

Gerenciando Cambios

En las últimas décadas, elementos tales como: trabajo colaborativo, desarrollo tecnológico, organizaciones orientadas al producto y al cliente, además de una competencia feroz, están motivando cambios constantes y continuos en todas las empresas. No es casualidad que John Kotter (2008), profesor de la Harvard Business School, diseñó los 8 pasos fundamentales para una gestión eficaz del cambio en las organizaciones. Incluso después de dos décadas, los conceptos propuestos por el especialista nunca han sido más útiles para los gerentes que no quieren sentirse intimidados por los cambios en sus negocios.



Los 8 pasos de Kotter (2008) para la gestión del cambio:

1. Cree un sentido de urgencia Para que un cambio suceda de manera efectiva, el primer paso es involucrar a las personas que participarán en él. Desde la alta gerencia, pasando por empleados y llegando a inversores y clientes. Es necesario que todas las personas comprendan los motivos del cambio y la importancia de actuar de inmediato, para que la motivación pueda despertarse en cada uno.

2. Forme una alianza poderosa Otro paso clave es la identificación de empleados y gerentes que pueden servir como agentes de cambio. Estas personas pueden ser elegidas no solo por su posición, sino también por su estatus, experiencia en el tema o incluso importancia política. En la práctica, podrán influir en las personas de su círculo durante el proceso de cambio y ayudar a eliminar problemas incluso antes de que salgan a la superficie.

3. Crear una visión para el cambio Del mismo modo que las empresas utilizan la visión del futuro para guiar a los equipos en la búsqueda de objetivos comerciales estratégicos, pueden aprovechar la misma herramienta para los procesos de cambio. Aquí, es necesario elaborar una visión con los principales valores relacionados con el cambio, de una manera muy concisa y objetiva, que permita a todos comprender rápidamente lo que se debe hacer a diario para adaptarse a la nueva situación.

4. Invierte en comunicación Es probable que el proceso de cambio compita por la atención del personal con muchos otros temas prioritarios en la organización. Por esta razón, es esencial dirigir los esfuerzos para que la visión del cambio se comunique adecuadamente en los diferentes niveles organizacionales para garantizar que todos en la empresa lo aprendan.

5. Empoderar a toda su base Algunos procesos de cambio fallan no solo por la falta de adherencia de las personas, sino también por la falta de preparación de la compañía a la hora de cambiar las tornas. En el quinto paso, Kotter propone que las compañías se aseguren de que las barreras humanas, técnicas y regulatorias se eliminen adecuadamente para que se puedan adoptar nuevas soluciones sin obstáculos. Esto debe suceder a través del empoderamiento y la participación de toda la estructura de la empresa en el proceso de cambio.

6. Crear objetivos a corto plazo Las personas están más motivadas cuando ven algún progreso en las actividades que realizan. Por lo tanto, otro paso importante es la creación de objetivos e incentivos para los equipos a corto plazo, con el objetivo de celebrar los objetivos alcanzados y otorgar recompensas a quienes actúan a favor del cambio. Al planificar el cambio, este paso también se trata de priorizar las iniciativas, cuyos efectos se pueden sentir de inmediato, lo que ayudará a demostrar cómo el proceso puede ser beneficioso para la organización.

7. No disminuya el ritmo Aunque las ganancias a corto plazo son atractivas en una etapa temprana, los cambios reales toman tiempo para absorberse completamente. Por lo tanto, no pierda el foco en cambios estructurales y más profundos, ya que solo ellos podrán aportar mejoras continuas a los procesos y proyectos.

8. Hacer que el cambio sea parte de la cultura organizacional Mucho más que pasar por un periodo de cambio, Kotter predica que las compañías necesitan incorporarlo al ADN del negocio. Esta iniciativa debe comenzar desde el liderazgo, a través del refuerzo constante sobre cuáles son las expectativas del nuevo escenario, pero también en su incorporación a los sistemas formales, evitando que la nueva realidad se deje de lado debido al hábito.

