



## Biblioteca Virtual

### RESISTENCIA AL CAMBIO: ¿QUIERE USTED LEVANTARSE DEL SUELO, JALÁNDOSE LAS PITAS DE LOS ZAPATOS?

Una de las preguntas que con más frecuencia recibo es ¿Cómo se hace para vencer la resistencia al cambio? Me parece que aquí más que respuestas correctas o incorrectas, es la pregunta la que habría que reformular. No se trata de "vencer" la tal resistencia (que por cierto es humana, comprensible, inevitable y manejable). A mi manera de ver, es cuestión de "**atravesarla**".

Y es que el asunto es que uno se resiste a cambiar, porque el cambio nos quita estabilidad. Y si encima uno ya tiene el viejo hábito de que toda inestabilidad se percibe como desagradable, nociva y sobre todo, como una **posibilidad de pérdida**, entonces, la reacción al cambio, por supuesto es de resistirse.

Nunca escuché a una persona decir que le daría gusto perder status, poder, puesto, salario, o comodidad.

Y algo curioso de los seres humanos, es que tenemos la gracia (o desgracia) que somos capaces de percibir la pérdida, **aunque ésta no se esté dando en la realidad**. De allí que a mi manera de ver, no hay nada que dispare tan ferozmente la resistencia al cambio, como el **temor a la pérdida**. No nos resistimos al cambio en realidad, sino a la posibilidad de perder algo.

Estudios serios de psicología (Dra. Elizabeth Kübler-Ross) muestran que bajo la percepción de pérdida, (o pérdida real), nos defendemos psicológicamente a través de 7 reacciones. A continuación describo estas etapas, planteando el ejemplo de una pérdida material, pero mantengamos en mente que **las etapas se aplican a toda sensación de pérdida**.

#### 1. El shock y la negación

Primero entramos en **shock** y nos sentimos inmovilizados ("no puede ser que me haya quedado sin trabajo", "no puede ser que me hayan robado el auto!!"... el sentimiento es de cierto estupor), y luego **negamos** el hecho ("no es cierto, esto no está pasando, mañana me van a decir que fue un error")

#### 2. La Cólera y la Negociación

Después nos **enojamos** ("viejo hijo de su progenitora, quién se está creyendo que es....ni modo, como sólo toman en cuenta a los lambiscones") y luego "**negociamos**" ("si por lo menos todavía me hubieran dado mi bono 14, pero ni eso..si me lo hubieran dicho el sábado, no que enfrente de todos....").

#### 3. El "Bajón" y el Período de Prueba

Cuando pasamos esta fase, entonces viene el **bajón** ("Dios mío...es cierto,...estoy sin trabajo..."..."de veras que esta mujer "me cortó" y ya no quiere nada conmigo") y uno se siente mal, siente que a lo mejor no está siendo competente, en el área en la cual se da la pérdida, que no es tan capaz como creía. En fin uno siente que se queda "sin suelo".

Sin embargo, si uno no se pelea con el "bajón", no lo disfraza parrandeando a lo tonto, y le hace frente, (es decir que usted sigue activo, en medio de la frustración y natural dolor que produce toda pérdida), y acepta la realidad de lo que ocurrió, -entonces- se han puesto las bases para dar el siguiente paso, que es el **período de prueba** (Bueno, pues mejor me pongo a buscar otro trabajo, y veo por qué me fue mal en el anterior, voy a salir otra vez a la calle a ver qué consigo..."bueno, voy a buscarme otra pareja...")

#### 4. La aceptación y el crecimiento

Y a medida que el período de prueba nos muestra que **hay otras opciones**, que quizás no parezcan tan buenas en un inicio como la que teníamos, pero opciones al fin, llega la **aceptación** (no resignación) de que, ocurrió lo que ocurrió, y con ello, cierta paz interna y el **crecimiento** a raíz de toda la experiencia. Por

supuesto que todo el centro de este asunto requiere que **uno esté dispuesto a aprender**, aún en medio de la situación difícil. Se que esto no suena muy motivante, pero así es como funciona la vida. Pretender que se puede atravesar un proceso de cambio sin hacer esfuerzo sólo sirve a ciertos autores para vender libros, pero no mucho más que para eso.

En otras palabras, saber acerca de las etapas anteriores, no hace que la experiencia del temor a la pérdida ni que la resistencia al cambio sea sabrosa, pero sí provee una especie de "**mapa**" para no asustarnos tanto de nuestras propias reacciones, o las de nuestros colaboradores, o amigos, cuando hay un cambio que se percibe como amenazante. **Y saber por qué camino anda uno, siempre es mejor que sentirse totalmente perdido.**

En las organizaciones, creo que una de las razones por las cuales los cambios fracasan con tanta frecuencia, es la insistencia en **negar que este proceso emotivo** de "**atravesar**" estas etapas, **es real, ocurre y no se puede evitar**. Con demasiada frecuencia la Gerencia quiere hacer como que esto no existe. Y allí viene el chasco. Y algunos aprenden. (Unos más que otros, diría un amigo).

Porque, querer manejar este asunto con oratoria, o "motivación" empresarial (en su sentido barato), es como querer levantarse del suelo, jalándose las pitas de los zapatos.

El proceso no se puede evitar, pero sí puede amortiguarse un tanto, generando un sentido de urgencia antes de iniciar el cambio, capacitando a la gente, vendiéndoles una visión realista del futuro y comunicando lo que es comunicable (la gerencia con frecuencia no comunica ni siquiera eso). Si además monitoreamos el proceso de cambio, movilizamos el compromiso de la gente hacia el cambio, **dando ejemplo**, y si hacemos las 10,000 cosas más que en este espacio, no cabrían, entonces vamos por mejor camino.

Así que la próxima vez que usted o su empresa sientan íntimamente que no sirven, o que no funcionan, piense otra vez. A lo mejor usted está atravesando una de las etapas mencionadas.

Y después de pensar, siga el viejo consejo: **No se queje mucho y haga algo al respecto.**

**ABA Colombia**  
**Asociación Colombiana para el Avance de las Ciencias del Comportamiento**  
**[infromacion@abacolombia.org.co](mailto:infromacion@abacolombia.org.co)**

Este artículo proviene de: [www.abacolombia.org.co](http://www.abacolombia.org.co)  
Todos los derechos reservados ©2003