

MANEJO DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO **(Un enfoque desde la perspectiva de la Psicología Organizacional)**

Ramiro Ponce

Consultor en Recursos Humanos

Director General de RAMIRO PONCE Y ASOCIADOS

www.ramiroponce.com

El Dr. Ramiro Ponce es Consultor Internacional en Desarrollo Gerencial. Su experiencia de 18 años, abarca los campos del Coaching, Change Management –Manejo del Cambio–, Construcción e Integración de Equipos de Alto Desempeño, Construcción de Valor para Ventas y Liderazgo Estratégico, en diversos países de Latinoamérica, en los que ha trabajado con organizaciones multinacionales, nacionales, universidades y ONG's. Ha sido Speaker en diversas Conferencias Internacionales sobre Desarrollo Humano. Su firma Ponce & Asociados maneja procesos de Evaluación Psicométrica Online con diversos países y Encuestas de Cultura y Clima Organizacional. Sus grados académicos son de la Universidad de Stanford California USA, en las áreas de Matemática Aplicada y Psicología Organizacional. El Dr. Ponce, además, es Profesor Titular de CDR International, con sede en Portland, Oregon USA.

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 bumerang, 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 "si 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.

La perspectiva anterior, a veces es insuficiente para entender la resistencia al cambio. Por ello la complemento con el enfoque de cultura organizacional que presento a continuación.

Una Perspectiva de la Resistencia desde la Cultura Organizacional

A menudo, cuando presento el esquema anterior, se me pregunta, en mi tarea como Consultor, cómo saber si "estamos preparados para el cambio". Hecha la salvedad de que uno jamás está totalmente preparado para el cambio, (de la misma forma en que uno jamás está totalmente preparado para la adolescencia, o para casarse, o para tener hijos) creo que la pregunta es tan sólo otra manera de inquirir acerca de si nuestra forma actual de trabajo en la organización, (nuestros valores organizacionales actuales) soportarán la presión del frecuentemente necesitado cambio hacia una mayor competitividad, y sobre todo, si podemos establecer en qué dirección tendría que orientarse el cambio.

Y es acá es dónde entra en juego el concepto de cultura organizacional. De los esquemas, que hay sobre "ella" (y son abundantes) hay uno que me parece particularmente útil para responder la pregunta del párrafo anterior. Es el esquema de las 4 dimensiones de las culturas organizacionales exitosas que indico a continuación.

Una cultura fuerte, es como un barco que ha de tener sólidas las 4 dimensiones siguientes:

- 1. Visión:** Esta es la gran meta que inspira a todos, que define "lo que se vale y lo que no se vale" en la organización, y que dicta hacia dónde vamos. La Visión es por así decir- el puerto al que se dirige el barco-organización. ¿Sabemos todos en la organización hacia dónde se dirige la misma? ¿Se sabe en detalle qué clientes quedan comprendidos en esta visión y quiénes no? O,... ¿Se quiere ser todo para todos? (Esto no funciona, por cierto)
- 2. Consistencia:** De manera simple la consistencia es el conjunto de normas, reglas, procedimientos, y rituales que definen la forma particular, el "estilo", en que la organización responde a sus situaciones internas. Una empresa de alta consistencia -como Procter and Gamble por ejemplo - tiene un conjunto definido de "haga" y "no haga".

Hay que tener cuidado, no obstante, con no "engolosinarse" con este asunto de las normas, porque si la consistencia se exagera, este conjunto de normas ya no agrega valor, sino papeleo y costo. Se convierte en burocracia.

¿Se sigue pidiendo en la organización, una firma, tan sólo por costumbre, de tal manera que la firma siempre se suscribe, sin importar mucho la situación?. Eso es burocracia, no consistencia. Porque no agrega valor a la organización (Jack Welch transformó GE en los 90's con esta simple norma: "Elimine todos los procesos que no agreguen valor").

En mi experiencia como facilitador y tallerista he encontrado que la estabilidad y la dirección del barco-organización, que venían dados originalmente en éste, por una clara visión y un sano conjunto de normas efectivas y agilizantes, suelen convertirse, con el paso del tiempo en lastre inútil. Esto es frecuente en todo tipo de organizaciones, privadas, y de gobierno, con o sin fines de lucro.

Y entonces tenemos organizaciones demasiado pesadas.

Tenemos lo que yo llamo "El Síndrome del Titanic".

Porque el Titanic se hundió, no por ser un barco débil, sino porque su propia inercia le impidió cambiar de rumbo con la rapidez necesaria.

Como ejemplo harto conocido –y que mencioné brevemente antes–, basta recordar a IBM en 1991, antes de que la tomara Lou Gerstner. IBM había caído en "el síndrome del Titanic", y entonces, cual señorona apoltronada, y acomodada, olvidó que el cliente era su razón de ser. (Hoy –9 años después– gracias a Gerstner y a la brillante estrategia de éste, IBM está de nuevo en grandes ligas, pero no sin haber pagado altos precios).

Piense por un momento: ¿Se parece su organización a un Titanic? ¿Nos escudamos bajo frases eufemísticas como que tenemos "mística de trabajo" para disfrazar positivamente nuestras montañas de papeleo inútil, los laberintos y vía crucis burocráticos y la riesgosa inercia de la ineficiencia?

