

Gestión del cambio y habilidades directivas

Montse Forné
Marta Fernández

PID_00222102

Índice

Introducción.....	5
1. Liderar el cambio – John P. Kotter.....	9
2. Las dos caras del cambio.....	13
3. Liderazgo 2.0.....	15
3.1. Líder 2.0. = Líder transformador	16
4. Nuevos líderes, nuevas generaciones.....	19
5. Capacidades y habilidades del líder 2.0.....	20
5.1. Las capacidades que exige la empresa 2.0 al líder 2.0	20
6. 10 ideas para inspirar la transición a una nueva generación de líderes en la organización 2.0.....	22

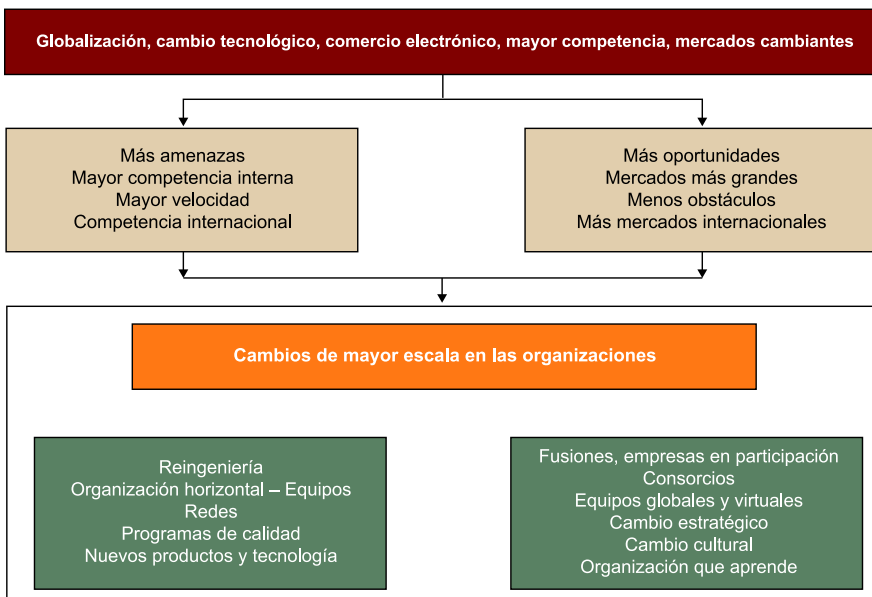
Introducción

El futuro de las empresas depende de que tanto los trabajadores como los directivos sean capaces de liderar el cambio.

“Uno tiene que seguir reinventando la compañía, porque el mercado no para de cambiar. Si uno no lo hace, acabará por enfilarse al despeñadero”.

Bill Zollars

En la siguiente imagen quedan representadas las **fuerzas que impulsan la necesidad de un cambio en una compañía**:



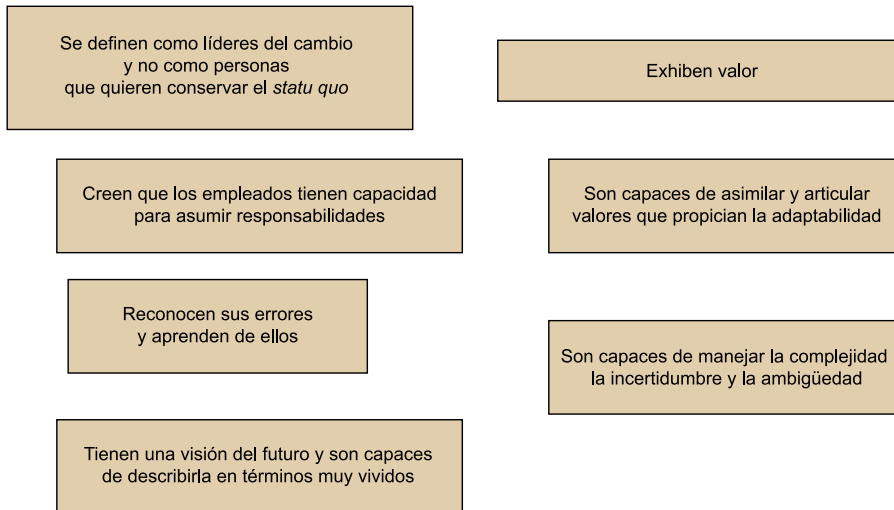
Cuando los líderes encabezan un proyecto para un cambio mayor, es importante que reconozcan que el proceso de cambio pasa por varias etapas, que cada una de ellas es fundamental y, también que requiere una cantidad sustantiva de tiempo.

