

ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO PARA PROYECTOS DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN



RESUMEN EJECUTIVO

No. 14-2006

boletín técnico.

I.- Resumen Ejecutivo

Hoy día, el dinamismo de los negocios obliga a optimizar la ejecución de proyectos para alcanzar los resultados en el menor tiempo posible, con la mayor consistencia operacional, respetando los estudios de inversión y las expectativas de beneficios y asegurando que se establezca el nuevo modo de operación en la organización. Por tanto, no basta con diseñar buenos proyectos sino que es indispensable administrar los cambios asociados a ellos. La administración del cambio realizada en forma correcta asegura la rentabilidad de la inversión principal y garantiza que la organización adopte los nuevos modos de operar con calidad y oportunidad.

**COMITÉ TÉCNICO NACIONAL DE
TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN**

Por el Lic. Rodolfo González Gatica

CONSEJO DIRECTIVO NACIONAL 2006

Presidente

Dr. Marco Antonio Cerón Grados

Presidente del Consejo Técnico

C.P.C. Sergio Federico Ruiz Olloqui Vargas

Secretario CDN y Director General IMEF

IQ MBA Juan Carlos Erdozain Rivera

COMITÉ TÉCNICO NACIONAL DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

PRESIDENTE

Lic. Miguel Ángel González Granados

INTEGRANTES

Ing. Agustín Pérez

Lic. Alberto Rubio

Lic. Arturo Carvallo

Lic. Arturo Fernández Maldonado

C.P. Carlos Humphrey Pasalagua

Ing. David Goldstein Weitzman

C.P. Ernesto Javier Campos Cervantes

C.P. Isaías Alday Campos

Lic. Carlos Vargas Hernández

Ing. Héctor Rodríguez Álvarez

Ing. Javier Allard Taboada

Lic. Javier Ramírez Mendoza

Ing. José Alfredo Ibarra Almada

Ing. José A. Casas Alariste Urquiza

Isc. José Gabriel Vilchis P.

Act. José María Alcántara Jiménez

Ing. José Manuel Cano Muñiz

C.P. Luis H. Arredondo Barrera

Lic. Luis Vera Vallejo

Lic. Manuel Osuna y Fernández

Lic. María de los Ángeles Flores

Lic. Mario A. Guerrero Mendoza

Lic. Miguel Ángel González Granados

Lic. Miguel Ángel Iza Martínez

Ing. Flavio Andrés Mora Elizalde

C.P. Guadalupe Castañeda Campos

Ing. Héctor Joel González Rodríguez

Lic. Patricia Luna Arredondo

Dr. Pedro Flores Jiménez

Ing. Ricardo Zermeño González

Lic. Rodolfo González Gatica

C.P. Samuel Servin Espino

Ing. Sergio Ceballos Flores

lic. Maghandi Suárez Pichardo

Ing. José Antonio Lona

Lia. Pedro Reyes Cortés

Coordinador del Comité Técnico

Nacional de Tecnología de la Información

II. ÍNDICE TEMÁTICO

1.- Introducción

2.- Fundamentos Conceptuales

- Qué es la administración del cambio
- Qué beneficios se esperan de la administración del cambio

3.- Administración del Cambio y Tecnología de Información

- Dónde se fundamenta la administración del cambio en un proyecto de Tecnología de Información
- Cuáles son las Variables Críticas en un proyecto de Tecnología de Información
- Qué ocurre si no se administra bien el cambio

4.- Cuáles son las Actividades críticas en un proyecto de administración del cambio

- Definir el cambio
- Formular las acciones de cambio
- Crear aceptación por el cambio
- Implantar el cambio
- Comprobar si el cambio funciona
- Introducción de los cambios de forma definitiva

5.- Conclusiones

III. INTRODUCCIÓN

Uno de los dolores de cabeza más intensos que experimentan los dueños y máximos responsables de las empresas es "hacer que las cosas se hagan".

