



La lógica es sólida: los proyectos e iniciativas requieren que las personas realicen su trabajo de manera diferente. Los datos de correlación son claros (de Prosci® y otras fuentes): la probabilidad de éxito aumenta con una eficaz Gestión del Cambio. Sin embargo, las organizaciones todavía parecen encontrarse con cierta renuencia a invertir completamente y comprometerse con Gestión del Cambio. Muchos responsables de impulsar el cambio en las organizaciones enfrentan una falta de decisión sobre invertir tiempo, recursos y presupuesto en Gestión del Cambio.

A continuación, se muestra un análisis de costo-beneficio para invertir en Gestión del Cambio, que incluye cinco perspectivas sobre los beneficios de aplicar Gestión del Cambio. Dada la importancia de los cambios en el entorno actual, estos enfoques para defender gestión del cambio pueden ayudar a que ésta sea vista como “imprescindible” y no como “deseable” en los proyectos de cambio de su organización.

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO

El análisis costo-beneficio en Gestión del Cambio no es diferente a otros análisis de costo-beneficio: Busca mostrar la relación entre lo que cuesta administrar el lado humano del cambio y los beneficios de aplicar un enfoque estructurado que permita y aliente a los empleados a adoptar el cambio. Solo recibirá la aceptación e inversión necesarias para Gestión del Cambio si puede “inclinarse la balanza” al demostrar que los beneficios reales y tangibles de Gestión del Cambio superan los costos.



Los resultados de la investigación sobre el costo de Gestión del Cambio se presentan a continuación y son bastante sencillos. El lado de los beneficios de la ecuación es donde la discusión puede ser complicada. Para mejorar el análisis de costo-beneficio, se presentan cinco perspectivas específicas de beneficios que pueden aprovecharse para pronunciarse a favor de la Gestión del Cambio:

Perspectiva de beneficio 1:

Tres factores humanos que determinan el ROI

Mayor velocidad de adopción, mayor utilización final y mayor competencia; Gestión del Cambio impulsa el ROI de los proyectos que depende de las personas adoptando y utilizando nuevas maneras de trabajar.

Perspectiva de beneficio 2:

Evitar costos

Gestionar mal el cambio es costoso para el proyecto y la organización; Gestión del Cambio es una táctica para evitar costos.

Perspectiva de beneficio 3:

Mitigación de riesgos

Los individuos, el proyecto y la organización están en riesgo cuando el cambio se gestiona mal; Gestión del Cambio es una herramienta para mitigar riesgos

Perspectiva de beneficio 4:

Seguro de realización de beneficios

Considere cuándo los beneficios esperados del proyecto dependen en última instancia de que las personas hagan su trabajo de manera diferente; Gestión del Cambio proporciona un seguro de realización de beneficios.

Perspectiva de beneficio 5:

Probabilidad de cumplir objetivos

Los datos muestran que los proyectos que cuentan con eficaz Gestión del Cambio tienen más probabilidades de cumplir con los objetivos, cumplir con el cronograma y mantenerse dentro del presupuesto; Gestión del Cambio aumenta la probabilidad de cumplir objetivos, a tiempo y dentro de presupuesto.

LOS COSTOS DE GESTIÓN DEL CAMBIO

Aplicar Gestión del Cambio en un proyecto no es gratuito. Se necesita tiempo, energía y recursos. De acuerdo con la edición 2016 de Mejores Prácticas en Gestión del Cambio (Best Practices in Change Management 2016 Edition), los principales componentes de costos de Gestión del Cambio incluyen:



Costos de ...

- ◆ Recursos humanos dedicados a hacer Gestión del Cambio
- ◆ Capacitación
- ◆ Comunicación
- ◆ Viaje
- ◆ Tiempo
- ◆ Materiales de Gestión del Cambio

Además de estos componentes de costos primarios que se identificaron con mayor frecuencia, puede haber varios costos secundarios:



Costos de ...

- ◆ Consultoría
- ◆ Gastos generales
- ◆ Eventos, talleres y reuniones grupales
- ◆ Reforzamiento y reconocimiento

Para “inclinarse la balanza” hacia la aceptación e inversión para gestionar el lado humano del cambio, los beneficios de Gestión del Cambio deben superar estos componentes de costos.

LOS BENEFICIOS DE GESTIÓN DEL CAMBIO

Perspectiva de beneficio 1:

Tres factores de ROI del lado humano

Mayor velocidad de adopción, mayor utilización final y mayor competencia; Gestión del Cambio impulsa el ROI de los proyectos que depende de las personas adoptando y utilizando nuevas maneras de trabajar.

El cambio ocurre a nivel individual. El modelo de ROI de Gestión del Cambio de Prosci® se centra en tres factores del lado humano, que contribuyen o limitan el valor que un cambio ofrece a la organización. A continuación, se enlistan algunas preguntas que puede hacer para evaluar estos factores para su proyecto:

Velocidad de adopción: ¿Qué tan rápido adoptan las personas los nuevos procesos o comportamientos?

