



Biblioteca Virtual

“Manejo de la Resistencia al Cambio”

(Un enfoque desde la perspectiva de la Psicología Organizacional)

Ramiro Ponce, guatemalteco, Consultor en Recursos Humanos, es Director General de RAMIRO PONCE Y ASOCIADOS

Alguien dijo en cierta ocasión que “el único cambio que el ser humano disfruta es el del pañal”. Tanto en nuestra vida personal, como a nivel organizacional, cambiar no es fácil. Pero si no cambiamos, no crecemos. ¿Cómo podemos enfrentar de mejor manera, entonces, los cambios? Responderé a esta pregunta en los planos personal y organizacional, aunque no hay que perder de vista que en los procesos reales, ambos planos se entrelazan.

Transferiré el modelo que Elizabeth Kübler Ross da para las etapas del duelo –con base en pacientes terminales- al ámbito organizacional, de acuerdo con mi experiencia en este terreno.

Dado que los seres humanos somos capaces de anticipar el futuro, cuando la vida nos plantea un cambio, es muy probable que nuestra primera percepción ante éste sea preocupación por la probable **pérdida** que dicho cambio puede representar (sobre todo si el cambio **no** ha sido escogido por nosotros).

Así, la persona que se va a casar –por ejemplo- aunque quizás anhela este cambio en su vida, a veces pensará que está perdiendo libertad. O, si hay un cambio en la manera de hacer las cosas en nuestro trabajo, es probable que nos preocupe si vamos a poder hacerlo bien con el nuevo sistema. Tememos perder imagen o prestigio, o autoestima. No nos resistimos al cambio propiamente dicho, sino a la **posibilidad de pérdida** (ya sea que esta pérdida sea real o imaginada).

Por ello, las etapas que una persona o una organización atraviesan, cuando algo cambia en su vida personal o profesional, muchas veces se parecen a las etapas de un proceso de duelo (por supuesto la intensidad varía) y conocerlas nos da un “mapa” útil para transitar con una mayor relativa serenidad el camino del cambio.

Estas etapas son:

1. La Negación: Asumimos que no es cierto que las cosas hayan cambiado o que vayan a cambiar (esto se da lo mismo en un proceso psicoterapéutico ante un insight que se asocia con la pérdida de autoestima por ejemplo, que en un proceso de cambio organizacional, cuando se menciona a un grupo que se trabajará de manera distinta por ejemplo). Negamos que “la ola” (el cambio) está ocurriendo o que va a ocurrir

En las organizaciones, es frecuente que algunos grupos – a veces los sindicatos, a veces los mandos medios- tiendan a quedarse estancados por un tiempo en esta etapa. Es decir, que su postura es “Acá nada va a cambiar”. Esto contrasta con la postura de la alta gerencia “Debemos cambiar” y del personal operativo (“¿Dios mío..¿Cuándo va a cambiar esto?”). Por ellos es en los mandos medios, en los cuales –usualmente pero no siempre- suele encontrarse la mayor resistencia al cambio.

2. La cólera: Nos enojamos (con el jefe, con el terapeuta, con Dios), como una manera de lidiar con la realidad, en el momento en que ésta ya no puede seguir siendo negada. Culpamos a otros de lo que está ocurriendo y sentimos que hay cierta injusticia (“¿Por qué yo...?!”)

Cuando esta etapa se da en las organizaciones, cobra muchísima relevancia todo lo que tiene que ver con proveer información abundante, frecuente y consistente. Si esto no se hace, la cólera conduce a la invención de historias terribles y empeora las cosas. La idea que se vende en esta etapa a los colaboradores es la de la “relativa serenidad del cambio”, y no la de la “seguridad garantizada”. Es decir, que no sería honesto calmar la natural ansiedad de las personas garantizando, por ejemplo que no habrá ningún despido, cosa que con frecuencia ni los Directores saben a ciencia cierta. Es más realista aclarar que lo grave, realmente,

sería no cambiar, porque ciertamente, ese falso sentido de seguridad que proporciona una comodidad como la que tuvo IBM en los 80's o la Ford a fines de los 70's, en el sentido de que ningún cambio era necesario, sí garantiza –como se ha visto históricamente- un fracaso organizacional)

(Acá, al hablar de vender la “relativa serenidad del cambio” como una opción más realista que la de negar la necesidad del cambio y garantizar una falsa seguridad, me refiero a organizaciones que verdaderamente necesitan el cambio, no a aquellas con Directores voraces y deshumanizados que por un centavo más recortan cualquier cantidad de personal –lo que por cierto suele ser un búmerang, como lo demostró la famosa “reingeniería” cuando se aplicó en sus inicios con una mentalidad cortoplacista y voraz)

3. La Negociación: Esta es una etapa de regateo interno, en la cual, para poder asimilar el “bocado” que representa la nueva situación, nos quejamos internamente (o también hacia fuera) sobre “sí por lo menos”, la nueva situación se hubiera dado de manera más benigna. (“Si por lo menos, me lo hubiera dicho de otra manera....”me hubieran dado más tiempo para adaptarme”...).

Cuando esta etapa se da en las organizaciones, usualmente, las personas han empezado a asimilar el cambio y han iniciado algunos intentos de adaptación al nuevo sistema. Este es un período de transición en el cual el cambio ha ganado parcialmente algunos adeptos, aunque por supuesto, algunos colaboradores aún estarán en la etapa de negación y otros en la etapa de cólera. Por ello, la empatía juega un papel importante en esta fase de negociación interna

4. El Valle de la Desesperanza Transitoria (VDT) (La Depresión Transitoria): Acá la realidad se ha vuelto innegable (es claro que la ex novia ya gusta de otro, o que el nuevo sistema de trabajo ha llegado para quedarse y que el antiguo sistema ya no regresará jamás). Ya no estamos enojados, hemos dejado de regatear y se da el fenómeno de que **transitoriamente** nos sentimos vacíos, sin energía ni entusiasmo, desalentados. Tanto a nivel personal como organizacional ponemos en duda nuestra propia competencia y nuestra autoestima es frágil en esta etapa. Sin embargo, si nos “aguantamos” y aprendemos lo que la experiencia de cambio significa (y acá la ayuda terapéutica, o al asesoría organizacional son importantes, cada una en su contexto) esta etapa es como un “invernar” transitorio, que nos fortalece y hace madurar.

