

*Revista Posgrado y Sociedad*  
*Sistema de Estudios de Posgrado*  
*Universidad Estatal a Distancia*  
*ISSN 1659 – 178X*  
*Costa Rica*  
*zmendez@uned.ac.cr*

## **El Proceso de Cambio Fundamentado en el Liderazgo Gerencial y el Trabajo en Equipo**

The Change Process based on a Managerial Leadership and Team Work

Ivonne Scott L.  
San José, Costa Rica

Volumen 8, Número 2  
Setiembre, 2008  
pp. 89 - 106

*Recibido:* Setiembre, 2008  
*Aprobado:* Setiembre, 2008

## Resumen

Muchas organizaciones alrededor del mundo están viviendo procesos acelerados de cambio que necesitan ser gestionados e implementados, tomando en cuenta las implicaciones que tienen para su futuro. Para competir y sobrevivir en un mercado globalizado, las empresas deben realizar ingentes esfuerzos por comprometer e involucrar a sus ejecutivos y colaboradores en el proceso de cambio. Para ello, las empresas tienen la posibilidad de desarrollar programas de sensibilización enfatizando varios aspectos fundamentales para la aceptación del cambio. En primer lugar, se debe hacer énfasis en la necesidad de un alineamiento estratégico que logre la identificación de cada persona con la visión, misión y los valores de la empresa. Seguidamente, es esencial facilitar un espacio para el análisis de eventos que han producido cambios en la vida y en la actitud de las personas. El cambio personal es un terreno fértil que apoya la reflexión de las personas, en pro del cambio organizacional como una necesidad y un desafío que la empresa debe enfrentar. Luego, es crucial enfatizar la necesidad de contar con un estilo de dirección estratégico, Liderazgo Gerencial, para la gestión e implementación del cambio. Finalmente, el enfoque en el trabajo en equipo como espacio de análisis y reflexión, donde las personas optimistas con el cambio puedan transmitir esa imagen a los demás integrantes del equipo, es primordial.

El programa de sensibilización es apenas el inicio de la gestión del cambio, de esta manera se requiere de otras iniciativas y estrategias para el seguimiento y acompañamiento de las personas que se encuentran en diferentes niveles en el proceso de aceptación del cambio y que garanticen la efectividad de su implementación.

*Palabras clave:* ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO, CAMBIO, LIDERAZGO GERENCIAL, TRABAJO EN EQUIPO, ESTRATEGIAS.

## Abstract

Many organizations around the world are living accelerated change processes that need to be managed and implemented taking into account the implications for their future. To compete and survive in the global market companies must develop extraordinary efforts to their executives and human resources engaged and involved in the change process. To do that the organization has the possibility to develop sensibilization program underlying some fundamental aspects for change acceptance. First, emphasis must be done in the need for a strategic alignment that let the

Ivonne Scott L.

identification of each person with the organization vision, mission and values. In addition, it is essential to facilitate a space for the analysis of events that have produced changes in the live and attitude of the people. The personal change is a fertile soil for helping people to reflect o the organizational change as a need and challenge that the company must face. After that, it is crucial to emphasize the need for a strategic management style, Managerial Leadership, to manage and implement the change. Finally, to focus on work team as space to analyses and reflect where people are optimistic with change can transmit their image to all members of the team, is capital. The sensibilization program is only the beginning of the change management, that is why it requires other initiatives and strategies to tracking and to accompanying people who are in different levels in the process of change acceptance and to guarantee the effectively of its implementation.

*Keywords:* STRATEGIC ALIGNMENT, CHANGE, MANGERIAL LEADERSHIP, TEAM WORK, STRATEGIES.

