

VISION STRATEGY CHANGE MANAGEMENT

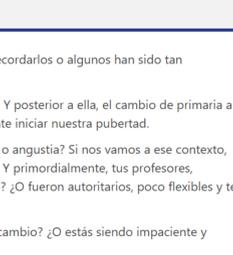
Tema 3: El rol y la función del líder en la gestión del cambio



Introducción

Bienvenido al tema 3, aquí aprenderás sobre el rol y la función del líder en la gestión del cambio. Como hemos revisado en los temas 1 y 2, tu rol como ROC es indispensable para una exitosa administración de los cambios que se van presentando en la operación del día a día, ya sean cambios planeados, imprevistos o por circunstancias externas o internas.

Serás aquel **agente de cambio**, que marque la línea que se va a seguir/mantener en cada uno de tus equipos. Algo que hay que tener en cuenta, es que los cambios en transición o que se estén ejecutando, presentarán una **curva de aprendizaje**, sobre la cual debemos ser empáticos y tolerantes. Recuerda que, aunque tus colaboradores aparentemente tengan el mismo perfil profesional, cada uno de nosotros aprendemos y asimilamos la información de forma distinta y a diferentes ritmos.



Es ahí, donde tu liderazgo deberá estar presente. Examinando también la importancia del **salario emocional** para el reconocimiento intangible, sin considerar únicamente, una compensación monetaria.

Adicionalmente a lo anterior, también compartiremos algunas herramientas para mantener y retener el bienestar de los colaboradores en épocas de crisis.

Explicación

A lo largo de nuestras vidas, atravesamos gran cantidad de cambios, algunos de ellos podríamos incluso no recordarlos o algunos han sido tan impactantes, que, a pesar de los años, los seguimos teniendo presentes.

¿Recuerdas aquella transición de cuando dejaste de acudir al jardín de niños e iniciaste la educación primaria? Y posterior a ella, el cambio de primaria a secundaria, cuando es mucho más marcada la transición, prácticamente dejamos de ser niños, para oficialmente iniciar nuestra pubertad.

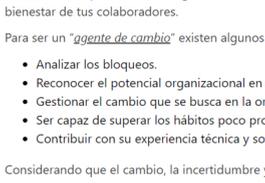
¿Qué es lo que recuerdas de ello? ¿Tus memorias son positivas o negativas? Pensar en ello, ¿te trajo nostalgia o angustia? Si nos vamos a ese contexto, ¿quiénes serían las figuras de liderazgo de ese momento? Podrían ser mamá o papá, algún cuidador primario. Y primordialmente, tus profesores, ¿recuerdas si fueron pacientes, amorosos, te acogieron cuando tuviste miedo, dudas o algún otro sentimiento? ¿O fueron autoritarios, poco flexibles y te generaban más angustia que bienestar?

Lo mismo sucede en tu etapa laboral, ¿qué tipo de líder eres? ¿Estás acogiendo a tu equipo en el proceso de cambio? ¿O estás siendo impaciente y generando más estrés, por la falta de empatía y esperando resultados inmediatos?

Durante todo cambio, debemos ser conscientes que existirá una curva de aprendizaje, y que los buenos resultados dependen del colaborador en sí, de su líder y de las herramientas que las empresas proveen para dicha situación.

De acuerdo con Analytica (2017), los niveles de las curvas de aprendizaje estarán determinados por la capacidad y la dedicación de los individuos y las empresas para ser más eficientes. Incluso los directivos pueden utilizar este proceso de aprendizaje para ayudar a planificar la producción y predecir los costos futuros.

Durante este tiempo es muy probable que ocurra una disminución en la productividad; sin embargo, es parte del proceso y terminará recuperándose.



Seguramente conoces que, cuando eres nuevo en el trabajo, debes vivir un proceso de adaptación o bien, cuando existe una promoción interna de un colaborador, este también vive el mismo proceso. A esa situación se le conoce como curva de aprendizaje que, de acuerdo con la literatura especializada, dicho proceso dura 90 días.