La integración del cambio en la cultura de la compañía preparará a su equipo para futuros cambios. Depende de los gerentes fomentar un entorno adecuado para que las organizaciones pasen por los procesos de cambio sin problemas.

Errores comunes en la Gestión de Cambios

Kotter (2017), en el libro Liderando Cambios, presenta y revela los ocho errores más comunes cometidos por las organizaciones y las personas inteligentes en los procesos de transformación y adaptación. Hoy las organizaciones entienden lo que Kotter ha estado señalando durante casi dos décadas: que solo el liderazgo puede transformar verdaderamente a las organizaciones y que la transformación a alta velocidad es un camino sin retorno.

Y eso, por esta misma razón, las compañías líderes deben ser cada vez más ágiles y propensas a cambiar, adaptarse estratégicamente a los nuevos escenarios de negocios, reducir costos, mejorar la calidad de sus servicios y productos y aprovechar las nuevas oportunidades que surjan Todos los días en el mercado.

Conozca los 8 errores más comunes, según Kotter (2017):

1. Permitir excesiva complacencia Kotter se refiere a la complacencia como un fracaso del liderazgo que acepta el mantenimiento del status quo y la incapacidad de actuar para sacar a las personas de su zona de confort. Las empresas que necesitan adaptarse no pueden permitir que sus empleados actúen a la defensiva o queden paralizados porque no hay una crisis visible. Las compañías líderes deben combatir la complacencia excesiva para revisar sus estándares de desempeño, ya que el éxito pasado no garantiza el éxito futuro. Kotter dice que para que las empresas logren sus objetivos en los procesos de cambio, los líderes deben establecer un alto sentido de urgencia, luchar contra las actitudes defensivas u obstruccionistas para que las personas comprendan la importancia de cambiar y hacer los sacrificios que a veces son necesarios para La empresa sigue existiendo.

2. No crear una coalición administrativa La coalición es un contrato de cooperación, formal o no, que se realiza entre las partes interesadas para consolidar un objetivo común. Como punto de partida, Kotter argumenta que cualquier cambio importante solo funcionará con el apoyo directo y efectivo del presidente de la organización. Pero eso no es todo. Según el autor, los proyectos sin coalición administrativa tienden a fracasar, porque los individuos aislados, a pesar de ser personas muy competentes, no tienen todas las cualidades necesarias para superar la tradición común y la inercia en los principales procesos de transformación. Los intereses personales a corto plazo y la resistencia natural al cambio solo pueden superarse con un grupo que trabaje en conjunto, como un equipo, liderado por un liderazgo fuerte.

3. Subestimar el poder de una visión de grandeza Kotter advierte que, habiendo superado la complacencia excesiva, con una coalición fuerte que opera en el sentido de urgencia adecuado, todavía es insuficiente para tener éxito en los cambios importantes. Para esto, enfatiza la importancia de construir una visión del futuro. Para Kotter, la visión proporciona a los empleados la inspiración para las acciones necesarias, ayudando a los líderes a liderar al equipo en la dirección correcta. Sin una visión clara, las personas tienden a convertir las decisiones de liderazgo en un debate interminable, desperdiciando preciosas horas y tiempo. La lógica de construir una visión radica en una instrucción clara y alentadora, y en ese sentido advierte: si no puede describir la visión que conduce a una iniciativa de cambio en 5 minutos o menos, ganando comprensión e interés, tiene un gran problema.

4. Comunicar la visión de manera ineficiente Bueno, ahora que ha logrado superar la excesiva complacencia, ha creado una coalición administrativa fuerte y tiene una visión clara que despierta el interés de las personas, ahora es necesario promover acciones que comiencen con un proceso de comunicación eficiente. Para Kotter, la comunicación efectiva debe garantizar que todos tengan una comprensión común de los objetivos y la dirección, un sentido compartido, que ayude a las personas a comprender y aceptar el cambio. La comunicación visual eficiente debe ser simple, preferiblemente basada en metáforas, analogías y ejemplos. Usando un lenguaje simple, franco y atractivo, seleccionando imágenes y palabras apropiadas para la audiencia involucrada, el liderazgo puede transmitir lo que Kotter llama un "mensaje memorable". Se debe evitar la jerga y el lenguaje técnico, ya que es difícil ser claro para la mayoría de las audiencias, excepto, por supuesto, si está hablando con técnicos sobre un tema técnico.