## Introducción

Este artículo es el resultado de un largo proceso de investigación y práctica sobre cambio organizacional, liderazgo gerencial y trabajo en equipo, que puso las bases para que la autora participara en la facilitación de eventos de capacitación y desarrollo sobre cambio y trabajo en equipo y sobre procesos de coaching gerencial y de equipo, tanto en organizaciones públicas como privadas, nacionales e internacionales. El artículo pretende ser una guía para el desarrollo de espacios para la sensibilización de las personas cuando las organizaciones se encuentran en procesos de cambio. Es indispensable que la empresa enfrente el reto de apoyar a las personas para que vean el beneficio del cambio. El esfuerzo por comprometer e involucrar a las personas en el proceso de cambio, requiere que el mismo sea comprendido como una necesidad y un desafío que se debe enfrentar.

Como está comprobado, la globalización impone a las empresas realizar veloces procesos de cambio para ajustarse a las condiciones de un mercado dinámico y competitivo. Gestionar e implementar los cambios requeridos para

que las empresas puedan competir y sobrevivir es una ardua tarea que debe ser liderada y gerenciada por los ejecutivos en toda la empresa. Asimismo, la capacidad de los colaboradores en todas las unidades laborales de convertirse en facilitadores y jugadores de equipo, es clave para una exitosa gestión de cambio.

Los programas de sensibilización para el cambio deben proveer espacios de reflexión para facilitar la comprensión de las personas sobre el cambio que está ocurriendo en la organización. Obviamente, la sensibilización para el cambio se centra en las personas porque para la implementación del cambio, éstas tienen que hacer las cosas de diferente forma y eso implica mucho esfuerzo. Implica varios procesos psicológicos individuales y grupales que incluyen el desaprender y aprender y el aprender a aprender.

La reflexión que se inicia con la importancia del alineamiento estratégico, pasa por la necesidad y el desafío de hacer cambios personales y organizacionales. La claridad sobre el rol de los ejecutivos como Líderes Gerenciales y de los colaboradores como facilitadores y jugadores de equipo, da sentido al proceso de cambio y promueve la visión optimista del mismo.

El artículo analiza en primer lugar varios conceptos fundamentales como son el cambio, el liderazgo gerencial y los equipos de trabajo. Seguidamente, se plantearán los aspectos que se deben enfatizar en este programa de sensibilización según los conceptos claves, así como los comportamientos que se esperarían luego del proceso. Finalmente, se ofrecen algunas estrategias para los ejecutivos como apoyo a su rol de catalizadores y gestores del cambio.

## Desarrollo

Antes de iniciar lo relacionado con el programa de sensibilización para el cambio es necesario definir varios conceptos. El primero se refiere al cambio organizacional, hacer las cosas de diferente forma para que la empresa pueda competir y sobrevivir en un mercado global. La anterior parece ser una definición

fácil del concepto de cambio pero, articular y comunicar una visión de cambio estimulante emocional e intelectualmente es imprescindible, para que se tenga éxito en su implementación. Por supuesto que esa es la tarea de los líderes gerentes de una organización, quienes tienen que tener la capacidad para gestionar el cambio de manera tal que sus colaboradores puedan percibirlo no solo una necesidad, sino como un desafío, para el éxito de su organización.

De hecho, Jellison (2007, p.3) presenta una interesante imagen: "El cambio sugiere progreso... crecimiento... éxito... y también la posibilidad de lo incierto, el fracaso y el miedo." El planteamiento del autor deja claras las dos caras de la moneda en el proceso de cambio, aunque la transformación de la empresa sea para bien, están asociados a ese proceso aspectos muy humanos como el temor a lo desconocido, la ansiedad y las dudas de que con el cambio la empresa pueda competir y sobrevivir. Por ello, considerando el aporte de Kotter (2002), que considera el cambio como un compromiso de largo plazo que implica muchos sacrificios de la gente en las organizaciones, se requiere mucha tolerancia durante el proceso.