Los líderes son los encargados de guiar a los empleados y las organizaciones a través del proceso de cambio.

¿El líder nace o se hace?

Para John P. Kotter “el líder nace, pues existen personas que poseen capacidades, destrezas y habilidades de liderazgo que las desarrollan con el tiempo y experiencias” pero también el líder se hace, pues “...no se puede enseñar liderazgo. Las personas aprenden a liderar de la misma forma como aprenden cualquier otra función social complicada, es decir, lentamente, a lo largo de muchos años y principalmente por el método de prueba y error, orientadas por una visión de lo que es un buen liderazgo y frecuentemente con el estímulo del modelo de otras personas con gran capacidad de liderazgo”.

¿Cuáles son las características de los líderes exitosos en los proyectos de cambio?



“El *management*, tal como lo conocemos hoy en día, es una disciplina madura, y como tal, incapaz de resolver los nuevos retos a los que se enfrentarán las organizaciones en el nuevo milenio”.

Gary Hamel “The Future of Management”.

Tal y como ya veremos en el apartado “Liderazgo 2.0”, se trata de crear organizaciones pensadas para las personas en las que el liderazgo y la innovación sea un trabajo compartido por tod@s.

10 Razones para innovar en el *management*:

1) Estamos en una nueva era donde la humanidad ha sido capaz de crear más información de la que nadie puede absorber, fomentar más interdependencia de la que nadie puede gestionar y acelerar los cambios a un ritmo que difícilmente podemos seguir.

2) Cambios demográficos (la población mundial aumenta día a día).

3) Nuevo orden económico (Países Bric frente a USA).

4) Nuevas estructuras sociales (Second life, LinkedIn, etc.).

5) La incorporación de los nativos digitales - Nuevo talento que procesan la información a la velocidad digital. Socializan en redes sociales (para ellos, aprender es un juego).

Management

José Cabrera

Nota

Peter M. Senge

6) Nuevas mentes con habilidades “high-concept” and “high touch”; es decir, la capacidad de crear artística y emocionalmente productos singulares, detectar patrones y oportunidades y combinar ideas aparentemente sin relación en una invención novedosa, y la capacidad de empatía , de comprender las sutilezas de la interacción humana.

7) Nuevas identidades.

8) La identidad se está convirtiendo en la principal, y a veces la única, fuente de sentido en un período histórico caracterizado por la generalización de desestructuración de las organizaciones, deslegitimización de las instituciones, etc.

9) Nuevos modelos de creación de valor (ej. The wiki workplace).

10) Nuevos mercados (ej. The long tail theory).

1. Liderar el cambio – John P. Kotter

Ya hemos dicho que cuando los líderes encabezan un proyecto para un cambio mayor, es importante que reconozcan que el proceso de cambio pasa por varias etapas, que cada una de ellas es fundamental y también, que requiere una cantidad sustantiva de tiempo. Los líderes son los encargados de guiar a los empleados y las organizaciones a través del proceso de cambio.

Hay muchas teorías acerca de cómo hacer el cambio. De todas ellas, hemos escogido la teoría de John Kotter, graduado en el Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT) y profesor en la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard desde 1972, y un muy renombrado experto en cambios. La revista *Business week* lo considera como el máximo gurú mundial en temas de liderazgo.

Web recomendada

www.johnkotter.com

Kotter presenta su proceso de 8 pasos hacia al cambio en su libro *Liderando el cambio* ("Leading Change"), publicado en 1995:

- 1) Establezca una sensación de urgencia
- 2) Crear una coalición guía
- 3) Desarrollar una visión y estrategia clara
- 4) Comunicar la visión del cambio
- 5) Eliminar obstáculos
- 6) Generar victorias a corto plazo
- 7) Consolidar los logros y producir más cambios
- 8) Anclar el/los cambio/s en la cultura de la empresa

Paso 1. Establecer una sensación de urgencia

Es necesario conseguir la cooperación necesaria y que todos los miembros de la organización lo quieran. Para ello, se debe despertar la motivación de todos los miembros, abrir un diálogo honesto de lo que está pasando y cómo solventar las debilidades y sobre todo, el líder debe empezar a hablar acerca del cambio que propone.