Dentro de este periodo se espera que el colaborador se adapte y demuestre sus capacidades, a la vez que la empresa lo capacite y le brinde las herramientas necesarias para una correcta ejecución de sus funciones.

Peiró (2020) describe que es necesario tener presentes las etapas de la curva de aprendizaje, para poder identificar las etapas en las que se encuentran los integrantes de nuestros equipos de trabajo.

Las etapas de la curva de aprendizaje se describen a continuación:

- **Etapas de la curva de aprendizaje:**
 - **Etapas de crecimiento:** el colaborador requiere mayor tiempo y esfuerzo para aprender nuevas habilidades u obtener información que le parezca conocida. En esta etapa, se empiezan a notar los resultados, el colaborador adquiere conocimiento a gran velocidad y eso se refleja al inicio de la curva.
 - **Segunda etapa:** el crecimiento personal se ralentiza, aquí se observa el desempeño de cada persona, así como la información que brinda la curva en el tiempo sobre la disminución en la velocidad de cumplimiento de una actividad o proceso. En esta etapa se considera también el hecho de que los conocimientos comunes tienen un carácter limitado.
 - **Tercera etapa o etapa de la meseta:** la curva se vuelve estable, el colaborador no obtiene resultados peores ni mejores, significa que ha conseguido el conocimiento estándar en relación con las actividades que está llevando a cabo en comparación con el resto de sus compañeros, en el mismo tiempo.
 - **Última etapa:** sorprendentemente se produce un nuevo crecimiento debido a la profundización en determinados aspectos especializados.

Al inicio de la pandemia en marzo 2020, el mundo entero entró en una pausa globalizada, donde tuvimos que adaptarnos a un nuevo entorno y trabajar con las herramientas con las que se contaban en ese momento. Hubo sectores como el tuyo, que no pararon ni un solo día, incluso, cobraron fuerza, reforzando la idea de ser un producto/servicio de primera necesidad.

A continuación, te compartimos dos casos importantes de éxito de marzo del 2020 que, gracias a la fuerte cultura organizacional, el compromiso de los colaboradores, usuarios y por supuesto también a la infraestructura tecnológica, pudieron migrar la operación de presencial a formato virtual en tan solo 48 horas.

Hablamos del **Tecnológico de Monterrey** y **Universidad Tecmilenio**, quienes, gracias a la rápida toma de decisiones a su infraestructura y adaptabilidad, únicamente tardaron 48 horas en migrar todas las clases presenciales a clases completamente en línea, demostrando con ello su gran capacidad de respuesta a las necesidades del entorno.

Los diferentes niveles académicos continuaron impartiendo de manera síncrona y "habitual", en los días y horarios establecidos, se capacitó a los docentes y a los alumnos para que manejaran de manera correcta y eficiente las plataformas asignadas a cada nivel, logrando concluir exitosamente el semestre de manera virtual.

Tú, como ROC, puedes ser ese agente de cambio, eres pieza clave para una correcta y satisfactoria implementación de los ajustes, salvaguardando el bienestar de tus colaboradores.

Para ser un **"agente de cambio"** existen algunos elementos con los que se deben cumplir (Job Wizards, 2019).

- Analizar los bloqueos.
- Reconocer el potencial organizacional en relación con los procesos de negocio y proponer cómo aprovecharlos.
- Gestionar el cambio que se busca en la organización.
- Ser capaz de superar los hábitos poco productivos, reemplazándolos con nuevas estrategias.
- Contribuir con su experiencia técnica y social para el beneficio del equipo de trabajo.

Considerando que el cambio, la incertidumbre y los nuevos ajustes, generan estrés y malestar en tus colaboradores, deberás reconocer su trabajo como nunca antes. Como mencionamos en temas anteriores, mantener la motivación en los distintos grupos se convierte en un reto importante para conseguir los objetivos organizacionales y mantener altos niveles de productividad.

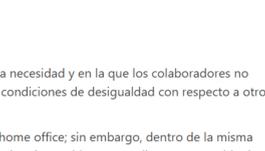
Actualmente, en el argot empresarial existe un nuevo concepto que se ha llevado a la práctica como "salario emocional" con la intención de reconocer y animar de manera frecuente el ánimo y el bienestar de los colaboradores.

