

[TECHSOLUTIONS]

Por Estela Ruiz*



Factores claves para trabajar con el recurso humano en la gestión del cambio

Al implementar una nueva tecnología, suele darse poca importancia a la Gestión del Cambio, creyendo que las personas adoptarán el nuevo sistema por necesidad; pero, suponerlo conduce al fracaso, ya que la gente experimenta el cambio como una imposición. Es necesario brindar confianza y seguridad para lograr resultados exitosos.

Conforme van creciendo y desarrollándose las organizaciones, y llevando a cabo un proceso de maduración, es necesario realizar cambios significativos que pueden ir desde crear una estructura más robusta y organizada, o un sistema que soporte las operaciones con tecnología más sofisticada, por mencionar algunos; este proceso impactará en las personas que conforman la empresa, por lo cual será primordial apoyar esta nueva adopción.

Es ahí donde el proceso de “Gestión del Cambio” dentro de las organizaciones toma fuerza, ya que se presta más atención al recurso humano, acompañándole en un proceso donde habrá movimientos significativos que afectarán su desempeño dentro del puesto, teniendo que aprender otra forma de trabajar, de utilizar herramientas, definiendo de manera puntual su puesto, o incluso cambiando su actividad para incorporarse a la nueva estructura.

La base de un cambio se da en varias vertientes que es importante conocer e identificar antes de realizar cualquier tarea que vaya a impactar a las personas: en primer lugar, es fundamental conocer la empresa, su cultura, su forma actual de trabajo; conocer la motivación de ésta para buscar un cambio; cuáles serán las áreas de impacto, identificar si es de forma o de fondo la modificación; hacer un recuento de cambios previos para anticipar cómo vivirá el personal la nueva situación y planear estrategias para lograr implementarlo, haciendo de este proceso algo amable y menos doloroso.

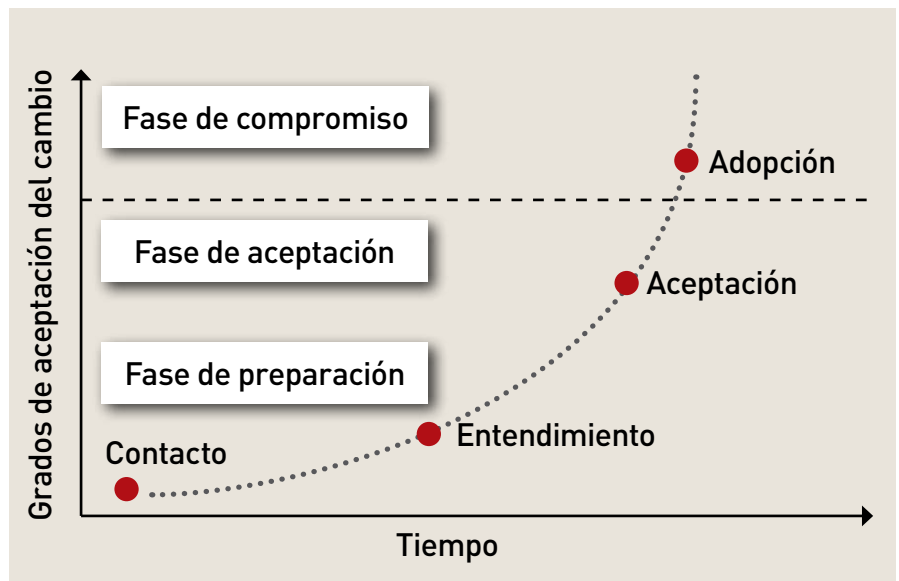
Es frecuente observar que el servicio para manejar la “Gestión del Cambio” dentro de las empresas se ve como innecesario; no toman en cuenta que esto ayuda a disminuir la resistencia, favorece la adopción de la nueva forma de trabajo e involucra a los participantes en los diferentes momentos de la implementación, puesto

que a las personas les gusta sentirse partícipes, favoreciendo el compromiso y siendo promotores de él.