Al ejecutivo Latinoamericano le encanta discutir, planear (en el papel), idear proyectos, lanzar nuevas ideas, cuestionar las cosas, pero a la hora de actuar es lento, reactivo al cambio, resistente a incorporar las nuevas soluciones.

Y cuando -a la fuerza- se intenta asumir un cambio, se vive añorando el pasado, las prácticas anteriores,

las zonas de confort que se solían tener. Hablamos de algo que pasa en casi todos los ámbitos de nuestra vida. ¿Por qué ocurre esto?

Aunque en cierta literatura se asegura que el latino es resistente al cambio, proponemos que, en realidad, **es resistente a la incertidumbre que genera un cambio**. Y no es un problema semántico o de interpretación: entender esto marca la diferencia entre realizar un cambio y tener éxito en la ejecución de un cambio.

Si entendemos esto, sabremos cómo administrar la incertidumbre, para reducirla, y de ese modo ganaremos credibilidad para incorporar las nuevas prácticas vistas como necesarias o deseables.

Y la reducción de la incertidumbre tiene, en nuestra propuesta, tres componentes: comunicación, realineación y capacitación.

Primeramente, un fuerte **componente de comunicación**, claro, honesto, realizado al modo y dimensión del usuario, no del jefe. La comunicación, en un cambio, es un derecho que tienen nuestros colaboradores de estar informados y retroalimentar sobre los factores que perciben y que les afecta.

Tiene, además, un fuerte **componentes estructural**, de roles, de funciones. "¿Cómo va a cambiar lo que hago una vez que ocurra aquello que están incorporando?". Es la pregunta base que denota que el sentido de supervivencia no se ha extinguido. "¿Qué va a pasar con mi puesto, con mis responsabilidades, conmigo?".

Difícilmente podremos pedir inmolaciones profesionales en nombre de la productividad. Difícilmente tendremos el apoyo de la víctima en un proceso de ejecución.

Finalmente tiene un **componente de capacitación**: "Ya entendí el porqué, ya entendí lo que va a cambiar: necesito saber si sé hacer lo que debo hacer. Necesito aprender a desempeñar el nuevo rol, las nuevas tareas. Tengo que adquirir esos nuevos conocimientos y habilidades que derivan del nuevo rol, de la nueva actividad".

Sólo una vez que se han cubierto estos tres aspectos, se podrá aderezar el cambio con aspectos actitudinales, de convencimiento, de compromiso, de camiseta. Si no hacemos lo primero, comunicación, realineación y capacitación, nunca tendremos un cambio sostenido y consistente. La gente regresará a las viejas prácticas, no porque sean mejores, sino porque son más cómodas.

Y es que todas las empresas están viviendo tiempos de cambio, vientos de cambio, sea por la incorporación de nuevas tecnologías, por nuevas formas de manejar los procesos de trabajo, por cambios en las cabezas de la organización, por esquemas de fusión o de ventas, por cambios generacionales en la propiedad o en la dirección de la empresa.

Heráclito, aquél filósofo que afirmaba que todo cambia permanentemente, estaría feliz con la demostración fáctica de sus tesis.

IV.- Fundamentos Conceptuales

¿Qué es la administración del cambio?

Desde un punto de vista económico, es la inversión marginal que asegura la rentabilidad de la inversión principal. Decimos "marginal", porque si se hace correctamente, esta inversión no debiera sobrepasar el 10% de la inversión del proyecto principal.

Desde un punto de vista operacional es un proceso para facilitar la implantación y adopción de nuevos conceptos, procesos, tecnologías o estructuras en una organización, de modo que:

- Se optimice la inversión realizada
- Se minimice el tiempo necesario para obtener los resultados esperados
- Se logre estabilizar la operación bajo el nuevo modelo de negocio.

Desde un punto de vista de tareas, la Administración del Cambio es la suma de muchos pequeños detalles. Omitir alguno puede ser la diferencia entre llevar a cabo un proceso o tener un éxito para contar.

¿Qué beneficios se esperan de la administración del cambio?

