

TECNOLOGÍA: RESULTADOS DE INVESTIGACION

Estudio sobre el Impacto en la implementación de herramientas digitales en la Gerencia de Personas en una institución de Salud Previsional

Study on the Impact on the Implementation of Digital Tools in People Management in a
Social Security Institution

Edición Nº 39 – Diciembre de 2020

Artículo Recibido: Octubre 14 de 2020

Aprobado: Noviembre 25 de 2020

Autor

Lic. Raúl Francisco Benech Valdovinos
Tecnólogo en Administración de Personal
Licenciado en Organización y Gestión Tecnológica
Consultor en Gestión de Personas.
Santiago, Chile.
<https://orcid.org/0000-0001-9381-7105>
Correo electrónico: raulbenechv@gmail.com

Resumen

Las nuevas tecnologías han hecho que las organizaciones estén modificando sus procesos para hacerlos más adaptados y amigables a las personas. Las y los trabajadores son cada vez más exigentes y los cambios y las transformaciones son cada vez más frecuentes. En este contexto, gestionar los cambios se hace relevante, ya que poder acompañar a las personas en estos procesos puede determinar el éxito o fracaso de los mismos. En el presente estudio se revisan algunos modelos teóricos de gestión del cambio, y la utilización de uno de ellos para acompañar la incorporación de tecnologías en una Institución de Salud Previsional, a través de un estudio transeccional descriptivo en el área de Salud, específicamente en las jefaturas de Contraloría Médica de Santiago y Concepción. A través de herramientas cualitativas se pudieron conocer las vivencias y reacciones de las y los colaboradores de ambos grupos frente a los cambios tecnológicos entregados por la gerencia de personas y por intermedio de herramientas cuantitativas se

pudo medir la usabilidad de las distintas plataformas y la relación que tiene con las reacciones de las personas en cada grupo.

Palabras clave: Impacto; Herramientas Digitales; Gestión del cambio; Gestión de personas

Abstract

New technologies have made organizations modify their processes to make them more adapted and people friendly. Workers are becoming more demanding and changes and transformations are becoming more frequent. In this context, managing changes becomes relevant, since being able to accompany people in these processes can determine the success or failure of these processes. This study reviews some theoretical models of change management, and the use of one of them to go together with the incorporation of technologies in a Social Health Institution, through a descriptive transactional study in the area of Health, specifically at the headquarters of the Medical Comptroller of Santiago and Concepción. Through qualitative tools it was possible to know the experiences and reactions of the collaborators of both groups against the technological changes delivered by the management of people and through quantitative tools it was possible to measure the usability of the different platforms and the relationship they have with the reactions of people in each group.

Keywords: Impact; Digital Tools; Change Management; People Management

Introducción

En los últimos años las transformaciones digitales son cada vez más comunes en las organizaciones y en sus diferentes áreas, las aplicaciones, los sistemas, y todo tipo de interacciones en línea se hacen cada vez más comunes para las personas. No obstante, los cambios en la forma de hacer las cosas y la adaptación de los equipos de trabajo a las nuevas tecnologías no es una tarea fácil. Muchas de estas implementaciones se realizan con una mirada de proyecto tecnológico sin considerar a las personas y la correspondiente gestión del cambio que debe acompañar cada desafío. Por otra parte, un deficiente

proceso de implementación puede derivar en el fracaso de la iniciativa con el enorme gasto económico y de tiempo que esto conlleva. El objetivo general del presente estudio fue “Implementar a través de la aplicación de parte del modelo de gestión del cambio ADKAR, nuevas herramientas tecnológicas de la Gerencia de Personas en la organización investigada”. Los objetivos específicos fueron: 1. Medir la usabilidad de las diferentes plataformas para evaluar la eficiencia de la aplicación de parte del modelo de gestión del cambio en la implementación de las herramientas tecnológicas en las jefaturas de Contraloría Médica en Santiago y Concepción. 2. Comprender reacciones y vivencias por parte de las y los colaboradores con los cambios tecnológicos implementados por la Gerencia de Personas. Y 3. Presentar los principales resultados de este estudio en formato de artículo a una revista de especialidad a nivel nacional.

En una primera parte se revisó el planteamiento del problema para luego de una revisión teórica, dar paso a la implementación de parte del modelo de gestión del cambio seleccionado en el marco teórico de referencia. Se trabajó en el área de Salud de la Institución específicamente las jefaturas de Contraloría Médica de Santiago y regiones. A la primera se le aplicaron herramientas de gestión del cambio, mientras que la segunda solo recibió la información corporativa. La finalidad de esta acción fue determinar, por intermedio de indicadores cuantitativos si la aplicación de herramientas de gestión del cambio, provocaron modificaciones en la usabilidad de las personas. De manera complementaria, a través de entrevistas se comprendieron las reacciones y vivencias de las y los trabajadores, con la implementación de las diferentes herramientas tecnológicas, además de conocer las diferencias entre los grupos de Santiago y regiones. El presente artículo se organiza en las siguientes secciones o apartados: antecedentes teóricos, metodología del estudio, principales resultados, conclusiones y fuentes bibliográficas.