Evidentemente, por estar involucrados en el proceso de cambio, una visión de éxito, una alta dosis de incertidumbre y un gran sacrificio, se coincide con Kotter (2002) sobre el valor de la urgencia o premura para lograr que los agentes de cambios se mantengan enfocados y haciendo lo que tienen que hacer, y esto hace mucho más valioso un programa de sensibilización de las personas hacia el cambio. La sensibilización facilita además el cambio de actitud individual, paralelo al cambio organizacional.

El siguiente concepto es el de Liderazgo Gerencial que es una combinación entre gerencia y liderazgo indistintamente. Ambos conceptos han sido utilizados indistintamente. Por muchos años, se ha considerado que los gerentes son líderes. Kotter (2002, p.144) hablando sobre liderazgo y cambio dice que "el 90 por ciento de las personas que hacen tareas de gerencia pensaban que eso era liderazgo". Kotter se dedicó a estudiar el comportamiento directivo en los años 80s y se dio cuenta de que el liderazgo es una parte del trabajo de los directivos.

Kotter insiste en que el liderazgo es el ingrediente crítico para gestionar el cambio, y para él, la gerencia por sí misma no resulta exitosa.

Adicionalmente, Bennis y Nanus (1985), partiendo de noventa entrevistas realizadas a diferentes líderes de negocios y de empresas públicas, presentaron un análisis sobre la diferencia entre líderes y gerentes. Los autores llegan a concluir que la mayoría de las empresas sufre de exceso de gerentes, están sobreadministradas y falta de líderes, están subdirigidas, evidenciándose la diferencia entre liderazgo y gerencia.

Se puede concluir que son estilos diferentes, y para nuestros efectos hemos definido que el estilo de liderazgo se orienta más a las personas y el gerencial más a las metas. Obviamente, en momentos de cambio, la evaluación de los ejecutivos se hace por resultados, o sea, por el logro de las metas. Esto promueve un estilo gerencial y refuerza una orientación que afecta la dirección de las personas y la gestión del cambio.

Luego de analizar los planteamientos teóricos anteriores, la autora concluye que, ambos estilos, el de liderazgo y el de gerencia, son importantes y necesarios para una exitosa dirección de las personas y el logro de la visión y la misión de la empresa. Por lo tanto, lo ideal es que los ejecutivos puedan combinar ambos estilos para lograr ejercer el Liderazgo Gerencial, necesario para una adecuada gestión del cambio. Es claro que no es una tarea fácil el lograr esta combinación. Se ha encontrado una referencia sobre el concepto Liderazgo Gerencial en un artículo de Yukl (1989) publicado hace casi veinte años, pero no desde la perspectiva teórica de la autora.

La autora define el concepto de Liderazgo Gerencial, según su perspectiva teórica, como el estilo de dirección que promueve personas productivas y satisfechas por su orientación a la visión, a valorar las personas, las metas y los resultados en las organizaciones. Cuando se revisan los resultados del test aplicado a los ejecutivos para que identifiquen sus estilos de dirección, se ha encontrado que algunos son líderes y otros gerentes. Lo importante es que comprendan lo valioso de desarrollar un plan para cerrar las brechas encontradas y lograr esa combinación que favorece la dirección de personas y, a la vez, el

logro de resultados en la empresa, principalmente en momentos de grandes cambios organizacionales.

Finalmente, analizamos el concepto de equipo de trabajo, el cual se trabaja según el Modelo de Comportamiento de Equipos elaborado por la autora (Scott, 1998). El modelo contempla seis componentes fundamentales, cada uno con variables específicas que permiten analizar, tanto el desarrollo de un equipo, como su comportamiento. Dentro de los componentes tenemos: a) las condiciones externas impuestas al equipo, b) la tarea del equipo, c) los miembros del equipo, d) la estructura del equipo, e) el proceso y f) la productividad y la satisfacción. Aún cuando todos los componentes son cruciales para un desempeño eficaz de un equipo, en los procesos de cambio se debe enfocar la atención hacia dos de los componentes, el primero tiene que ver con los miembros que conforman el equipo y el segundo se refiere a la estructura del equipo.