Utilización final: ¿Cuántos empleados impactados transitaron el cambio (y cuántos no lo hicieron)?

Competencia: ¿Cuán efectivamente los empleados ejecutaron los nuevos procesos o demostraron los comportamientos esperados?

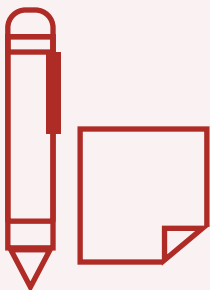
Estos tres factores son únicos para su cambio particular, pero son universales en términos de impacto en el ROI del proyecto. Desafortunadamente, muchos equipos de proyecto no consideran, o hacen suposiciones implícitas sobre el lado humano de su cambio. Por ejemplo, un equipo que respalda una gran implementación de IT, que brinda a los usuarios nuevas interfaces, podría suponer implícita y erróneamente que todos los usuarios (100% de utilización final) comenzarán a usar el sistema de manera experta (competencia extremadamente alta) el día que el sistema se active (velocidad instantánea de adopción).

Cuando se agregan los tres factores del lado humano al caso de negocios y los cálculos de ROI, puede resaltar la importancia de Gestión del Cambio. Los tres factores pueden incluso usarse para realizar análisis de sensibilidad para generar valores numéricos reales para el impacto que los factores del lado humano tienen sobre el ROI (por ejemplo, si la adopción toma seis semanas en lugar de tres, y el 15% de los usuarios no adoptó el sistema, entonces el ROI para el proyecto en realidad sería X en lugar de Y).

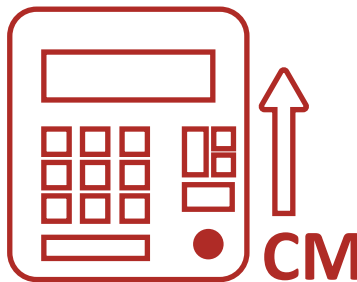
Los tres factores de ROI del lado humano pueden ayudarlo:

1. **Define más claramente** los cambios individuales requeridos por un proyecto al inicio.
2. **Calcule** el impacto de una menor velocidad de adopción, menor utilización final y menor competencia, y posiciona Gestión del Cambio como una herramienta para entregar resultados comerciales en términos concretos.
3. **Eleve** la discusión y documenta los supuestos al principio del proceso relacionado con el lado humano del cambio.

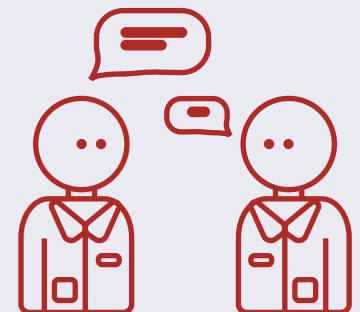
1.



2.



3.



Perspectiva de beneficio 2:

Evitar costos

Gestionar mal el cambio es costoso para el proyecto y la organización; Gestión del Cambio es una táctica para evitar costos.

Cuando los cambios se gestionan mal, incurrimos en costos significativos y cuantificables, tanto a nivel de proyecto como organizacional. Además de los costos adicionales de solucionar los problemas del lado humano que surgen si ignoramos Gestión del Cambio, la organización tampoco logra obtener el valor que necesitaba del proyecto en primer lugar. Gestión del Cambio es una técnica eficaz que podemos aplicar a nuestros proyectos.



Costos para la **organización** si el cambio se gestiona mal:

- ◆ La productividad se hunde (profunda y sostenidamente)
- ◆ Impacto en los clientes
- ◆ Impacto en los proveedores
- ◆ Pérdida de empleados valiosos
- ◆ Disminución de la moral
- ◆ Disminución de la calidad del trabajo
- ◆ Resistencia (tanto activa como pasiva)
- ◆ Historial de cambios fallidos
- ◆ Estrés, confusión, fatiga
- ◆ Saturación de cambio



Costos para el **proyecto** si el cambio se gestiona mal:

- ◆ Retrasos en los proyectos
- ◆ Hitos perdidos
- ◆ Proyecto en espera
- ◆ Recursos no disponibles para el equipo del proyecto
- ◆ Exceso de presupuesto
- ◆ Obstáculos inesperados
- ◆ Retrabajo requerido en el diseño del proyecto
- ◆ El proyecto no cumple con los objetivos.
- ◆ El proyecto está totalmente abandonado.
- ◆ Pérdida de trabajo por parte del equipo del proyecto.



Costos si el cambio **no se implementa**:

- ◆ Gastos no reducidos
- ◆ Eficiencias no ganadas
- ◆ Ingresos no aumentados
- ◆ Cuota de mercado no ganada
- ◆ Desperdicios no eliminados
- ◆ Regulaciones no cumplidas, que resultan en multas/sanciones, etc.

Además, cuando el proyecto no entrega resultados, la organización pierde la inversión realizada en el proyecto. Cuando Gestión del Cambio se aplica de manera efectiva, estos costos se pueden evitar o minimizar. Algunos de los costos son difíciles de cuantificar, como la disminución de la moral, pero algunos de los costos son muy concretos y fácilmente cuantificables.

