

Cuestión de cambios

Gestión humana. Investigación de ESAN revela que las empresas peruanas no están creando ambientes propicios para llevarlos adelante.

ÉLIDA VEGACÓRDOVA

Como señala Kety Jáuregui, docente de ESAN, gestionar el cambio es un desafío para las empresas, sobre todo porque implica modificaciones que impactarán en el desempeño de las propias organizaciones y en el de sus colaboradores.

En ese sentido, una reciente investigación de ESAN revela que la principal fortaleza de las empresas peruanas—según los ejecutivos consultados—radica en algunos aspectos de la planeación del cambio. Y es que un 73,3% considera que se implementan siempre/casi siempre con un objetivo claro, considerando los efectos a corto y mediano plazo (75,2%) y según un plan de acciones definido (69,3%).

Pero, más allá de lo positivo de esos números, el mismo estudio también revela ciertas falencias en la organización, dirección y control del cambio. Así, un 61,4% admitió que solo ‘a veces, casi nunca o nunca’ se involucra al personal de forma directa en la planeación e implementación del cambio. Mientras que en un 63,4% de los casos, ‘a veces, casi nunca o nunca’ se desarrollan estrategias para lograr el compromiso de los colaboradores.

MATERIA PENDIENTE

A partir de esos datos, Kety Jáuregui sostiene que los cambios en las empresas peruanas “se estarían implementando sin una adecuada generación de condiciones y medición de efectos, tangibles e intangibles” y deberían hacerse de una manera “sistemática y estratégica”.

“Los aspectos a trabajar para mejorar el rol de gestor del cambio son: capacidad de comunicar, de inspirar y de actuar como modeladores”.

“La percepción sobre la disposición al cambio no es homogénea entre la alta dirección y los colaboradores. Los primeros están más dispuestos”.

Y aunque, en principio, los cambios se estarían programando con metas concretas y desarrollando ciertos instrumentos, ninguno de ellos estaría siendo monitoreado, por lo que además de no crearse ambientes propicios, creativos e innovadores para el cambio, tampoco se conoce si se estaría teniendo el éxito esperado.

Por esa razón, para la experta, una de las principales falencias estaría en la dirección del cambio implementado, especialmente en la capacidad de involucrar a los colaboradores, por parte de los líderes y a través de estrategias organizacionales. “Parece que en nuestro medio más que una gestión del cambio, estaríamos teniendo una programación de modificaciones y de corte operativo, en el mejor de los casos. Y, en el peor de los casos, solo se estén implementando de manera reactiva, más no adaptativa”, afirma. De esta manera, son varios los aspectos que se deben mejorar para que los cambios no sean percibidos como algo negativo, innecesario o costoso.

SOLISIMAGES



Pocas veces se desarrollan estrategias de comunicación con los trabajadores para ayudarlos a comprender la dirección y sentido del cambio.