EMOCIONES Y CONDUCTAS A CONSIDERAR

Durante el proceso de cambio, se identifica una serie de emociones y conductas, que en muchos momentos son factores de resistencia y que pueden vencerse dando la claridad sobre las actividades que se están haciendo, al igual que identificar sus temores y buscar la manera de trabajarlos:

- **Aumento de energía:** No siempre bien dirigida, en muchos momentos una duplicidad en el trabajo, acompañado de jornadas extensas como una forma de disminuir la ansiedad ante el cambio puede implicar que la persona se sature de actividades; que no quiera dar tiempo al proceso; también puede fallar al proporcionar información, o al programar citas, es decir, los días se vuelven insuficientes.
- **Exceso de control:** Revisiones extenuantes e incluso en detalles de poca relevancia (se revisa la forma y no el fondo de la información), esto retrasa la documentación, la validación, se vuelven puristas en temas de baja relevancia y no logran asumir responsabilidades y decisiones porque existe el temor constante de equivocarse.
- **Sensación de pérdida constante:** Esto implica una falta de motivación y en ocasiones un desgano constante en las actividades, puede haber una ignorancia clara de nuevas formas de trabajo. Hay olvidos, lo cual puede afectar la manera en que asumen sus responsabilidades, sienten que con la información que proporcionan, pierden poder y les restan jerarquía.
- **Negación a hacer algo diferente:** Se queda con las prácticas anteriores y se niega a aprender



algo nuevo, puede enfrentar una baja identificación del proyecto. Le encuentra los defectos a cada una de las propuestas, minimiza el valor y la importancia a lo que se hace, se niega abiertamente a ver como una solución.

- **Añoranza por las conductas pasadas:** Normalmente hace referencias de lo que se ha hecho, no logra aceptar formas diferentes de trabajo. Constantemente hace comparaciones sobre lo que antes funcionaba, esto puede llevarlo a no avanzar, sino solo criticar.
- **Inestabilidad:** Vemos dificultad en la concentración, cambios de humor, resulta difícil conciliar con esta persona, ya que puede decir algo y con facilidad se le olvida, no hay un acuerdo constante, depende la respuesta del humor con el que se encuentre.
- **Estrés emocional:** Síntomas reactivos, físicos y emocionales, irritabilidad, malas relaciones interpersonales, inicia con un rechazo constante a los consultores, líderes de proyecto, se enferma con frecuencia, se torna defensivo y toma personal cada comentario.
- **Confusión:** Incertidumbre constante por lo que se está viviendo, no encuentra un beneficio, no ve

claramente la meta, se cuestiona si con esto su trabajo está en riesgo.

- **Expectativas y temores:** Infundados muchas veces por no saber hacer el trabajo, no saber utilizar la metodología e incluso por los comentarios del proyecto, sus actitudes pesimistas los llevan a hablar de la inutilidad de la solución, la inexperiencia, e incluso los fracasos de los que se ha enterado.

PARTES FUNDAMENTALES BÁSICAS

El proceso de adopción del cambio consta de tres partes fundamentales: La comunicación, la formación y la adopción del cambio. Las tres se entrelazan y son básicas para lograrlo; van de la mano una de otra y pretenden en todo momento disminuir los estados emocionales que la gente presenta durante el proceso.

La Comunicación es el punto básico para brindar la información necesaria a los participantes, necesitan contar con los datos que les den el punto de referencia sobre cuál es la situación que va a modificarse, el impacto que tendrá en sus actividades, los beneficios que obtendrán, quiénes son los responsables de llevarlo a cabo, el rol en el que participarán, los tiempos en que se realizará, es decir,



cuándo inicia y cuándo finaliza.