Las otras dos dimensiones de la cultura son complementarias a las dos vistas y en cierta forma antagónicas al síndrome del Titanic. Más bien perfilan a una especie de velero. Veamos.

- 3. Participación:** Puesto de manera sencilla, ésta es una medida de la facilidad con la que la información y las ideas fluyen a través de la organización, reflejada entre otras cosas, en que las reuniones son frecuentes, espontáneas, efectivas y entusiasmantes.

¿Platican los marineros en su barco-organización? ¿El camarote del capitán – y la mente de él o ella– están abiertos de veras para todos? ¿Son las reuniones en su organización entusiastas o aburridas, rutinarias o entusiasmantes, efectivas o pérdidas de tiempo?

Obviamente una organización no puede implementar todas las ideas que dan sus miembros. La cuestión es si existe el ambiente que provoca que a uno le den ganas de aportarlas, o no. Tampoco conviene tener reuniones todo el tiempo. Y, de nuevo, la cuestión es si se percibe en la organización la libertad suficiente para que éstas sean entusiasmantes, creativas y eficientes.

- 4. Adaptabilidad:** Esta es la agilidad con la que la organización responde a sus clientes externos y su disposición al cambio. Es una medida de la flexibilidad de la organización.

Cuando una organización tiene una alta participación y una alta adaptabilidad, decimos que tiene una cultura flexible y con disposición al cambio.

Apple, cuando nació, con Steve Jobs (ahora de vuelta con su "Think Different"), no tenía divisiones físicas en su sede y Jobs afirmaba en aquella época que escogía a gente que tuviera "brillo en los ojos". Apple era ágil, veloz y flexible y esto le permitió ganar mercado con rapidez. Apple no era un Titanic. Era un velero que sorteaba las olas con gracia y facilidad.

Pero al cambiar tres presidentes en menos de 10 años, perdió el rumbo y estuvo a punto de naufragar.

La conclusión resulta obvia. Es tan riesgoso ser un Titanic burocrático (IBM), como lo es, el ser un velero falto de peso y dirección (Apple).

Tener fuertes las 4 dimensiones descritas no es fácil, porque a medida que una organización incrementa su peso, dirección y estabilidad (Visión y consistencia) casi automáticamente empiezan a disminuir su flexibilidad y disposición al cambio (Participación y Adaptabilidad). El híbrido óptimo entre Titanic y Velero no es fácil de lograr.

Quisiera dejar en claro, que las 2 perspectivas que he planteado no son, por supuesto, las únicas. Muchos autores han planteado el cambio desde otras aproximaciones: Administrativa, Económica, 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 estas 2 perspectiva: La psicológica-emotiva y la cultural. De allí que espero que esta ponencia pueda incentivar otros aportes en línea humanista.

De allí que, las estrategias para el cambio que propongamos o analicemos como profesionales de Recursos Humanos en nuestras organizaciones, han de orientarse a lograr el mejor balance "Titanic-Velero" que sea factible, apuntalando de estas 4 dimensiones, las que en nuestra organización luzcan débiles. Además habremos de tomar en cuenta, que, desde la perspectiva del ser humano que labora en nuestras organizaciones las personas estarán muy probablemente atravesando por las etapas descritas en la primera parte de esta ponencia.

Sugiero, entonces, que la próxima vez que alguien plantee una estrategia de cambio para su organización usted piense primero –como profesional

responsable de la Psicología Organizacional, – si el viraje brusco no le dará vuelta al barco (viraje imposible si se trata de un Titanic), o si la falta de peso y dirección no nos harán perder el rumbo (cambios de "moda organizacional" cada año y que considere además, que las personas no se resisten al cambio por molestar a nadie, sino que como un proceso natural de reacción ante lo que perciben como una amenaza de probable pérdida. Es parte de nuestra tarea como Psicólogos Organizacionales el ayudar a las personas en este transitar por el emocionante camino del cambio en la forma más humana que nos sea posible.

(Recomiendo a los lectores que quieran adentrarse en las dimensiones de la cultura organizacional indicados, que lean el libro "Cultura Corporativa y Productividad Organizacional" de Daniel R. Denison).

Notas, fuentes y recursos

- Roxana León Toirac, CAMBIANDO EL CAMBIO
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/cambiandoelcambio.htm>
- Jorge Palacios, CONSTRUYENDO ESCENARIOS PARA EL CAMBIO,
www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/55/construyendo.htm
- Félix Oscar Socorro Márquez, ¡PROHIBIDO INNOVAR!– CUANDO EL CAMBIO NO ES MÁS QUE UNA PALABRA,
<http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/53/prohiino.htm>
- Cesar Leonardo Ru UCh, EL DESAFÍO DEL CAMBIO
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/desafiocambio.htm>
- Roberto Rivera LA RESISTENCIA AL CAMBIO EN EQUIPOS DE TRABAJO
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/resistencia.htm>
- Improven Consultores, GESTIÓN DEL CAMBIO,
<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/39/cambio.htm>

Publicado en: <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/56/rescam.htm>
Descargado el 07 de mayo del 2006