



COMO GERENCIAR EL CAMBIO ORGANIZACIONAL: LIDERAZGO CO-OPERADOR.

El término de gerencia del cambio constituye uno de los aspectos más relevantes del proceso de globalización de la gestión de negocios, toda vez que tanto el gerente como la organización comienzan a enfrentar complejas situaciones de cambio en su entorno que no deben ser atendidas de manera dispersa, sino que requieren de una plataforma mínima que asegure con éxito el cambio en la organización.

Sin embargo, acometer un proceso de gerencia del cambio no es tan fácil como pudiera pensarse en un primer momento debido a la gran cantidad de elementos que involucra, además de que para ello debemos estar completamente seguros de que la organización pueda absorber los cambios y, muy particularmente, que sus Talentos Humanos comprendan su importancia y se comprometan de hecho en su desempeño, teniendo presente que el mismo es un proceso continuo que hay que tratarlo como tal y no como algo transitorio.

Por otra parte, se hace necesario realizar un diagnóstico previo de la organización que permita apreciar su verdadera situación y definir tanto su misión real como los lineamientos estratégicos que deben orientarla, al mismo tiempo que facilite la identificación de aquellas variables del entorno que puedan incidir negativa o positivamente, sobre sus principales áreas de gestión, con lo cual podrían preverse los posibles obstáculos, debilidades y amenazas, además de las propias potencialidades.

Dicho diagnóstico debe estar fundamentado en la formulación de algunas preguntas claves sobre la gestión de la organización, las cuales permitirían reflexionar sobre los aspectos que afectan su funcionamiento: ¿estamos haciendo las cosas bien, lo podemos hacer mejor?, ¿nuestra capacidad de respuesta es mejor que la de la competencia?, ¿verdaderamente estamos preparados para enfrentar y asumir los cambios del entorno?

EL PAPEL DEL GERENTE COMO LÍDER DEL PROCESO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

Ante un proceso de cambio organizacional o de reconversión de actitudes, el papel del gerente debe ser el de liderar el cambio mismo, convirtiéndose en un visionario, un estratega y un excelente comunicador e inspirador de todos aquellos aspectos que involucren a la organización, toda vez que dicho proceso, por su magnitud, sólo se logra con el compromiso del equipo gerencial y de toda la organización en su conjunto, siendo cada vez más importante pensar en reconvertir primeramente al gerente, ya



que si el mismo tiene bajo su cargo un equipo dispuesto al cambio y no se siente comprometido con él, dicho cambio no se dará por efecto de una resistencia pasiva.

Por todo ello, las nuevas realidades del entorno van dejando de lado la idea de las organizaciones tradicionales, rígidas, requiriéndose hoy en día una gerencia más cooperativa y con menos niveles jerárquicos, en donde se produzca un mayor acercamiento de todos los que la integran, con una participación mucho más activa de todo el equipo gerencial en la toma de decisiones y con un énfasis muy particular en equipos decisorios basados en estructuras funcionales por áreas de negocios.

EL GERENTE Y LA COMUNICACIÓN EN EL PROCESO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

Todo gerente de una organización que acometa procesos de gerencia del cambio o de reconversión de actitudes, debe tener muy en cuenta que la comunicación ascendente es mucho más difícil y menos eficiente para el logro de los objetivos que la comunicación descendente, por lo que es necesario mejorar los canales internos de la organización, recordando que no puede existir verdadera comunicación en un solo sentido.

El gerente líder tiene que comunicarse de manera efectiva con sus empleados, al mismo tiempo que debe proyectar la imagen de la empresa y evaluar objetivamente lo que necesita su personal para hacer aún más fácil la absorción por parte de éste de una identidad corporativa propia.

El gerente moderno debe estar consciente de que su actuación como líder es observado detenidamente por todos en la organización y fuera de ella, y es justamente a través de su comportamiento, actitudes y personalidad que comienza a permear la imagen corporativa de la empresa.

PERFIL DE COMPETENCIAS DEL LIDER CO-OPERADOR

Características personales	
1. Buena constitución física y mental	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Auto-confianza ▪ Estabilidad emocional ▪ Alta tolerancia al estrés
2. Actitud fundamentalmente positiva	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actitud optimista ▪ Espíritu constructivo
3. Franqueza y honestidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estilo de comunicación directo, espontáneo y genuino
4. Disposición para la	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actitud de compromiso personal



asunción de responsabilidades	
5. Espíritu solidario	<ul style="list-style-type: none"> Actitud completamente contraria a la elitista, jerarquizada o autoritaria
6. Valor para tomar posturas y decisiones personales	<ul style="list-style-type: none"> Convicción para defender lo que cree y piensa
7. Cumplir con lo que promete	<ul style="list-style-type: none"> Responder con compromiso a citas y obligaciones
8. Intuición	<ul style="list-style-type: none"> Demostrar acceso a las emociones propias y de los demás
9. Sentido de la realidad	<ul style="list-style-type: none"> Mantener los "pies sobre la tierra"
10. Sentido del humor	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad de crear relax