Las herramientas que puede utilizar para ello son:

- Realizar una matriz SWOT.
- Desarrollar escenarios hipotéticos del futuro.
- Examinar oportunidades.
- Iniciar debates honestos (pensar y hablar).
- Solicitar el apoyo de clientes para reforzar sus argumentos.

Paso 2. Crear una coalición guía

Dado que el cambio es difícil de lograr y sostener, es necesario un fuerte liderazgo y crear coaliciones, equipos que estén compuestos por personas que compartan objetivos comunes y altos niveles de confianza, obteniendo así un compromiso grupal.

Los pasos a seguir para conseguir una coalición guía son:

- Identificar a los líderes de la institución.
- Deben comprometerse todos.
- Trabajar en equipo.
- Identificar cuál es el área más deficiente y crear un equipo para fortalecerla.

Paso 3. Desarrollar una visión clara y estratégica

La visión se refiere a la imagen de futuro de la organización y a cómo esa visión puede llegar a crearse a través de determinadas estrategias.

En esta fase es necesario tener ideas y una visión clara con el fin de que todos entiendan lo que se quiere conseguir.

¿Cómo conseguir una visión clara y estratégica?

- Determinar valores de la institución.
- Crear un resumen de lo que se ve a futuro para la institución.
- Ejecutar la visión.
- Que la coalición participe en la creación de la visión.
- Practicar la declaración de la visión a menudo, que los miembros la entiendan.

Paso 4. Comunicar la visión

La visión debe comunicarse y de forma efectiva. Debe ser simple y el/la líder debe hablar de la visión y repetirla para que sea recordada en la mente de todos.

¿Cómo el/la líder debería comunicar la visión de una forma clara?

- Hablar de su visión de cambio.
- Responder las dudas de la gente.
- En la visión se aplicarán todos los aspectos de la empresa.
- El/la líder debe ser un ejemplo y estar abierto al cambio.

Paso 5. Eliminar los obstáculos

En esta fase se deben comprobar las barreras que se opongan al cambio y eliminar la resistencia al mismo. Para conseguirlo se sugiere:

- Identificar a los líderes del cambio.

- Que la organización esté a la par con la visión de cambio.
- Reconozca y recompense las personas que trabajan para el cambio.
- Identificar personas que se resistan al cambio y adaptarlas al proceso del mismo.

Paso 6. Generar victorias a corto plazo

Las victorias de corto plazo sirven para motivar al personal. No son ambiguas y están claramente relacionadas con el esfuerzo para el cambio.

¿Cómo generar triunfos a corto plazo?

- Buscar proyectos de éxito asegurado.
- No elegir metas tempranas costosas.
- Analizar pros y contra de su proyecto. Si no tiene éxito, redimensionar su proyecto.
- Reconocer el esfuerzo del personal.

Paso 7. Consolidar los logros y producir más cambios

Es necesario pensar en el largo plazo para que el cambio no se estanque y se consigan otros nuevos. El progreso puede llegar a disiparse si no está anclado en la cultura corporativa.

Cada victoria debería significar una oportunidad para construir lo que salió bien y determinar qué se puede mejorar.

¿Cómo se consigue?

- Analizando qué salió bien y qué se necesita mejorar
- Fijando metas para alcanzar el éxito.
- La idea de mejora continua.
- Manteniendo la visión e ideas frescas de lo que se quiere lograr.

Paso 8. Anclar el/los cambios en la cultura de la empresa

El cambio debe anclarse en la cultura corporativa. Se requerirá de mucha conversación e intercambio entre las personas que participen de él y dependerá de los resultados.

Para conseguirlo, se debería reforzar continuamente los valores y la visión de la institución para dar un lugar sólido a la cultura de cambio en la organización.

¿Cómo conseguirlo?

- Hablando de los progresos y logros alcanzados.

- Cada vez que se contrate o se entrene a su personal, hablar de ideales y valores.
- Reconociendo los líderes del cambio públicamente.
- Capacitando a los futuros líderes de cambio de manera que nadie sea indispensable.