El saber quiénes son las personas que conforman el equipo de trabajo no solo es imprescindible desde el punto de vista de las competencias para realizar las tareas que se le han asignado, sino también desde el punto de vista de las características personales, la madurez psicológica y laboral, los valores y actitudes, la motivación y la satisfacción de cada uno de los integrantes. Estamos claros en que todos esos factores personales interactúan dentro del equipo e impactan su desempeño tanto a nivel de satisfacción de sus miembros como de su productividad. Es preciso, entonces, lograr que las personas comprendan que las diferencias individuales van a marcar las relaciones interpersonales y que, por tanto, la tolerancia y los ajustes a diferentes personalidades y formas de trabajar, es ineludible para el beneficio del trabajo que se realiza en conjunto. Con una interacción positiva y el apoyo entre sus miembros, el impacto de los equipos de trabajo para los procesos de cambio, no tiene precedentes. La conformación de equipos de alto rendimiento facilita, no solo la gestión del cambio que los ejecutivos desarrollan, sino su implementación.

Conocer la estructura del equipo y los roles que desempeñan sus miembros, principalmente dos roles, el de facilitador –líder- y el de jugador, es fundamental. La oportunidad de los miembros de un equipo de desempeñar

ambos roles es crucial en los procesos de cambio. Para algunos integrantes de equipo, esos roles son nuevos y requieren de apoyo para desempeñarlos. El enfoque de los miembros hacia la tarea, con la participación del facilitador como guía, permite la satisfacción y la productividad en el proceso de logro de las metas.

De esta manera, la clarificación en el programa de sensibilización sobre estos componentes puntuales del comportamiento de un equipo, pone las bases para la conformación de equipos de alto rendimiento en la organización.

### *¿Qué enfatizar en el programa de sensibilización para el cambio?*

Dentro del programa de sensibilización para el cambio es sumamente significativo que se reflexione y analice sobre una serie de aspectos, para que las personas se enfoquen en el proceso.

En primer lugar, se hace indispensable que las personas comprendan la importancia de su alineamiento estratégico, identificación con la visión, la misión y los valores de la organización, ya que permite una mejor comprensión del porqué esta tiene que cambiar. El encuadre estratégico debe estar presente en todo momento, en todas y cada una de las personas de la empresa para que estén claras sobre el norte a donde se dirigen.

En ese proceso de alineamiento es vital que las personas reconozcan aquellos logros que han hecho exitosa a la organización durante su vida. Este reconocimiento no solo favorece su sentido de pertenencia sino que promueve la confianza de que el cambio va a ser beneficioso para todos y contribuye con una mayor disposición para asumir la visión de cambio más optimistamente. Obviamente, la organización debe proporcionar todo lo necesario para facilitar el que las personas logren la visión y misión y sean productivas y satisfechas.

Luego de facilitar que las personas comprendan y valoren su participación dentro de la organización, es necesario que ellas tomen conciencia sobre la importancia del cambio personal. Una reflexión sobre la historia de eventos de cambio que han ocurrido en sus vidas proporciona el insumo necesario para que

las personas analicen sus procesos y disposición para el cambio personal y brinda una visión amplia sobre su capacidad de cambiar.

Indiscutiblemente, la reflexión sobre la capacidad que tienen las personas para cambiar ofrece un terreno fértil para la reflexión sobre el cambio organizacional. Se debe precisar la necesidad que tiene la organización de cambiar pero, como esta está formada por personas, si las personas no cambian, la organización, por más estrategias que tenga, no logrará cambiar. Obviamente, no solo se trata del cambio de la estructura organizacional, de la tecnología, de la infraestructura, etc., es el cambio de las personas, de su actitud. Es un proceso de concienciar a las personas sobre la necesidad de adoptar el cambio que la empresa ha propuesto para enfrentar la competitividad y para que estén dispuestas a jugar un rol activo dentro del proceso.

