



Realizar un Ejercicio de Cambio

¿Qué es un Ejercicio de Cambio, y por qué hacerlo?

Un ejercicio de cambio es una manera rápida y efectiva de hacer cambios para manejar los asuntos que usted observó durante su visita de prueba. El Modelo de Cambio de NIATx depende del Ciclo Planear-Hacer-Actuar-Estudiar (PDSA) para transformar una idea en acción.

El Ciclo PDSA es sencillo en estructura y natural en ejecución. Representa el flujo natural de la recogida de información, toma de decisiones, acción y evaluación llevadas a cabo en una gran variedad de acciones. Con cada ciclo—desde la planificación a la implementación— utiliza una serie de ciclos cortos y rápidos, tomando tan sólo un par de semanas. Los resultados de cada ciclo de cambio son comparados con medidas de pre-prueba para asegurar que el cambio resulte en una mejora real. Solamente se aplica el cambio en su totalidad cuando el ciclo de cambio tiene como resultado una mejora significativa en el proceso existente.

A probar los cambios usted

- Minimiza los riesgos y los gastos de tiempo y dinero
- Realiza los cambios de manera que son menos disruptivos para los clientes y el personal
- Reduce la resistencia al cambio por haber comenzado a pequeña escala
- Aprende de las ideas que funcionan y de las que no funcionan

El Ciclo PDSA puede conducir a grandes mejoras a través de sucesivos ciclos de cambio, comenzando por pequeños cambios para probar ideas rápida y fácilmente, y utilizando medidas sencillas para comprobar los efectos de dichos cambios durante un periodo de tiempo

Los pasos para Realizar un Ejercicio de Cambio

Primero, conteste las siguientes preguntas:

1. ¿Qué significado tiene ser nuestro cliente?
2. ¿Qué tratamos de conseguir?
3. ¿Cómo sabremos nosotros si un cambio producirá una mejora?
4. ¿Qué cambios podrían tener como resultado una mejora?
5. ¿Cómo podemos conseguir que la mejora se mantenga?

Estas preguntas aseguran que usted ha identificado un cambio prometedor para hacerse cargo de un asunto importante para su organización. Piense cómo sabrá usted si un cambio puede resultar en una mejora real. ¿Cómo serán los resultados? ¿Menor tiempo de espera de los clientes? ¿menor número de incomparencias de los clientes? Asegúrese siempre de diseñar el cambio de forma que pueda probar los resultados de las mejoras mediante el análisis de datos recogidos antes, durante y después del cambio. Por ejemplo compruebe cuánto tarda un cliente medio en ser admitido antes y después del cambio, o anote el número de incomparencias antes y después del cambio.

Antes de Comenzar el Cambio

- Reúna los datos del indicador que desea mejorar (por ejemplo, su actual número de incomparecencias).
- Determine el grupo humano y la ubicación donde quiere implementar el cambio o cambios (por ejemplo, nuevos clientes de IOP).
- Establezca un objetivo claro (por ejemplo, reducir el porcentaje de incomparecencias en las citas de evaluación de IOP).
- Seleccione un Líder de Cambio y un Equipo de Cambio responsables de desarrollar y aplicar las ideas de cambio.

PLANEAR el Cambio

El propósito del paso PLANEAR consiste en identificar el objetivo del cambio, y predecir qué resultados indicarán que el cambio resulte en una mejora verdadera. En esta etapa usted debe considerar qué pasos se necesitan para la preparación—qué necesidades deben ser mejoradas: por qué es esto importante; para los clientes, el personal y la agencia, quién necesita involucrarse, y cuándo es necesario que las acciones ocurran. Recuerde utilizar lo que usted aprendió en su ejercicio de visita de prueba para guiar sus planes de cambio.

HACER EL PLAN

El propósito del paso HACER consiste en experimentar. Intente el cambio durante un periodo de tiempo corto y en un área limitada. En este paso usted debe documentar cualquier problema u observaciones no anticipadas, así como analizar los datos recogidos sobre el cambio. Recuerde que debe cambiar solamente una cosa a la vez, de manera que pueda reconocer los datos asociados con el cambio y determinar qué cambio es en realidad el que está creando el impacto.

ESTUDIAR los resultados

En el paso ESTUDIAR, usted debe completar el análisis de sus datos, comparando sus resultados previstos con sus resultados reales. En este paso, usted debe resumir lo que ha aprendido. Pregúntese ¿qué funcionó bien y qué no? ¿Tuvo el cambio como resultado una mejora? ¿Por qué o por qué no?

ACTUAR con el Nuevo Conocimiento

En el paso ACTUAR, utilice los resultados de la etapa ESTUDIAR para tomar decisiones en sus próximos pasos. ¿Fue el cambio beneficioso para los clientes, el personal, y/o a la organización? ¿Debe incrementarse el alcance del cambio o ser probado en condiciones diferentes? ¿Debe el cambio ser adoptado, adaptado, o abandonado? ¿Cuál será el próximo ciclo?

Repetir

Considere las barreras con las que tuvo que enfrentarse, lo que usted hará de forma distinta en el próximo ciclo, y lo que fue bien y debe ser repetido. Empiece un nuevo ciclo, adaptando el cambio como sea necesario para obtener una verdadera mejora. Sus cambios deben permanecer fieles a los planes de ACTUAR, ESTUDIAR y ACTUAR.

Ejemplo del Ciclo PDSA

Objetivo: Reducir el número de incomparecencias de nuevos clientes

Ciclo 1

Plan. Decida suspender el trámite de la agencia de dar citas de evaluación a los futuros clientes.

Hacer. Diga a todos los futuros clientes que vengan a las 7:30 de la mañana del día siguiente, o a su conveniencia.

Estudiar. Evalúe el cambio. Un ejemplo: "Encontramos que este cambio tuvo como resultado que más clientes vinieron inmediatamente, y no tuvo como resultado largas colas. El personal pudo revisar su cantidad de trabajo para hacer las tareas más flexibles (como el papeleo)."

Actuar. "El cambio no funcionó perfectamente la primera vez. Así que con la idea de mejorar, iniciamos un nuevo ciclo de cambio".

Ciclo 2

Plan. Decida continuar sin asignar a los futuros clientes citas de evaluación.

Hacer. Ordene a los encargados que trabajen junto con el personal de reclutamiento y de evaluación para experimentar personalmente y resolver los problemas que el personal encuentre.

Estudiar. Evalúe el cambio: "Encontramos que el porcentaje de clientes que viene para la evaluación se incrementa del 25 al 65 por ciento. Además, el porcentaje que continúa desde la evaluación al tratamiento, aumenta del 19 al 52 por ciento".

Actuar. El cambio entonces se aplica completamente. La mejora benefició a los clientes que pudieron venir inmediatamente; al personal que no tuvo muchas incomparecencias inesperadas; y la agencia que aumentó su número de horas a facturar.