

El siguiente texto fue publicado originalmente en inglés por Academic Impressions. Esta es una traducción libre del texto realizada por Ashoka Chile y 2811, del artículo "[5 Strategies for Leading Change](#)" de Marilu Goodyear y Jenny Mehmedovic publicado el 27 de abril de 2016.

5 Estrategias para Liderar Cambio

Por Marilu Goodyear y Jenny Mehmedovic

Abordar el reto de cambios institucionales es tan necesario como difícil. Cada institución tiene su particular direccionamiento hacia el futuro; las instituciones más exitosas en avanzar son aquellas que alinean las fortalezas organizacionales únicas a las mismas, hacia una visión inspiradora del futuro. Implementar cambios dentro de nuestras dilatadas estructuras de toma de decisiones, requiere que una aproximación anclada en ciencias sociales, estudios de la comunicación, y las disciplinas de gestión organizacional.

Haciendo uso de literatura académica sobre estas disciplinas, en este artículo se discuten cinco estrategias que los líderes pueden emplear para generar cambios en sus instituciones:

1. Sea claro respecto al propósito del cambio- y presente una imagen clara de la nueva realidad.
2. Entienda y comunique la complejidad del cambio que se requiere.
3. Tome el tiempo que sea necesario para ayudar a las personas a "ver" por qué se requiere de un cambio ahora.
4. Explore las razones detrás de cualquier sentimiento de resistencia al cambio que usted perciba.
5. Apóyese en la ayuda de facilitadores internos para asegurar que el proceso de cambio aproveche al máximo las fortalezas de la organización.

1. Sea claro respecto al propósito del cambio y presente una imagen clara de la nueva realidad.

Si los líderes fallan en comunicar con claridad por qué se necesita un cambio, el esfuerzo hecho se verá afectado tanto por una falta de enfoque como por una falta de razones de peso para que la organización participe en el proceso de cambio. Es importante articular la necesidad del cambio dentro del contexto de un entorno más general de la institución y los resultados que usted espera en el futuro. Entre más pueda describir la manera cómo las actuales tendencias influyen en la dirección que se debe tomar (o lo que podría suceder a la organización si no se hace un cambio), será mucho más probable que las personas estén dispuestas a ayudarlo a llegar allá. La descripción debe ser específica, detallada y convincente para que sea eficaz.

En otras palabras, refuerce su argumento tanto con información del presente como con un relato acerca del futuro. En cualquier grupo de personas, algunos serán primordialmente guiados con base en el análisis de información, mientras que otros serán guiados por las experiencias de vida, por tanto:

- Cuando esté hablando con analistas, comparta su análisis con ellos. Deles una hoja de cálculo y permítales leer detenidamente la información.
- Cuando esté hablando con personas cuyo espíritu se mueve con base en experiencias, comparta un relato o una historia. Organice una pequeña actividad piloto o de ensayo que permita involucrarse en una experiencia práctica, entreviste a otros que hayan pasado por un cambio similar, o mejor aún, salga de viaje con todos a alguna área donde ya se haya puesto en marcha un cambio similar. Use estas experiencias para matizar la idea propuesta (Kotter y Cohen, 2002).

2. Entienda y comunique la complejidad del cambio que se requiere.

Todo cambio implica un ajuste respecto a la manera cómo se hacen las labores dentro de la organización. Esto usualmente significa que las relaciones interpersonales involucradas en dichas tareas también cambian. Líderes de cambio con sabiduría aprenden a identificar las implicaciones del cambio tanto en las labores como en las relaciones interpersonales, y las abordan más concretamente cuando se trata de comunicarse con los recipientes del cambio.

Cuando factores externos fuerzan un cambio dentro de una universidad, la identidad de la institución y los roles de aquellos dentro de la misma son con frecuencia parte de lo que cambia. Por ejemplo, innovaciones tecnológicas (opciones de cursos en línea, educación basada en competencias, etc.) desafían tanto la identidad de la institución como los roles de su cuerpo docente. Los cambios que implican grandes transformaciones en sus roles y en el personal dentro de la institución requieren de más tiempo, conversaciones, y un esfuerzo facilitador por parte de los líderes, quienes a su vez deben asegurarse de proveer explicaciones y apoyo para aquellos involucrados en el proceso (Miller, Johnson, Grau, 1994; Piderit, 2000).

3. Tome el tiempo que sea necesario para ayudar a las personas a “ver” por qué se requiere de un cambio ahora.

Ser capaces de visualizar el resultado deseado y de comunicar la urgencia para lograr tal resultado es crucial en el proceso de cambio. Los líderes de cambio exitosos entienden que la transformación usualmente empieza con rechazo y ajuste; los cuales son parte natural del proceso. El cambio organizacional, así como el cambio personal, tiende a progresar en cuatro fases o etapas: rechazo, juicio, aceptación y transformación.

Imagine un pequeño cambio en su vida personal. Suponga que su odontólogo le acaba de informar que usted tiene una caries que debe ser tratada. Ahora compare su posible reacción ante esta noticia frente a las reacciones que con frecuencia son mencionadas en las discusiones iniciales respecto a un cambio institucional:

Fase	Tratando la caries	Proceso de cambio de una universidad
Rechazo	“¡No, no tengo nada en mis dientes!”	“No. Eso nunca va a suceder en este plantel, y estas son las razones por las cuales no va a pasar.”
Juicio	“¿Está seguro? ¿Puedo ver los rayos X?”	“Bueno, no creo que esa sea la decisión correcta. ¿Por qué haríamos eso?” “Ya lo hemos intentado antes y no ha dado buenos resultados.”
Aceptación	“Está bien. ¿Cuándo vamos a empezar el tratamiento? ¿Cuánto es el costo?”	“¿Quién estaría involucrado? ¿Con qué facultad o departamento se empezará el cambio? ¿Cuál es el cronograma?”