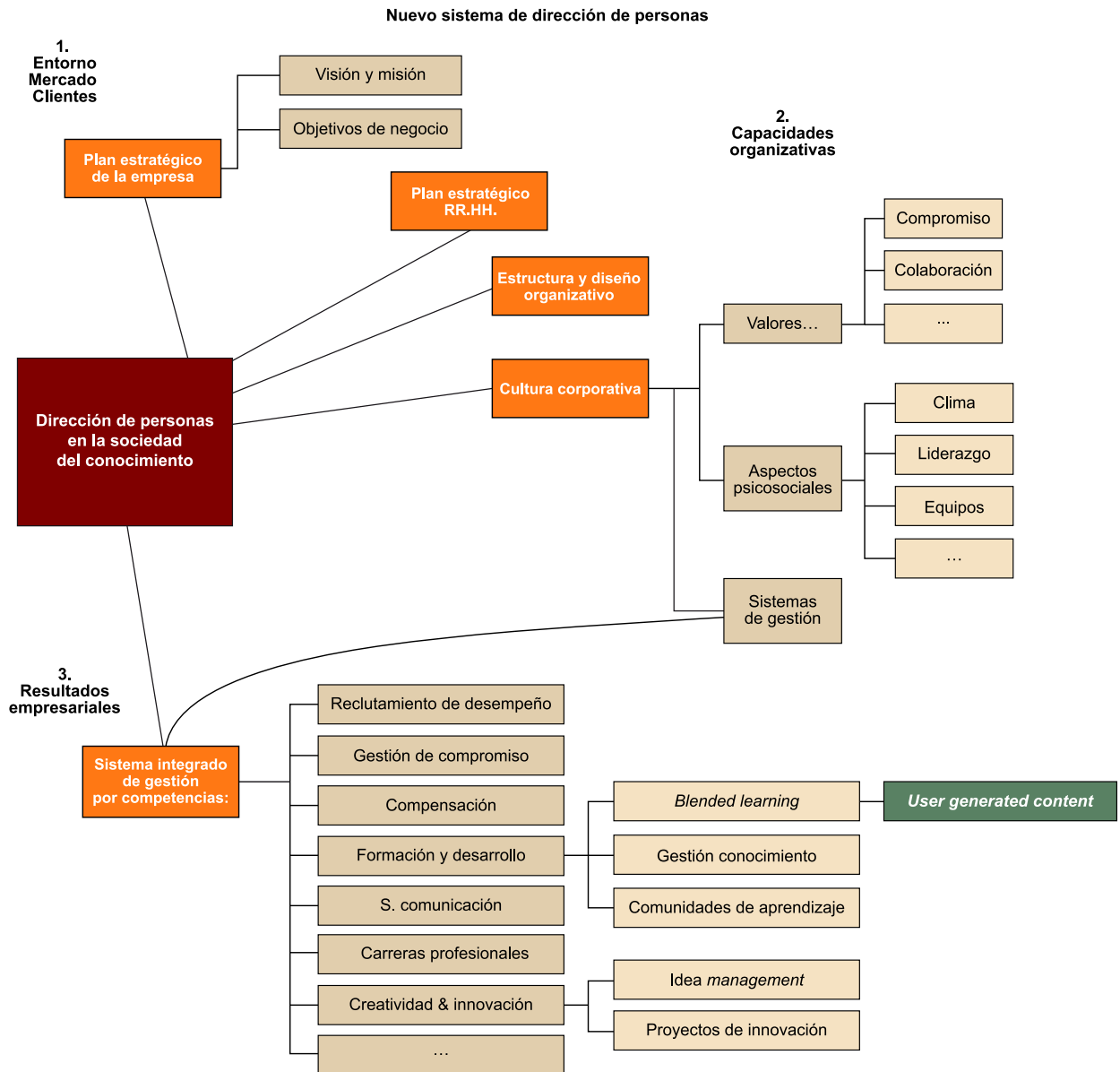
2. Las dos caras del cambio

Liderar el cambio, de forma eficaz y humana, es uno de los mayores retos para los líderes. La índole y el ritmo del cambio en el entorno de hoy pueden ser estimulantes e incluso divertidos, pero también pueden resultar inconvenientes, dolorosos y hasta alarmantes. Aun cuando el cambio parezca positivo tanto para los empleados como para la organización, si no se maneja con cuidado también pueden bajar el ánimo, disminuir el compromiso y reducir la confianza.