Obviamente, las organizaciones cambian por diversas razones, ya sea porque no están funcionando como deberían, porque la competencia está en la puerta o porque tienen claridad de que deben cambiar el rumbo, o por todas esas razones juntas.

Señalar hechos concretos sobre las razones anteriores, facilita la comprensión de las personas sobre la obligatoriedad de enfocarse hacia las áreas de mejora de la empresa y aquellos factores externos que tienen impacto en su desempeño. Para ello, es indispensable aumentar la perseverancia, tener una mente abierta y una actitud positiva que facilite el proceso de mejoramiento continuo.

Aunado a lo anterior, y a un esfuerzo capital, se requiere de la dedicación, el compromiso y el involucramiento de todos y cada uno de los miembros de la organización. Es un llamado a que las personas realicen su trabajo más allá de sus funciones y acepten nuevos retos confiando en sus competencias y en su capacidad de aprender.

Los responsables directos de la gestión del cambio y su implementación son los ejecutivos. Estos ejecutivos pueden verse limitados algunas veces, como catalizadores y gestores del cambio por diversas razones. Pueden estar utilizando estilos de dirección obsoletos que no contribuyen al desempeño de este rol; la

misma gestión del cambio puede producirles confusión, ansiedad y estrés o pueden tener problemas para darle sentido y comprender el cambio mismo. Todas las situaciones anteriores pueden afectar a los ejecutivos para la toma de decisiones durante el proceso de cambio.

La dirección de las personas a nivel individual y de equipo tiene un gran impacto para una exitosa gestión e implementación del cambio, por ello, la empresa requiere un nuevo estilo de dirección. Es una ventaja contar con Líderes Gerenciales enfocados a las personas, las metas y los resultados, tarea difícil pero no imposible. Clarificar este concepto y sus dimensiones en el programa de sensibilización tiene implicaciones vitales, tanto para los ejecutivos para que visualicen su nivel de responsabilidad, como para sus colaboradores, para que logren comprender lo que ellos mismos deben estar dispuestos a hacer, en el proceso de cambio.

Por lo tanto, los ejecutivos deben realizar grandes esfuerzos para el cierre de brechas entre un estilo de liderazgo y un estilo de gerencia. El desempeñarse como Líderes Gerenciales implica una distribución de su tiempo en 80% con colaboradores y 20% en el escritorio, lo cual facilita el necesario acompañamiento de las personas para que logren comprometerse e involucrarse en el proceso de cambio.

Reconocer el Liderazgo Gerencial como una estrategia para contar con personas productivas y satisfechas implica una orientación hacia las personas, la visión, los resultados y las metas, que es crucial en este proceso de cambio.

Los procesos de comunicación e información deben ser sobrevalorados en momentos de cambio, por lo que es responsabilidad de los ejecutivos abrir la mayor cantidad de canales de comunicación e informar sistemáticamente sobre todo aquello que permita la fluidez del proceso de cambio. Una efectiva comunicación formal puede contrarrestar la inevitable comunicación informal que a veces afecta los procesos psicológicos de las personas que están haciendo esfuerzos para asumir el cambio. El líder gerente debe ser asertivo en su comunicación con cada uno de sus colaboradores, delimitando responsabilidades y facilitando el desempeño.

Finalmente, y no menos importante para la sensibilización sobre el cambio, está el trabajo en equipo. Aprovechar el trabajo en equipo promoviendo un ambiente de empatía y colaboración individual y grupal, es un factor fundamental en el proceso. Los equipos de trabajo facilitan el cambio de sus miembros por el apoyo mutuo y el intercambio de ideas y posiciones dentro del mismo. Las organizaciones requieren equipos de trabajo triunfadores, con altos estándares de rendimiento. Implementar y valorar el trabajo en equipo permite lograr satisfacción y productividad de las personas que lo conforman y es una garantía para su involucramiento en el proceso de cambio.

