



CLAVES PARA LIDERAR Y GESTIONAR EL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES

No es noticia que vivimos en un contexto laboral complejo, competitivo y globalizado. Nos acostumbramos a decir que este entorno oscilante donde se caracteriza a la mayoría de los negocios “oportunidades”, y los cambios son “desafíos” frente a la incertidumbre hay que ser “positivos y anticiparse”. La realidad es que, más allá de cómo los llamemos, los cambios forman parte del día a día de nuestras organizaciones.

Si bien la mayoría de las empresas entienden que para ser competitivos y crecer hay que adaptarse, las investigaciones demuestran que el 75% de las iniciativas de gestión del cambio organizacional fracasan. Por qué Muchos modelos de cambio organizacional se centran en la adaptación de los procesos operativos y olvidan que la clave del éxito de cualquier transformación siempre está en las personas y en su actitud frente al cambio organizacional. Afortunadamente, hoy existen herramientas tecnológicas para motivar a los colaboradores frente al cambio, al mismo tiempo que ayudan a construir una cultura favorable a la innovación.

POR QUÉ ACTUALMENTE LA GESTIÓN DEL CAMBIO ES FUNDAMENTAL

En la actualidad las empresas afrontan urgentes desafíos como:

- **Nuevos escenarios competitivos**
- **Nuevas demandas de los consumidores**
- **Aparición de nuevas tecnologías**

En este demandante contexto, las organizaciones no solo deberían ser capaces de cambiar, sino que tendrían que aprender a vivir en un permanente proceso de

adaptación. La capacidad de cambiar y adaptarse debería ser uno de los valores definitorios de las compañías en todo momento.

Si su empresa requiere de una correcta gestión del cambio, deberá saber escuchar a aquellos que estén en desacuerdo. Muéstrese abiertos a preguntas y comentarios, pues le ayudarán a reconocer aspectos no estudiados

¿CUÁLES SON LAS MODALIDADES PARA GESTIONAR LOS CAMBIOS EN LA EMPRESA?

Existen diferentes teorías que hablan sobre los factores y pasos que seguir para actuar en caso de que se produzcan cambios en una organización.

1. Modelo de Kurt Lewin

Este modelo fue desarrollado por el fundador de la psicología social moderna. También se conoce por el modelo de las tres fases: descongelamiento, cambio y congelamiento.

- **El descongelamiento** supone el desarraigo de los comportamientos o prácticas que quieren transformarse. El objetivo es demostrar a los implicados la necesidad de dicha modificación. Para ello se debe lograr que el personal se sienta insatisfecho con la situación actual, que se convenzan de la necesidad de ese cambio y que estén dispuestos a adoptarlo.
- **En la etapa del cambio**, se introducirán los nuevos comportamientos. Para ello se formará y entrenará al personal de cómo serán los nuevos procedimientos tanto de trabajo como de relaciones, se determinarán los objetivos y las estrategias, así como los planes de acción.
- **Por último, el recongelamiento** consiste en volver a los viejos hábitos a pesar de haberse adoptado el cambio. De ahí que se deban realizar unos subprocesos en los que un ambiente apropiado es fundamental. Asimismo, también es importante motivar a las personas para que adopten las nuevas medidas, evitando así reproducir las anteriores.

De este modo conseguirás afianzar esa modificación, encontrando un nuevo equilibrio. Hay quien apuesta por de nuevo congelar la situación. Esto es una vez realizada la transformación o cambio organizacional asegurar el nuevo patrón de conducta.

En definitiva, si se quiere tener éxito, según Lewin se deberá determinar el problema, identificar la situación real, saber qué meta se quiere alcanzar y elaborar una estrategia para conseguir ese cambio organizacional.

2. Modelo de Greiner

Este modelo se basa en cuatro factores:

- **Edad de la empresa.** El tiempo hace que se vayan institucionalizando la forma de administrar una empresa. Aunque con el tiempo, lo habitual es que tanto las prácticas corporativas como gerenciales cambien para facilitar el desarrollo y crecimiento del negocio.
- **Tamaño de la organización.** Éste se calcula en función del número de empleados y nivel de ventas. Cuanto más número de personal y ventas hay, surgen nuevas jerarquías. En general, se piensa que al llegar a determinado umbral, las prácticas se convierten en rutinas y las decisiones pasan por un protocolo.
- **Fases de evolución.** Períodos en los que ocurren cambios en la organización. Es decir, los periodos de tranquilidad y los de crisis. En otras palabras, etapas en las que el crecimiento se mantiene sin grandes problemas e incluso llega a crecer (periodo evolucionario). Pero se dan etapas de crisis en las que las formas de gestión y dirección ya no sirven (etapas de revolución).
- **Tasa de crecimiento de la organización.** Para ello se tendrá en cuenta el contexto competitivo de su respectivo mercado. Es decir, la velocidad en las que la empresa experimentará etapas de evolución y revolución dependerá en buena parte del ambiente y el mercado en el que esté integrada la empresa.

La base de este modelo es que en cada fase de crecimiento la empresa debe adoptar una estrategia específica según las relaciones de estos cuatro factores que acabamos de explicar. Por lo que ese crecimiento sería motivado por diferentes fases: creatividad, dirección, delegación, coordinación, colaboración y alianzas.

3. Modelo de Albrecht

Este modelo recuerda que el cambio puede ocasionar que la calidad del servicio sea inferior al principio, se cometerán errores, habrá quien se resista al cambio y habrá escepticismo y confusión hasta que no se empiecen a notar los primeros síntomas del cambio y se adopten los nuevos hábitos.

