

Mejores prácticas en Gestión del Cambio

Prosci ha investigado las mejores prácticas en Gestión del Cambio durante más de 20 años. Para cada edición de Mejores prácticas en Gestión del Cambio, preguntamos a los participantes del estudio:

"¿Cuáles son los mayores contribuidores a una iniciativa de Gestión del Cambio exitosa?"

Mejores prácticas en Gestión del Cambio

Colectiva y consistentemente, las respuestas de los participantes apuntan a siete factores directos que impactan los resultados de una iniciativa de cambio. Estos son las mejores prácticas en Gestión del Cambio, según informaron a Prosci más de 8,000 personas involucradas en Gestión del Cambio.



Foto Certificación en Change Management agosto 2019

7 mejores prácticas en Gestión del Cambio

1

Movilizar el patrocinio ejecutivo activo y visible

2

Aplicar un enfoque estructurado de Gestión del Cambio

3

Comunicarse frecuente y abiertamente

4

Interactuar con los empleados de primera línea

5

Dedicar recursos a Gestión del Cambio

6

Involucrar e integrarse con Gestión de Proyectos

7

Interactuar con los mandos medios y brindarles apoyo

Los participantes de la investigación que identificaron a estos contribuidores fueron practitioners con experiencia, líderes de proyectos, ejecutivos y consultores. El sesenta y dos por ciento de los participantes en la 11ª edición de *Mejores prácticas en Gestión del Cambio* tenían más de cuatro años de participar en la aplicación de Gestión del Cambio, y casi el 25% tenía más de 12 años en el campo.

1

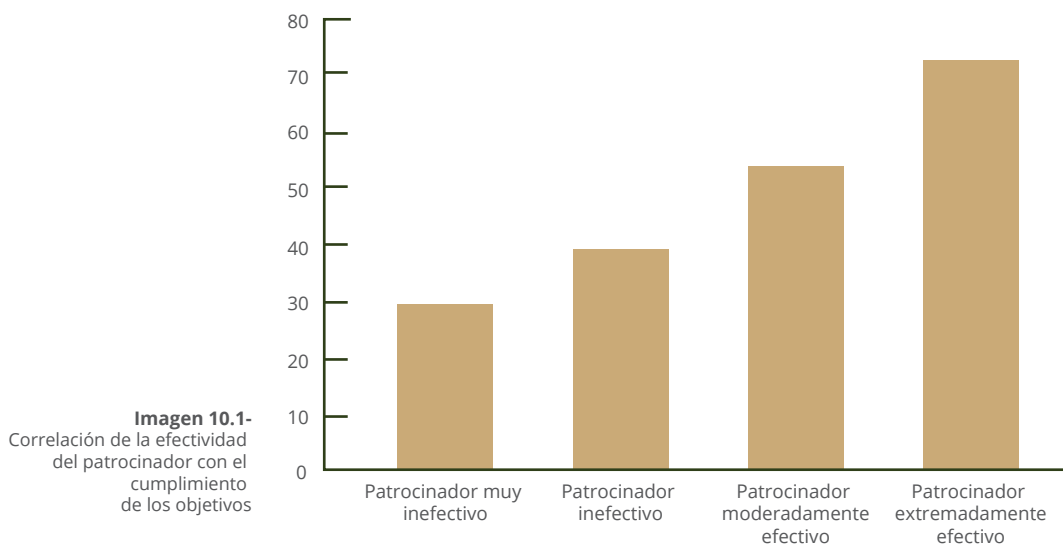
Movilizar el patrocinio ejecutivo activo y visible

Tener un líder positivo que guíe de forma activa a la organización a través del cambio y participe visiblemente a lo largo del ciclo de vida del cambio es el mayor contribuidor al éxito. La importancia del patrocinio se mencionó cuatro veces más frecuente que el siguiente contribuidor al éxito del cambio. Los participantes utilizaron constantemente las palabras clave como "activo y visible" para describir a este contribuidor principal. Patrocinio activo y visible significa que el patrocinador:

- Apoya el cambio, prestando atención constante al cambio y a la necesidad de Gestión del Cambio.
- Defiende el cambio liderando y motivando a otros en la organización.
- Toma decisiones efectivas e influyentes con respecto al cambio, incluida la alineación de prioridades entre otros líderes de la organización.
- Mantiene una comunicación directa con los equipos de Project Management y Gestión del Cambio, y se mantiene accesible durante el cambio.
- Influye en los compañeros para mantener la aceptación y participa en una coalición de patrocinio.