Habilidades especiales	
1. Capacidad para crear un ambiente de confianza y honestidad	<ul style="list-style-type: none"> Crear relaciones basadas en lazos de confianza
2. Ser buen oyente	<ul style="list-style-type: none"> Escuchar en forma activa
3. Poder de convicción y ser capaz de entusiasmar a las personas	<ul style="list-style-type: none"> Generar motivación e identificación hacia el líder
4. Habilidad para integrar	<ul style="list-style-type: none"> Ser capaz de aunar a las personas en un equipo y dejar que el equipo trabaje como una unidad
5. Tener capacidad de resolución de conflictos	<ul style="list-style-type: none"> No tener miedo de mantener su punto de vista y de entrar en confrontación por sostenerlo
6. Competencias orientadas a procesos	<ul style="list-style-type: none"> Habilidad para entender y dirigir el desarrollo de acciones
7. Control del caos	<ul style="list-style-type: none"> Ser capaz de trabajar en situaciones complejas
8. Competencia estratégica	<ul style="list-style-type: none"> Ser capaz de entrever las relaciones más complejas y de esa forma tomar las medidas oportunas
9. Competencia intercultural	<ul style="list-style-type: none"> Ser capaz de trabajar en diferentes estructuras sociales
10. Ser buen comunicador	<ul style="list-style-type: none"> Poseer claridad de pensamiento, brevedad y concisión. Ser capaz de formular expresiones de forma que todo el mundo pueda entenderlo y que sea sencillo



Experiencia específica	
1. Percepción de uno mismo – observación del “Yo”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ser capaz de auto-observarse durante largos periodos de tiempo para comprender su propia personalidad, sus motivaciones y su comportamiento social
2. Habilidad tutorial	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ser capaz de dar consejo, asesoramiento y formación a colaboradores
3. Trabajo en equipo y desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liderazgo y desarrollo de personas
4. Tener habilidades comunicativas con grandes grupos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organizar y dirigir reuniones de trabajo con grupos de colaboradores
5. Gestión de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organizar y dirigir procesos de cambio organizacional

Conocimientos específicos
1. Conocimientos básicos de psicología
2. Conocimiento de economía empresarial
3. Teoría y sistemas del caos
4. Dinámica de grupos
5. Teoría corporativa
6. Psicología Industrial
7. Implantación y desarrollo corporativo
8. Intervención en el área de desarrollo corporativo

CONCLUSIÓN

Las condiciones actuales han determinado que más allá de una simple relación causal entre la cultura organizacional, el cambio, y el impacto de la tecnología en la gerencia de talentos humanos, lo que existe es una vinculación recíproca entre todos los elementos, que generan desafíos permanentes implícitos en los retos que debe enfrentar toda organización.

La premisa anterior, permite destacar que la gestión empresarial tiene sentido en la medida en que los retos sean superados satisfactoriamente, para lo cual se requiere una amplia dosis de creatividad para el manejo y control del medio ambiente tan cambiante.



La inversión en el desarrollo del personal, es, otro aspecto de especial significación, a fin de convertirlo en el eje y motor de los procesos de transformación.

Trabajar por trabajar es hoy signo de improductividad. Lo que se requiere para ser más competitivo es dinamismo, es decir, energía orientada hacia el logro de los objetivos.

El fracaso de los esfuerzos de cambio en muchas organizaciones ha radicado en no tomar en cuenta, más allá de la retórica, al personal como centro de la transformación y en no lograr un equilibrio adecuado entre la adaptación de éste y los cambios en los procesos.

Es imprescindible que la alta gerencia conozca plenamente los valores culturales necesarios en su organización a fin de que pueda promoverlos y reforzarlos mediante un plan de acción.

Una vez hecha esta distinción se debe definir qué es lo que se necesita cambiar, para determinar los aspectos favorables o desfavorables de la cultura organizacional.

El gerente de TALENTOS HUMANOS debe estar en capacidad de apoyar el cambio, considerándolo como herramienta estratégica para el logro del éxito organizacional.

Esto significa ser facilitador de los procesos, tener orientación al cliente, y ser capaz de anticipar y actuar de manera proactiva. Es decir, mantener una visión de futuro para anticipar los cambios y las destrezas para planificar, gerenciar y evaluar las consecuencias de ellos.

Las organizaciones deben mantener gerentes que generen nuevos paradigmas a partir del desarrollo personal para el logro de mejoramiento continuo.

Lic. Victoria Schwartzman

Psicóloga