

# 1.6. Gestión del cambio organizacional

La Gestión del cambio organizacional es una fase transversal a todo el ciclo de vida del proyecto de adopción de Scrum, esto se debe a que una adopción exitosa genera un cambio de cultura que permite asegurar que los cambios en la organización se implementan o adoptan sin problemas y de manera exitosa, garantizando que los beneficios sean duraderos.

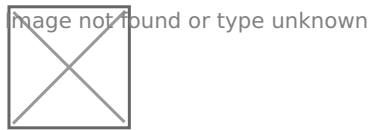


Ilustración 19 - Ciclo de vida de la adopción de Scrum (Gestión del cambio).

El cambio es una constante en todas las organizaciones, para el caso del proyecto de adopción de Scrum, los cambios que se pueden presentar en el clima y el entorno, las prácticas, la motivación, las relaciones con las partes interesadas, las tecnologías disponibles, entre muchas otras variables son muy frecuentes y podrían ser de alto impacto, por lo cual, contar con un mecanismo para abordar dichos cambios y promover una cultura que abraza el cambio es fundamental para alcanzar y sostener el éxito del proyecto de adopción.

## 1.6.1. Modelo de Kotter: 8 pasos para el cambio

John Kotter, profesor de liderazgo de Harvard Business School, diseñó un modelo de ocho pasos para la gestión del cambio, estos ocho pasos son:

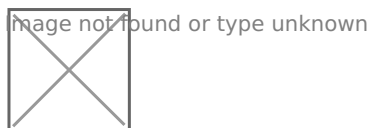


Ilustración 20 - Pasos del modelo de Kotter.

### Crear el sentido de urgencia

Una forma de despertar la motivación inicial dentro de los miembros de la organización donde se desea adoptar Scrum es creando el sentido de urgencia, esto se logra cuando se resalta la necesidad de cambio y se comunica lo que puede suceder si no se realiza el cambio.

Es importante conocer la posición y necesidades del personal, esto facilitará identificar qué aspectos del cambio van a contribuir a satisfacer las necesidades del personal, así como las posturas que podrían utilizarse como puntos de apalancamiento para la adopción del cambio o por el contrario aquellas posturas que deben ser tratadas con mayor atención por su resistencia al cambio.

Cuando se crea el sentido de urgencia se debe evitar generar falsas expectativas sobre el cambio, por ejemplo, no es correcto exagerar los beneficios de un cambio a los colaboradores pues al culminar el proyecto se puede presentar frustración o desmotivación al no obtener los resultados que habían sido prometidos. Otra conducta que se debe evitar es generar miedo a los miembros del equipo para que se adhieran a la gestión del cambio.

## Formar alianzas fuertes

Dentro de los miembros de un equipo de trabajo, por lo general surgen líderes que no necesariamente son los jefes o directivos de la organización, sino que son personas con habilidades de liderazgo y trabajo en equipo que pueden ser referentes o guías para los demás miembros del equipo, identificar estos líderes para pedir su compromiso emocional que permita construir el cambio y fomentar la necesidad de cambio en la organización.

## Crear una visión clara

Al inicio del proyecto de adopción de Scrum se define una visión del proyecto, bien, es necesario también que los cambios tengan una visión clara sobre lo que se espera alcanzar y la estrategia que se abordará para adoptar el cambio, por ejemplo, las sensibilizaciones o capacitaciones necesarias, los líderes que ayudarán con la adopción del cambio, etc.

## Comunicar la visión

Además de definir la visión, se debe hablar frecuentemente sobre la misma a todos los involucrados en el cambio, de tal manera que se convierta en la directriz a través de la cual se realizará la toma de decisiones y resolución de problemas. La comunicación de la visión debe incluir la disposición a responder preocupaciones y tratar las ansiedades que puedan surgir en el personal.

## Eliminar los obstáculos

Cuando todos los miembros del cambio conocen la visión se debe asegurar que están aliados con esta, es decir, no es suficiente con que escuchen y memoricen el estado deseado que se quiere alcanzar con el cambio, sino que realmente todas sus actividades cotidianas son guiadas por esa visión, esto ayudará en gran medida a evitar obstáculos como la resistencia al cambio.

Frente a la visión se pueden encontrar dos casos, el primero es el de aquellos miembros del equipo que apoyan el cambio, en este caso se deben recompensar y reforzar este comportamiento, el segundo caso es de los que se resisten al cambio, caso en el cual es necesario escuchar las razones que los lleva a oponerse al cambio para definir la mejor estrategia que permita mostrarles porqué el cambio es necesario.