Un gran reto es que las personas antiguas en la empresa puedan desaprender lo aprendido, que hoy no tiene valor para la organización y que las personas nuevas aprendan aquello que hizo a la organización exitosa y que tiene valor hoy para la nueva empresa

El cambio de ser empleados a ser empleables es crucial y significa capacitarse y desarrollarse cada vez más porque las organizaciones requieren personas que puedan asumir nuevos retos y que comprendan que el desarrollo de competencias favorece a ambos, a ellas y a la empresa. El empleable, a diferencia del empleado, acepta los cambios y supera más rápidamente los temores y dudas sobre la capacidad de la empresa de implementar el cambio con éxito. Es preciso que se comprenda que una falla en el compromiso y el involucramiento de cualquier persona en cualquier lugar de la organización, afecta la imagen de la misma.

Enfatizar el hecho de que las personas deben trabajar juntas para alcanzar la excelencia, comprender la importancia de sus aportes, ampliar el conocimiento sobre sí mismos y sobre sus compañeros y apoyarse los unos a los otros para ver el cambio con optimismo, es vital. La aplicación de algunos instrumentos de evaluación de la personalidad apoya el autoconocimiento de las personas, así como el conocimiento de los demás. El identificar sus fortalezas y áreas de mejora hace que las personas reflexionen sobre el mejoramiento continuo suyo y de los demás miembros del equipo. Muy revelador es el hecho de que la

integración y la participación activa en los equipos de trabajo se apoyan en la reflexión sobre las diferencias individuales.

### *¿Cuáles son los comportamientos esperados luego del programa de sensibilización?*

Se esperan varios comportamientos específicos luego del programa de sensibilización según los conceptos claves, pero es claro que para que se mantengan en el tiempo, debe haber un seguimiento.

A nivel individual, se espera que las personas tengan la capacidad de valorar la empresa y saber que puede competir y sobrevivir. También se requiere que desarrollen un nivel más alto de tolerancia durante el proceso a la par de una participación activa en la resolución de situaciones que no están contribuyendo al mejoramiento de la organización. Las personas deben comprender la necesidad de cambiar de actitud, comprometerse consigo mismas para elaborar y seguir un plan de cambio personal. Es favorable aprender nuevas competencias, mejorar la comunicación, realizar funciones nuevas, ser flexibles, estar dispuestas a ser creativas y a innovar, trabajar más inteligentemente y aprender a aprender. Se requiere claridad en el hecho de que trabajan para la organización, no solo para su unidad laboral y que se debe agregar valor al puesto y a la empresa.

A nivel de los ejecutivos, se espera que mejoren sus competencias a través de programas de capacitación y desarrollo que incluyan sesiones de Coaching Gerencial y de equipo que apoyen su gestión y la de sus colaboradores; que dirijan a sus colaboradores como Líderes Gerenciales, manteniendo a su gente informada y mejorando su comunicación. Además, debe administrarse eficazmente el tiempo de tal manera que puedan reconocer a las personas que aceptan el cambio, trabajar con los que no lo aceptan y con los que están en proceso de aceptarlo. Desarrollar una disposición psicológica para conformar equipos de trabajo y trabajar en equipo, como facilitadores y jugadores comprometidos e involucrados y que modelen los valores, es fundamental.

En aquellas unidades laborales estratégicas los ejecutivos deben comunicar más firmemente lo que se espera de sus colaboradores para competir con éxito. Asimismo, la organización requerirá realizar los cambios necesarios en la dirección y conformación de las unidades laborales para fortalecer el proceso de cambio.

Identificar las personas que no solo no aceptan el cambio, sino que se resisten a él con acciones que afectan los procesos psicológicos que están desarrollando otras personas para asumirlo, así como los esfuerzos realizados por la división en este proceso, es imprescindible.