- Disminuir la resistencia a los cambios necesarios por parte de los involucrados.
- Identificar oportunamente las desviaciones respecto a las expectativas generadas por los cambios.
- Mejorar la comunicación respecto a la necesidad, los beneficios esperados y los impactos producidos por un cambio.
- Asegurar que los involucrados en un cambio cuenten con las nuevas competencias que requerirán como consecuencias de éste.
- Identificar los riesgos ante un cambio para poder administrarlos.

V.- Administración del cambio y Tecnología de Información

¿Dónde se fundamenta la administración del cambio en un proyecto de Tecnología de Información?

En un proceso de cambio intervienen tres grandes factores sobre los cuales hay que realizar diferentes acciones:

a) Gente

- Implica generar los patrocinios al más alto nivel
- Requiere analizar y conjugar formas de trabajar distintas (dentro de la empresa cliente y en su relación con los jugadores externos)
- Es preciso detectar y decidir sobre posibles resistencias al cambio
- Es imperativo actuar para generar efectos positivos sobre el Clima de trabajo

b) Procesos y Estructuras

- Es necesario diseñar las estructuras de Organización acorde a la nueva definición de procesos
- Resulta clave generar las competencias derivadas de las mejores prácticas implantadas

c) Herramientas y Tecnología

- El gran reto es asegurar la total utilización de plataformas tecnológicas
- Es fundamental facilitar las gestiones de Comunicación y Asimilación tecnológica durante el proyecto

¿Cuáles son las Variables Críticas en un proyecto de Tecnología de Información?

1. **Estructura del Proyecto:** Representa la percepción que tienen los miembros clave acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo del proyecto
2. **Responsabilidad sobre resultados:** Es la conciencia de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su rol en el proyecto.
3. **Desafío de capacidades y tiempos:** Se refiere al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos, en materia de responsabilidades permanentes y coyunturales que impone el proyecto.
4. **Relaciones internas y con consultores:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones humanas, tanto entre pares, como entre jefes y subordinados de las distintas instituciones.
5. **Cooperación y trabajo en equipo:** Es el entendimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los diversos actores del proyecto.
6. **Estándares del proyecto (calidad / tiempo / costo):** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento del proyecto.
7. **Toma de decisiones y Conflictos:** Es el sentimiento de los miembros de la organización de que, tanto pares como superiores, toman las decisiones que corresponden a su nivel, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

Estas variables críticas hay que identificarlas, trabajarlas y evaluarlas frecuentemente a lo largo de un proyecto. Es el tablero de control que demuestra que las cosas se están haciendo bien o mal.

¿Qué ocurre si no se administra bien el cambio en un proyecto de TI?

Hemos insistido en la necesidad de apoyar el proceso de implementación del software con un adecuado programa de administración del cambio, que asegure que la tecnología sea vista como un aliado que llega para quedarse y para beneficiar la gestión de los procesos y no como un intruso que viene a complicar las cosas.

Los humanos, después de tantos vaivenes, hemos aprendido -a fuerza de decir que sí y hacer que no- a refugiarnos en nuestras certidumbres y en nuestras prácticas seguras. No debemos competir contra ellas, sino que asegurarnos de generar certidumbres con la llegada del aliado tecnológico. Sobre estos temas existen tantos mitos como temores.

Si omitimos la práctica de administración del cambio o la ejecutamos deficientemente, se puede enfrentar a varios infiernos de diversa temperatura, pero infiernos al fin y al cabo:

Primer infierno, el gatopardismo: que se gaste mucho dinero en cambiar procesos y tecnología para que todo siga igual.

Segundo infierno, el matar mosquitos con balas de cañón: mucha inversión en tecnología para poca contribución de negocio al no lograr explotar toda la funcionalidad de la tecnología por mala asimilación del proyecto principal.

Tercer infierno, el drama del cumplimiento o mejor dicho el cumpla-y-miento: todos participan en la implementación para que, saliendo en productivo, todos regresen a sus aldeas de comodidad.

