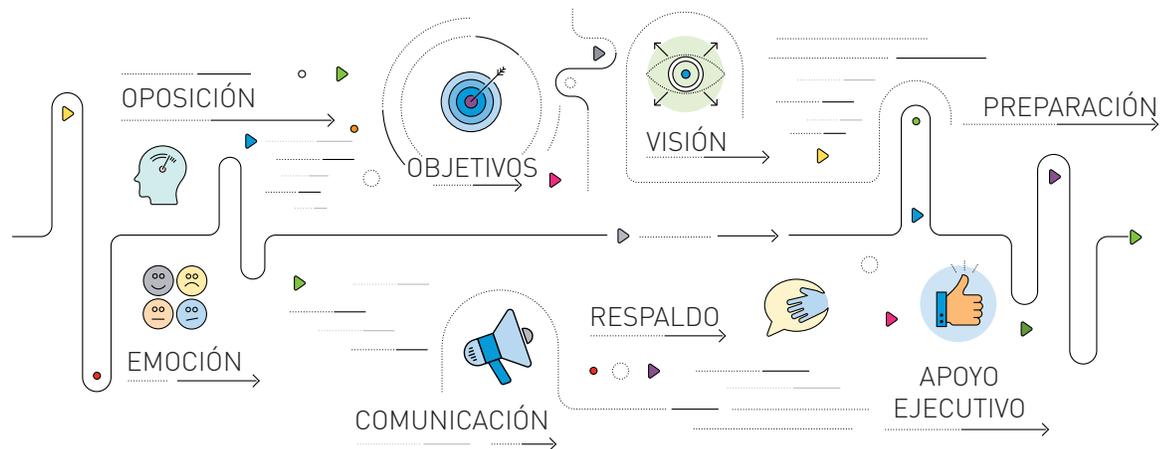


# El papel de un líder durante cambios organizativos

Esta fuente de información es parte del proyecto de SAIF para líderes, el cual tiene la intención de ayudar a empleadores y líderes de organizaciones a establecer cultura de seguridad sólida y sustentable usando conceptos y estrategias basados en estudios e investigaciones.



## El cambio es inevitable

La imagen de toda organización cambia. A veces es una mejoría impulsada internamente, y otras veces factores externos impulsan un cambio. La manera cómo una organización enfrenta el cambio puede ser la diferencia entre resultado exitoso o insolvente. Sin embargo, cambios no es solo un evento o un resultado, es un proceso. La transición es una reorientación psicológica para aquellos afectados por el cambio. Este concepto clave con frecuencia se pierde y es cuando llega el cambio administrativo.

El cambio administrativo eficaz es esencial para el éxito organizativo. Hay diferentes modelos de cambios administrativos disponibles, y el uso de un modelo es importante ya que proveerá un marco para planear los pasos claves al realizar el cambio. En cualquier modelo que uses, el papel de liderazgo será esencial en el cambio exitoso.

El liderazgo superior debe estar presente durante todo el proceso del cambio. Considera al liderazgo como “convergencia emocional”. Normalmente, la mayoría de los cambios organizativos fracasan. La razón es la complejidad de la emoción del ser humano, la cual ejerce una resistencia poderosa contra el cambio. Los líderes enfrentan las consideraciones emocionales al tomar en cuenta los sentimientos y las emociones de personas que trabajan para conseguir una meta común.

## ¿Qué papel juegan los líderes?

Aquí tenemos varias cosas que los líderes deberían hacer durante el cambio organizativo:

### Comunican una estrategia cautivadora y clara

Antes de empezar a realizar cambios, los líderes deben desarrollar y comunicar una estrategia (una visión) cautivadora y clara del objetivo. Esto crea el conocimiento y el deseo de cambiar.

## ¿Qué es cambio administrativo?

Según Prosci, una agencia de consultoría administrativa, el cambio administrativo es la disciplina que guía cómo preparar, equipar y apoyar a los trabajadores para adoptar exitosamente y conseguir el éxito organizativo.

