

ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEL CAMBIO PARA LIDERES



Los cambios nos llevan a situaciones desconocidas ante las cuales nos sentimos vulnerables

Los cambios responden como las oportunidades que permiten guiar el entorno hacia el objetivo de la organización, y en el transcurso para llegar a ese punto se pueden desarrollar nuevas habilidades y aprendiendo a resolver problemas de manera diferente.

Impacto que el cambio tiene en la efectividad corporativa. Los cambios organizacionales de no gestionarse debidamente impactan negativamente en la manera de trabajar de los empleados:

- La comunicación se deteriora.
- La productividad disminuye.
- El trabajo en equipo se resiente.
- Las luchas por el poder impactan en los resultados.
- El compromiso se pierde.
- La rotación de personal se incrementa.

Es fundamental que el liderazgo maneje la gestión del cambio, puesto que los cambios generan reestructurar los equipos, proporcionar dirección, generar seguridad, desarrollar nuevas habilidades, con objeto de que los cambios sean exitosos.

Estrategias de gestión del cambio para líderes

La gestión del cambio se basa en el modelo de John Kotter y sus 8 pasos que conducen de manera estratégica y efectiva los procesos de cambio y transformación que se dan en las organizaciones.



1. Crea un sentido de urgencia.

El líder necesita comunicar la urgencia de cambio de sus colaboradores. Es importante que los empleados sean conscientes de la necesidad y la urgencia del cambio organizacional. Los gerentes deben tener un diálogo abierto, honesto y convincente con los empleados para obtener su apoyo para el cambio.

Para ello, es importante que considere:

- El conocimiento de qué tipo de cambio se trata y cómo impactará en el trabajo de los integrantes de su equipo.

- Lo comunica a sus colaboradores haciendo énfasis en lo positivo que aportará el cambio.
- Escucha las preguntas que le hacen y responde solo de lo que sabe, evita generar expectativas que luego quizá no podrá cumplir.
- Los colaboradores necesitan saber qué se espera de ellos en este proceso de cambio.

2. Formar un equipo guía

Los miembros del equipo son responsables de gestionar todos los esfuerzos de cambio y fomentar un enfoque constructivo por parte de todos los empleados de la empresa. Idealmente, los miembros del equipo deben provenir de diferentes departamentos y en diferentes niveles para que el equipo de liderazgo del cambio pueda comunicarse de manera efectiva con los empleados de diferentes departamentos. El cambio produce movimientos, a veces bruscos, en el entorno de las personas. Cada individuo reacciona de manera diferente ante el cambio, dependiendo de cómo percibe que el cambio le puede afectar. El líder necesita entender que algunos colaboradores necesitarán tiempo para adaptarse. En estos momentos, las conversaciones que el líder mantiene con cada uno de sus colaboradores ayudarán a que el cambio se comprenda y se acepte.

3. Desarrollar una visión e iniciativas estratégicas

Tener una visión clara ayuda a cada empleado a comprender lo que la organización quiere lograr y qué planes implementar dentro de un marco de tiempo determinado. Y el papel que él juega en él. Los gerentes deben mantener la estrategia de ejecución en consonancia con la visión de la empresa para ayudar a los empleados a lograr sus objetivos.

4. Comunicar la visión del cambio:

Este paso es para generar el apoyo y la aceptación del cambio organizacional por parte de los empleados. Los gerentes deben aprovechar continuamente la oportunidad de comunicar la nueva visión a los empleados y tomar en serio sus comentarios y su ansiedad sobre el cambio. En los momentos de cambio, la comunicación debe de ser muy precisa para apoyar el proceso. Está demostrado que una de las causas más frecuentes por las que fracasan los procesos de cambio organizacionales es por una deficiente comunicación. Comunicar es “transmitir significados” y los significados que se transmiten deben de estar alineados al proceso mismo del cambio. En una correcta gestión del cambio, el líder:

Identifica el estado de sus colaboradores ante el cambio, los cuales: *lo aceptan, muestran dudas o se resisten*. De acuerdo con el estado que presentan, dirige la comunicación con cada uno de ellos.