Con la crisis muchos de nosotros hemos sido testigos de familiares y amigos que han perdido el empleo. Cuando es necesario recortar empleos, los líderes deben estar preparados para que haya más conflictos y estrés, incluso mayor resistencia al cambio y una disminución del ánimo, la confianza y el compromiso de los empleados. Una serie de técnicas ayuda a los líderes a suavizar el proceso de recorte y a aliviar las tensiones de los empleados que se van y de los que se quedan.

Una buena forma de recortar empleos y de mantener elevado el ánimo de los empleados que se quedan es permitir que los de perfiles profesionales bajos ayuden a establecer los criterios para decidir los despidos, por los cuales los empleados deberán abandonar la compañía. Por supuesto que esto requiere que los empleados hayan sido capacitados para entender las metas que los líderes esperan alcanzar a través del recorte.

Algunos líderes creen que cuanto menos se hable de un recorte inminente, tanto más conveniente será. No es así. Los líderes deben anticipar y dar toda la información que sea posible, aun cuando no estén seguros de lo que va a pasar exactamente. Los líderes deben ser lo más abiertos y sinceros que puedan con sus empleados.



Fuente: Adaptación propia a partir de Jordi Assens

Los líderes tienen la responsabilidad de ayudar a los trabajadores desplazados a enfrentar la pérdida de sus empleos y a reubicarse en el mercado laboral. La organización puede proporcionar capacitación, pagos por separación, extensión de prestaciones y ayuda para la colocación en el exterior. También puede ofrecer servicios de asesoría a los empleados y sus familias para aliviar el trauma ligado a la pérdida del empleo.

Los líderes no deben perder de vista las necesidades emocionales de los sobrevivientes. Muchas personas experimentan culpa, ira, confusión y tristeza por la partida de sus colegas, y estos sentimientos deben ser reconocidos y aceptados. Las personas también podrían estar preocupadas ante la posibilidad de perder su empleo y podrían tener problemas para adaptarse a los cambios en sus obligaciones, responsabilidades y otras actividades laborales.

3. Liderazgo 2.0

En los últimos años, los directivos se han encontrado con una característica más que deben tener en cuenta a la hora de dirigir su negocio: la llegada de las nuevas tecnologías. De la misma forma que la sociedad evoluciona, las empresas también se tienen que adaptar a las nuevas necesidades y características.

Por este motivo, un/a empresario/a no puede negar la presencia y la importancia que tienen las nuevas tecnologías y las herramientas 2.0: páginas web, redes sociales, dispositivos y aplicaciones móviles...

Un uso adecuado de todas ellas aportará a la empresa muchas ventajas, como una mejora de la comunicación corporativa e interna, un mayor contacto y *feedback* con los usuarios y clientes, la posibilidad de expandir su negocio con las nuevas plataformas, fidelizar a los clientes y captar a otros nuevos, lanzar ofertas de empleo y encontrar nuevos trabajadores más rápidamente...

Para poder beneficiarse de todas estas ventajas que aportan, los directivos deben incluir las nuevas tecnologías en su estrategia corporativa y en su forma de trabajar, y hacer llegar esta filosofía al conjunto de trabajadores.

Las nuevas tecnologías han comportado un cambio en los modelos empresariales tradicionales. Con la empresa 2.0 ha surgido la necesidad de contar con directivos 2.0 preparados para afrontar todos estos cambios¹.

⁽¹⁾José Cabrera (2010)

Aunque pueda parecer que el/la directora de una empresa 2.0 es, al fin y al cabo, un/a directivo/a como cualquier otro/a, la realidad es muy diferente: los empresarios de hoy en día no solo han de tener las habilidades que se les requería hasta ahora, sino que tienen que incorporar nuevos conocimientos y destacar en nuevas capacidades para poder dirigir estas empresas 2.0.