La siguiente gráfica muestra una clara correlación entre la efectividad del patrocinio y la probabilidad de alcanzar los objetivos del proyecto. Los proyectos con patrocinadores extremadamente efectivos tenían más del doble de probabilidades de alcanzar sus objetivos en comparación con aquellos con patrocinadores muy inefectivos.

Si no estás seguro de cómo ayudar a tu patrocinador a volverse activo y visible, o si eres un patrocinador y deseas tener más claridad, ve este [video](#) sobre el rol de ser un líder de Gestión del Cambio.



2

Aplicar un enfoque estructurado de Gestión del Cambio

Un enfoque intencional y definido para gestionar el cambio proporciona la estructura necesaria para mantener el rumbo. Dedicar el tiempo adecuado para actividades significativas y dejar espacio para identificar y abordar las brechas a lo largo del ciclo de vida del proyecto. El uso de un enfoque formal también hace que los procesos sean repetibles para una aplicación consistente de Gestión del Cambio en más iniciativas en toda la organización. Las palabras clave que surgieron cuando los participantes describieron esta práctica incluyeron:

- Establecido
- Personalizable
- Dimensionable
- Fácil de implementar en múltiples cambios
- Fácil de aplicar en cada fase del proyecto

La forma en que las organizaciones utilizan un enfoque estructurado varió en la investigación. El setenta y seis por ciento usa una metodología de Gestión del Cambio como guía general, mientras que el 46% la usa como una lista de verificación para las actividades y el 38% la usa para monitorear el progreso (los participantes pudieron seleccionar múltiples respuestas, lo que dio como resultado un total de más del 100%).

Una vez más, la investigación revela cuánto contribuye al éxito la aplicación de un enfoque estructurado. Los participantes que aplicaron un enfoque estructurado tenían un 33% más de probabilidades de experimentar una efectividad buena o excelente en Gestión del Cambio que aquellos sin una metodología.

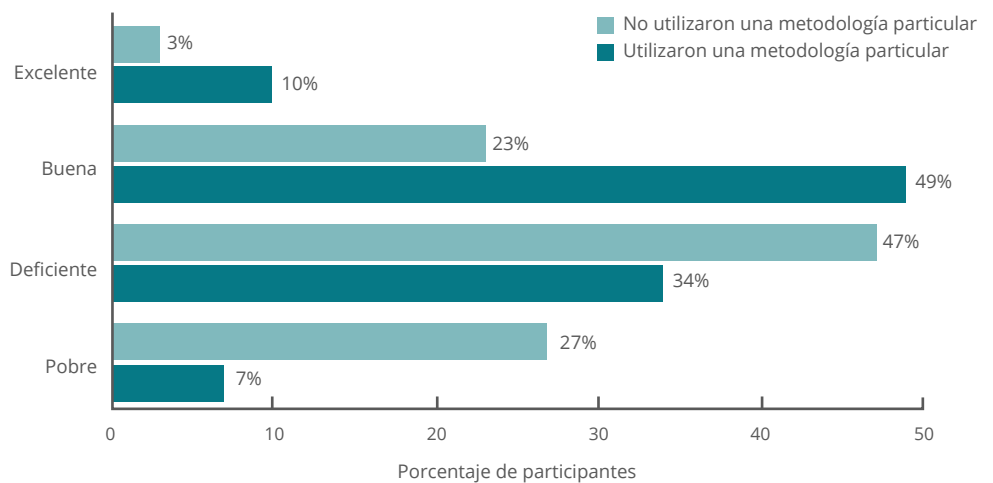


Imagen 6.12-
Impacto del uso de una metodología en la efectividad global de Gestión del Cambio

3

Comunicarse frecuente y abiertamente

Los practitioners en Gestión del Cambio a menudo luchan contra la idea errónea de que Gestión del Cambio se refiere "solo a comunicaciones". Aunque Gestión del Cambio es mucho más que eso, las comunicaciones efectivas son fundamentales para liderar el cambio con éxito. Más allá de la frecuencia, los participantes mencionaron los siguientes factores como importantes para el éxito:

- Cadencia
- Consistencia
- Transparencia
- Aprovechamiento de múltiples canales de comunicación
- Emisores preferidos

Además, los participantes identificaron temas importantes para comunicar, como por qué está ocurriendo el cambio, expectativas, perspectivas del plan a largo plazo, cómo el cambio impactará a los empleados y los impulsores esenciales de negocio.



