LOS COSTOS Y RIESGOS DE UN CAMBIO MAL GESTIONADO

Faculta
EL CAMBIO COMO UNA VENTAJA COMPETITIVA

Prosci GLOBAL AFFILIATE NETWORK

Escrito por Tim Creasey

Cuando se ignora o se gestiona mal el lado humano del cambio, el proyecto y la organización asumen costos y riesgos adicionales. Desde esta perspectiva, una Gestión del Cambio efectiva es una técnica para evitar costos y una táctica de mitigación de riesgos. A continuación, explicamos qué tipos de costos y riesgos se pueden evitar mediante la aplicación de Gestión del Cambio ayudando a que a tu organización transite por los cambios de manera más eficiente.

CONSECUENCIAS DE UNA MALA GESTIÓN DEL CAMBIO

Cada uno de nosotros ha sido parte de un cambio mal gestionado, ya sea como generador o como receptor de dicho cambio. Cuando los proyectos e iniciativas de cambio se gestionan mal desde la perspectiva humana, esto es, desde la perspectiva de los colaboradores de la organización teniendo que adoptar y usar nuevas formas de trabajar, no logramos los resultados deseados. Sabemos por experiencia que los cambios individuales no se generan, lo cual dificulta la obtención de los beneficios organizacionales buscados. También se sabe que tenemos una menor probabilidad de cumplir con los objetivos, terminar a tiempo y dentro del presupuesto. Sabemos con certeza que la velocidad de adopción será más lenta, la utilización final será menor y el nivel de competencia con el que se desempeñe la organización será pobre. Todo esto reduce claramente la obtención de los beneficios esperados.

Para extender la discusión sobre los impactos de ignorar o gestionar mal el cambio, podemos agregar dos perspectivas más: costos y riesgos. Estas perspectivas se desarrollan en dos niveles: a nivel del proyecto y a nivel organizacional. Si bien algunos de estos costos y riesgos pueden parecer “soft”, muchos son cuantificables y pueden tener un impacto significativo en el desempeño financiero del proyecto y la organización en general.

IMPACTOS A NIVEL DE PROYECTO

Muchos de los proyectos o iniciativas de cambio en una organización suelen impactar a las herramientas, tecnologías, procesos, estructuras de reporte y roles de trabajo. Estos proyectos o iniciativas pueden ser el resultado de un plan estratégico, programas internos como un programa de mejora de desempeño, estímulos externos como cambios de regulación o amenazas competitivas, o de nuevas necesidades de clientes y proveedores que queremos satisfacer. Las iniciativas pueden formalizarse como proyectos con project managers, presupuestos, cronogramas, etc., o pueden ser de naturaleza informal. En cualquiera de los casos, estos proyectos impactarán la forma en que las personas hacen su trabajo.

Aunque estos proyectos pueden adoptar diversas formas, el hecho es que ignorar o gestionar mal el lado humano del cambio tiene consecuencias reales para el desempeño del proyecto. A continuación, se presentan algunos ejemplos de los costos y riesgos a nivel de proyecto cuando no gestionamos el lado humano del cambio.

RIESGOS	COSTOS
-Resistencia (activa y pasiva) -Proyectos detenidos (on hold) -Recursos perdidos -Obstáculos inesperados -Los resultados esperados no se alcanzan -El proyecto se abandona	-Retrasos del proyecto -Hitos perdidos -Presupuesto excedido -Retrabajo -Baja productividad por parte del equipo del proyecto

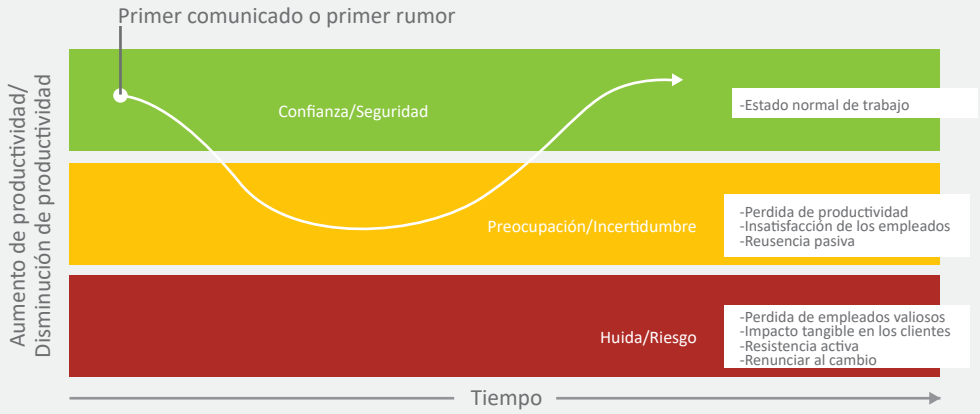
Cuando aplicamos Gestión del Cambio de manera efectiva, podemos prevenir o evitar costos y mitigar los riesgos vinculados con la manera en la que los empleados, de forma individual, adoptan y utilizan un cambio.