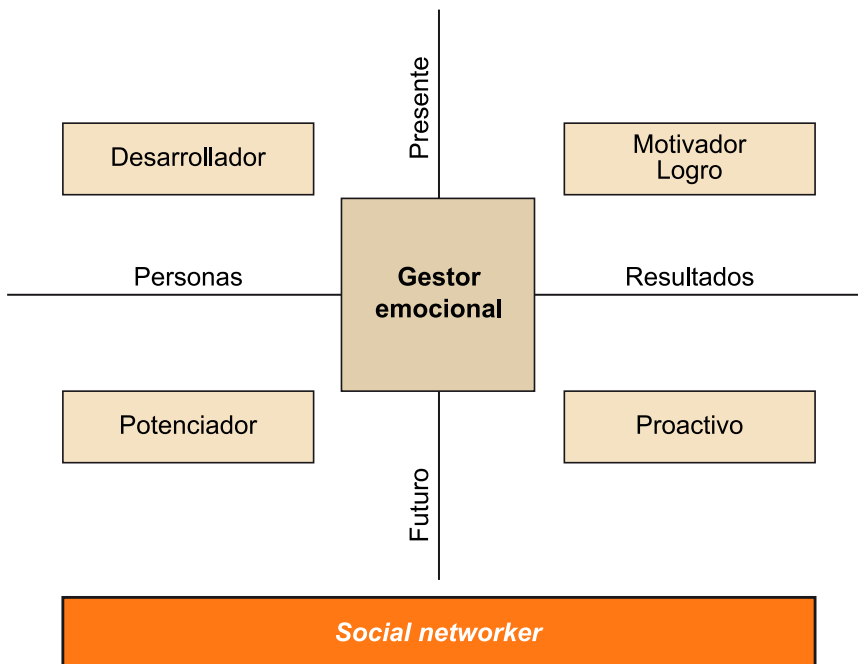
En busca de un nuevo balance ¿Dónde estamos?

5 4 3 2 1 0	1 2 3 4 5
Escalabilidad	Agilidad
Jerarquía	Comunidad
Opacidad	Transparencia
Control	Confianza
Motivación intrínseca	Motivación extrínseca
Ordeno y mando	Compromiso y participación
Poder reside en la posición	Poder reside en el valor añadido
Liderazgo en la cúspide	Liderazgo a todos los niveles
Foco en las tareas	Foco en las personas
Competencia interna	Colaboración interdepartamental
Vender sus opiniones	Preguntar y convencer
Premiados por ser una estrella	Recompensado por el éxito de otros
Zona de confort	Zona de excelencia

Fuente: Adaptación propia a partir de José Cabrerías

3.1. Líder 2.0. = Líder transformador

A continuación vamos a describir las características del nuevo líder transformador teniendo en cuenta que hay seis estilos de liderazgo diferentes.



Fuente: Adaptación propia a partir de Virgilio Gallardo

Estilo 1. Gestor emocional

El liderazgo consiste en gestionar las emociones. Lo que se conoce como inteligencia emocional, la cual está en el centro del desarrollo del liderazgo. La autorregulación es una de las bases más importantes que permite gestionar equipos.

Conducta 1: Reconoce los motivos y propósito reforzando el compromiso de las personas con los objetivos del equipo.

Conducta 2: Crea un entorno emocional de confianza adecuado que fomenta el aprendizaje y la innovación.

Estilo 2. Motivador de logro (presente/resultados)

Establece con claridad los objetivos, da un seguimiento exigente pero de acuerdo con el potencial de cada empleado. Esta es la base de la consecución de unos resultados excelentes. Los resultados son la mejor expresión de liderazgo e innovación, pero también uno de los elementos que refuerzan el desempeño excelente.

Conducta 3: Promueve la generación de ideas que llevan a acciones para la mejora de resultados.

Conducta 4: Adecúa la exigencia de resultados al potencial y capacidad de cada empleado.

Estilo 3. Proactivo (futuro/resultados)

Establece marcos de actuación, valores, sentido de propósito y referencias a futuro que dan guías de actuación a sus colaboradores, lo que permite que haya autonomía en la realización de tareas promoviendo el cambio y la innovación.

Conducta 5: Comunica marcos de actuación retadores y da guías amplias para que sus colaboradores actúen con autonomía.

Conducta 6: Promueve la mejora continua y los comportamientos innovadores, impulsa el cambio.

Estilo 4: Desarrollador (presente/personas)

Promueve el desarrollo continuo en el entorno de trabajo, buenas competencias exigen desarrollo continuo. El líder crea entornos de *feedback* exigentes, crear actitudes en sus colaboradores destinadas a mejorar el autoaprendizaje y la capacitación en el entorno de trabajo.

Conducta 7: Se asegura que cada colaborador tiene entornos de *feedback* exigentes para su autodesarrollo mediante planes de acción.

Conductas 8: Crea entornos de aprendizaje donde la acción y el error controlado son los protagonistas.