1. Antecedentes Teóricos

1.1 Transformación Digital en Recursos Humanos

De acuerdo con Josh Bersin (2019) el mundo de Recursos Humanos debe cambiar, debido a que los clientes internos, es decir, las personas que se desempeñan en las empresas y organizaciones, también han cambiado. Desde un punto de vista de las tecnologías que

soportan las operaciones de la administración de personas, hace 20 años las empresas empezaron a migrar a sistemas de nóminas y administración de personal, los que eran utilizados como back office por los administradores de RR.HH. Hoy estos sistemas se administran en la nube, es decir, la información está disponible de manera remota y permite la interacción directa con los usuarios que los utilizan como autoservicios, manejar su información y gestionar sus propios beneficios.

Las personas se han vuelto más exigentes y el acceso que les brinda la tecnología no debe ser exclusiva de las áreas de TI o de las empresas de alta tecnología, el área de Recursos Humanos debe ser capaz de estar a la altura de los requerimientos de los colaboradores y de la Organización.

Para la revista RRHH Digital (Espada, 2019), existirán 7 tendencias en las transformaciones digitales para recursos humanos durante el 2019, las primeras 4 tienen que ver con la digitalización y automatización. En esta línea una empresa de tecnología llamada Meta 4, líderes en soluciones tecnológicas plantea que los cambios en esta área irán de acuerdo a las siguientes tendencias:

1. Asistentes Virtuales: Dedicados a automatizar el servicio de atención al empleado ya no solo en bots de ayuda chat o voz, sino que además están empezando a surgir representaciones virtuales robóticas u holográficas.
2. Aplicaciones de Servicios para empleados: Sirven para dar respuesta a los colaboradores en distintos temas como sus beneficios, salud, bienestar, transporte etc.
3. Plataformas RPA: estas plataformas o automatización robótica de procesos, hace relación a la utilización de robots para la gestión de procesos administrativos, alta de empleados, cargas de datos, comunicados etc.
4. Big Data y Machine Learning: Consiste en incorporar inteligencia de datos en los procesos de RRHH como modelos de absentismos, definir perfiles de contratación óptimos o modelos de adecuación puesto persona por citar algunos ejemplos.

Todos estos cambios van en la línea de ahorrar tiempo, costos, número de colaboradores y de buscar el compromiso y la retención de talentos. Por otra parte, estas nuevas formas de trabajar obligan a los trabajadores del mundo de recursos humanos a generar nuevas

habilidades, las siguientes tres tendencias según RRHH Digital (Espada, 2019) van en esta línea:

1. Habilidades Blandas, liderazgo, comunicación, colaboración o la gestión del tiempo se están configurando como actividades clave que las organizaciones deben potenciar.
2. Employee Centricity: en el actual contexto digital, las organizaciones se han dado cuenta de que sus profesionales son una pieza clave y central para conseguir adaptarse a los requerimientos de unos clientes cada vez más exigentes. Por este motivo, la “experiencia del empleado” se ha configurado como una de las principales prioridades para RRHH en los últimos tiempos, buscando ofrecer las respuestas más adecuadas a sus necesidades de cara a mejorar su experiencia laboral. Y
3. Employee Wellness: Cada vez se da mayor importancia a la salud física para el desarrollo mental y una de las tendencias más valoradas en el mundo laboral es el mindfulness o atención plena del empleado. En este sentido, las empresas comienzan a facilitar a sus profesionales aplicaciones móviles que les permitan gestionar su salud y rutinas deportivas, bonos para el gimnasio y charlas sobre alimentación saludable entre otras.

En este punto pudimos revisar como la tecnología ha impactado en el mundo de los recursos humanos y cuáles son las actuales tendencias en esta línea, a continuación, revisaremos la forma en que los cambios organizacionales y las transformaciones afectan a las personas.

a. El cambio Organizacional y la transformación

Para poder gestionar el cambio primero debemos entender que son los cambios Organizacionales y como estos impactan a las personas. El proceso de cambio organizacional comienza cuando surgen fuerzas que crean la necesidad de producir transformaciones en una o varias unidades de la organización (CHIAVENATO, 2001)

Para hablar de Cambio Organizacional es necesario considerar el cambio social que viéndolo desde el enfoque sistémico se puede definir como “toda alteración en el estatus quo o equilibrio cuasi-estacionario de un organismo o situación o proceso que afecte a la

estructura, a la tecnología y a los recursos humanos de la organización global” (ZALMAN, 1977).

b. Gestión del Cambio para la transformación digital

En estos últimos años se ha mencionado comúnmente que estamos insertos en una revolución tecnológica, y es por esto que las áreas de gestión de personas deben incorporarse en esta línea para poder atraer y retener a las personas que se desempeñan en las empresas. En el punto siguiente se revisan aspectos bibliográficos sobre la importancia de realizar procesos de gestión del cambio que nos ayuden a acompañar a los colaboradores en las transformaciones digitales y las consecuencias positivas y negativas de llevarlo a cabo de manera correcta o incorrecta.