IMPACTOS A NIVEL ORGANIZACIONAL

Un cambio mal gestionado suele tener impactos mas allá de los que experimenta el proyecto, afectando a toda la organización. Muchos de estos impactos perduran aún después de que el proyecto ha concluido. Uno de estos impactos organizacionales suele ser la pérdida de empleados valiosos. Una historia de cambios fallidos en la organización es una de las principales causas por las que los empleados valiosos deciden buscar nuevas oportunidades laborales fuera de la empresa. Esto representa un enorme costo.

Otros costos organizacionales y riesgos que surgen de gestionar mal el cambio incluyen:

RIESGOS	COSTOS
-Impacto en los clientes -Impacto en los proveedores -Historia de cambios fallidos -Estrés, confusión y fatiga -Saturación de cambio	-Pérdida de productividad (de forma profunda y sostenida) -Desmotivación -Menor calidad de trabajo



La aplicación efectiva de Gestión del Cambio en un proyecto o iniciativa en particular te permite evitar costos y riesgos organizacionales.

Una tercera dimensión de costos y riesgos

Hay una dimensión final de costos y riesgos a considerar, más allá del proyecto y los impactos organizacionales. Cuando intentamos introducir un cambio sin utilizar una Gestión del Cambio efectiva, es mucho menos probable que implementemos el cambio y obtengamos los resultados esperados. Esta dimensión final proporciona respuestas a la pregunta: ¿Qué sucede si el cambio no se implementa completamente?

Si el cambio no entrega los resultados, en gran parte porque ignoramos el lado humano del cambio, existen costos y riesgos adicionales.

RIESGOS	COSTOS
-Gastos no reducidos -Eficiencias no obtenidas -Ingresos no aumentados -Participación de mercado no alcanzada -Desperdicios no reducidos -Regulaciones no cumplidas	-Pérdida de la inversión realizada en el proyecto -Falta de oportunidad para invertir en otros proyectos

Posicionamiento de Gestión del Cambio

Una manera efectiva de posicionar Gestión del Cambio para un proyecto o iniciativa es identificar y comunicar los costos y riesgos que enfrentaremos si ignoramos o gestionamos mal el lado humano del cambio.Comunicar el valor de Gestión del Cambio, para mitigar costos y riesgos, puede ser un enfoque poderoso si estos son conceptos relevantes para tu organización o audiencia.

"La Gestión del Cambio efectiva nos ayuda a evitar los costos adicionales y excesivos en los que incurriremos si no gestionamos adecuadamente el lado humano del cambio."

"La Gestión del Cambio efectiva nos ayuda a mitigar los riesgos adicionales y excesivos que se deberán asumir si no gestionamos adecuadamente el lado humano del cambio."

Posicionar Gestión del Cambio como una técnica para evitar costos o una táctica de mitigación de riesgos puede ser un enfoque eficaz para compartir el valor de Gestión del Cambio. Esta estrategia también puede ayudarte a obtener los recursos necesarios para gestionar el lado humano del cambio.

Descubre los costos y beneficios de Invertir en Change Management en nuestro artículo: Análisis de Costo-Beneficio de Gestión del Cambio.

Faculta
EL CAMBIO COMO UNA VENTAJA COMPETITIVA

Prosci GLOBAL AFFILIATE NETWORK

	Costos	Riesgos
Nivel de proyecto	-Retrasos del proyecto -Hitos perdidos -Presupuesto excesivo -Retrabajo -Baja productividad por parte del equipo del proyecto -Tus costos específicos del proyecto	-Resistencia (activa y pasiva) -Proyecto detenido (on hold) -Recursos perdidos -Obstáculos inesperados -Los resultados esperados no se alcanzan -El proyecto se abandona -Tus riesgos específicos del proyecto
Nivel organizacional	-Pérdida de productividad (de forma profunda y sostenida) -Pérdida de empleados valiosos -Menor calidad de trabajo -Desmotivación -Tus costos organizacionales específicos	-Impacto en los clientes -Impacto en los proveedores -Historial de cambios fallidos -Éstres, confusión y fátiga -Saturación de cambio -Tus riesgos organizacionales específicos
Si el cambio no se implementa	-Pérdida de la inversión realizada en el proyecto -Falta de oportunidad para invertir en otros proyectos -Tus costos específicos si el cambio no se implementa	-Gastos no reducidos -Eficiencias no obtenidas -Ingresos no aumentados -Participación de mercado no alcanzada -Desperdicios no reducidos -Regulaciones no cumplidas -Tus riesgos específicos si el cambio no se implementa

SIGUIENTES PASOS

Obtén la Certificación en Change Management

Únete a los más de 60,000 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

Llámanos. Te ayudaremos a evaluar el estado actual de madurez de Gestión del Cambio en tu empresa, revisar la 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