Además, Kotter enumera como elementos clave de una comunicación visual efectiva:

- El uso de todos los espacios y oportunidades para comunicar continuamente la visión, ya sean reuniones grandes o pequeñas, formales o informales, rápidas o lentas, reforzando siempre los mensajes principales.

- La repetición constante de la visión, ya que las ideas tardan en absorberse.
- Comunicación bidireccional, utilizando retroalimentación constante, escuchar y ser escuchado. Es normal que un cambio lleve a las personas a cuestionar, desafiar y luchar contra algo que incluso puede cambiar su status quo, especialmente las personas más educadas. Deles esa oportunidad, responda sus preguntas. Si lo hace bien, tendrán la oportunidad de objetar, y si comprenden lo que se propone, probablemente se convertirán en defensores de las ideas.

- La importancia de explicar las inconsistencias aparentes. Esto significa proporcionar respuestas cuando sus empleados no entienden lo que está sucediendo, eliminando la formación de rumores. No olvide que, si el líder no da las respuestas, alguien más lo hará importante, ya que la inconsistencia entre el discurso y la acción conduce inevitablemente a la pérdida de credibilidad, confianza, adhesión y conduce al fracaso del cambio. Y finalmente, liderazgo con el ejemplo. Este punto es extremadamente

5. Permitir obstáculos que puedan bloquear la visión Según Kotter (2017), es importante que el liderazgo esté atento a los bloqueos, ya sea que sean el resultado de la imaginación de las personas o sean reales. Uno de estos obstáculos puede estar representado por la estructura de la empresa, tal vez la dificultad de los niveles intermedios para adaptarse a las nuevas circunstancias, y que puede producir resistencia y debilitar a los empleados que participan en el proceso de cambio. Kotter advierte que, además de las estructuras organizativas que pueden obstaculizar las acciones, los gerentes que desalientan el cambio, la falta de capacitación y la falta de personal y sistemas pueden socavar el trabajo, lo que lleva a una situación en la que, aunque los empleados quieren adherirse a la visión, sienten imposible.

6. No crear victorias a corto plazo Otro elemento fundamental para el éxito en un gran cambio es el establecimiento de objetivos a corto plazo, que deben ser, esto es muy importante, celebrados. Las transformaciones relevantes y profundas toman tiempo y, por lo tanto, se necesitan hitos, logros a corto plazo, que recompensen a las personas y aumenten la moral y la energía de todos. Si bien algunas personas pueden encontrar desagradable tener que entregar resultados a corto plazo, esta presión puede ser útil en los procesos de cambio, ya que lograr ganancias rápidas refuerza la sensación de urgencia y alienta al equipo a avanzar al siguiente paso.

7. Declara la victoria antes de tiempo Kotter advierte que celebrar los logros de las etapas intermedias no se puede confundir con la conclusión de la transformación, con la idea de "ya hemos ganado". El líder debe ser consciente de que el nivel de energía del equipo, después de un logro intermedio, sirve para impulsar al equipo y no interrumpir el proceso. El entusiasmo por el progreso debe extenderse al equipo hacia la visión y depende del liderazgo recordar los próximos pasos, evitando que las energías se dispersen. Kotter dice que el liderazgo debe estar atento a los oponentes porque, poco después de la celebración de una etapa intermedia, pueden transmitir la idea de que la guerra ha terminado y las tropas cansadas pueden dejarse convencer de la victoria, abandonar la lucha e interrumpir el avance.

