



■ **SOY LÍDER** Y NO SÉ COMO ADAPTARME AL CAMBIO ■

Las organizaciones requieren de líderes capaces de entender el entorno cambiante y propiciar cambios e innovaciones que permitan adaptarse a la nueva coyuntura. Es preciso también que los líderes formen equipos con esa orientación.

En ese sentido, el líder de estos tiempos debe transmitir su visión a la organización e influir en las personas para transformar las ideas en propuestas concretas y en resultados tangibles. Las organizaciones más exitosas no solo se adaptan al cambio; también son capaces de propiciarlo y moldearlo. Ellas mismas y sus integrantes deben ser los protagonistas del cambio.

Las personas dan vida a las organizaciones. De sus cuyas acciones y decisiones depende también el éxito o el fracaso de la empresa. De ahí la importancia capital del líder como articulador de las relaciones interpersonales al interior de una organización, y de la influencia que pueda ejercer sobre sus subordinados para la concreción de una visión y su transformación en realidad. Pero la capacidad de adaptarse y generar el cambio no es el producto de la suma de esfuerzos individuales en ese sentido. El líder debe también adaptar la organización y estructurarla de la manera más eficiente a fin de enfrentar los nuevos retos que plantea un mundo cada vez más cambiante. Es decir, la organización debe ser un organismo vivo que se adapta al cambio y lo propicia.

¿QUÉ CONDUCTAS VAN ASOCIADAS A LA CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN EN LAS EMPRESAS?

La flexibilidad, la iniciativa y el aprendizaje continuo son habilidades relacionadas con la capacidad de adaptación a los cambios que se producen en las empresas. Los colaboradores que muestran esta capacidad en su entorno laboral se caracterizan por seguir una serie de conductas específicas:

- Modifican su comportamiento para adecuarse a nuevas estrategias.
- Asimilan con rapidez nuevos conocimientos y los aplican con eficacia a su puesto de trabajo.
- Perciben los cambios como una oportunidad de aprendizaje.
- Saben afrontar situaciones cambiantes e innovadoras y valorar sus consecuencias positivas o negativas.
- Pueden modificar sus conductas y opiniones con el fin de conseguir un objetivo común.
- Mantienen una elevada capacidad de comunicación, empatía y escucha.
- Muestran fortaleza, tolerancia y autocontrol ante las adversidades y contradicciones.
- Tienen resistencia al estrés, a las presiones y a los conflictos.
- Anticipan los posibles cambios y problemas antes de que sucedan



Las empresas necesitan hoy en día equipos capaces de adaptarse a los cambios e incluso de anticiparse a ellos. El tipo de liderazgo que requieren los equipos es el de personas que tengan una amplia visión estratégica y capacidad de anticipar y prever los cambios, con el fin de gestionarlos de forma ágil y eficiente en el complejo entorno laboral actual.

¿Y CÓMO LIDERAR EL CAMBIO?

¿Cómo pueden enfrentarse los directivos a los retos de cambio en el mundo real? Se considera que los directivos deben contar con la actitud mental, las habilidades y las herramientas necesarias para liderar el cambio. Todo líder debe conocer estas cinco ideas para conseguir un cambio efectivo en su organización:

1. CADA PERSONA TIENE DISTINTAS PREFERENCIAS PARTICULARES A LA HORA DE ENFRENTARSE AL CAMBIO.

De forma inherente, cada persona reacciona de una manera distinta al cambio. Los directivos que prestan atención a las preferencias de cambio comprenden mejor por qué las personas reaccionan de una forma determinada ante el cambio. Estos directivos están más preparados para atender a las preocupaciones, aprovechar las distintas aportaciones, sortear los obstáculos y adaptar su propia actitud frente al cambio según sea conveniente. El Change Style Indicator presenta ambos extremos y el término medio como una línea continua de preferencias frente al cambio:

LOS CONSERVADORES

Aceptan la estructura, los sistemas y los procesos establecidos. Abogan por un cambio gradual y son defensores acérrimos de la mejora continua dentro del modelo de negocio existente.



LOS INICIADORES

Desafían las estructuras, los sistemas y los procesos establecidos. Abogan por un cambio integral del modelo de negocio y tienden a centrarse en las nuevas posibilidades, visión y dirección.