Hemos visto comúnmente como empresas que invierten en tecnología para poder transformar su organización terminan fracasando, Según la revista digital OHR Chile (Chile, 2019) Estudios recientes de Towers Watson nos indican que tres de cada cuatro procesos de transformación no consiguen los resultados esperados. En este último estudio, el porcentaje da un salto adicional y después de analizar el grado de preparación digital de 1.000 empresas a nivel mundial, encontraron que solo un 5% de las mismas consiguieron llegar a las expectativas que habían previsto al inicio del proceso de transformación, cifra significativamente mayor que la correspondiente a las transformaciones “no digitales”. En el mismo estudio se indica que el 71% de esas empresas en transformación digital, perdieron valor y empeoraron el desempeño.

Bajo este contexto la gestión del cambio en las transformaciones digitales juega un rol fundamental, para la consultora Nimbutech (Nimbutech, 2019) la Transformación Digital que experimentan de manera creciente las compañías hoy en día fomenta la introducción de cambios apoyados en la tecnología que permiten incrementar la productividad, facilitar el trabajo en equipo, aumentar la competitividad, entre otras.

Sin embargo, para lograr este objetivo y obtener un retorno de esa inversión, es necesario aprovechar estas innovaciones y/o cambios para el propio beneficio de la organización, permitiendo generar entre los colaboradores un espacio flexible y adaptable al cambio que tenga un impacto positivo, esto es lo que se conoce como gestión del cambio. Para tener un proceso de Transformación Digital exitoso al interior de la compañía, se debe abordar

atentamente el componente humano del cambio que involucra a los miembros de la organización, ya que son las personas quienes mediante su trabajo en conjunto hacen que todo el sistema funcione. El cambio debe fomentarse desde adentro, debe apoyarse en los directivos y en líderes de cambio internos y la resistencia que pueda existir debe direccionarse adecuadamente.

Esto se logra a través de un plan adecuado de gestión del cambio, en el cual se tenga en cuenta todos los factores que pueden facilitar la transición de la Organización hacia otra Plataforma tecnológica, una comunicación adecuada, un acompañamiento continuo y una estrategia de entrenamiento adaptada a las necesidades de cada área.

Para IMF bussines School (Barcelo, 2016) una de las cuestiones más importantes que deben afrontar las organizaciones del siglo XXI es sin duda la Gestión del Cambio en los procesos de transformación digital. Hemos visto como en muchos casos las empresas han hecho esfuerzos por adaptarse a las nuevas tecnologías, han intentado redefinir sus objetivos según la nueva situación, han intentado transformar su estrategia, pero se han olvidado de lo más importante la gestión de las personas. Los procesos de transformación digital de las empresas son complejos. Para llevar a cabo una completa digitalización no basta con implantar nuevas tecnologías en la organización; todos los profesionales, desde la dirección al resto de trabajadores deben jugar un rol decisivo en dicho proceso. Será necesario para ello la formación y la gestión del cambio en la organización.

En un estudio de Barcelo (2016) sobre procesos de negocio en reingeniería y diseño sometidos a importantes iniciativas de cambio, 327 equipos de proyecto respondieron a la siguiente pregunta acerca de su proyecto: *“Si tuviera la oportunidad de hacerlo de nuevo, ¿qué haría diferente?”*. La respuesta número uno de los equipos fue: *“Utilizar un programa efectivo y planeado de Gestión de Cambio”*. Las principales razones de que las empresas citaran la aplicación de Gestión de Cambio fueron:

1. Aumentar la probabilidad de éxito del proyecto (evitar retrasos en los proyectos, mantener el proyecto dentro del presupuesto y minimizar la posibilidad de un fracaso del proyecto).
2. Manejar la resistencia de los empleados al cambio (evitar pérdida de empleados valiosos, minimizar la pérdida de productividad y ofrecer la máxima protección a la

relación con los clientes). Y

3. Desarrollar competencias de cambio en la organización.

En este escenario, surge necesariamente la pregunta ¿cuáles son los impactos potenciales de no realizar una Gestión de Cambio?

La resistencia al cambio puede afectar a un negocio de varias maneras, incluyendo retrasos en los proyectos, pérdida de empleados valiosos, descensos importantes en la productividad y, en algunos casos, una falla al implementar los cambios necesarios. La resistencia de los empleados y de la gerencia puede tomar muchas formas. Una Gestión de Cambio efectiva ha demostrado minimizar o eliminar estos problemas. En un estudio realizado en 2002 (Barcelo, 2016) de Procesos de Diseño de Negocios con 327 empresas, las empresas informaron lo siguiente:

“Un excelente o un muy buen programa de Gestión de Cambio tiene una correlación directa con los equipos que cumplieron o excedieron sus objetivos generales del proyecto”.