### *¿Cuáles son las estrategias propuestas?*

Es claro que un programa de sensibilización es apenas el inicio de la gestión e implementación del cambio organizacional, por lo que la organización debe continuar realizando esfuerzos para aprovechar el proceso iniciado. Para ello, se recomienda una serie de estrategias generales y específicas para los ejecutivos, como seguimiento del proceso de cambio, responsabilidad directa de los Líderes Gerenciales.

### *Estrategias generales*

- Los Líderes Gerenciales deben ser catalizadores y gestores del cambio, ser modelos. Para ello, deben continuar cerrando las brechas en su estilo de dirección para la efectividad del proceso de cambio y su implementación.
- Tomar su tarea de dirección como una misión y no simplemente como un trabajo, mostrando entusiasmo por el cambio y reconociendo la necesidad de que la organización cambie.
- Celebrar los logros obtenidos en el proceso de cambio, por más pequeños que estos sean, facilita el compromiso e involucramiento de las personas.

- Fomentar mejores relaciones con sus colaboradores utilizando la comunicación asertiva y la retroalimentación.
- Identificar y reconocer la gente comprometida e involucrada.
- Mantener informadas a las personas mediante reuniones frecuentes, sobre metas alcanzadas, iniciativas nuevas, problemas encontrados, expectativas y objetivos en los que se trabaja.
- Agradecer y reconocer los esfuerzos de sus colaboradores para comprometerse e involucrarse en el proceso.
- Personalizar elogios, hacerlos públicos, demostrar que conoce a sus colaboradores y se preocupa por ellos.
- Solicitar ideas y recompensar la creatividad.
- Apoyar la innovación y facilitar la puesta en práctica de las ideas.
- Identificar sus propias necesidades de capacitación y desarrollo y las de sus colaboradores.
- Sentar responsabilidades, indicar beneficios, comprometer públicamente y señalar consecuencias por no alcanzar metas o resultados específicos, aclarar lo que está dispuesto a negociar y lo que no.
- Abrir espacios para la rendición de cuentas de cada colaborador y equipos de trabajo.

### *Estrategias específicas:*

#### *Estrategia #1: Trabajar con las personas que se resisten al cambio*

- Dirigirlos de diferente forma ya que necesitan más atención y más seguimiento para que cambien.
- Definir los comportamientos mínimos esperados y no negociables.
- Integrarlos en equipos de trabajo con personas comprometidas e involucradas.
- Apoyarse en los colaboradores que aceptan el cambio.

### *Estrategia #2: Trabajar con las personas que se encuentran en proceso de aceptación del cambio*

- Hacer que las personas comprendan que no es solo querer cambiar, sino que la organización tiene necesidad de que cambie.
- Comprender las tensiones de una persona cuando está intentando aprender a hacer las cosas de diferente forma.
- Apoyarlas hasta que ellas pueda ver y experimentar los beneficios del nuevo enfoque y se motive a sí misma.
- Recompensar sus avances en el proceso por comprender que están haciendo más esfuerzos ahora.
- Apoyarlas especificando según su criterio que cosas pueden hacer de manera diferente a como lo hacían antes para ajustarse al cambio con éxito.

### *Estrategia #3: Reconocer a las personas involucradas con el cambio*

- Apoyar su disposición y retroalimentarlos.
- Aceptar retroalimentación de ellos, escuchar, reconocer y valorar sus sugerencias, ideas e iniciativas.
- Incluirlos en equipos de trabajo como facilitadores.
- Solicitar su apoyo para las personas que se resisten al cambio y para los que están en proceso de cambiar.

## **Conclusiones**

Un programa de sensibilización para el cambio es de gran valor para las personas en empresas en procesos de cambio. Un programa efectivo debe poner énfasis en la reflexión individual y grupal sobre el cambio, el Liderazgo Gerencial y los equipos de trabajo.

Lo ideal es que las personas puedan aprovechar y aplicar lo aprendido, no solo en el ámbito laboral, sino también en el ámbito personal como valor agregado del programa. Comprendemos que el mejoramiento de la calidad de vida individual se refleja en el mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo. Es necesario concientizar a todas las personas sobre la importancia del cambio personal para el éxito de la gestión e implementación del cambio organizacional.