¿Cuáles son las Actividades críticas en un proyecto de administración del cambio?

Definir el cambio

- Alinear el proyecto en cuestión con la visión dentro de la empresa.
- Comprender las necesidades y expectativas de los clientes internos.
- Definir las necesidades de aprendizaje.
- Nombrar a un gestor de cambio.
- Describir y especificar la necesidad del cambio.
- Formular los objetivos del cambio, las medidas de actuación relacionadas y las metas.
- Establecer prioridades y seleccionar los procesos críticos más importantes.
- Formar al equipo en el uso de métodos y técnicas de mejora.
- Describir el proceso.
- Asegurar un sistema de medida eficaz.

Formular las acciones de cambio

- Incluir metas alcanzables y actividades de gestión de riesgo en el plan.
- Recopilar la información necesaria.

- Dar a la ruta de cambio una identidad fuerte, un nombre ambicioso.
- Medir y revisar las actuaciones del proceso.
- Identificar los obstáculos del proceso.
- Identificar problemas de raíz.
- Evaluar la estabilidad del proceso.
- Analizar las causas especiales de variación.

Crear aceptación por el cambio

- Dejar que la alta dirección comunique el cambio activa, clara y honestamente, cara a cara, de una manera oportuna que revele las consecuencias y muestre que lo apoyan por completo.
- Comunicar la necesidad y las ventajas a todos los que están implicados.
- Basar las propuestas de cambio en argumentos claros.
- Controlar quién se resiste al cambio y por qué. Escuchar atentamente y reflexionar sobre su situación.
- Prestar atención a los que retrasan, boicotean y sabotean el cambio.
- Implicar a todas las personas importantes en la toma de decisiones.
- Eliminar el origen del miedo.

Implantar el cambio

- Practicar con la parte más sencilla del proyecto.
- Observar y analizar los datos.
- Dar feedback.
- Capacitar para obtener las habilidades que se necesitan: técnicas y de trabajo.
- Crear transparencia sobre tareas, responsabilidades y facultades.
- Documentar las actuaciones y los procesos mejorados.
- Documentar las lecciones aprendidas.

Comprobar si el cambio funciona

- Verificar si el problema ha desaparecido o si el cambio funciona.
- Medir los efectos.
- Comprobar si se han cumplido los objetivos del cambio.
- Responder a las desviaciones del plan.
- Comparar los resultados con las metas formuladas.
- Dar feedback.
- Documentar las lecciones aprendidas.

Introducción de los cambios de forma definitiva

- Dar a las personas la capacidad y la responsabilidad sobre los procesos a su cargo.
- Monitorear el proceso de forma continua.

- Documentar los resultados del proyecto.
- Realizar una presentación final.
- Evaluar los métodos de los equipos.
- Evaluar los resultados de los proyectos.
- Recomendar actividades de continuación.
- Celebrar el final de ciclo de mejora.
- Reconocer y premiar el comportamiento de calidad.

VI.- Conclusiones

Un cambio no "se da"; hay que administrarlo. La gente no "cambia"; hay que ayudarla a ser mejor en el ámbito del nuevo modelo de negocio. Los proyectos no "funcionan"; es necesario hacer que funcionen para que pasen de la etapa del "power point" que todo lo acepta y todo lo aguanta, hasta la realidad del resultado, de los indicadores de negocio que se establecieron cuando se aprobó la inversión económica de un proyecto.

VII.- Bibliografía:

Cuadro de Mando Integral, Personal y Corporativo, de Hubert Rampersad, Mc Graw Hill 2004
Creando Valor con la Gente, de Rodolfo González Gatica. Editorial Norma 2005

ESTIMADO SOCIO

boletín técnico

Cualquier comentario, observación
o sugerencia a este Boletín
favor de hacerlo llegar
directamente al autor.

Lic. Rodolfo González Gatica

Director de Consultoría

Cima Consulting

e-mail: rgonzalez@cimaconsulting.com.mx