LOS PRAGMÁTICOS

Tienden a centrarse en conseguir sacar adelante el trabajo. Abogan por un cambio funcional y con frecuencia perciben las ventajas de las perspectivas tanto de los conservadores como de los creativos, siempre que el enfoque en cuestión presente un claro interés comercial.



2. LOS LÍDERES DEBEN DIRIGIR EL CAMBIO A TRAVÉS DE CUATRO FASES.

Cuando los directivos comprenden el proceso de cambio tienen una idea más clara de lo que deben hacer y en qué momento. Pueden anticiparse a muchos problemas predecibles y mitigar su impacto. No solo saben qué acciones hay que emprender, sino también lo que es necesario hacer en el presente para allanar el camino para el futuro. Este proceso consta de cuatro fases que ocurren en paralelo:

DESCUBRIR

El cambio comienza con la comprensión. ¿Qué necesidad de cambio hay? ¿Será de naturaleza evolutiva o revolucionaria? ¿Qué alcance tendrá? ¿Cómo es de urgente? ¿A qué comunidades, grupos de interés y agentes de cambio hay que tener en cuenta? ¿Quiénes son las personas que lideran el cambio y hasta qué punto están coordinadas y comprometidas? ¿Cuál es el nivel de compromiso?

DECIDIR

Se dibuja la visión, se delimita el terreno de cambio y se elaboran los planes. El equipo principal y los pioneros comienzan a implicar a los empleados en las decisiones de cambio. En esta fase, las funciones clave del liderazgo consisten en decidir cómo estructurar la iniciativa de cambio, establecer relaciones, motivar a los demás y lograr coordinación y compromiso.

DESARROLLAR

Comienza el proceso de comunicación y se dan los primeros pasos para impulsar el cambio. La implantación puede ser lenta o rápida, pero los líderes deben ser conscientes de que por muy rápido que decidan avanzar, todo el mundo necesita tiempo para adaptarse a los cambios. Aquellos que lideran el cambio deben mostrar su compromiso con la iniciativa de cambio y, sobre todo, con las personas a las que este afecta.

DISCERNIR

El cambio puede continuar y consolidarse... o fracasar o no arraigar. Los líderes del cambio deben ser capaces de distinguir lo que funciona y lo que no para mantener la atención, la energía, los recursos y el apoyo necesarios para asegurarse de que el cambio sea duradero. Para lograr el éxito, es imprescindible aprender lo que ha sido efectivo en el proceso de cambio y lo que no, y adaptar

3. EXISTE UNA FUERTE POLARIDAD ENTRE ESTABILIDAD Y CAMBIO.

En el proceso evolutivo de la organización deben coexistir la estabilidad y el cambio. Se trata de una de las diversas prioridades o demandas organizativas que pueden parecer radicalmente opuestas. Cuando lideran el cambio, los directivos deben ser conscientes de que el binomio estabilidad-cambio no es un problema que haya que solucionar, sino una polaridad que hay que gestionar. Para aprovechar al máximo el potencial de rendimiento de la organización, hay que dedicar esfuerzos a ambos polos de forma simultánea. Se mantienen estables los elementos organizativos imprescindibles para recabar los beneficios del modelo empresarial actual a la vez que se introducen las innovaciones que nos impulsan hacia el futuro que deseamos.

Al comprender las polaridades del cambio y buscar el punto óptimo entre ambos extremos, los líderes del cambio son capaces de presentar un esfuerzo de cambio de tal manera que tenga una buena acogida.



4. EL PODER DE PERSUASIÓN ES ESENCIAL.

El cambio y la influencia están íntimamente ligados. La influencia consiste en lograr no solo el cumplimiento, sino también el compromiso necesario para dirigir el cambio con éxito. También consiste en localizar a los principales agentes del cambio que hay que subir a bordo y averiguar cómo ganarse a cada grupo de interés para que el proyecto llegue a buen puerto.

5. LA CAPACIDAD DE ADAPTARSE ES IMPRESCINDIBLE.

La capacidad de adaptación permite a las personas superar la presión, la incertidumbre y los reveses que forman parte del proceso de cambio. Los directivos deben construir sus propias reservas y adaptabilidad, para reforzar su salud física y mental. También son capaces de guiar a los demás para enfrentarse al cambio de una forma sana y sostenible. Esto es especialmente importante cuando las personas se enfrentan a los efectos acumulativos de un cambio continuo y, a menudo, turbulento.