Estilo 5. Potenciador (futuro/personas)

Es el comportamiento o estilo que más se relaciona con potenciar la proactividad o liderazgo distribuido en sus colaboradores, pues incluye todas las herramientas enfocadas hacia el *empowerment* y crecimiento personal y profesional de sus equipos, considerando no solo sus cometidos e intereses actuales, sino también aquellos que potencian el largo plazo.

Conducta 9: Potencia el talento de cada colaborador para que sea proactivo en su desarrollo e iniciativas futuras.

Conductas 10: Potencia el liderazgo (liderazgo distribuido) para que todos los miembros del equipo ocupen posiciones de liderazgo en diferentes aspectos.

Estilo 6. Social *networker*

Crean las condiciones de la cohesión para que el equipo trabaje conjuntamente, comparta y haya colaboración entre los miembros del equipo y con otros equipos, a veces de la empresa, a veces externos presenciales o en red (comunidades). Es un conector o integrador de equipos.

Conducta 11: Crea cohesión interna en su equipo, fomenta la generosidad y la colaboración.

Conducta 12: Potencia la comunicación y la colaboración con otros equipos de la empresa y con comunidades externas.

4. Nuevos líderes, nuevas generaciones

Las generaciones que dirigen o dirigirán a actuales y futuros empleados de la Generación Millenium son integrantes de las generaciones “X” e “Y”.

Algunas de las cuestiones que nos podríamos plantear son: ¿Están alineadas estas generaciones? ¿Saben unas y otras quiénes son y qué persiguen? ¿Qué es lo que les motiva?

	2008	2013	2018	2023
Tradicionalistas	4%	0%	0%	0%
Baby Boom	26%	14%	6%	2%
Gen X	51%	48%	39%	24%
Gen Y	19%	38%	52%	49%

Fuente: Adaptación propia a partir de Jordi Assens

Generación Y y generación X

Generación Y, también conocida como Generación del Milenio o Millennials, es la cohorte demográfica que sigue a la Generación X. No hay fechas precisas sobre cuándo comienza y termina la Generación Y. Sus fechas de nacimiento van desde 1980 hasta 2004.

Generación X. El término Generación X se usa normalmente para referirse a las personas nacidas tras la generación de los *baby boomers*. Aunque no existe un rango universal con fechas exactas, el término suele incluir a las personas nacidas entre los años 1961 y 1981.

Fuente: Wikipedia

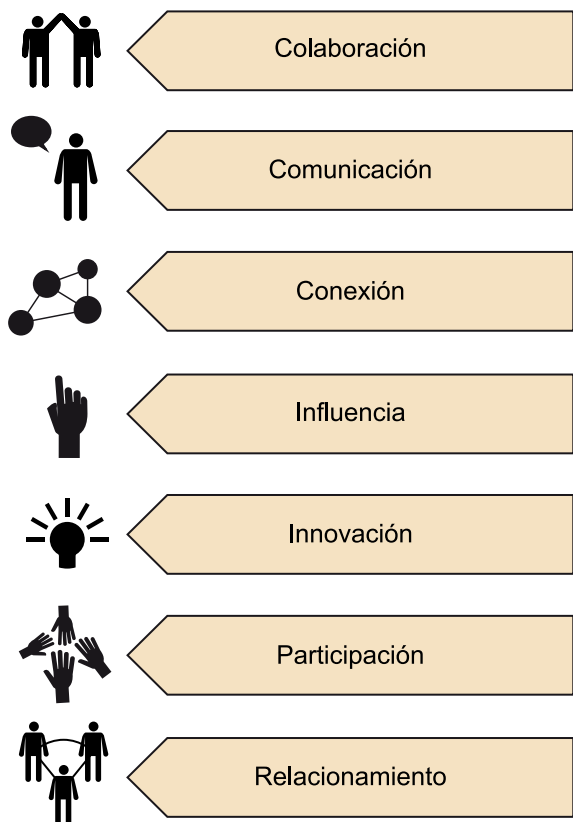
5. Capacidades y habilidades del líder 2.0

Es cierto que los directivos 2.0 deben ser, sobre todo, grandes conocedores de las nuevas tecnologías. Pero no solo deben saber utilizarlas y estar al día de las últimas novedades, también deben entender sus valores, para qué sirven y en qué pueden ayudarles.

Además, deben saber traspasar y compartir estos conocimientos con sus empleados. Las nuevas empresas no solo deben contar con directivos 2.0, los empleados también deben ser 2.0. Es importante que este proceso se haga paulatinamente: no se les puede obligar ni forzar en su adaptación al cambio del liderazgo 2.0.