Estos estudios mostraron que los proyectos que utilizan procesos y herramientas efectivas de Gestión de Cambio tuvieron una probabilidad mucho más alta de lograr sus objetivos, a tiempo y dentro del presupuesto. La aplicación de Gestión de Cambio puede tener un impacto directo en 1) La velocidad de adopción (con qué rapidez se adopta el cambio en la organización y qué tan bien se mantiene el proyecto dentro de las fechas previstas), 2) Tasa de utilización y 3) Competencias (cómo se desempeñan los empleados en el nuevo entorno). Cuando el lado humano del cambio es mal manejado, los proyectos se retrasan, pocos empleados se comprometen con el cambio y los niveles de competencias son menores, los proyectos entregan un ROI retorno de la inversión bajo y en algunos casos fracasan completamente.

1.2 Modelo de Gestión del Cambio

Por motivos de limitantes en la extensión del presente artículo focalizaremos nuestra descripción del Modelo ADKAR (Prosci, 2018), que es el que se utilizó en nuestras intervenciones y análisis posteriores. Este modelo incluye 5 bloques que construyen el cambio: 1) Awareness (Consciencia) de la necesidad de cambio, 2) Desire (Deseo) para apoyar y participar en el cambio, 3) Knowledge (Conocimiento) de cómo cambiar, 4) Ability

(Habilidad) para implementar las habilidades y conductas requeridas y 5) Reinforcement (Reforzamiento) para mantener el cambio.

Las letras de ADKAR representan los cinco elementos esenciales que deben estar presentes para que un individuo haga un cambio de manera exitosa, trataremos cada una de estas letras en detalle, para poder entender cuál o cuáles utilizaremos en nuestra intervención.

1. Awareness: consciencia de la necesidad de cambiar.

El cambio comienza con la comprensión del por qué, incluyendo las respuestas a preguntas básicas como: ¿Cuál es la naturaleza del cambio? ¿Por qué está sucediendo? ¿Cuáles son los riesgos de no cambiar para mí y para la organización? Si no comprendemos porque un cambio es necesario entonces no tenemos la consciencia y nuestra reacción natural es resistir al cambio.

2. Desire: deseo de participar y apoyar el cambio

Finalmente, el cambio requiere que el individuo tome una decisión personal para participar y apoyar el cambio. Debido a esto, el Deseo es el elemento más difícil en el cambio organizacional. Sin embargo, las y los líderes pueden influir en esta decisión mediante motivadores organizacionales para el cambio. ¿Qué hay para mí? y Qué hay para nosotros? respecto al cambio.

3. Knowledge: conocimiento sobre cómo cambiar

El elemento conocimiento con frecuencia es representado con entrenamiento. El cambio exitoso requiere conocer cómo utilizar nuevas herramientas o hacer uso de nuevas habilidades después de la implementación, y saber cómo cambiar. En muchos casos, asistir a un entrenamiento no resulta en suficiente conocimiento. Práctica, coaching en el trabajo, y ayudas adicionales pueden asegurar que los individuos tienen el conocimiento que requieren para transitar el cambio exitosamente.

4. Ability: capacidad para implementar las habilidades y comportamientos requeridos

Las personas deben tener la Capacidad para demostrar nuevas habilidades y

comportamientos. Es posible que un individuo pueda comprender el cambio de una forma teórica e incluso que tenga el conocimiento para realizar el cambio, pero finalmente, no puede demostrar las habilidades y comportamientos requeridos. Es en Capacidad - cuando el cambio toma vida y los resultados son realizados.

5. Reinforcement: Refuerzo para sostener el cambio

El elemento final en el modelo es el Refuerzo, un paso crítico para asegurar que el cambio es sostenible. El refuerzo incluye acciones, reconocimiento, mecanismos y recompensas que incrementen la probabilidad de que el cambio sea continuo. Mientras los mecanismos de refuerzo pueden estar a punto antes de que el cambio se ha hecho, el Refuerzo a nivel individual ocurre una vez el cambio ha sido adoptado - la capacidad ha sido adquirida. Esto no significa que el individuo debe ser sobresaliente para recibir Refuerzo, sino que debe demostrar primero alguna habilidad para el comportamiento para ser reforzado positivamente.

1.2.1 Modelo PROSCI

Por su parte a la hora de Gestionar el cambio PROSCI propone 3 fases principales; Preparing for change (Preparándose para el cambio), Managing Change (Gestionando el cambio) y Reinforcing Change™ (Reforzando el cambio), estas tres fases están basadas en el modelo ADKAR.

