



CÓMO ESTABLECER UN EQUIPO DE CAMBIO

Un Equipo de Cambio es un pequeño grupo de empleados que trabajan juntos para:

- identificar los procesos que crean barreras en el tratamiento, e
- implementar cambios diseñados para mejorar estos procesos.

El Equipo de Cambio es dirigido por un Líder de Cambio. El Patrocinador Ejecutivo de la organización o el Director General seleccionan al Líder de Cambio y a los miembros del Equipo de Cambio.

Formar un Equipo de Cambio

Paso 1: El Patrocinador Ejecutivo selecciona estratégicamente el proyecto:

Un objetivo + un nivel de cuidado + una ubicación

El Patrocinador Ejecutivo debe guiar la selección del proceso de proyectos de mejora. Un proyecto es definido por su objetivo, su nivel del cuidado, y su ubicación.

NIATx ha definido cuatro objetivos para organizaciones que tratan adiciones:

- reducción del periodo de espera para tratamiento,
- reducción de incomparecencias de los clientes,
- aumento de admisiones, y
- aumento en la continuación del tratamiento.

Aplicar estos cuatro objetivos a cada nivel de cuidado y a cada ubicación ofrece a su Patrocinador Ejecutivo una gran variedad de opciones para seleccionar proyectos. Por ejemplo, un proyecto puede ser "Reducir la espera en los servicios de pacientes ambulatorios en nuestro dispensario del centro". Si el director general seleccionó una ubicación diferente para trabajar con el mismo objetivo y el mismo nivel de cuidado, eso sería un proyecto de cambio diferente. Los equipos a menudo trabajan en más de un proyecto al mismo tiempo.

Paso 2: El Patrocinador Ejecutivo asigna los componentes a un Equipo de Cambio.

Primero, el director general necesita designar un Líder de Cambio que dirija el Equipo. La persona seleccionada como Líder de Cambio precisa ser respetada por el personal de todos los niveles de la organización y tener la autoridad para dirigirlos. Los Líderes de Cambio deben ser expertos comunicadores y deben saber delegar. El Líder de Cambio también debe poder comprometer suficiente parte de su tiempo para lograr un proyecto. Idealmente, es necesario dedicarle 20 horas a la semana al papel de Líder de Cambio.

Otros miembros del Equipo de Cambio también deben ser invitados formalmente para trabajar en el proyecto. El Equipo, compuesto de una a siete personas, debe estar representado por individuos o categorías de trabajo que sean críticos para el proyecto del cambio. Por ejemplo, si su Equipo de Cambio está trabajando en asuntos de acceso a tratamiento, debe incluir personal como recepcionistas y consejeros, además de gerentes. El Equipo también debe

incluir perspectivas y habilidades diversas para asegurar la consideración de soluciones alternativas. Al invitar al personal a unirse al Equipo de Cambio, el director general o Patrocinador Ejecutivo deben dejar claro que trabajar en el Proyecto de Cambio es una tarea temporaria de menos de seis meses de duración, que se añade a sus responsabilidades habituales de trabajo. Por lo tanto, a ningún individuo se le debe asignar más de dos Proyectos de Cambio al mismo tiempo.

Paso 3: Reconozca los diferentes papeles clave.

En su proyecto de cambio, hay tres distintos papeles clave: el Patrocinador Ejecutivo / director general; el Líder de Cambio; y el Equipo de Cambio. Es crucial reconocer y entender estos diferentes papeles.

El papel del Patrocinador Ejecutivo

- Articular la visión— ¿qué espera ganar la organización con el cambio?
- Mostrar que la dirección está comprometida con el proceso de cambio y que proporcionará los recursos para hacer que el cambio ocurra.
- Manejar la suspicacia: recordando que los procesos, no las personas, son los problemas que la organización está analizando
- Autorizar al Líder del Cambio y a los Equipos de Cambio a:
 - Identificar problemas
 - Experimentar con nuevas soluciones
 - Mantener los beneficios—Implementar los cambios beneficiosos haciéndolos permanentes

El papel del Líder del Cambio

- Servir de catalizador para desarrollar ideas dirigidas a nuevos experimentos
- Facilitar las reuniones del Equipo de Cambio a base de
 - Alentar la participación
 - Asignar responsabilidades
 - Solicitar opiniones, discutir ideas y alcanzar el consenso
- Supervisar el cambio y ayudar al equipo con los temas de implementación
- Apoyar a los empleados a vencer barreras en la implementación de experimentos de cambio
- Supervisar las mediciones y la compilación de datos
- Comunicar las actividades del Equipo de Cambio a todos los accionistas.

El Papel del Equipo de Cambio

- Organizar la constitución del Equipo a base de involucrar a:
 - Trabajadores de las líneas de producción y supervisores de aquellas unidades donde los cambios serán aplicados,
 - Otros empleados que van a ser afectados por el cambio,
 - Personas con especial conocimiento acerca de un cambio específico (por ejemplo, usuarios o personal del departamento de tecnología)
- Decidir qué tipo de cambios pueden mejorar un objetivo dado
- Decidir cómo aplicar el cambio
- Estudiar los resultados, si se debe alterar el cambio, y después probarlo otra vez para hacer permanente su inclusión en la organización

Consejos para Superar Fallos Comunes del Equipo de Cambio

Cuando los Equipos de Cambio empiezan su trabajo, a menudo se encuentran con barreras para cambiar. Los siguientes consejos pueden ayudar a vencer estos fallos comunes:

1. Autorice y anime al Líder de Cambio y al Equipo a actuar rápidamente. Evite las demoras, la pérdida del ímpetu y la disminución del entusiasmo a base de promover la participación activa en el proceso de cambio.
2. Comunique constantemente con todos los accionistas. Esto es esencial para asegurar un mejor acceso a los recursos, mantener el entusiasmo en toda la organización y aumentar el mantenimiento de las mejoras conseguidas.
3. Comprenda las necesidades de sus clientes. Asegúrese de involucrar continuamente a sus clientes—al personal y a los clientes—en los cambios propuestos para asegurarles que usted está mejorando los servicios para ellos.
4. Recopile datos de manera rápida y continuada para contar con sugerencias inmediatas y para avanzar el estudio a largo plazo del Equipo de Cambio.
5. Distribuya los proyectos en partes manejables. No haga demasiado a la misma vez.
6. Intente conseguir algún éxito rápido y sencillo. No tome los trabajos más duros primero; espere hasta que usted pueda encontrar el momento oportuno aprovechando pequeños cambios exitosos.
7. Comience con un objetivo y haga varias mejoras antes de pasar a un objetivo diferente.
8. Sea osado. Recuerde que los cambios previstos son experimentos y no cambios permanentes todavía. No tema intentar algo realmente novedoso e innovador.