Los 4 componentes de la comunicación en un proceso de cambio son:



FEEDBACK

El Plan de Comunicación como herramienta que permite anticiparse a la comunicación requerida para mantener informados oportunamente al equipo, clientes y grupos de interés que se encuentran involucrados en el cambio.

5. Habilite la acción eliminando barreras

Los gerentes deben eliminar cualquier barrera para el cambio organizacional, ya sean empleados que se resisten al cambio o sistemas internos ineficaces. Al mismo tiempo, los gerentes deben alentar a los empleados a tomar riesgos y acciones innovadoras. El líder entiende que “no todo cambia”, que en la empresa y en el medio hay muchas cosas que permanecen, las cuales deben atenderse para asegurar la continuidad del negocio. Es momento de revisar las propiedades críticas para que el negocio no se vea afectado por el cambio y los clientes no lo resientan.

6. Cree victorias a corto plazo

Los gerentes pueden establecer objetivos a corto plazo y, cuando los empleados los alcanzan, pueden recompensarlos por su participación en el proceso de cambio. El beneficio de esto es que le da a toda la empresa más motivación para hacer cambios y hace que todos entiendan que la empresa está pasando por una fase de transformación.

7. Mantener la aceleración

Kotter observó que muchos cambios fallan porque las empresas declaran el éxito demasiado pronto, pero el cambio es un proceso lento. Las metas a corto plazo establecidas en el paso anterior son solo victorias a corto plazo, y la empresa debe continuar ajustando el nuevo plan hasta que se realice la visión antes de que la empresa pueda estar segura de que el cambio organizacional es exitoso.

8. Anclar nuevos enfoques en la cultura

Los gerentes comunican claramente a los empleados la relación causal entre los nuevos comportamientos de cambio y el éxito organizacional, y continúan apoyando los comportamientos de cambio y reforzando el espíritu de cambio como parte de la cultura corporativa.

Durante el proceso también es importante que se considere:

La retención de talentos en los momentos de incertidumbre y confusión, en que las organizaciones corren gran peligro, *suelen perder algunos de sus talentos clave*. La gestión del cambio de los líderes debe enfocarse en identificar, involucrar en el cambio y retener a sus colaboradores más talentosos, aquellos que no quieren perder. Para ello, el líder debe responder tres preguntas:

- ¿Quiénes son los talentos clave?
- ¿Qué motiva a los talentos clave?
- ¿Cómo re-involucrar a los talentos clave?

En cuanto a la motivación del colaborador clave, lo que realmente lo motiva es:

- Sentirse valorado y respetado.
- Tener un trabajo relevante.
- Participar en el diseño del futuro.
- Control e influencia.
- Tareas desafiantes de corto plazo que les permitan demostrar su talento.
- Modelar la futura dirección del negocio.
- Balance entre trabajo y vida personal.
- Atender a su familia.
- Estabilidad financiera.

La forma de retener a los talentos claves es por medio de la práctica de las conversaciones de permanencia. Son diálogos informales que se sostienen con las personas clave del equipo con objeto de hacerles ver de qué son valorados por la organización, por el equipo y por sus superiores, especialmente en tiempos de mayor inestabilidad, durante los procesos de cambio.

Referencias:

Modelo De Cambio De 8 Pasos De Kotter: Una Guía Completa. (2022, febrero 11). Visual Paradigm Blog Español. <https://blog.visual-paradigm.com/es/kotters-8-step-change-model-a-comprehensive-guide/>

López, J. S. (2022, agosto 28). Gestión del Cambio en 8 pasos de John Kotter. LinkedIn.com. <https://es.linkedin.com/pulse/gesti%C3%B3n-del-cambio-en-8-pasos-de-john-kotter-jorge-s%C3%A1nchez-l%C3%B3pez>