

Administrando el cambio en organizaciones complejas

Raúl Moya, Socio en HR Planet, Consultoría en Recursos Humanos

Originalmente publicado en Mayo 2016

(The English version can be read at www.hrplanet.cl)

Con más de 20 años en el área de Recursos Humanos, he podido ver recetas de éxito y fracaso en iniciativas de cambio. Liderar el departamento de Recursos Humanos en diferentes multinacionales en Chile me ha permitido manejar procesos de cambio o participar en los mismos.

Quiero compartir con Uds. algunas enseñanzas clave que espero les sean útiles para triunfar en sus propios procesos de cambio.

Obtener apoyo.

Sin importar que tan bueno sea el proyecto o que tantos beneficios le traerá a la organización, no servirá de nada si no tiene el apoyo de la Administración. Debes aliarte con los tomadores de decisión claves de tu empresa (Gerente General, otros Gerentes, Sindicato, líderes de opinión) o de lo contrario será una batalla cuesta arriba.

Así que lo primero es asegurar que todos estén alineados con el proyecto.

Empatía.

Me gusta este factor porque no es frecuente encontrarlo en las típicas "recetas". Pero puede hacer la diferencia entre lograr las metas y no hacerlo.

Tu proyecto de cambio ciertamente tocará las vidas de los empleados, sus intereses y zonas de confort. Así que hace sentido detenerse un momento y reflexionar en los posibles conflictos que tu proyecto pueda crear. En otras palabras, hay que empatizar con las personas que se puedan ver afectadas y tratar de minimizar la disrupción.

Las comunicaciones y negociaciones son las herramientas a utilizar para este propósito. Reconocer el problema y buscar soluciones creativas que conviertan a un oponente en un aliado.

Administración del tiempo.

Los proyectos usualmente corren contra el tiempo desde su inicio. Y luego comienzan a aparecer los obstáculos, haciendo que los plazos se acorten.

Así que es clave tener un estricto control de la agenda, los tiempos y los plazos. La buena administración del trabajo de los participantes, apoyo a quienes se queden rezagados, y una solicitud oportuna de mayor plazo si fuera necesario son opciones que debes considerar casi a diario.

Participación.

Hay varios empleados involucrados en un proyecto de cambio, quienes no solo desean trabajar duro sino también tener una opinión sobre la forma cómo se lleva el proyecto. Para obtener el apoyo y la buena disposición de tu equipo y de otros participantes, es crítico que escuches todas las opiniones, promuevas las buenas iniciativas y hagas que todos se sientan parte del proyecto.

Para esto debes apoyarte en tus habilidades de liderazgo y lograr que se “suban al carro”. Y también ser capaz de resolver los conflictos que surjan entre los participantes.

Comunicaciones y beneficios.

Estos dos factores van de la mano. Si estás dirigiendo un proyecto es para lograr algún tipo de beneficio. De modo que es natural que dediques tiempo a comunicar y evangelizar este esfuerzo en la compañía.

He visto buenas iniciativas quedar estancadas debido a una mala comunicación. Y peor aún, culpar a la audiencia por no entender lo brillante del proyecto.

Si la gente va a apoyarte, ellos deben tener claridad acerca de lo que estás haciendo. Y ellos deben ser capaces de ver los beneficios. Y aquí llegamos a un punto interesante: a menudo no hay beneficios directos o inmediatos para el empleado, sino solo trabajo y complicaciones. Y es entonces cuando tus habilidades de comunicación e influencia se tornan vitales.

El reconocimiento es otro elemento clave a tener en cuenta. No solo refuerza el apoyo a futuros proyectos, sino que también crea una cultura positiva y es una poderosa herramienta de retención.

Hay muchas recetas y listas acerca de los factores de éxito de un proyecto de cambio. Pero estos son los factores que personalmente he visto como determinantes de un resultado exitoso.

¿Hay otros factores que te gustaría agregar?