Los cambios que van experimentando los consumidores a lo largo del tiempo, también lo experimentan los profesionistas, los técnicos, los trabajadores empíricos y todos los grupos sociales, pues estamos inmersos en el mismo entorno ambiental.

Las competencias profesionales que se demandan en la actualidad por los diferentes sectores económicos son distintas de los conocimientos y habilidades que se requerían hace algunos años.

Gi Group (2016) describe que:

El salario emocional es una de las herramientas que puede utilizar la empresa para mejorar la motivación, la implicación y el grado de compromiso de sus colaboradores; además de ser un elemento de gran ayuda para reducir el absentismo laboral. Cuando un colaborador se siente feliz en su empresa, es menos probable que se vaya por un salario mayor, por ello, el **salario emocional** juega un papel muy importante si queremos mantener nuestra plantilla intacta.



Es por esto, que la práctica de realizar salarios emocionales genera un vínculo importante entre el colaborador y la empresa, además de que disminuye el ausentismo y la rotación de empleo; se genera compañerismo y se refuerza la cultura organizacional.

La lista que se presenta a continuación, te muestra algunos ejemplos sobre cómo aplicar el salario emocional. (Gi Group, 2016).

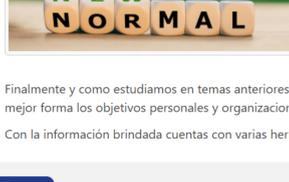
- Reconocimiento emocional: aumenta la motivación cuando el líder del equipo tiene palabras positivas para el colaborador.
- Flexibilidad horaria: mejora la productividad y la felicidad de los trabajadores sin costos adicionales para la empresa.
- Lugar de trabajo agradable: contar con una zona donde los colaboradores puedan tomarse un descanso o contar con oficinas de luz natural o presencia de plantas, puede ayudar a que se sientan más cómodos en el lugar de trabajo.
- Favorecer la vida sana: llevar a cabo actividades relacionadas con el deporte y la buena alimentación, favorecen el bienestar y reducen los niveles de estrés.

Sabemos que cada uno de los líderes tiene un estilo particular que los caracteriza en su gestión; sin embargo, cada uno de los colaboradores irá estableciendo el estilo con el que se sienta más cómodo y eso permitirá el logro de los objetivos con mayor facilidad.

El estilo de liderazgo tiene relación directa con la personalidad de cada uno y establece la pauta de relación con los equipos de trabajo, construyendo lazos fuertes de confianza y lealtad hacia la organización.

Seguramente conoces o recuerdas casos donde los integrantes fueron adoptando acciones, incluso expresiones y/o gestos similares entre ellos. Esto se da cuando se sienten cómodos e identificados con el liderazgo que los direcciona.

Incluso recordarás algún buen jefe del cual tuviste la oportunidad de aprender no solo en relación con lo técnico, sino hasta el cómo interactuar o reaccionar positivamente a alguna situación. Aquel a quien tomarás de modelo para seguir su ejemplo.



...el líder de estos tiempos debe transmitir su visión a la organización e influir en las personas para transformar las ideas en propuestas concretas y en resultados tangibles... Las organizaciones más exitosas no solo se adaptan al cambio; también son capaces de propiciarlo y moldearlo. Ellas mismas y sus integrantes deben ser protagonistas del cambio.(Conexiones, 2016).

Como hemos mencionado previamente, tu comportamiento es indispensable para llevar a tu equipo al punto deseado, alcanzando metas y objetivos, a pesar de las circunstancias que imperen en el inestable entorno.

El agente de cambio busca conseguir que los colaboradores se sientan alineados en sus valores y la toma de decisiones para resolver los conflictos que surgen de manera frecuente. Como líder te enfrentas a constantes y retadores objetivos, por ello es importante que conozcas diferentes herramientas que te ayuden a realizar un mejor análisis de la situación y con ello elegir la decisión que más convenga a la organización.