Perspectiva de beneficio 3:
Mitigación de riesgos

Los individuos, el proyecto y la organización están en riesgo cuando el cambio se gestiona mal; Gestión del Cambio es una herramienta para mitigar riesgos

Otra perspectiva, similar a la perspectiva de evitar costos, es describir los riesgos potenciales para el proyecto y la organización asociados con el lado humano del cambio. La gestión de riesgos en proyectos es una disciplina bien desarrollada.

Si su organización ya realiza evaluaciones exhaustivas de riesgos en los proyectos, trabaje para posicionar el "riesgo del lado humano" como uno de los riesgos que se considera junto con otros como riesgos financieros, riesgos tecnológicos, riesgos de programación y riesgos de dependencia. Si se está planeando un proyecto y tiene un componente alto de "riesgo del lado humano", entonces aplicar un enfoque estructurado de Gestión del Cambio es la técnica correcta de mitigación de riesgos.



Perspectiva de beneficio 4:
Seguro de realización de beneficios

Considere cuánto del valor del proyecto depende en última instancia de que las personas hagan su trabajo de manera diferente; Gestión del Cambio proporciona un seguro de realización de beneficios.

Para los cambios más importantes y estratégicos en la organización, gran parte del valor que se espera está relacionado con la forma en que las personas hacen su trabajo. Aplicar un enfoque estructurado de Gestión del Cambio es como contratar una póliza de seguro. Gestión del Cambio impulsa el que las metas y objetivos del proyecto que dependen de la adopción y el uso de los empleados se alcancen.

Aquí, el contexto para mostrar el valor de Gestión del Cambio se vincula al valor general que el proyecto busca alcanzar. Los objetivos del proyecto, el caso de negocios o el plan del proyecto, son un buen punto de partida. Para cada objetivo, pregúntese: "¿Cumplir este objetivo depende de que las personas realicen su trabajo de manera diferente?" Para algunas de las preguntas, la respuesta podría ser "no". Sin embargo, muchos de los objetivos estarán directamente relacionados con el lado humano del cambio (adopción y uso).

Para estos objetivos, habrá que preguntar: "¿Qué porcentaje de estos beneficios dependen de que las personas hagan su trabajo de manera diferente?". Esta es la cantidad de beneficio que puede "asegurar" aplicando un enfoque sólido e invirtiendo Gestión del Cambio.



Perspectiva de beneficio 5:

Probabilidad de cumplir objetivos

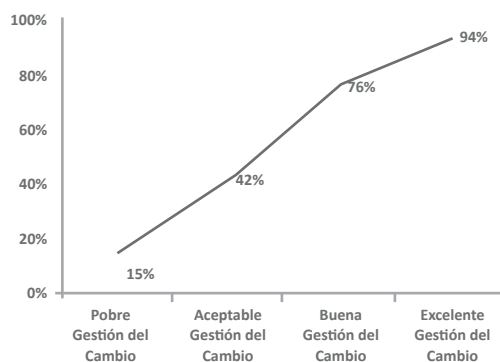
Los datos muestran que los proyectos que cuentan con eficaz Gestión del Cambio tienen más probabilidades de cumplir con los objetivos, cumplir con el cronograma y mantenerse dentro del presupuesto; Gestión del Cambio aumenta la probabilidad de cumplir objetivos, a tiempo y dentro de presupuesto.

Cuando se discute el valor y la importancia de Gestión del Cambio, un análisis de costo-beneficio puede ser un marco poderoso. Identifique a la audiencia con la que quiere platicar sobre Gestión del Cambio y seleccione las perspectivas de beneficio que resulten más efectivas.

Concéntrese en las preocupaciones de su audiencia y conecte Gestión del Cambio a su éxito eligiendo la combinación correcta de perspectivas de beneficio aquí presentadas.

Basado en su audiencia, organización y cultura, seleccione las perspectivas de beneficio más convincentes y trabajar para que sean lo más específicas posibles en relación con su cambio. Los beneficios correctos en su análisis de costo-beneficio pueden "inclinarse la balanza" hacia la inversión en Gestión del Cambio.

Proyectos que cumplieron o superaron sus objetivos



©Prosci 2017. Todos los derechos reservados.

SIGUIENTES PASOS

Obtén la Certificación en Change Management

Únete a los más de 80,000 profesionales certificados de Prosci® que están equipados con todas las herramientas que se necesitan para aplicar Gestión del Cambio en un proyecto y obtenga la Certificación en Change Management más solicitada y buscada a nivel mundial.

Lleva Change Management a su organización

Llámenos. Le ayudaremos a evaluar el estado actual de madurez de Gestión del Cambio en su empresa, revisar su estrategia de desarrollo de la capacidad organizacional de Change Management y crear un plan para impulsarla.

www.facultagroup.com

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

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

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

✉ contacto@facultagroup.com

