

10 Consejos Para Una Gestión del Cambio Sostenible

Según mi experiencia, los directores de proyecto deben considerar que las disciplinas de gestión del cambio son una parte más de su plan de gestión de proyecto, con el fin de minimizar el riesgo de fracaso de una iniciativa. En los últimos posts, he explicado cómo:

- Los directores de proyecto pueden convertirse en agentes del cambio.
- La gestión del cambio puede impulsar los objetivos de negocio de las organizaciones.
- Aprovechar los cambios externos puede dar una ventaja competitiva a su organización, a la vez que facilita el desarrollo de nuevas capacidades organizativas.

En este post, voy a mostrar cómo los directores de proyecto tienen la oportunidad de lograr un impacto duradero en una organización indicando dónde las disciplinas del cambio deben integrarse con la gestión de proyectos. Esto es así porque la clave del éxito de la gestión del cambio se apoya en los grupos de procesos de gestión de proyectos. Gracias a la utilización de procesos y actividades de gestión de proyectos a lo

largo del ciclo de vida de estos, podemos construir y finalmente alcanzar el cambio.

Usted dispone de 10 maneras para abordar el cambio en su plan de gestión de proyecto:

1. Recopile los requisitos durante la fase de inicio, para que de esta forma el plan de gestión del cambio forme parte del acta de constitución del proyecto.
2. Diseñe un plan que integre las actividades de trabajo e impulse el rendimiento mediante el uso de un enfoque específico, por ejemplo el Modelo de 8 pasos de John Kotter.
3. Involucre pronto a los interesados para entender sus expectativas y lograr su compromiso.
4. Integre las necesidades de cambio en el riesgo, el alcance, el presupuesto, la comunicación y los planes de recursos humanos durante la fase de planificación.
5. Identifique a los líderes del cambio como parte del equipo del proyecto, o contrate a expertos en la materia que involucren e instruyan al personal y a los líderes, para así impulsar el cambio.
6. Ejecute un plan integrado de comunicación y gestión del cambio que evalúe el nivel de preparación de la cultura de la organización ante el cambio. Dicho plan debe comunicar las nuevas expectativas y formas de trabajar, con el fin de facilitar la familiarización con los nuevos comportamientos.
7. Genere *quick wins* para mostrar las nuevas formas de trabajo como ejemplos de los resultados del cambio. Yo creo la lista de *quick wins* mediante la realización de entrevistas con los interesados y de un análisis de medición de desempeño. Esto permitirá que el equipo coja impulso y adquiera credibilidad para el nuevo enfoque en el trabajo.

8. Recoja opiniones durante la fase de seguimiento, con el fin de modificar el enfoque y así continuar impulsando los resultados deseados del cambio. Esto le permitirá evaluar qué técnicas funcionan bien, cuáles deben pararse y cuáles deben ser ajustadas para apoyar la adopción de los nuevos comportamientos.
9. Apoye el cambio mediante el desarrollo de un plan de transición para las operaciones que incluya equipos entrenados. Asegúrese de que se lleva a cabo una evaluación de la sostenibilidad con una periodicidad predefinida, empezando con revisiones trimestrales, para continuar la gobernabilidad.
10. Celebre los logros del equipo relativos al cambio interno que impulsará el futuro de la organización. Estas celebraciones deben reconocer a aquellos individuos y equipos que hayan adoptado los nuevos comportamientos, y que por tanto ayudarán a crear modelos para que otros puedan aprender tomando su ejemplo.

Como consultor de gestión, he usado esta lista de consejos para que me ayudara a pasar de la planificación estratégica a la implementación táctica y a las operaciones sostenibles. Por ejemplo, una vez tuve como cliente a una organización que implementaba un nuevo proveedor de gestión de servicios para mejorar la entrega y el coste de las operaciones de IT. Cuando el cliente introdujo el nuevo proveedor, las medidas de la prestación de servicios no mejoraron, sino que empezaron a incumplir las expectativas de ROI del *business case*.

Yo fui contratado para revisar los procesos de negocio en los que se basaba la entrega de servicios y desarrollar un plan de mejora que recuperara la organización de la prestación de servicio y cumpliera con las expectativas del *business case*. Empecé realizando un análisis de la cadena de valor y analicé las opiniones de los grupos de

interés para recopilar los requerimientos. Basándome en una evaluación de las mejores prácticas y de las actividades que perjudicaban a la prestación del servicio, desarrollé un plan inicial de mejora de gestión. Este plan se basaba en la reingeniería de procesos, la redistribución de los recursos y la reorganización de la gobernabilidad.

Durante la planificación de la implementación, utilicé cada uno de los pasos anteriores para asegurarme de que me estaba dirigiendo a través del cambio, involucrando a los interesados y al personal a la vez que garantizaba que la organización fuera capaz de apoyar las nuevas formas de trabajar una vez que mi misión hubiese terminado.

¿Cuál de los pasos anteriores cree usted que es más útil para asegurar el cambio sostenido?