En este sentido, es importante saber motivar a los equipos. Cualquier directivo debe tener capacidad de liderazgo, y en la empresa digital este aspecto es igual o incluso más importante, ya que el directivo debe guiar a todo el equipo en un buen cambio hacia la empresa 2.0. Este liderazgo 2.0 se caracteriza por ser más participativo, activo, dinámico y abierto.

5.1. Las capacidades que exige la empresa 2.0 al líder 2.0



El/la directiv@ 2.0:

- Está visiblemente alinead@ con las nuevas tecnologías, que aportan ventaja competitiva.
- Trasciende la tecnología para ir generando nuevos y diferentes vínculos, que le permiten gestionar la información de la manera más útil con competidores, homólogos, clientes, colaboradores, entorno.
- Genera progreso y bienestar en la organización a la que sirve y que, por pertenecer a un colectivo que está en vanguardia, es una persona con una responsabilidad social: promueve el empleo de esas herramientas y extiende su uso en la sociedad en la que vive.

¿Cómo impacta en la organización?

- 1) Aporta un sistema de trabajo que permite integrar equipos multidisciplinares y multijerárquicos.
- 2) Optimiza la gestión por proyectos añadiendo valor al incorporar más conocimientos, más información con mayor eficacia y rapidez.
- 3) Al estar más informad@ se incrementa la participación de toda la organización, que percibe que tiene más capacidad de opinar y de impactar, elevándose el compromiso con los objetivos.

6. 10 ideas para inspirar la transición a una nueva generación de líderes en la organización 2.0

- 1) Que sea una función de recursos humanos, siendo de su responsabilidad el desarrollo de líderes empresariales.
- 2) Las tecnologías sociales desplegadas en una cultura de innovación favorecen el desarrollo de líderes transformadores, cuya influencia y ámbito de acción no están necesariamente vinculados a una posición específica en el organigrama empresarial.
- 3) En la empresa 2.0 proliferan dinámicas de liderazgo descentralizado y distribuido, que se despliegan en ambientes de colaboración, e incorporan a profesionales talentosos, que pueden estar dispersos en distintas geografías y husos horarios.
- 4) El líder 2.0 es un profesional comprometido con su empresa, de claro pensamiento estratégico, implicado a su rol, ávido por aprender de líderes de mayor influencia, y siempre dispuesto a apoyar a otros en su crecimiento profesional.
- 5) La formación en inteligencia emocional y en fundamentos de la psicología positiva es clave para generar relaciones de empatía con profesionales cuya diversidad se expresa en diferencias generacionales, diversidad de intereses, historias profesionales disímiles, y distintas perspectivas funcionales.
- 6) Es clave facilitar el acceso a los múltiples recursos de la inteligencia colectiva, para propiciar dinámicas de aprendizaje autónomo de interés para la ejecución de proyectos.
- 7) Líderes de mayor experiencia apoyan al talento más joven en la construcción de entornos personales de aprendizaje. Intervienen como *coaches* para instigar procesos de transformación empresarial. Interaccionan como mentores en procesos de aprendizaje acelerado.
- 8) La gestión del talento en la empresa 2.0 coloca su centro de gravedad en los procesos de atracción, conexión y desarrollo de los líderes que la organización precisa para alcanzar sus objetivos operacionales, de mercado y de negocios.
- 9) Un salario integral atractivo, interesantes oportunidades de desarrollo, reconocimiento oportuno, dinámicas flexibles de trabajo, y proyectos de significativo reto profesional son relevantes para generar compromiso hacia la empresa, inspirar pasión por el buen quehacer, y motivar implicación efectiva hacia el rol o función.

10) Las relaciones laborales entre los líderes y los integrantes de sus equipos están basadas en dinámicas donde prima la confianza y el respeto recíprocos, y no en relaciones verticales de obediencia, mando y control, sugeridas por un cierto posicionamiento en la estructura organizativa.

El desarrollo continuo de líderes permite alinear la ejecución a la estrategia empresarial, incluso en tiempos de crisis. Es clave para garantizar la debida observancia a valores empresariales y fortalecer la cultura corporativa. Es relevante para reforzar la motivación y desarrollo de talentos jóvenes en equipos de alto rendimiento apalancados por tecnologías sociales.