Se pueden presentar otros obstáculos diferentes a la resistencia al cambio, por ejemplo falta de disponibilidad de recursos, falta de conocimiento técnico, normativas, etc. sea cual sea el caso, es necesario eliminar dichas barreras para poder adoptar el cambio sin obstáculos.

## Generar ganancias a corto plazo

Las metas a largo plazo por lo general suelen ser de alto costo o difíciles de alcanzar, por lo que desagregar una meta en pequeñas iniciativas permitirá alcanzar victorias tempranas, lo cual tiene un impacto en la motivación de los miembros del equipo.

## No disminuir el ritmo

La retrospectiva es una herramienta que permitirá analizar qué salió bien y que se puede mejorar, esos elementos deben ser incluidos en la planeación de la ejecución de las siguientes iniciativas que conforman el cambio, lo importante en este punto es que una vez se finalice con una iniciativa, se defina la siguiente meta a alcanzar para aprovechar el impulso que se ha logrado.

## Anclar el cambio dentro de la empresa

El cambio debe prevalecer en el tiempo, no puede ser solamente un proceso de gestión del cambio que se ejecuta por el tiempo que demora el proyecto, sino que se debe convertir en parte importante de la cultura empresarial de tal manera que cualquier cambio futuro sea bien recibido dentro de la organización, para esto es importante:

- Resaltar continuamente los logros alcanzados.
- Incluir los ideales y valores que se relacionan con la adopción del cambio.
- Definir planes para cuando los líderes eventualmente se vayan de la organización.

## 1.6.2. Resistencia al cambio

La resistencia al cambio se da cuando una persona se niega por miedo o dificultad a realizar algo nuevo o adaptarse a nuevas circunstancias, la resistencia puede ser pública, es decir que la persona manifiesta abiertamente su resistencia al cambio, o por el contrario puede ser inconciente, esta se manifiesta a través de las acciones, el lenguaje y en general el desempeño que el colaborador tiene con el cambio, pero no necesariamente el individuo manifiesta su incomodidad con el cambio.

"Una de las maneras más comunes de superar la resistencia al cambio es educar a la gente sobre ello de antemano. La comunicación de ideas ayuda a las personas a ver la necesidad y la lógica de un cambio. El proceso de educación puede incluir discusiones uno a uno, presentaciones a grupos o memorandos e informes".

John P. Kotter

A continuación, se presentan nueve recomendaciones para combatir la resistencia al cambio.

- **¿Es necesario?:** si un cambio genera resistencia por una gran parte de los involucrados, vale la pena revisar si el cambio es necesario.
- **El diálogo:** comunicar todos los aspectos del cambio es fundamental para facilitar la adopción del mismo, pero fomentar el diálogo permitirá escuchar a los involucrados para comprender los posibles motivos por los cuales no están de acuerdo con el cambio.
- **La imposición:** la imposición llevará al fracaso, por lo que se debe cultivar en las personas el compromiso y el apoyo hacia la iniciativa del cambio, para esto se recomienda seguir los ocho pasos de Kotter revisados en el numeral anterior.
- **Buscar alternativas:** para hacer frente a la actitud de desinterés se deben buscar alternativas, negociar con las personas que se resisten al cambio, tratando siempre de buscar soluciones y no hacer un problema de ello.
- **No discutir:** las personas que se resisten al cambio, no tienen una buena percepción del mismo, por lo que podrían realizar malos comentarios o expresarse de manera agresiva sobre el mismo, por esta razón no se puede permitir que el diálogo se convierta en discusión.
- **Dales tiempo:** la implementación o adopción de un cambio es un proceso que toma tiempo, por lo que se debe ser paciente con las personas que no están de acuerdo con el mismo, una vez se les entrega la información para tratar de persuadirlos o se generan los espacios de diálogo, se les debe dar un tiempo prudencial para que reflexionen sobre la idea.
- **Mostrar con claridad:** muchas veces la resistencia al cambio se genera por malentendidos, por lo que buscar los canales adecuados para transmitir la información es fundamental.
- **Apoyo:** si en definitiva no es posible lograr que todas las personas asuman el cambio, se debe seguir adelante, pero sin dejar de apoyar a estas personas en el proceso, seguramente será más difícil para ellos.
- **El impulso:** encontrar el apoyo en las personas que tienen excelentes relaciones interpersonales con todos los involucrados en el cambio puede ser de gran ayuda para

realizar un primer acercamiento a contemplar el cambio.

---

Revision #11

Created 19 January 2021 16:53:06 by CertMind

Updated 4 March 2021 15:14:38 by CertMind