8. Descuidar estabilizar el cambio El autor advierte que los cambios solo pueden considerarse efectivos y establecidos una vez que están en la sangre corporativa, o, en otras palabras, se convierten en "la forma en que hacemos las cosas por aquí". Para esto, informa que el papel del liderazgo es demostrar cómo se lograron los resultados y cómo mejoró la empresa. En segundo lugar, Kotter informa que el cambio necesita

tiempo para estabilizarse, para garantizar que las próximas generaciones de líderes y empleados incorporen los nuevos métodos. Ser insensible a los problemas culturales y la dificultad que puede traer a la raíz de los nuevos procedimientos es uno de los errores finales que el liderazgo debe evitar, recordando que esto solo ocurre al final del cambio, después de que los resultados se logran y la gente entendió eso.

- ¿Y cuáles son las consecuencias?

Cuando las empresas ignoran estos pasos o no siguen esta secuencia de manera disciplinada, las consecuencias son fallas en los planes de cambio.

Las estrategias no se implementan, la implementación de nuevos sistemas falla, la reestructuración empresarial no brinda los resultados esperados, entre otros aspectos.

- ¡Liderazgo y gestión son cosas diferentes!

También es importante mencionar el papel del liderazgo y la gestión en las transformaciones exitosas. Kotter recuerda que el establecimiento sistemático de objetivos y presupuesto, la creación de planes de acción detallados para alcanzar estos objetivos, la ejecución y el control (leer PDCA) son esenciales. Y esa transformación no es un proceso que requiere solo un liderazgo fuerte, sino una buena gestión y que el equilibrio y la combinación de estos dos aspectos importantes (gestión y liderazgo) son factores clave para transformar los esfuerzos para lograr sus resultados, uniendo el conocimiento técnico con la capacidad de sacar lo mejor de las personas.

- El futuro según Kotter

El libro de Kotter (2017) *Leading Changes* es realmente extraordinario, en el terreno porque fue visionario en el tiempo, pero también por la simplicidad con la que logró resumir los aspectos más relevantes asociados con los cambios principales. En los siguientes capítulos del libro, Kotter detalla cada uno de estos ocho errores, con ejemplos, casos y resúmenes gráficos que ayudan al lector a aclarar y corregir aún más los conceptos cubiertos al comienzo de su libro. Para concluir, Kotter especula sobre el futuro de las organizaciones en el siglo 21, señalando algunas tendencias importantes para el próximo siglo. Entre ellos, Kotter apuesta a que la globalización continuará promoviendo cambios profundos, aumentando la competencia y exigiendo más y más capacidad para promover cambios, adaptándose a lo que él llama "transitoriedad ambiental". Advierte sobre el hecho de que la tasa de cambio debe continuar aumentando y que, por esta razón, el sentido de urgencia será cada vez más relevante, requiriendo sistemas de información superiores a los que vemos actualmente en las empresas, involucrando no solo intereses de los accionistas, pero, cada vez más, las partes interesadas, que tratan honestamente con los comentarios que brindan en estas interacciones. También refuerza que el trabajo de los altos ejecutivos requerirá aún más habilidades de trabajo en equipo, algo realmente difícil para aquellos que están acostumbrados o han recibido capacitación durante décadas para operar en entornos jerárquicos y centralizados. Los líderes transformadores con la capacidad de amalgamar la visión y las estrategias serán cada vez más importantes, personas con el coraje de transformar las organizaciones tradicionales en equipos altamente eficientes y capacitados para actuar y asumir riesgos.

Organizaciones donde el aprendizaje continuo, las culturas menos controladas, con jerarquías más simples y donde el potencial para crear nuevos líderes ha

proporcionado el entorno para el desarrollo de la excelencia y la evolución organizacional continua

Copyright 2020 Escuela Internacional de Coaching Profesional - Este es un trabajo protegido por las leyes de derechos de propiedad intelectual. No puede ser reproducido, copiado, publicado o prestado a otras personas o entidades sin el permiso explícito, por escrito, del autor.

www.cocrear.com.ar

www.escueladecoachingprofesional.com