Comprender que los retos no se detendrán, nos permitirá tranquilizarnos y trabajar con mejores competencias para enfrentar el futuro.

Melamed (2020) comparte datos muy interesantes sobre el impacto que ha generado el Covid 19 en los distintos sectores económicos. Los estudios arrojaron que:

- El 75% de las personas encuestadas tienen la percepción de trabajar más que antes.
- El 62% siente mayor desconexión con sus colegas.
- El 46% siente desconexión con la organización.

Actualmente te enfrentas a la situación en la que trabajar para una empresa catalogada como de primera necesidad y en la que los colaboradores no han descansado lo suficiente, estos se encuentran cansados e incluso, en algún momento, se sientan en condiciones de desigualdad con respecto a otros equipos de la misma organización.

En tu caso, que estás en sucursal y dado el rol de la operación, no es posible un esquema de trabajo de home office; sin embargo, dentro de la misma organización, sí lo están haciendo. Por ejemplo, las áreas corporativas están haciendo teletrabajo y es un dato innegable, pero nadie es responsable de eso. Es una condición incontrolable del entorno mundial.

Por ello, es fundamental reconocer a tu equipo por lo "valioso de sus actividades" para el bienestar de la sociedad en general, que su trabajo es prioritario para la seguridad de todos.

Para lograr mejores resultados es necesario:

Realizar un check-in regular. Aplicarlo varias veces al día, sin la intención de controlar si el colaborador está trabajando o no, que sea con el objetivo de ofrecer ayuda, generar cercanía y conectar con ellos.

Tener conversaciones. Permite el espacio de diálogo personal y escucha activamente al colaborador. Puedes impulsar el diálogo a partir de preguntas abiertas.



Aplicar gestos de sensibilidad. Puedes compartir mensajes alentadores; también mantener la "cercanía" a partir de una sonrisa, un saludo de codo o de puño para salvaguardar la salud de ambos.

Flexibilidad. Las necesidades de cada colaborador son muy variadas y más en los tiempos actuales. Comprender su situación y brindarles apoyo para resolver sus conflictos es una buena estrategia para reforzar la unión con ellos.

Generar experiencias memorables. Es un momento ideal para diseñar vivencias, no dejes de festejar los logros, cumpleaños y aniversarios de los integrantes de los equipos.

Participa en proyectos de innovación. Es un momento ideal para generar acciones/proyectos innovadores y permitir la inclusión de los mismos. Es una forma de desarrollo de alto impacto.

Reconocer a aquellos que permiten la continuidad del negocio en momentos complejos. Es un mecanismo de mostrar ejemplos positivos y sensibilidad por quienes hicieron un esfuerzo especial y significativo.

Fomentar acciones de voluntariado y conexión con la comunidad. Está demostrado que hacer el bien, hace bien. Las organizaciones pueden ser un canal en el que se concentren fuerzas que pueden estar dispersas.

Generar nuevos canales de comunicación. Brindar transparencia de las actividades y las oportunidades. En tiempos de tanta información falsa y borrosa, el ofrecer claridad en la información es un factor cada vez más importante.

Impulsar el sentido de pertenencia. A partir de compartir la estrategia, cambios organizacionales, las novedades del negocio y/o cualquier otro aspecto significativo.

La gestión adecuada de los frecuentes cambios, adicionada con una correcta ejecución del líder, son fundamentales para acelerar las curvas de aprendizaje, la adaptabilidad de los equipos de trabajo, así como mantener un clima laboral sano y favorecedor.

La capacidad resolutoria de tus equipos es un indicador del desarrollo que van teniendo, la madurez que alcanzan, el dominio que tienen en la operación, y primordialmente la confianza que poseen para buscar nuevas formas de resolver situaciones.

Avanzar hacia "el cómo sí", nos permite tener elementos que resuelven de mejor forma, además de encontrar nuevas formas de realizar tareas y tomar decisiones favorables para la organización.

Una función importante del líder es identificar a los integrantes de las sucursales que poseen mayor adaptabilidad a los cambios, pues son de gran apoyo para influenciar al resto de los compañeros.

