En un entorno organizacional que enfrenta cambios cada vez más grandes, rápidos y complejos, equipamos a su empresa con los conocimientos, habilidades y herramientas para manejar los cambios de forma más efectiva, volverse más ágil y prosperar.