

# Cambiando el Chip Mental y Tecnológico

TERESA TIMM

Consultor Práctica Transformación Organizacional, Sintec

PATRICIA HERRERA

Consultor Práctica Transformación Organizacional, Sintec

## Síguenos:

[in](#) @Perspectiva Sintec

[t](#) @Sintec\_

[y](#) @PerspectivaSintec

El uso de sistemas tecnológicos es un paso necesario en la trayectoria de las empresas altamente efectivas.

Hoy en día es difícil pensar en tareas que no involucren su uso, sin embargo en ocasiones no se visualiza que una implementación de sistemas tecnológicos es un proceso complejo debido al impacto que tiene en el modelo operativo y de gestión de la empresa, así como en la gente que utilizará el sistema y ejecutará las nuevas tareas. Por lo que el elemento factor humano es vital en el desarrollo de la estrategia de implementación.

## UNA GESTIÓN PARA CADA PERFIL: ¿A QUIÉN QUIERO CAMBIAR?

Llamar, visitar, atender, solucionar... El área de ventas es dinámica por naturaleza, por lo que implementar nuevas formas de trabajo mediante el uso de tecnología representa un reto importante. Por un lado el vendedor ligará la veracidad de las promesas de mejora, a la inmediatez de resultados que dé la herramienta (sin discriminar si la falla es de la herramienta o de la adaptación a su uso); y por el otro lado, la productividad no puede ser sacrificada, y, al ser ventas un gran motor de la operación, el tiempo se vuelve un obstáculo para la capacitación y seguimiento de los nuevos procesos.

Implementar una herramienta tecnológica significa un despliegue de metodología y estandarización de procesos, lo que para el vendedor implica el desprendimiento de un elemento conocido y dominado, como un formato en papel, para sustituirlo por un dispositivo móvil que evidenciará las fallas del proceso y/o del personal – cometidos por costumbre, comodidad o desconocimiento – situación que naturalmente los hará salir de su zona de confort y promoverá una postura negativa frente a la herramienta.

Entender y atender éstas y otras dolencias específicas propias del contexto organizacional y del perfil de la gente impactada, es la misión de una adecuada estrategia de gestión de cambio, que de no ser contemplada antes y durante el despliegue, puede traer consigo un sufrido trabajo de implementación, o incluso, un fracaso que lleve a una caída en la productividad y grandes pérdidas para la organización.

## IMPLEMENTACIÓN DE TI: EL PROCESO Y LA HERRAMIENTA NO LO SON TODO

Los errores más comunes que se presentan en una implementación tecnológica podrían resumirse en los siguientes conceptos clave:

**Liderazgo:** Asumir que los líderes están preparados para comunicar y capacitar en el uso de una nueva herramienta. Si bien la figura de autoridad dentro de la organización es un actor clave en la implementación, no podemos delegarle una responsabilidad tan importante como lo son la capacitación y comunicación del proyecto, sin antes haberlo preparado como "Agente de Cambio". De no llevar a cabo su preparación, nos estaríamos arriesgando a que envíe mensajes erróneos sobre la herramienta, capacite de forma improvisada o informe de manera inadecuada, lo que pondría en riesgo el éxito de la implementación.

**Administración del Cambio:** Comenzar a tomar acciones, sin antes tener un plan de manejo del cambio, representa un riesgo. La gente percibe cuando viene algún cambio, y más, cuando éste va a impactar su forma de trabajo. El no brindar información a tiempo puede causar ruido, lo que derivaría en especulaciones, falsas expectativas, temor a ser reemplazados, sentimiento de falta de confianza de los líderes hacia la persona, entre muchos otros temas que podrían afectar considerablemente la disposición al uso de la herramienta.

**Capacitación Inadecuada:** Planear la capacitación sin contar con

una estrategia que considere las características y necesidades de las diferentes audiencias, puede derivar en una selección inadecuada de la metodología que ponga en riesgo el arranque de la implementación; al no contar con las habilidades técnicas y conocimientos necesarios, los usuarios incurrirán en diversas fallas reflejando desmotivación y desconfianza de los usuarios.

### Ante la problemática ¿Cómo lograr una implementación exitosa?

Para asegurar que los cambios derivados de la implementación se permeen a lo largo de la organización, es necesario contemplar los siguientes cinco elementos:



**1. Analizar el nivel de disposición al cambio de la organización**, lo que servirá para establecer las bases de la estrategia de transformación para asegurar el uso adecuado de la herramienta.



**2. Identificar a los involucrados con mayor influencia dentro de la organización y que participen en el proceso de cambio**, dicha influencia está relacionada con la posición formal e informal de autoridad, estas personas fungirán como "Agentes de Cambio".



**3. Detallar las necesidades de capacitación y comunicación de la organización**, permitirá enfocar los esfuerzos por tipo de audiencia, lo cuál asegurará que el usuario desarrolle habilidades y conocimientos para poder desempeñar las funciones que trae consigo la implementación.



**4. Formar al interior de la organización un equipo robusto** que coordine a los usuarios finales en pro de los objetivos de la implementación; éste equipo tendrá que prepararse para la etapa de arranque y soporte.



**5. Dar seguimiento a las acciones y compromisos que llevarán a cabo los integrantes del equipo de implementación durante la etapa de soporte del proyecto**, esto permitirá orientar a los líderes para gestionar un adecuado manejo del cambio.