Finalmente y como estudiamos en temas anteriores, es importante mantener la automotivación y la motivación del equipo de trabajo para lograr de mejor forma los objetivos personales y organizacionales.

Con la información brindada cuentas con varias herramientas prácticas que puedes implementar con tu equipo para que sigas siendo un líder exitoso.

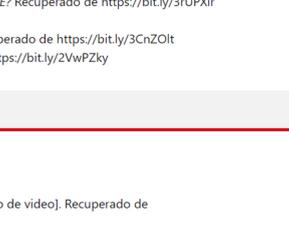
Cierre

La gestión adecuada de los cambios que se sientan en el entorno en la gestión del cambio, una correcta ejecución del líder, son fundamentales para acortar las curvas de aprendizaje, favorece la adaptabilidad de los equipos, así como el mantener un ambiente laboral sano e innovador.

Aparentemente la curva de los cambios del último año se está "aplanando", sin embargo, aún continuamos adaptándonos.

Cada uno de los niveles jerárquicos de las estructuras que te reportan son fundamentales para un logro global y óptimo.

Escucha más a los colaboradores en la medida de lo posible y sé razonable ante sus inquietudes y sus puntos de vista, pues son ellos quienes están al frente de la operación día a día con el consumidor.



Referencias bibliográficas

- Analytica. (2017). *Curvas de Aprendizaje*. Recuperado de <https://bit.ly/2VstUmZ>
- Conexiones. (2016). *El liderazgo organizacional ante los cambios del entorno*. Recuperado de <https://bit.ly/3BIZOI>
- Peiró, R. (2020). *Curva de aprendizaje*. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/curva-de-aprendizaje.html>
- JOB WIZARDS.(2019). *Agente de cambio: La transformación como carrera profesional*. Recuperado de <https://bit.ly/3rUkuwO>
- GiGroup. (2016). *¿QUÉ ES EL SALARIO EMOCIONAL? ¿POR QUÉ ES CADA VEZ MÁS IMPORTANTE?* Recuperado de <https://bit.ly/3rLUPXr>
- IMSS. (s. f.). *Agentes del cambio*. Recuperado de <https://bit.ly/2Vx8UoX>
- Melamed, A. (2020). *Cómo motivar a un equipo de trabajo durante una crisis prolongada*. Recuperado de <https://bit.ly/3CnZOIt>
- Tovias, B. (2021). *Adaptabilidad: qué es y cómo fomentarla entre tus equipos*. Recuperado de <https://bit.ly/2VwPZky>

Para saber más

Videos

- Para conocer más acerca de "Empoderamiento de los equipos", te sugerimos ver lo siguiente: Alto nivel. (2018, 14 de mayo). *¿Cómo empoderar a los colaboradores de una empresa?* [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=vBvdavUKHU4>
- Para conocer más acerca de "Características positivas de un líder", te sugerimos ver lo siguiente: Super Lector. (2019, 29 de abril). 10 CARACTERÍSTICAS de un LÍDER 🧡🧡🧡 (Todo BUEN LÍDER las Tiene) [Archivo de video]. Recuperado de <https://youtu.be/PtNeLAvKcU>

Lecturas

- Para conocer más acerca de "Liderazgo inspiracional", te sugerimos leer lo siguiente: Morelos, S. (2021). *Tres historias de emprendedoras mexicanas que inspiran a mujeres*. Recuperado de <https://bit.ly/3iqeNU8>
- Para conocer más acerca de "Liderazgo de mexicanos en la cumbre del G20", te sugerimos leer lo siguiente: Cruz, Y. (2019). *8 jóvenes empresarios que representaron a México en la cumbre del G20*. Recuperado de <https://bit.ly/3yrqUGC>

Checkpoint

Asegúrate de:

- La importancia de la curva de aprendizaje e identificar en qué punto se encuentra el equipo.
- Qué elementos son necesarios para lograr ser un "agente de cambio".
- Cómo cuidar a los colaboradores en una crisis prolongada.