Es importante el énfasis en el valor de los Líderes Gerenciales, modelos que transmiten la visión de cambio, acompañan a las personas, dan seguimiento a las metas y revisan los procesos. De gran valor es hacer énfasis en el alineamiento estratégico como garantía del aumento de sentido de pertenencia y del compromiso e involucramiento de las personas.

Es crucial el propiciar la integración de las personas dentro y entre las unidades laborales y aprovechar esos espacios, durante el programa de sensibilización para informar y celebrar los logros obtenidos en el proceso de cambio.

El énfasis en el valor agregado que el trabajo en equipo brinda a las personas y a la organización en los procesos de cambio mejora las relaciones interpersonales y el desempeño de los equipos. Un mayor autoconocimiento y conocimiento de sus compañeros de equipo, el desempeño de roles de facilitador y jugador de equipo, son logros capitalizables para la gestión del cambio.

Como se ha demostrado a través de este artículo, un programa de sensibilización es indispensable al inicio de la gestión e implementación del cambio. Es claro que se requiere que se presenten los comportamientos esperados anotados para pasar por la etapa de transición.

Sin embargo, si no se presentan estos comportamientos y no se da el seguimiento necesario al proceso en todas las unidades de la organización de manera enfocada y atendiendo al comportamiento y actitudes de la gente, el programa de sensibilización solo no facilita el arribo exitoso al nuevo escenario. Por ello, atender a las estrategias ofrecidas a los ejecutivos, como apoyo a su rol de catalizadores y gestores del cambio, es un imperativo.

## Referencias bibliográficas

- Bennis, W. y Nanus, B. (1985). *Líderes: Las cuatro claves del liderazgo*. Colombia: Editorial Norma.
- Jellison, J. M. (2007). *Gestión de la Dinámica del Cambio*. México: McGraw-Hill
- Kotter, J. (2002). En Brown, T., Crainer, S., Dearlove, D. y Rodríguez, J. N. (Eds.). *Business Minds. Management Wisdom, Direct from the World's Greatest Thinkers*. EE. UU.: Pearson.
- Scott, I. (1998). *The Team Behavior Model (TBM): a Base for a Training Program for Managers and Workers in Organizations Intereste in Implementing Self-Managed Teams (SMTs)*. [Modelo de Comportamiento de Equipos como Base de un Programa de Capacitación para Administradores y Trabajadores en Organizaciones interesadas en la Implementación de Equipos de Trabajo Autoadministrados]. Tesis de doctorado en Administración de Negocios de La Salle University, Luisiana, EE. UU.
- Yukl, G. A. (1989). Liderazgo Gerencial: Una Revisión de la Teoría y la Investigación. *Journal Of Management*, 15 (2), 251-239. <http://jom.sagepub.com/cgi/content/abstract/15/2/251>

## Nota acerca de la autora

*Ivonne Scott L.*

La autora es Consultora Internacional de Desarrollo Gerencial y Organizacional, presidenta y gerente de su empresa Desarrollo Humano Integral (DHISA). Tiene una amplia experiencia profesional dentro y fuera del país, tanto como psicóloga, profesora universitaria, consultora organizacional, coach gerencial, de equipo y empresarial y facilitadora de eventos de capacitación en diferentes empresas y organizaciones.

Tiene una Licenciatura en Psicología de la Universidad de Costa Rica, una Maestría en Administración de Negocios (MBA) con énfasis en Recursos Humanos de la National University de San Diego, California, USA y un Doctorado en Administración de Negocios de La Salle University de Luisiana, USA. Durante el 2008 prepara su tesis doctoral para el Doctorado en Ciencias de la Administración de la Universidad Estatal a Distancia (UNED), Costa Rica.

Correo electrónico: [ivonne.scott@gmail.com](mailto:ivonne.scott@gmail.com)