**ANEXO 1**

**Cómo ser un líder de cambio exitoso**

Los líderes del gran cambio se centran en la gente y el proceso. Las 3 C's del liderazgo del cambio

Los investigadores encontraron que 3 habilidades proporcionan la conexión necesaria entre la parte del proceso de cambio y la parte del cambio de las personas. Estas 3 C's unen el liderazgo efectivo del cambio:

**1. Comunicarse**. Los líderes no exitosos tendían a enfocarse en el "qué" detrás del cambio. Los líderes exitosos comunicaban el "qué" y el "por qué". Los líderes que explicaron el propósito del cambio y lo relacionaron con los valores de la organización o explicaron los beneficios crearon una mayor aceptación y urgencia del cambio.

**2. Colaborar**. Reunir a las personas para planificar y ejecutar el cambio es fundamental. Los líderes exitosos trabajaron más allá de las fronteras, animaron a los empleados a salir de sus silos y se negaron a tolerar la competencia insana. También incluyeron a los empleados en la toma de decisiones desde el principio, fortaleciendo su compromiso con el cambio. Los líderes de cambio que no tuvieron éxito no involucraron a los empleados desde el principio y a menudo en el proceso de cambio.

**3. Comprometerse.** Los líderes exitosos se aseguraron de que sus propias creencias y comportamientos apoyaran el cambio también. El cambio es difícil, pero los líderes que lo negociaron con éxito fueron resistentes y persistentes, y estaban dispuestos a salir de su zona de confort. También dedicaron más de su propio tiempo al esfuerzo de cambio y se centraron en el panorama general.

THE 3 C´S OF EFFECTIVE CHANGE LEADERSHIP

**Comunicate**

**Colabora**

**Comprometerse**

**Liderando el proceso**

El cambio estratégico no ocurre por sí solo. Los líderes efectivos guían el proceso de principio a fin. Aquí están las 3 competencias clave que forman parte de la dirección del proceso:

* **Iniciar.** Los líderes del cambio efectivo comienzan por argumentar el caso para el cambio que buscan. Esto puede incluir la evaluación del contexto empresarial, la comprensión del propósito del cambio, el desarrollo de una visión clara y el resultado deseado, y la identificación de un objetivo común. Los líderes que no tienen éxito dicen que no se centraron en estas tareas lo suficiente como para alcanzar un entendimiento común del objetivo.
* **Elaborar estrategias.** Los líderes exitosos desarrollaron una estrategia y un plan de acción claro, incluyendo prioridades, plazos, tareas, estructuras, comportamientos y recursos. Identificaron lo que cambiaría, pero también lo que permanecería igual. Los líderes que no tuvieron éxito dijeron que no escucharon lo suficiente las preguntas y preocupaciones, y no definieron el éxito desde el principio**.**
* **Ejecutar.** Traducir la estrategia en ejecución es una de las cosas más importantes que los líderes pueden hacer. En nuestro estudio, los líderes de cambio exitosos se centraron en conseguir que las personas clave ocuparan posiciones clave (o en quitarlas, en algunos casos). También dividieron los grandes proyectos en pequeñas victorias para obtener las primeras victorias y crear impulso. Y desarrollaron métricas y sistemas de monitoreo para medir el progreso

**Liderando a las personas**

Aunque los procesos de cambio formales pueden ser bien comprendidos, demasiados líderes descuidan el importantísimo aspecto humano del cambio. Los líderes más eficaces dedicaron un esfuerzo considerable a involucrar a todos los involucrados en el esfuerzo de cambio. Ellos exhiben estas 3 cualidades cruciales de liderar a las personas:

* **Apoya.** Los proyectos de cambio exitosos se caracterizaron por la eliminación de las barreras para el éxito de los empleados por parte de los líderes. Estas incluyen barreras personales como egos heridos y un sentido de pérdida, así como barreras profesionales como el tiempo y los recursos necesarios para llevar a cabo un plan de cambio. Los líderes del cambio no exitoso se enfocaron exclusivamente en los resultados, por lo que los empleados no obtuvieron el apoyo que necesitaban para el cambio.
* **Muévete.** Los líderes eficaces identificaron a los principales interesados -incluidos los miembros de la junta directiva, los ejecutivos de la C-suite, los clientes y otros- y les comunicaron su visión de un cambio exitoso. Los líderes que no tuvieron éxito nos dijeron que era más probable que evitaran a ciertos interesados en lugar de tratar de influenciarlos.
* **Aprende.** Finalmente, los líderes de cambio exitosos nunca asumieron que tenían todas las respuestas. Hicieron muchas preguntas y recogieron retroalimentación formal e informal. Los aportes y la retroalimentación les permitieron hacer continuos ajustes durante el cambio.