Transformación	“¡Qué bien! Voy a poder comer sin sentir ningún dolor. ¿Podríamos hacer un blanqueamiento también?”	“Ahora veo que necesitamos hacer esto. Mientras estamos en ello, ¿podríamos añadir esto?”
----------------	---	---

Como líderes, debemos estar preparados para este proceso. Tenga en mente que tanto individuos como grupos dentro de la organización se moverán naturalmente a través de estas reacciones. La clave para seguir avanzando es tomar el tiempo para escuchar a aquellos que aún están en la fase de juicio y aceptación, sin perder el sentido de urgencia. Cuando ellos cuestionan, sondee las respuestas o las expresiones emocionales de insatisfacción frente a los potenciales cambios, ya que las personas que están en estas etapas aún están tratando de entender.

Los líderes que dan la bienvenida a estas discusiones tienen la oportunidad de aprender acerca de y desde sus organizaciones. ¿Qué fortalezas y debilidades están siendo expresadas y que pueden informar acerca de la estrategia para el cambio? ¿Qué le dicen dichas discusiones al respecto de quién puede ayudar a que se avance en el proceso de cambio (Kotter, 2008; Scott and Jaffe, 1988)?

4. Explore las razones detrás de cualquier sentimiento de resistencia al cambio que usted perciba.

Contrario al pensamiento común, el sentimiento de resistencia puede ser útil en el proceso de cambio. Líderes y facilitadores dados a la reflexión entienden que la resistencia al cambio necesita ser identificada, diagnosticada y abordada. Existen tres razones básicas hacia la resistencia:

1. Falta de entendimiento o de estar de acuerdo.
2. Hay un sentimiento de amenaza de la seguridad.
3. Falta de entendimiento acerca de cuáles son las acciones o destrezas necesarias.

Cada una de las anteriores es un llamado a hacer un compromiso con el individuo (o grupo) que presenta resistencia para que pueda entender el cambio, al hacerlo él/ella se sentirá tranquilo o mejor informado con respecto a si existe una amenaza a su seguridad, y también con el fin de apoyarlos para que empiecen a dar pasos firmes por medio de conversaciones específicas y detalladas (Connor, Lake, y Stackman, 2003; Piderit, 2000).

5. Apóyese en la ayuda de facilitadores internos para asegurar que el proceso de cambio aproveche al máximo las fortalezas de la organización.

El rol del facilitador en el equipo de gestión para el cambio es estructurar los procesos grupales con el fin de asegurar que todos los miembros del grupo estén involucrados, que estén trabajando eficazmente hacia los resultados propuestos, que están alcanzando un consenso, y que están definiendo y entendiendo sus diferencias. Los facilitadores también pueden ayudar a que el líder identifique y se apoye en las fortalezas tanto de cada individuo como de todas las partes involucradas en el proceso.

Cada organización tiene su propia cultura, y es de vital importancia ver aquellos factores culturales como patrimonios valiosos, no como barreras, dentro del proceso de cambio organizacional. Esta es la razón por la cual el diálogo liderado por facilitadores *internos* es apremiante. Los asesores *externos* son una ayuda excelente cuando se trata de proporcionar un contexto más amplio del entorno, mejores prácticas de otras organizaciones,

y/o conocimientos de contenido; no obstante, los asesores externos con frecuencia carecen del contenido específico y del lenguaje de la organización. Un facilitador que entienda la cultura organizacional está mucho mejor equipado para ayudar a diagnosticar las razones hacia la resistencia, y quien al hacer uso de diálogos con los interesados que manifiestan resistencia pueda ayudarle a que usted aprenda y adapte su estrategia de cambio.

Conclusión

Un proceso de gestión de cambio planeado que se basa en las fortalezas de la institución – es decir, el recurso humano dentro de la misma – puede alcanzar un cambio organizacional duradero.

Acerca de las autoras

Marilu Goodyear es la Asistente de la Rectora Universitaria para el Programa de Desarrollo Académico en la Universidad de Kansas Edwards Campus. **Jenny Mehmedovic** es la Asistente Ejecutiva del Vicerrector de la Facultad de Desarrollo de la Universidad de Kansas. Juntas co-presidieron el [grupo de Facilitadores del Cambio](#) en la Universidad durante dos cambios de gran dimensión – la creación de un plan estratégico a 10 años, denominado, *Bold Aspirations (Aspiraciones audaces)*, y la implementación de un estudio de eficacia administrativa, *Changing for Excellence (Cambiando hacia la Excelencia)*.

Referencias

Connor, P. E., L. K. Lake & R. W. Stackman. 2003 *Managing Organizational Change* 3rd ed. Westport, Conn: Praeger.

Kotter, J. P. 2008 *A Sense of Urgency*. (Boston: Harvard Business School Press).

Kotter, J. P. and D. S. Cohen. 2002 *The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations*. (Boston: Harvard Business School Press).

Miller, V., J. R. Johnson & J. Grau. 1994 "Antecedents to Willingness to Participate in a Planned Organizational Change." *Journal of Applied Communication Research* 22: 59-80.

Piderit, Sandy Kristin. 2000 "Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of attitudes Toward an Organizational Change." *Academy of Management Review*, 24: 4 (October).

Scott, Cynthia D. & Dennis T. Jaffe. 1988. "Survive and Thrive in times of change." *Training and Development Journal*. 42:4 (April), pp. 25-27.