Esa inflexión en el momento de cambio es lo que denominan la curva “J”. Pero una vez superada esa curva, se alcanzará la situación deseada

4. Modelo Adkar

Este modelo consta de cinco fases:

- **Conciencia de cambio.**
- **Deseo de participar en ese cambio.**
- **Conocimiento de cómo realizar ese cambio.**

- **Capacidad o habilidad para llevarlo a cabo.**
- **Mantener ese cambio (refuerzo).**

CLAVES PARA GESTIONAR EL CAMBIO:

Con el fin de gestionar el cambio de manera eficaz, los líderes deberían seguir estas estrategias si quieren tener éxito liderando equipos en entornos cambiantes:

A. Campo de juego: mentalidad global

Al igual que en un juego, los líderes deben explorar el campo de juego, que incluye comprender la dinámica de su empresa, sus competidores, las necesidades de sus grupos de interés y el entorno incierto que rodea a su negocio. La realidad compleja de las empresas en un mundo cambiante como el actual exige que los líderes tengan una visión global que tenga en cuenta múltiples perspectivas y puntos de vista.

Para liderar el cambio de manera efectiva, los líderes también deben adoptar una mentalidad realista, tener una comprensión profunda de los valores sociales, pensar más allá de ellos mismos y ser sensibles a lo que sucede en el campo de juego para detectar nuevas oportunidades. Los líderes del cambio tienen una mentalidad global y son conscientes de los desarrollos en su entorno empresarial.

B. Equipos: mentalidad política

El mundo de los negocios también es como un equipo deportivo, tiene muchos jugadores con diferentes roles en el campo de juego: competidores que pueden amenazar los modelos comerciales existentes, políticos que pueden influir en las decisiones de una compañía, comités gubernamentales que pueden otorgar o denegar contratos, sindicatos que influyen en la reputación de una empresa, líderes de opinión que actúan como guardianes de la sociedad...

Los líderes que gestionan el cambio con eficacia tienen una visión global de los intereses y posiciones de poder de todos los jugadores en el campo de juego. Con una mentalidad política, son capaces de formar coaliciones con personas que tienen iniciativa y están dispuestas a asumir riesgos.

C. Ambición: mentalidad estratégica

La planificación estratégica por sí sola ya no es suficiente para preparar a las empresas para el futuro. Las empresas que tienen una visión y valores claros tienen más probabilidades de tener éxito cuando tienen que afrontar cambios estratégicos.

Los líderes al frente del cambio tienen una idea clara de lo que la compañía espera y necesita y cómo esto afecta a su gente. También son transparentes sobre lo que valoran y lo que rechazan. Una mentalidad estratégica ayuda a darse cuenta de

que la organización es una entidad colectiva que logra un propósito común, construyendo una empresa preparada para el futuro.

D. Patrones de juego: mentalidad cultural

Cuando las empresas afrontan cambios estratégicos y culturales, la tensión y los conflictos potenciales se convierten en una parte obvia del juego. Los pioneros del cambio son sensibles a los valores de la organización y a las necesidades sociales y emocionales de las personas.

Los líderes con una mentalidad cultural saben cómo escuchar, inspiran, confían en los demás y son personas de confianza. También son proactivos solucionando conflictos, saben gestionar con eficacia el cambio cultural y pueden sentir lo que preocupa a las personas.

E. Concepto de juego: mentalidad dinámica

No existe una forma 'única para todos' para cambiar una compañía. Cada desafío requiere una combinación de diferentes estrategias de juego. El primer paso es analizar la dinámica del campo de juego y definir los objetivos. El segundo paso es calcular el espacio y el tiempo necesario y el compromiso de aquellos que estarán involucrados en el proceso de cambio.

Los líderes con una mentalidad dinámica tienen una perspectiva amplia y saben cómo combinar diferentes estrategias para el cambio. Para que la transformación sea exitosa, los líderes deben pensar de manera innovadora y prestar atención deliberadamente a eventos específicos para resolver estos desafíos de una manera que se garantice el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

F. Roles para jugar: mentalidad colaborativa

El cambio empresarial no puede tener éxito sin coaliciones. Comprender las posiciones de poder e intereses de los jugadores involucrados es crucial para liderar el cambio de manera efectiva.

Gestionar el cambio requiere que todos los participantes tengan una visión clara de lo que se espera de ellos. Una mentalidad de colaboración ayuda a realizar el cambio al reunir a las personas y fomentar el trabajo en equipo para hacer posible la renovación. Elegir a las personas adecuadas en el momento adecuado reduce la incertidumbre y crea partidarias del cambio.

G. Tácticas de juego: mentalidad de acción

Los líderes que gestionan el cambio de manera efectiva toman la iniciativa e invierten su energía en cosas que necesitan mejorarse. La forma en que las

personas trabajan juntas y sus interacciones con los clientes son las que impulsan el cambio.

Las personas con una actitud activa son sensibles al campo de juego y son conscientes del potencial del equipo para gestionar el cambio. Con una mentalidad enfocada a la acción, los líderes del cambio mantienen la dirección a seguir y saben guiar a las personas.

H. Experiencia de juego: mentalidad reflexiva

Ver el cambio como un juego continuo en un campo en constante cambio es vital para afrontar los desafíos. Los líderes que saben gestionar el cambio en las empresas conocen sus fortalezas, sus debilidades y lo que los mueve. Son accesibles a los demás, aceptan comentarios honestos, no temen reconocer sus emociones y adoptan una actitud activa hacia el aprendizaje.

Los líderes del cambio son actores conscientes y tienen una mentalidad reflexiva que los hace conscientes de sí mismos y de quienes los rodean.