

El manejo del aspecto humano del cambio en organizaciones

Víctor Farji

En los siguientes párrafos procuraré dar una idea general de aquellos aspectos que, a mi entender, nos convendría tener en cuenta como Administrador del Cambio (Gerente o Consultor), a la hora de enfrentar situaciones de cambio organizacional, y situar, muy brevemente, la responsabilidad del Líder (y su equipo gerencial cercano) en estos procesos.

Es una verdad de perogrullo que la gente se resiste al cambio; naturalmente, unas personas más que otras, y dependiendo de lo que se requiera cambiar. Pero, lo cierto es que existen ejemplos palpables de que *los cambios despiertan algún grado de resistencia —cuando no, oposición.*

La primera pregunta que nos surge como Analistas de este fenómeno es ¿por qué la gente se resiste a cambiar? Y segundo ¿a cambiar qué?

La evidencia nos permite responder con relativa facilidad esta última interrogante (decíamos ¿a cambiar qué?): a cambiar hábitos de conductas; el modo de hacer las cosas, la forma de relacionarnos, la manera de coordinarnos, los estilos o métodos de control, etc.

Entonces, *es a cambiar cierto comportamiento, a lo que la gente en una Empresa es renuente.* Pero ¿por qué?

Se pueden rastrear varias razones para pensar por qué una persona teme cambiar su conducta, aunque —siguiendo a Rosabeth Moss Kanter, autora de varios libros sobre el management— me referiré aquí sólo a cinco de ellas; aquellas razones que posiblemente sean las más relevantes, las más *actuales*.

Pero antes de adentrarnos en esos cinco motivos que suelen actuar en nosotros para resistir un cambio, es dable hacer algunas precisiones.

Como el lector compartirá, es muy probable, por ejemplo, que no sea lo mismo la resistencia a cambiar que puede oponer un Ejecutivo de alto rango perteneciente a una Compañía —supongamos— con moderna tecnología, inserta en ambientes fuertemente competitivos; que la condición que puede limitar a un administrativo responsable de ejecutar una actividad más bien operativa y mecánica, empleado en una Empresa monopólica.

Para uno y otro, seguramente, su trabajo —y el trabajo en general— adquirirán para el sujeto y su entorno connotaciones distintas.

Así, para un Gerente, la “pérdida de prestigio” puede ser un factor determinante de sus resistencias; mientras que, para el administrativo medio, su ansiedad puede sobrepasarlo sólo por una mayor incertidumbre que la habitual.

Además, sabemos que el ser humano no actúa completamente solo; con mayor o menor influencia, están: su ambiente familiar, su historia personal, el momento por el que esté pasando una persona, su educación, el grado de adecuación al Cargo, el nivel de compromiso con la Compañía, etc.

Estos factores, si queremos reducir las imperfecciones —y riesgos— de toda generalización, deben ser muy bien ponderados en todo análisis serio.

Hechas estas aclaraciones, a continuación (y con base en las investigaciones de R. Moss Kanter), describiré las 5 “razones” más recurrentes observadas como causas principales para que alguien se resista al cambio organizacional; conciente o inconcientemente. Ellas son:

- 1.- Pérdida del prestigio**
- 2.- Excesiva incertidumbre**
- 3.- Preocupación por la capacidad futura**
- 4.- El efecto de diferencia**
- 5.- Más trabajo**

1.- LA PÉRDIDA DE PRESTIGIO

La noticia que recibe la persona cuando le dicen que debe cambiar ciertos hábitos, para adaptarse al nuevo escenario, fácilmente puede representarse, significarse en su mente, con esta serie de frases, progresivamente angustiantes —aunque no siempre conciente—: “*no lo habré hecho tan bien*”; “*qué pensarán mis pares*”; “*seguro que lo hice mal*” “*perderé mi honra/mi comodidad...*”; etc, etc, etc.

Un sentimiento acaso avergonzante puede corroer a la persona, si imagina que, al manifestar ese cambio de conducta, estaría mostrando una “debilidad”, un déficit perceptible —antes soslayado, compensado por su experiencia y dedicación al trabajo, y ahora evidenciado.

Conflicto con el cambio (y lo que “supuestamente” éste estaría implicando) que puede traer como respuesta una fuerte barrera a adoptar el nuevo comportamiento exigido; incluso, acciones *en contrario*. Esto se suele agravar, si la persona de la que se trata, ocupa posiciones de poder, autoridad o influencia a cierto nivel, y tiene grandes ambiciones en esa dirección.

A todos nos reconforta tener y mantener el prestigio. Y, si es posible, mejorarlo. Sobre todo, si se ha conseguido con mucho esfuerzo. A nadie nos gusta arriesgar nuestro prestigio.

2.- EXCESIVA INCERTIDUMBRE

“*Más vale malo conocido, que bueno por conocer*” resume de manera llana este concepto. Cuando el proceso de cambio es tan incierto, cuando la persona no sabe adónde va, cómo quedará después del movimiento, etc, se produce cierto “vacío teleológico”.

El futuro y la proyección para adelante, se ven confusos, vagos, sin un escenario conocido; y en ese “lugar” de la incertidumbre, tienden a aparecer las incomodidades, los miedos, las ideas carentes de sustancialidad.

¿Cómo responder a esos temores creados o re-creados por este futuro incierto; cómo seguir adelante, si no tengo del todo en claro hacia dónde?

En términos sencillos: *con lo que tenemos a mano*; con pasado *cierto* (sabido), con conductas rutinarias, con inflexibilidad. Esto al menos balancea, tranquiliza, compensa en parte el vacío. Esto “ordena” el mundo de las significaciones y los patrones de soporte simbólico que todos necesitamos para transitar por esta vida.

