

# ¿Cómo enfrentar un **CAMBIO**, desde un **TRABAJO EN EQUIPO**, con un ejercicio de poder **CONVINCENTE?**



**“El líder debe iniciar un proceso de trabajo para que el grupo se convenza de la necesidad de implementar nuevas posibilidades de realizar las actividades cotidianas o los nuevos retos.”**

## “Mejor lo viejo por conocido que lo nuevo por conocer”.

Este es un refrán popular que, como glosa, nos deja clara la sabiduría popular; pero, por otro lado, podría ser la causa de una posición de resistencia frente a los nuevos cambios en una empresa.

No es fácil lograr que un equipo acepte e introduzca un cambio en su funcionamiento normal laboral, dadas las características que como seres humanos enfrentamos. El cambio por sí mismo genera un caos y propone una reorganización de las tareas que, ya establecidas por algún tiempo, hayan logrado mecanizar una gestión.

Cuando se analiza a las personas ante sus respuestas al cambio en el ámbito laboral, se debe mencionar que uno de los obstáculos más difíciles que se encuentran, es el reto de convencer, desde la plataforma del líder, a los colaboradores, para que logren abandonar su antiguo método de trabajo, y, así, adopten una nueva metodología. Se hace evidente que, por su naturaleza, el cambio es difícil de aceptar.

Una de las características fundamentales que debe tomarse en cuenta a la hora de introducir una variante es la valoración del liderazgo, que se ha ejercido en el ámbito del trabajo en equipo; si es vertical, la imposición siempre generará, como primera reacción, el rechazo. Sin embargo, cuando hablamos de un liderazgo horizontal y convincente, el cual se propone en el trabajo en equipo, será necesario echar mano de una serie de características y recomendaciones para el ejercicio del trabajo.

Primero que todo, el jefe debe ser observador objetivo del proceso y lidiar con su propio convencimiento, pues sería complicado convencer al personal de una idea con la cual no está de acuerdo. A pesar de esto, y, con el propósito de generar un cambio, el líder debe considerar las posibles reacciones que el personal podría adoptar.

Asimismo, es una virtud que el líder se mantenga inmerso en el proceso, para que los colaboradores puedan observar esa actitud, ya sea en el uso adecuado de las tecnologías, o la idónea promoción del trabajo en equipo. Ambas partes deben encontrar un oyente eficaz y buscar los espacios necesarios para que, juntos, puedan modificar las rutinas de trabajo ineficaces. Será imperativo que el líder se aleje de los hábitos

inadecuados y animar a todo el personal a hacer lo mismo, puesto que es fundamental recordar que los hechos hablan más que las palabras.

Una de las opciones puede ser que el personal, en forma completa, acepte el cambio. Este hecho se da cuando el proceso anterior no logra un convencimiento general y el equipo reconoce que no es eficiente. Otra de las opciones es que muchos de los miembros del grupo se resistan de diversas maneras frente a esta nueva posibilidad.

En este caso, el líder debe iniciar un proceso de trabajo para que el grupo se convenza de la necesidad de implementar nuevas posibilidades de realizar las actividades cotidianas o los nuevos retos. Es cuando se debe poner en marcha una estrategia fundamentada en el conocimiento del grupo: se debe empezar a trabajar para eliminar las prácticas que no mejoran el rendimiento; para ello, es necesario elegir los métodos adecuados que permitan el desarrollo del trabajo y la identificación de las capacidades, así como las carencias de cada uno de los miembros del equipo.

Se debe reconocer que, dentro de los grupos, se encontrarán diferentes tipos de trabajadores: algunos se alían con facilidad a los cambios; estos deben ser los primeros reclutados en el nuevo

proyecto, porque, con su trabajo y positivismo, convencerán a una parte del grupo. Otros pueden ser más críticos y oponerse, primeramente, a los nuevos proyectos para buscar los puntos positivos o negativos; estos trabajadores deben ser abordados con apertura, comunicación abierta y asertiva para alcanzar el convencimiento y evitar las críticas silenciosas, las cuales deterioran las relaciones laborales y generan insatisfacción. Otro de los grupos de resistencia son los que siempre se opondrán al proyecto. Con este grupo, se debe asumir una posición convincente: se debe dejar claro que, en caso de que no logren sentirse cómodos con la directriz establecida, deberán buscar otras opciones de trabajo.

Para identificar a los diferentes grupos y reacciones, es fundamental propiciar una técnica de comunicación abierta y un objetivo y saludable manejo de la crítica abierta, ya que uno de los principales enemigos del proceso -el cual genera resistencia importante- es el uso de crítica silenciosa, que se da cuando los colaboradores se sienten amenazados. Entonces, el jefe no debe desestimar las críticas a la ligera: hay que estar dispuesto a escuchar las quejas y hacer todo lo posible por aliviar sus preocupaciones. (Esto les hará sentir satisfechos).

Por último, para hacer que los cambios generen el éxito que se espera, es necesario buscar soluciones con un enfoque de equipo, no culpar a nadie cuando los asuntos no salen como se desea, y escuchar las sugerencias de todos. También, se podría enfrentar cambios que creemos

que no funcionarán. En este caso, se logra una comunicación con razonamientos válidos, a fin de que esa estrategia, que podría no ser viable para nuestro lugar de trabajo, pueda trabajarse de forma adecuada y obtener las conclusiones acertadas para el beneficio del grupo.



“Quien no arriesga, no gana”.

Este es otro refrán popular, que nos induce a trabajar en función de la innovación y la observación objetiva, que conlleva el implemento de nuevas formas de trabajo, que puedan ser de gran beneficio para todos, sin dejar de asumir el costo y el riesgo que una nueva estrategia conlleva.

**Dr. Humberto Sanabria Picado.**  
Doctor en ciencias de la educación con  
mención en administración educativa y  
profesor universitario.



# Únete a nuestra campaña

Informes al correo: [banderaazul@uca.ac.cr](mailto:banderaazul@uca.ac.cr)