En el contexto organizacional esta es la etapa más difícil. Es el equivalente al impasse psicoterapéutico. Las personas están claras de que el nuevo sistema ha llegado para quedarse pero aún no lo manejan del todo, y tienen que lidiar con esta frustración. Por otra parte, saben que no pueden regresar al sistema antiguo. Es como haber dejado un muelle, estar a mitad de camino rumbo a otro, cansado, pero sin opción de regresar al muelle de partida.

Hay al menos 5 elementos que, en mi experiencia, que son claves para que este VDT se haga menos largo y menos profundo y con frecuencia son éstos los que determinarán la diferencia entre el éxito o el fracaso del proyecto de cambio. Muy brevemente, diré que es necesario que haya:

a. Un **líder reconocido** como propietario del proceso de cambio que sea reconocido como íntegro,

y que goce de alta credibilidad.

b. Una **visión** razonablemente clara de cómo lucirá el futuro. Sin una visión coherente, compartida y **sentida**, las personas no encuentran un sentido de propósito para el cambio. La visión es la regla-criterio que inspira y ayuda en los momentos difíciles. Si no, que lo digan –en otro contexto- aquellos que han pasado por procesos fuertes de psicoterapia y que descubren sus propios vacíos y se sienten vulnerables y en cierto sentido “desnudos” ante sí mismos. La visión organizacional del cambio, no se formula en este momento, pero es en esta fase en la que se torna vital para sostener el momentum del proceso de cambio.

c. Un **sentido de urgencia positivo**. No hay tiempo acá para pasarse en la autocompasión todo el día. El líder tiene mucho que ver con reforzar todo el tiempo este sentido de urgencia positivo

d. **Capacitación para el cambio y sensibilización** acerca de lo que está ocurriendo (Es distinto sentir que uno no va a poder lograr algo, y creer que de veras no lo va a lograr, que sentirlo y que venga alguien a decirle a uno: “Vas a salir adelante. Sólo se siente **como si** no fueras a lograrlo, pero sí lo vas a poder hacer). Acá es dónde los psicólogos organizacionales, en particular, podemos hacer una diferencia vital entre el éxito y el fracaso del proyecto de cambio.

e. Retroalimentación y reconocimiento acerca de lo que se ha conseguido: Esto restaura la confianza temporalmente perdida durante esta fase del VDT. El líder ha de saber cuando ser asertivo y empujador y cuándo ha de reforzar los logros y reconocer no sólo los resultados sino el esfuerzo. Los colapsos del proceso de cambio, usualmente provienen en buena medida, de líderes a quienes en esta fase, sólo se les ocurre seguir presionando

Por supuesto hay otros factores. Me he limitado a mencionar los que me parecen cruciales. No hay manera de evitar el VDT. Pero hay una diferencia del cielo a la tierra, entre cruzarlo sin ninguno de los cinco elementos mencionados y el poder disponer de éstos. La diferencia puede llegar a ser el éxito o el fracaso del proyecto de cambio.

5. La aceptación y el crecimiento: Finalmente, una vez que salimos de la depresión transitoria, llegamos a aceptar el cambio, empezamos a probar fuerzas de nuevo (una nueva novia, el nuevo sistema de trabajo, una nueva actitud) y descubrimos que hemos alcanzado un nuevo estado de cierta tranquilidad y conciliación auténtica con nosotros mismos y que en el proceso hemos madurado y crecido, ya sea personal u organizacionalmente.

Acá llega la fase en la que hemos incorporado el nuevo sistema. Queda ahora pendiente el institucionalizarlo, para que ese haga duradero. Cuando ya nadie nota que hemos cambiado en la organización (como lo han demostrado algunas líneas aéreas que han realizado cambios culturales importantes como Continental Airlines, Southwest, o los cambios reconocidos de Sears o General Electric), este es el mejor síntoma de que el cambio se ha institucionalizado. ¿Y ahora?. Bueno, ahora, hay que revisar de nuevo, qué otras opciones de cambio tenemos.

Quisiera dejar en claro, que la perspectiva que he planteado no es, por supuesto, la única. Muchos autores han planteado el cambio desde otras aproximaciones: Administrativa, Cultural, etc. Sin embargo, en mi experiencia, muchos dirigentes organizacionales, desconocen, o no quieren saber, lo que sucede a nivel emotivo en la mente y el corazón de las personas que reciben el cambio, y me he quedado asombrado de ver cuan poco material hay al respecto, desde esta perspectiva: La psicológica-emotiva. De allí que espero que este artículo pueda incentivar otros aportes.

Sugiero, entonces, que la próxima vez que alguien plantee una estrategia de cambio para su organización usted piense primero –como profesional responsable de Recursos Humanos- acerca de las etapas indicadas. Estas pueden ser nuestro mapa de orientación para entender mejor el proceso de la resistencia al cambio, y nos ayudarán a catalizar de mejor forma el mismo.

ABA Colombia
Asociación Colombiana para el Avance de las Ciencias del Comportamiento
informacion@abacolombia.org.co

Este artículo proviene de: www.abacolombia.org.co
Todos los derechos reservados ©2003