Pero es esto mismo, aquello que nos torna más rígidos, menos abiertos a flexibilizar nuestros modos de comportamiento.

3.- PREOCUPACIÓN POR LA CAPACIDAD FUTURA

Apartado importante el tema de la preocupación por la capacidad de desempeño futura — en especial, en una cultura (pretendidamente) “todopoderosa”, como se nos muestra hasta el cansancio nuestro mundo actual.

¿Quién no duda, en cierta medida, o dudó alguna vez, de su capacidad? ¿Quién de nosotros no alberga un grano siquiera de inseguridad?

Cómo pensar y discernir la capacidad requerida para un trabajo o responsabilidad que francamente desconocemos... Como dice la referida autora ***“nadie [...] quiere sentir que tiene que comenzar de nuevo, para sentirse competente en la Organización”***.

4.- EL EFECTO DE DIFERENCIA

Aquí también nos topamos con una cuestión altamente sensible; y, en mi criterio, presente casi masivamente. El nivel de autocritica (y aceptación) que exige este punto, no es palpable para todos. Quiero decir, no todos somos capaces de conectarnos con rasgos o hábitos nuestros “extraños”, desconocidos para nuestra conciencia; y además acaso admitir que puedan ser cuestionados.

“Voy a llevar a esta Compañía de nuevo al modo en que Alfred Sloan quiso que se manejara” comunicó alguna vez Roger Smith, presidente de General Motors, en alusión al líder pionero de la GM. Frase magistral que reúne de manera circular, pasado-presente-futuro, relanzando a la gente —como se demostró— a un cambio irresistible. Es cuando el “efecto de la diferencia” tiene status o funciona como “acto propiciatorio”.

Estudiado asimismo por el psicoanálisis, el “efecto de la diferencia”, no deja a ningún sujeto indiferente. Temática que se clava de lleno en la cuestión de la ***identidad***. El empleado, de cualquier rango, bien puede especular: *“si tanto me esforcé por ser así, por tener este Cargo, por mostrarme casi in-diferenciado de este rol... (Yo) soy lo que hice, y lo que hago en esta Empresa...”*

Es un momento en donde haber mantenido una conducta coherente, predecible, con principios más o menos reconocidos en el tiempo, una identidad, todo eso, empieza a temblar, a necesitar ser modificado. Ya no podemos ser idénticos al que fuimos. Para afrontar el cambio, en cierta medida tenemos que no-ser (como lo acostumbráramos). Tenemos que saber perder (la antigua identidad).

Entre lo que éramos —y todavía somos—, y aquello hacia lo cual nos dirigimos en la nueva Organización, está el efecto de la diferencia, el posible cambio interior. Tránsito que no puede menos que despertar las ansiedades propias de una situación amenazante que aquella.

5.- MÁS TRABAJO

Cambiar es necesariamente moverse, hacer un esfuerzo para ir de un lado a otro. Ese empeño suele ser tomado por la persona, como esfuerzo “extra”.

Y, de hecho lo es, *salvo* que existan las condiciones (de mercado, de sensibilidad y tino por parte de las autoridades de la Compañía, de calidad de las jefaturas), las condiciones que logren traducir, comunicar ese cambio necesario, de tal modo que sea sentido por el resto del personal, más bien como una suerte de ***modificación cualitativa ventajosa***, que señale y remarque el posible “ahorro” de los esfuerzos corporativos (y personales) que se venían practicando *costosamente* en otros frentes.

Es cierto que en todo proceso de cambio organizacional hay más trabajo; pero, lo medular de ese “plus”, lo esencial de eso “extra-ordinario” que nos toca realizar como sujetos de una Organización, se juega, fundamentalmente, en *una nueva distribución de nuestras energías* —y, muy posiblemente, de nuestros valores.

Hablándole directamente a la Alta Gerencia, los consultores Price Pritchett y Ron Pound, dicen: ***“el exceso de cambio debe convertirse en una causa, en una cruzada, y de usted depende la defensa de esa visión”***. (El subrayado es de VF).

En otro pasaje de su *“Manual para Gerentes. Cambio Cultural a alta Velocidad”*, aconsejan al Líder ***“libere a las personas de la burocracia y encontrará que es mucho más fácil lograr su apoyo para el cambio cultural”***.

En la misma línea de pensamiento —y en el mismo año (1993)—, en su libro *“La Organización Neurótica”*, Manfred Kets de Vries nos advertía que ***“después de reconocer la necesidad de cambiar, o después de que el cambio les haya sido impuesto, los individuos deben pasar por diversas etapas de prueba según van abandonando los viejos métodos y papeles, y adoptan otros nuevos; hay un proceso de «trabajo elaborativo» en el cual la persona debe «estar de duelo» por sus pérdidas, antes de ser capaz de adoptar nuevos modelos de comportamiento”***.

Para concluir, deseaba puntualizar aquellos 3 elementos o dimensiones que, a mi juicio, son *críticos* en la responsabilidad de la Gerencia, en el ejercicio de su rol en relación a los procesos de cambio:

1° En lo cognitivo, responsabilidad por *conocer* estos factores

2° En lo afectivo, deberá *involucrarse* en el proceso, con su propio comportamiento; ser un ejemplo viviente de las conductas que se desean adoptar en la nueva cultura

3° En lo funcional, desarrollar la *habilidad política* para liderar los procesos de cambio, y la decidida voluntad para hacerlo de forma rápida, eficaz y con una *visión-hacia-dónde*

* * *

Víctor Farji es Psicólogo. Diplomado en Cambio y DO (U. de Chile)
victorfjarji@mi.cl

Texto publicado en la Revista Psicología & Sociedad
Julio de 2006