- 1) Preparing for change o Preparándose para el cambio:** incluye actividades para preparar a usted y a su equipo de Gestión de Cambio, habilitar a sus patrocinadores para apoyar el cambio y ayudarlo a diseñar una estrategia de Gestión de Cambios de alto nivel. Incluye tres actividades principales: Definir la Estrategia del cambio, preparar al equipo de gestión del cambio y desarrollar un modelo de patrocinio. Esta etapa incluye las letras A (Awareness o consciencia de la necesidad de cambiar) y D (Desire, deseo de cambiar).
- 2) Managing Change o Gestionando el cambio:** incluye el diseño de sus planes y actividades de Gestión de Cambio, y la implementación de esos planes a través de la organización. Sus planes de Gestión de Cambio y actividades serán personalizados, en base a las características del cambio y a los atributos únicos de

su organización. Este módulo incluye las letras K (Knowledge) y A (Ability) capacidad para implementar las habilidades y comportamientos requeridos. Y

- 3) Reinforcing change:** incluye el análisis de los resultados de sus actividades de Gestión de Cambio y la aplicación de medidas correctivas. Esta área de enfoque también incluye la celebración de los primeros éxitos, la realización de "comentarios posteriores a la acción y la transferencia de la propiedad de Gestión de Cambio en la organización. Esta etapa incluye la letra R (Reinforcement) Refuerzo para sostener el cambio.

2. Metodología del Estudio

2.1 Tipo de estudio

Preferentemente del tipo cuantitativo y exploratorio. Es exploratorio, dado que el propósito de la investigación se entrelaza con la necesidad de una aproximación inicial al problema de investigación. Los investigadores realizan investigación exploratoria para tres propósitos interrelacionados: (1) El diagnóstico de una situación, (2) Selección de Alternativas, y (3) El descubrimiento de nuevas ideas. (Zikmund 2009), Según Hernández Sampieri (1991), los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o fenómeno poco estudiado o cuando la revisión de la literatura revela que únicamente hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema.

Las variables definidas para este estudio fueron las siguientes:

- Dependientes: se define dentro de estas variables el uso de la herramienta, la cantidad de usos distintos dentro de las herramientas (uso de beneficios, certificados etc.).
- Independientes: la variable utilizada será la aplicación de actividades de los módulos (Knowledge) conocimiento sobre cómo cambiar y A (Ability) capacidad para implementar las habilidades y comportamientos requeridos centrados en capacitación de usabilidad y comunicación recomendada en dicho módulo, recibe o no recibe.
- Intervenientes: hay algunas variables que es relevante entender antes de realizar el

análisis de comparación entre el grupo que tuvo apoyo en gestión del cambio y el que no lo tuvo, como la edad, debido que podría afectar el uso y la cercanía de la tecnología.

Se estima que la antigüedad y el uso previo de las herramientas también es relevante evitar juegue un rol, debido a que podría afectar en que tan arraigadas están las prácticas antiguas previas a herramientas tecnológicas implementadas. Para controlar estos efectos, antes de la aplicación del modelo de gestión del cambio se aplicará una entrevista a cada grupo intervenido y luego se analizará si hay o no diferencias entre ellos en estas variables. Otra variable interviniente puede ser el cargo del colaborador, en el sentido, que hay cargos que por sus características podrían tender a usar más o menos este tipo de herramientas tecnológicas.

2.2 Diseño del Estudio

El diseño del estudio es transeccional descriptivo, dado que, en este tipo de estudios tienen por objetivo indagar la incidencia y los valores en los que se manifiestan una o más variables (Hernández Sampieri, Fernández y Baptista, 2003, pág. 248). Los estudios transeccionales descriptivos nos presentan un panorama del estado de una o más variables en uno o más grupos de personas, objetos o indicadores en determinado momento (Hernández Sampieri, Fernández y Baptista, 2003, pág. 248).

2.3 Instrumentos de Medición

Para la medición de la variable dependiente, uso y variedades de usos, se utilizaron los reportes emitidos por cada una de las herramientas, estos son: clicks, logins, páginas vistas, entre otros.

Para conocer las vivencias y las reacciones de los colaboradores se aplicó una entrevista a los participantes del estudio, que buscaba medir su favorabilidad o adhesión a estas herramientas, así mismo se analizaron consultas, reclamos y sugerencias que cada grupo genera en el periodo de investigación.

La entrevista constó de un total de 7 preguntas, las cuatro primeras relativas a la favorabilidad o adhesión a este tipo de herramientas y las siguientes tres relacionadas a la usabilidad y a la facilidad de uso. Para analizar los datos se resumieron las respuestas

y se traspasaron a una planilla Excel luego se buscaron los temas más relevantes para los trabajadores.

La plantilla de respuestas quedó de la siguiente forma:

Figura 1. Pauta de respuestas.