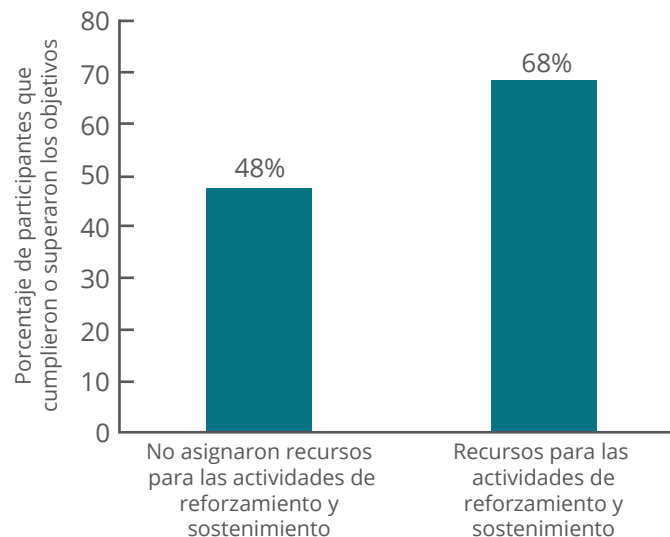
Interactuar con los empleados de primera línea

Aplicamos Gestión del Cambio para ayudar a los empleados a comprender por qué es necesario el cambio y cómo les impactará, y para prepararlos para realizar una transición exitosa a través del proceso, lo que genera resultados exitosos para las organizaciones. Dado este objetivo, queda claro por qué el involucramiento y la participación de los empleados se identificó como uno de los principales contribuidores al éxito. Las tácticas para aumentar el involucramiento incluyen:

- Destacar "¿Qué hay para mí?" (WIIFM)
- Identificar y construir relaciones con los grupos impactados
- Garantizar que los grupos impactados reciban el nivel adecuado de formación
- Involucrar a los empleados en la identificación de una solución propuesta y un Estado Futuro

El objetivo de estos esfuerzos es ayudar a los empleados a demostrar su voluntad de participar en el cambio y colaborar con las personas que lideran el cambio.

El reforzamiento (reinforcement) es un paso crítico en el proceso de Gestión del Cambio. Debido a que en la actualidad la mayoría de las organizaciones están saturadas de cambios y los practitioners deben hacer malabarismos con muchos cambios al mismo tiempo, a menudo descuidan este paso. Abordar de manera inadecuada las actividades de reforzamiento y sostenimiento tiene un impacto negativo en el resultado general del cambio. Los participantes que planificaron las actividades de reforzamiento tenían un 20% de más probabilidades de lograr los objetivos del proyecto en comparación con los que no lo hicieron.



5

Especializar recursos a Gestión del Cambio

Tu proyecto necesita recursos y financiación especializados para realizar el trabajo de Gestión del Cambio. Los recursos y la financiación especializados a Gestión del Cambio significa tener acceso a:

- Financiamiento y recursos apropiados
- Recursos especializados con experiencia en Gestión del Cambio
- Un equipo de cambio o una comunidad de individuos flexibles, ambiciosos, con decisión y colaborativos

Una vez, un participante de la investigación proporcionó este esclarecedor comentario: "Si no es el trabajo de alguien, entonces no es el trabajo de nadie". Para obtener los beneficios de Gestión del Cambio, alguien debe ser responsable y tener acceso a una cantidad adecuada de financiación. Los datos revelan una correlación positiva y significativa entre tener un recurso especializado (persona) y la efectividad general de Gestión del Cambio. Los participantes que tenían recursos especializados tenían muchas más probabilidades de tener una efectividad buena o excelente en Gestión del Cambio que aquellos que no lo tenían.