## EXPERIENCIA SINTEC

Lograr que 486 oficinas a lo largo de la República, 8 mil colaboradores y 2 millones de clientes adoptaran las nuevas formas de trabajo fue un gran reto que Sintec tomó al apoyar a una empresa especialista en micro finanzas en la implementación de una herramienta tecnológica. Alcanzar los objetivos planteados y contribuir al crecimiento rentable de la compañía fue el logro obtenido a través de la integración de una estrategia robusta de manejo del cambio, basados en nuestra metodología de DNA Organizacional.

Esta metodología establece que antes de comenzar a construir un plan de gestión del cambio debemos lograr un entendimiento organizacional, ya que éste será el input que nos permitirá diseñar el plan adecuado para habilitar la implementación de cualquier herramienta. Entender a la organización, implica familiarizarnos con la cultura, identificar los tipos de liderazgo existentes dentro de la organización, los medios de capacitación y comunicación utilizados, así como las diferentes audiencias involucradas y su grado de disposición al cambio.

El primer elemento a considerar dentro de un plan de gestión del cambio es asegurarnos de que todas las audiencias se encuentren en la misma sintonía, para ello es necesario definir los canales y los elementos de comunicación a utilizar de acuerdo a la audiencia a la que queremos impactar; una vez identificados dichos elementos, entonces podemos empezarnos a preguntar: ¿Qué es lo que debemos comunicar? El informar a la gente sobre los cambios que se realizarán no siempre es suficiente, es muy importante guiarlos hacia el entendimiento y adopción de la herramienta a través de los antecedentes de los cambios, las implicaciones que tendría el mantener las actuales formas de trabajo, así como crear una expectativa que enganche a la gente y ayude a involucrarlos desde un inicio; una de las cartas fuertes para la adopción de la herramienta, es aterrizar los beneficios que traerá el uso de tecnología a sus labores cotidianas.

Cuando informamos a la gente sobre los cambios que traerá la implementación de una nueva herramienta, comienzan a surgir diversas inquietudes y temores; un ejemplo de las situaciones a las que nos enfrentamos dentro de una implementación de tecnología, es el miedo a no poder interactuar con la herramienta, sobre todo cuando la audiencia se conforma por generaciones que han tenido poco o incluso nulo contacto con alguna computadora. Este tipo de situaciones hace evidente identificar la mejor estrategia para capacitar a cada audiencia de acuerdo a sus necesidades, preparándolos para afrontar los cambios con los conocimientos y habilidades necesarias.

Una buena estrategia de capacitación debe considerar los diferentes tipos de aprendizaje de la audiencia a la que estará dirigida, y con base a estos, diseñar distintas herramientas de aprendizaje que soporten esta crucial tarea, desde manuales, video tutoriales del uso de la herramienta, actividades de reforzamiento y programas de reconocimiento, hasta juegos de retos, simulaciones, etc. Sin embargo aún con todos los esfuerzos en la realización de un excelente material de capacitación, debemos tomar en cuenta que al implementar una herramienta tecnológica, las actualizaciones son constantes, y por tanto, *la capacitación se convertirá en una necesidad latente.*

Dentro de nuestra estrategia de capacitación, incluimos la formación de un equipo interno de implementación, que además de estar preparado para fungir como Agente de Cambio, tiene la habilidad de comunicar, capacitar y actualizar las herramientas de capacitación en colaboración con las áreas involucradas en esta tarea dentro de la organización.

El conformar el equipo no es un proceso sencillo, es necesario evaluar a distintos candidatos para asegurarnos de que contarán con las habilidades y el liderazgo necesario para guiar a los implicados en el cambio. Una vez que se han identificado estas personas, deben atravesar un proceso de preparación, que incluye capacitación en temas de manejo del cambio, nuevos conceptos, uso de la herramienta y una integración final para fortalecer las relaciones entre los líderes de cambio, ya que la tarea que tendrán que llevar a cabo implica trabajar en colaboración con sus pares.

Una vez concluida la preparación del equipo interno de implementación, se acompaña a los líderes de cambio en la capacitación a la audiencia durante las primeras sesiones dentro de la implementación, con el fin de dar retroalimentación posterior a la sesión, y así, ir fortaleciendo sus habilidades de comunicación y capacitación, para asegurar que los mensajes clave se posicionen con la audiencia y se capacite de una forma adecuada sobre los temas trascendentes.

## CONSEJOS E IDEAS FINALES

Es evidente que implementar una herramienta tecnológica no es una tarea sencilla, y que las personas son un elemento importante dentro de la larga ecuación para el éxito del proyecto. Es por esto que es esencial contar con una estrategia de manejo y gestión del cambio, quienes deben estar adecuadas a las necesidades, historia y situación actual de la organización; con esto, podremos reducir el impacto del cambio en los participantes y el éxito de la implementación estará prácticamente garantizado.

### **Teresa Timm**

Consultor Práctica Transformación Organizacional  
Oficina Monterrey  
tere.timm@sintec.com

### **Patricia Herrera**

Consultor Práctica Transformación Organizacional  
Oficina DF  
patricia.herrera@sintec.com

### **CIUDAD DE MÉXICO**

### **MONTERREY**

### **BOGOTÁ**

### **SAO PAULO**

---

[www.sintec.com](http://www.sintec.com)  
[informes@sintec.com](mailto:informes@sintec.com)