Modelo Pauta de Respuestas			
Ciudad	Santiago		
Preguntas de Familiaridad y adhesión			
Pregunta 1			
Respuesta Entrevistado 1	Respuesta Entrevistado 2	Respuesta Entrevistado 3	Resumen P.1
Pregunta 2			
Respuesta Entrevistado 1	Respuesta Entrevistado 2	Respuesta Entrevistado 3	Resumen P.2
Pregunta 3			
Respuesta Entrevistado 1	Respuesta Entrevistado 2	Respuesta Entrevistado 3	Resumen P.3
Pregunta 4			
Respuesta Entrevistado 1	Respuesta Entrevistado 2	Respuesta Entrevistado 3	Resumen P.4
Preguntas de Usabilidad			
Pregunta 1			
Respuesta Entrevistado 1	Respuesta Entrevistado 2	Respuesta Entrevistado 3	Resumen P.1
Pregunta 2			
Respuesta Entrevistado 1	Respuesta Entrevistado 2	Respuesta Entrevistado 3	Resumen P.2
Pregunta 3			
Respuesta Entrevistado 1	Respuesta Entrevistado 2	Respuesta Entrevistado 3	Resumen P.3

2.4 Universo del estudio

El universo corresponde a 1538 personas que suma el total de la dotación de la institución de Salud Previsional, el 72% son mujeres y el 46,8% de los colaboradores de la compañía pertenecen a áreas Comerciales y el promedio de edad es de 46 años. La empresa cuenta con 7 Gerencias: Comercial, Personas Finanzas, Control de Gestión, Salud, Innovación y Tecnología, Contraloría y Fiscalía. En el presente estudio se trabajó exclusivamente en la gerencia de Salud.

2.5 Selección de la muestra

Para la muestra se utilizó un criterio de selección no probabilístico de tipo dirigido. Se eligieron 2 equipos del área de Salud, específicamente en las jefaturas de Contraloría Médica, principalmente porque tenía la ventaja de tener un grupo de personas en regiones y otro en Santiago con la misma cantidad de personas, 23 en cada equipo. Esto tiene efectos positivos para esta investigación, ya que ambos grupos realizan las mismas funciones, por lo tanto, el tipo de trabajo no será un factor que influya. El hecho de que estén en diferentes ciudades hizo más fácil poder entregar herramientas de los módulos Knowledge y Ability a un grupo y al otro no. En relación a las características de cada grupo podemos decir que el de Santiago está integrado por 17 mujeres y 6 hombres, con una antigüedad promedio de 1,4 años y una edad promedio de 32 años. Regiones por su parte está compuesto por 21 mujeres y 2 hombres, con una antigüedad superior a los 3 años y un promedio de edad de 43 años.

2.6 Recolección de Datos

Para medir la usabilidad de las plataformas se utilizaron los reportes mensuales que se extrajeron de las plataformas principales, con la cantidad de visitas y los diferentes usos que realizaron las personas de la muestra, por lo tanto, se obtendrán indicadores por la cantidad visitas, por el uso de beneficios y por el uso de convenios.

En las imágenes podemos apreciar los gráficos de los informes tipo con la información de toda la organización.

Figura 2. Reporte visitas abril-agosto 2019 toda la compañía.



Figura 3. Reporte usabilidad tiempo flexible abril – agosto 2019 toda la compañía.



Figura 4. Convenios abril-agosto 2019 toda la compañía.



Para conocer las vivencias y reacciones frente a la tecnología, se utilizó una entrevista semiestructurada que se aplicó de manera individual en la primera y segunda semana de agosto de 2019 a un total de 13 personas por grupo, en Santiago y Concepción respectivamente. Este tipo de metodología permitió conocer la opinión de las personas y poder indagar de mejor manera. Se obtuvieron respuestas abiertas que se agruparon para poder analizar las relaciones con el uso y con las herramientas de los módulos K (Knowledge) conocimiento sobre cómo cambiar y A (Ability) capacidad para implementar las habilidades y comportamientos requeridos, del modelo de gestión del cambio ADKAR.

2.7 Limitantes del Estudio

Una de las principales limitantes de este estudio tiene que ver con los plazos y la imposibilidad que estos nos dan de poder implementar el modelo ADKAR de manera completa. La otra gran limitante o complejidad es que el grupo que no debe recibir información no pueden aislarse completamente. Por ejemplo, no puede dejar de recibir la información de la empresa que es para todos los trabajadores y tampoco puede dejar de estar en contacto con la tecnología en su vida diaria.

3. Principales resultados del Estudio

Al revisar los datos podemos observar que el grupo que recibió comunicación adecuada y

capacitación de acuerdo a los módulos K (Knowledge), conocimiento sobre cómo cambiar, y A (Ability), capacidad para implementar las habilidades y comportamientos requeridos de gestión del cambio ADKAR, tuvo más interacciones y usó de mejor y mayor manera las diferentes alternativas que entregan las plataformas. Es imposible inferir si el número de visitas y utilidades es alto o bajo, pero sí que hay diferencias importantes de utilización entre ambos grupos, el equipo capacitado utilizó un 13% más el módulo de liquidaciones de Sueldo, pidió un 42% más de beneficios flexibles y solicitó 35% más convenios que el grupo que no recibió herramientas de gestión.