La Formación o Capacitación resulta clave, debido a que los principales temores de las personas son al desconocimiento, ya que se moverán de su lugar de competencia a un lugar de incompetencia. En este sentido, tendrá que identificarse el nivel de formación que necesitarán; si se trata de una habilidad nueva que adoptar, el proceso debe ser más profundo y con un cuidado en la manera de evaluar el desarrollo; en caso de ser una actividad que han llevado a cabo, donde sólo se trata de una transferencia de sistema, suele no ser tan compleja la navegación en la herramienta, sin embargo, necesitan tener los conocimientos necesarios para resolver los problemas, como el soporte para cualquier incidencia; esto favorece la adopción del cambio, ya que se considerarán preparados para enfrentar el mismo, y si ésta satisface las necesidades, puede garantizar que podrán realizar el trabajo fácilmente.

Por último, en el tema de la Adopción, existen 4 etapas que van a marcar todo el proceso –Contacto, Entendimiento, Aceptación y Adopción- y que tienen características especiales que es necesario solventar antes de pasar a la siguiente; una

vez superándolas, se garantiza una aceptación.

1. **Contacto.** En esta etapa se informa sobre la ejecución del proyecto de implementación considerando su alcance en relación a los elementos que lo componen (tiempo, beneficios, actores, etc.), iniciando un proceso de comunicación.
2. **Entendimiento:** Se comunican los avances del proyecto, se difunden los beneficios funcionales, se informa sobre los mecanismos de apoyo y soporte. En esta etapa se tiene mayor información sobre el proyecto, se han identificado los riesgos, factores de resistencia, se genera la estrategia y se llevan a cabo acciones puntuales para fortalecer el convencimiento sobre el proyecto (talleres, juntas de avance, etc.).
3. **Aceptación:** Se transmiten los beneficios en los procesos. En esta etapa se puede presentar temor hacia lo nuevo, pudiendo buscar la forma de no avanzar en el proyecto; por consiguiente, se les prepara para la nueva situación, asegurando los cambios latentes y trabajando con la formación.
4. **Compromiso/Adopción:** Una vez que se experimentaron estas

etapas, las personas pueden llegar a tomar el proyecto como suyo, estar involucradas y conocer sus procesos, asumen su participación directa e indirecta, y se vuelven los principales promotores de la implantación o cambio.

Tras estos esfuerzos se genera entusiasmo dentro de la implementación, se buscan las mejores prácticas de acuerdo a las necesidades individuales y de las áreas de negocio, se informa e involucra durante el proceso, se validan las habilidades, y se fortalecen las áreas de oportunidad. Esto facilita el convencimiento sobre la capacidad individual, identificando procesos más fluidos y transparentes de operación, y logrando una participación de equipo a partir de la responsabilidad individual.

Dentro de las implementaciones tecnológicas, se da poca importancia a la Gestión del Cambio, se minimiza el apoyo, principalmente porque se considera que la tecnología y la herramienta favorecerán que las personas adopten el nuevo sistema por necesidad, pero suponerlo ha sido una de las fallas principales en las implementaciones, ya que la gente experimenta el cambio como una imposición. Es necesario que el proceso de comunicación sea fluido y claro, para brindar confianza y seguridad; es necesario compartir las necesidades actuales y la visión de mejora, para disminuir los estados de ansiedad en los participantes, conduciéndolos hacia el compromiso. Sólo así se lograrán aportaciones valiosas que facilitarán los resultados. ■

* Estela del Carmen Ruiz Camacho es Licenciada en Psicología por la UNAM, con especialidad en Terapia de Juego por el Instituto Mexicano de Psicoterapia Gestalt. Cuenta con más de 15 años de experiencia en Gestión del Cambio y Desarrollo Organizacional; ha participado en empresas como Indra Company, Telcel, Abastecedora Lumen, Kuehne + Nagel, INFONAVIT y Financiera Rural, entre otras; actualmente trabaja como Consultora en DO para Tsol: estela.ruiz@tsolco.com