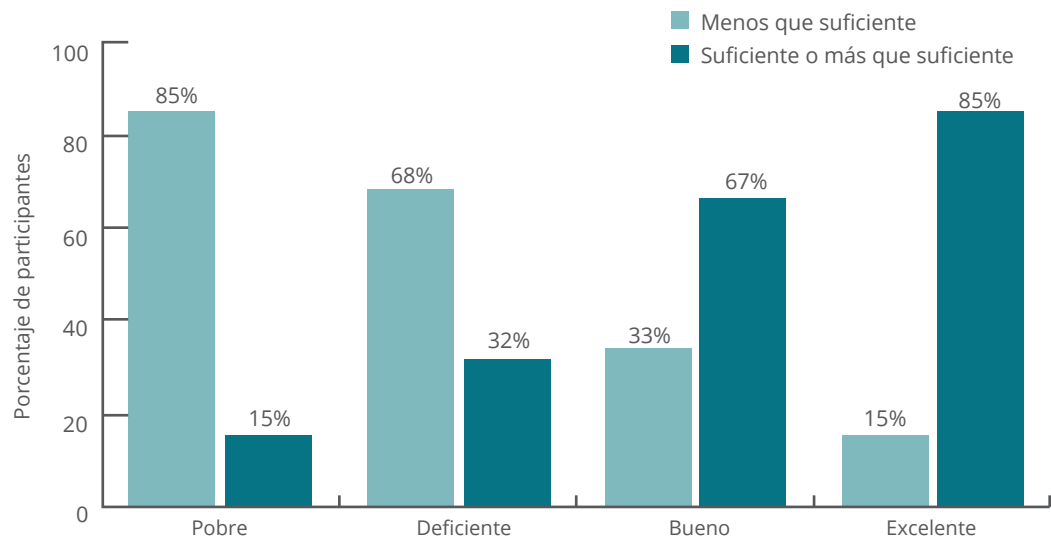


Imagen 7.27 –
Relación entre recursos
suficientes y efectividad
de Gestión del Cambio

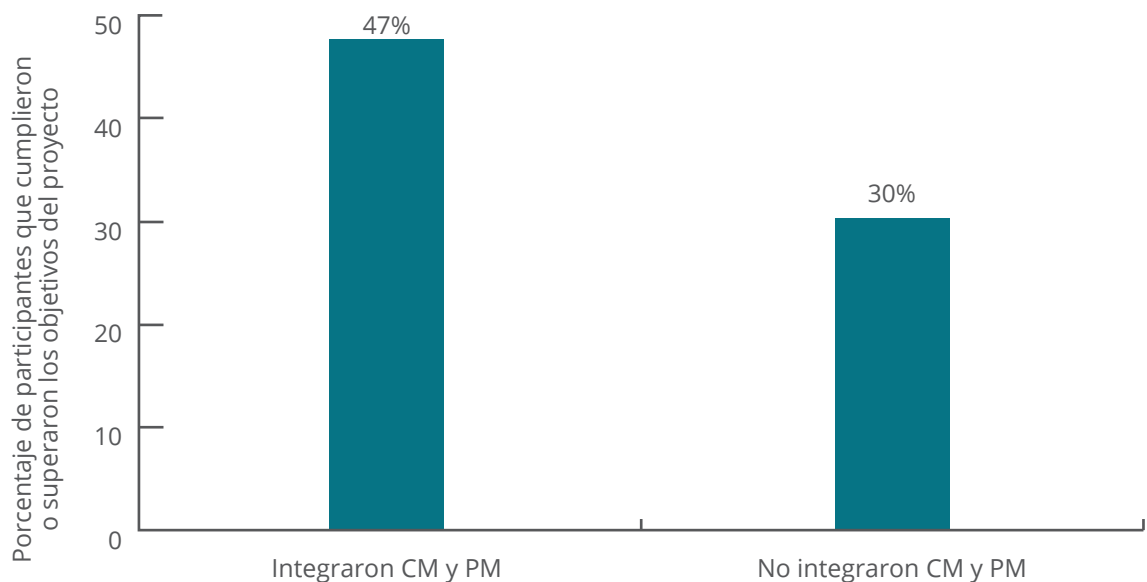
6

Involucrar e integrarse con Gestión de Proyectos

La investigación de Prosci ha resaltado la tendencia común de integrar el trabajo de Gestión del Cambio con las actividades de Gestión de Proyectos. Estas disciplinas complementarias se cruzan naturalmente a lo largo de la vida de una iniciativa. En el último estudio, el 74% de los participantes integraron, hasta cierto punto, el trabajo de Gestión de Proyectos y el trabajo de Gestión del Cambio. Cuando identificaron esto como uno de los principales contribuidores al éxito, dieron ejemplos de cómo lograron la integración:

- Agregando actividades de Gestión del Cambio al plan del proyecto
- Trabajando en colaboración con el equipo de proyecto
- Alineando los planes de cambio con los planes de proyecto
- Combinando o asignando responsabilidades y roles
- Brindando capacitación en Gestión del Cambio al equipo de proyecto

Cada vez más organizaciones se están dando cuenta del valor de integrar Gestión de Proyectos y Gestión del Cambio. Los participantes que integraron estas dos disciplinas tenían un 17% más de probabilidades de cumplir o superar los objetivos del proyecto que los que no llevaron a cabo la integración.



7

Interactuar con los mandos medios y brindarles apoyo

En tiempos de cambio, los gerentes pueden convertirse en el mayor aliado de los change practitioners porque son los más cercanos a los empleados impactados por el cambio. Los participantes definieron a este contribuidor principal como:

- Enfatizar la comunicación sobre el cambio y los roles de los gerentes en el cambio
- Realización de reuniones individuales, reuniones de equipo y sesiones de alineación
- Centrarse en la creación de consciencia (awareness), incluida la forma en que los impactará el cambio, las razones de negocio del cambio y la necesidad de Gestión del Cambio.
- Proporcionar materiales, herramientas y apoyo que ayudarán a los gerentes a comprender y navegar el cambio.
- Involucrar e hacer partícipes a los gerentes durante las primeras fases del cambio y a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto.

Además, los participantes identificaron temas importantes para comunicar, como por qué está ocurriendo el cambio, expectativas, perspectivas del plan a largo plazo, cómo el cambio impactará a los empleados y los impulsores esenciales de negocio.

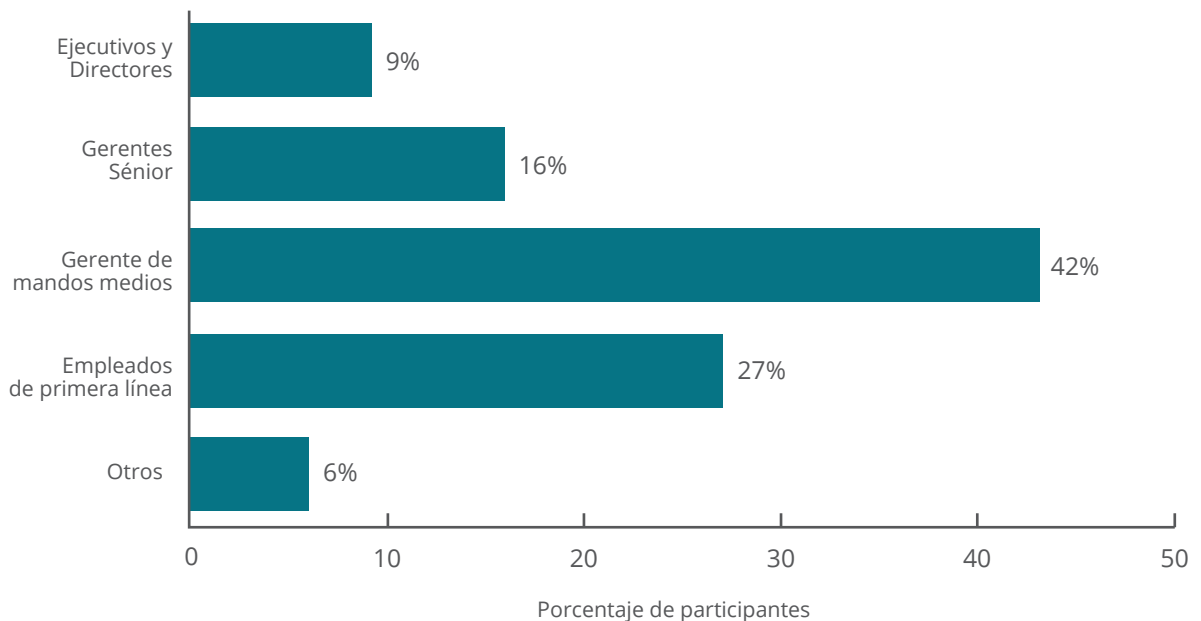


Imagen 8.17 –
Grupos más
resistentes