En el grupo de regiones nos encontramos con una persona que no ha ingresado nunca y no ha realizado ninguna actividad dentro de las plataformas, situación que no se repite en el grupo de Santiago donde todas las personas han visitado las herramientas como mínimo en 3 ocasiones. El equipo que recibió capacitación y comunicación, usó más y con mayor frecuencia las plataformas y los beneficios asociados a ellas.

3.1 Análisis de Datos Cualitativos y Entrevistas.

A través de la aplicación de las entrevistas a las 13 personas de cada jefatura se expondrán las principales preguntas, resumiendo las ideas principales, las que más se repiten y las que se asocian de mejor manera a los objetivos de este estudio.

Pregunta N° 1: ¿Cuál consideras que es la importancia de las herramientas tecnológicas en esta empresa? ¿Cuál sería su importancia para ti?

Ambos grupos coincidieron en la importancia de las herramientas tecnológicas en la empresa, principalmente por el acceso a la información en línea y a la optimización del tiempo.

Pregunta N° 2: ¿Cuáles eran tus expectativas la primera vez que escuchaste de estas herramientas en los medios de comunicación interna de la empresa?

En ambos grupos la expectativa era baja debido al desconocimiento, ya que, no tenían experiencias previas en este ámbito, en la medida que fueron recibiendo más información fueron generando más expectativa principalmente en los beneficios flexibles. Probablemente y según los modelos revisados en nuestra bibliografía y principalmente el modelo ADKAR esto pudo ser diferente si es que hubiéramos aplicado los dos primeros módulos del modelo, se hubieran generado mayores expectativas y las personas tendrían más contexto sobre los alcances de las herramientas tecnológicas.

Pregunta N° 3: ¿Sientes que estas nuevas plataformas son útiles para ti?

Tanto en Regiones como en Santiago comentan que sí, ya que, pueden obtener información más fácil y rápido, solo en el grupo de Santiago capacitado según los módulos K (Knowledge), conocimiento sobre cómo cambiar, y A (Ability) capacidad para implementar las habilidades y comportamientos requeridos para gestión del cambio, aparece el concepto de Autogestión el que fue utilizado tanto en la capacitación de Jefes como de Usuarios.

Pregunta N° 4: ¿Qué te parece que la empresa esté implementando estas herramientas?

Los dos grupos encontraron excelente que la organización haya realizado estos cambios ya que la comunicación es mejor y la interacción es más rápida, solo en el grupo de Santiago aparecen comentarios sobre la importancia que esto se traslade a otras líneas de negocio.

Pregunta N° 5: ¿Podrías contarnos cuál fue tu experiencia en el uso de las herramientas tecnológicas? ¿Qué fue lo más te gustó?, que lo que menos?

Muy buena experiencia en los dos grupos debido a que las herramientas son muy amigables, les gustó mucho poder tener la información en línea y con beneficios nuevos, la mayoría entró a la plataforma para poder revisar en línea su liquidación de sueldo y la mayor parte de las dificultades estuvo en el grupo de regiones con el ingreso de la clave

para poder entrar al portal del trabajador y así obtener su liquidación de sueldo.

Pregunta N° 6: ¿cuáles fueron tus primeras acciones y en que plataforma?

Existe una mayor diversidad de interacciones en el grupo de Santiago versus el de regiones que ingresó principalmente a revisar su liquidación de sueldo.

Pregunta N° 7: ¿Tuviste dificultad de ingresar, o de encontrar la información que buscabas? Y ¿Cómo lo resolviste?

En Santiago no se mencionaron Problemas en regiones solo una persona no pudo entrar, pero lo solucionó con el soporte.

4. Resumen y hallazgos en la etapa de análisis.

Podemos levantar como hallazgo de esta etapa que las personas a través de sus experiencias ya sea, por intermedio de los Smartphones, aplicaciones, televisores inteligentes etc. Están cada vez más acostumbrados a las adaptaciones tecnológicas lo que les da una base que es imposible de medir en este estudio, quiero decir con esto, que independiente que las personas no hayan tenido acceso a herramientas digitales en sus trabajos como las que se les entregaron desde la gerencia de Personas, y el grupo de regiones no recibiera acompañamiento para gestionar el cambio, han tenido acceso a innumerables herramientas tecnológicas, aplicaciones y otros, lo que acorta demasiado la brecha entre un grupo y otro, si a esto le sumamos la amigabilidad de los sistemas y plataformas cuesta mucho más poder establecer diferencias principalmente en las dificultades o problemas que puedan tener las personas ya sea en su ingreso, navegación o al momento de utilizar las plataformas para alguna solicitud.