## Apoyo ejecutivo

El apoyo ejecutivo debe ser visible y participativo durante todo el proceso del cambio, desde el principio hasta el final. Según Prosci, el apoyo ejecutivo juega un papel esencial en la comunicación:

- Una estrategia (visión) del destino de la organización;
- Un mapa que delinea cómo se logrará la visión;
- Convergencia clara del cambio vigente con la visión;
- Objetivos específicos que definen el éxito;
- Su compromiso y pasión personal para el cambio.

## Preparación de tu grupo administrativo

Los supervisores y el personal administrativo intermedio juegan papeles esenciales en el cambio exitoso y con frecuencia son ignorados en la planificación de esos cambios. Prepara y provee a los supervisores y administradores la información sobre el cambio antes de enviar mensajes a todos los trabajadores. Prepara a tu equipo administrativo para:

- Comunicar un mensaje coherente;
- Realizar conversaciones eficaces sobre el cambio, en grupo e individualmente;
- Manejar la persistente oposición al cambio;
- Demostrar compromiso al cambio por medio de su comportamiento (Fuente de información: Prosci).

## Cómo abordar la oposición

Aunque el cambio sea necesario y bien planeado, siempre habrá trabajadores que se oponen al cambio. Esto se espera cuando se

pone en práctica cualquier cambio, y la mejor estrategia es planear para eso.

Los líderes pueden enfrentar la oposición al apartar tiempo para escuchar sugerencias. Los trabajadores aportan experiencias únicas, conocimiento y emociones que solo se pueden expresar con el diálogo. Al escuchar y entender los diferentes puntos de vista, no solo aprendes información clave, sino demuestras a los trabajadores que respetas y aprecias sus opiniones y contribuciones únicas. La habilidad de escuchar respetuosamente también es un atributo clave para los líderes exitosos. Esto agrega tiempo al proceso y requiere esfuerzo personal, pero puede ser la diferencia entre el éxito y fracaso. Tu liderazgo puede impactar todos los esfuerzos futuros porque los trabajadores recordarán la última vez que guiaste el cambio.

Cuando se trata de comunicación, las reuniones de grupos son buenas estrategias para comunicar la visión y la dirección de un cambio, y los mensajes electrónicos pueden proveer detalles del plan. Sin embargo, la oposición solo puede enfrentar la comunicación de dos vías durante las conversaciones directas con trabajadores.

“ Cuando se trata del reconocimiento de la necesidad del cambio, los trabajadores recurren a sus líderes para entender el “por qué”, pero cuando se trata de cómo impactará sus trabajos y vidas, los trabajadores irán a sus supervisores. ”

– Prosci

## Las cinco razones principales del por qué administradores se oponen al cambio:

1. Por pérdida de poder, responsabilidad o fuentes de recursos;
2. Por estar abrumados de responsabilidades o trabajos vigentes;
3. Por falta de reconocimiento sobre la necesidad del cambio;
4. Por falta de habilidades necesarias para manejar el cambio;
5. Por temor o incertidumbre sobre los cambios realizados.

## Ideas para actividades

Una cualidad clave de un líder exitoso es introspección. Aparta tiempo para pensar en lo siguiente:

- ¿Cómo reaccionas personalmente al cambio?
- ¿Cuál es mi talento y cuáles son mis debilidades cuando se trata del cambio?
- ¿Qué puedo hacer para fortalecer mis puntos débiles?

En grupo, habla de los cambios exitosos o fracasados que tu grupo haya vivido. ¿Hubo una visión eficaz para el cambio? ¿Fue comunicada esa visión? ¿Cómo se prepararon los supervisores y gerentes para enfrentar las inquietudes de los trabajadores?

Fuente de información: Adkar creado por Jeffrey M. Hiatt; Prosci, una compañía consultora de cambios administrativos