5. Conclusiones y recomendaciones

El objetivo principal de este estudio fue permitir a través de la aplicación de parte del modelo de gestión del cambio ADKAR, una efectiva implementación de las nuevas herramientas tecnológicas de la gerencia de Personas en la Organización. Si bien se mostró que el modelo de gestión del cambio ADKAR está compuesto por las etapas,

Awareness (Conciencia), Desire (Deseo), Ability (Habilidad) y Reinforcement (Reforzamiento) en este estudio sólo se pudieron implementar acciones de capacitación y comunicación asociados a las estrategias correspondientes a las etapas Knowledge y Ability del modelo.

Según el análisis de los datos expuestos se puede concluir que las personas pertenecientes al grupo de Santiago, que fueron los que recibieron intervenciones de gestión del cambio, usaron más y de mejor manera las plataformas y los beneficios asociados a ellas en relación al grupo de regiones que no recibió intervención. En tanto las personas integrantes de los equipos de trabajo mostraron vivencias y reacciones fueron muy positivas y generaron expectativas que ayudan a la implementación de las plataformas y herramientas digitales.

Respecto al primer objetivo específico y a la pregunta de investigación asociada a la eficiencia de la usabilidad en las personas que recibieron parte del modelo ADKAR, podemos concluir que las actividades realizadas bajo de los módulos K (Knowledge), conocimiento sobre cómo cambiar, y A (Ability) capacidad para implementar las habilidades y comportamientos requeridos ADKAR para gestión del cambio, influyeron de manera positiva en la transversalidad del uso y en la cantidad de visitas. Sin embargo, no se notaron grandes diferencias en problemas de uso, ambos grupos navegaron sin mayores problemas por las plataformas, tal vez lo amigable de los sistemas no nos permite evaluar de mejor manera la importancia de la intervención principalmente de la capacitación en este ítem. El hecho de que las personas puedan ver su liquidación de sueldo en las plataformas y además gestionar beneficios también ayuda a la usabilidad ya que en cierta medida están obligados a tener que usar las plataformas.

En relación a la segunda pregunta de investigación y al segundo objetivo específico se puede concluir en base a los antecedentes ya expuestos que las herramientas implementadas son valoradas positivamente por parte de los trabajadores dado que les ayuda a tener más y mejor información, pueden auto gestionar sus requerimientos y estar más conectados. El grupo que recibió las intervenciones tanto en capacitación como en comunicación tuvo una mirada más amplia sobre los alcances de la tecnología y de las herramientas digitales en la empresa y se mostró muy interesado en que la empresa

siguiera en esta línea.

Se recomienda seguir aplicando acciones de gestión del cambio en todas las áreas de la compañía, principalmente relacionadas a las letras K.A.R. del modelo ADKAR, para consolidar el uso de las plataformas dentro de las compañías. Sería muy recomendable para un siguiente estudio aplicar el modelo ADKAR con algún cambio tecnológico de una complejidad diferente, tal como se comentó anteriormente, a través del uso de smartphones, aplicaciones, televisores inteligentes, etc. y como se han desarrollado en las personas habilidades y experiencias frente a este tipo de intervenciones que han servido como una gestión del cambio constante e inconsciente. Además, si los cambios son amigables como el caso de las plataformas de RR.HH., que además han sido mejoradas en base a la opinión de sus clientes, las diferencias entre los grupos y las dificultades para adaptarse de las personas son menores. Finalmente, hipotetizamos que al aplicar el modelo en un cambio más complejo tal vez podríamos obtener diferencias radicales que determinen el éxito o fracaso de la transformación digital y obtener mayores análisis y conclusiones.

Agradecimientos

A la Srta. María Raquel González Candia por su colaboración en la traducción al inglés del título, resumen y palabras claves del presente artículo.

Referencias Bibliográficas

1. Barcelo, J. C. (22 de junio de 2016). *imf*. Obtenido de IMF Business School. Disponible en: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-talento/la-gestion-del-cambio-la-organizacion-2-0/> (Ya no está disponible)
2. Bersin, J. (2019). HR Technology Market 2019. *Disruption Ahead*, (pág. 4 a 54).
3. Campbell y Cook. (1986). *Los supuestos causales de la práctica cuasiexperimental*.
4. EPISE. (2007). *Gestión del Cambio*. Barcelona: Epise.
5. Fauvet, J. B. (1993). *Sociodinámica del cambio*. Bilbao: Deusto.
6. Hernández Sampieri, Fernández y Baptista. (2007). *Metodología de la Investigación*. D.F. México: McGraw Hill.

7. Kirk, R. (1995). *Experimental desings: procedures for the behavioral Sciences*. Brook/cole.
8. Kotter, J. P. (2007). Liderar el cambio. *Harvard Business Review*, 83-90.
9. Nimbutech. (3 de abril de 2019). Ninbutech.com. Obtenido de nimbutech.com:
<https://nimbutech.com/la-importancia-la-gestion-del-cambio-la-transformaciondigital/>
10. Poole, M. & Van De Ven, A. (1995). Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Managment Review Vol. 20*, 03.
11. Prosci. (2018). *Visión General de Gestión del cambio [Taller]*
12. Zalman, D. (1977). Strategies for planned change.