

La ruta humana del cambio organizacional

Mg. Tulia Silvia Tarazona Infante

Universidad César Vallejo

Resumen

Se presenta la gestión del cambio organizacional como un desafío para las organizaciones que mayormente se concentran en la gestión administrativa del proceso sin considerar su lado humano, lo cual es fuente de la mayor parte de dificultades al momento de su implementación. La ruta humana del cambio organizacional es explicada en términos de tres niveles de funcionamiento psicológico, los cuales direccionan la información recibida a través de etapas de procesamiento del cambio. Se proporcionan los indicadores que señalan los componentes de cada etapa y se sugieren acciones a seguir para asegurar la transición por cada una de las etapas.

Abstract

Organizational change management is presented as a challenge for organizations which mainly focus on administrative tools ignoring the human side of change, which is the main source of difficulties in its implementation. The human path of organizational change is explained through three psychological functioning levels, which channel information through change processing stages. Management indicators for each stage are provided and actions to assure transition through each one are suggested.

La problemática del cambio

Las organizaciones vienen efectuando procesos de cambio como parte de su actividad empresarial. Sabemos que los cambios se producen por situaciones que ocurren dentro y fuera de la organización, como efecto de la globalización, por la velocidad de respuesta a las demandas del entorno, o porque la innovación y la creatividad son signos necesarios de la modernidad, factores diversos que nos hacen pensar en el cambio como una exigencia necesaria de estos tiempos.

Sin embargo en lo que se refiere netamente a la gestión del cambio, diversos investigadores señalan que comprender y gestionar el cambio organizacional son tareas que presentan complejos desafíos, ya que el cambio planeado podría no funcionar o tener consecuencias muy diferentes a las que se pretendían (Hellriegel y Slocum, 2009). Estos investigadores señalan que como Bill Gates y sus directivos descubrieron en el caso de Microsoft, el cambio suele ser difícil e implica tiempo. Añaden, sin embargo, que a pesar de los desafíos, numerosas organizaciones consiguen hacer los cambios que necesitan, aunque los fracasos también son comunes. Asimismo, que casi todas las organizaciones del mundo han tratado de cambiar, algunas más de una vez, en los pasados diez años y que, no obstante, por cada cambio exitoso, también hay un fracaso igual de prominente.

Por su parte, Chiavenato (2009) sostiene que el principal obstáculo para administrar el cambio consiste en que los administradores y los gerentes están acostumbrados a concentrarse en aspectos físicos y concretos y a trabajar con datos previsible, determinísticos y de fácil comprensión

lógica. Es decir, saben manejar con pericia las cosas reales y palpables, sean máquinas, equipos, materiales, computadoras, productos, servicios, etc., pero tienen grandes dificultades para tratar a las personas. Es por esto, añade, que muchos esfuerzos de cambio organizacional son exitosos, mientras otros terminan en fracasos rotundos que consumen más tiempo del previsto, deterioran la moral y requieren esfuerzos adicionales de los gerentes para convencer a las personas y resolver conflictos emocionales derivados del cambio mal planeado.

Franklin & Krieger (2011) alertan ante el surgimiento de problemáticas potenciales que afectarán la instauración del cambio debido a que el cambio en las organizaciones no es solo un proceso de gestión institucional. Es un hecho que activa en los miembros de la organización los niveles psicológicos que forman parte de su naturaleza y que estos niveles psicológicos crean una trayectoria por la que debe atravesar cualquier proceso de cambio para ser sostenible en el tiempo.

Maisch y Tarazona (2000), en un artículo publicado en la Revista Perú Laboral, afirmaron que tradicionalmente las empresas han gestionado el cambio organizacional considerando al personal solo como objeto del mismo, con la expectativa de lograr el cumplimiento de las acciones previstas en base a un plan previamente elaborado por la Gerencia. Como resultado, los cambios que pretendían introducir, aunque podían estar técnicamente bien planificados y diseñados, garantizarían tan solo un éxito relativo, con resultados parciales y no sostenibles en el tiempo.

El factor humano en la gestión del cambio

El análisis de esta problemática, ha llevado a los teóricos del comportamiento humano en las organizaciones, a considerar al factor humano como el principal elemento interviniente en el proceso.

Chiavenato (2009) sostiene que, para que el cambio ocurra, es necesario que exista un ambiente psicológico propicio, una cultura organizacional adecuada, un estímulo individual y grupal para mejorar y alcanzar la excelencia de la organización. Añade que todo cambio en una organización implica modificar actividades cotidianas, relaciones de trabajo, responsabilidades, hábitos y conductas. Por tanto, mientras que la ausencia de cambio requiere una buena dosis de adaptación y ajuste a la rutina diaria, el cambio impone variaciones y alteraciones.

Franklin & Krieger (2011) afirman que cambiar implica no solo aprender algo nuevo, sino olvidar algo que ya está muy integrado en la personalidad y en las relaciones sociales del individuo. Añaden que ningún cambio se logra en ausencia de la motivación suficiente para operarlo; casi todos los cambios que se operan en una persona adulta implican modificaciones en sus actitudes y valores, así como en la imagen que tiene de sí misma; el abandono del tipo de respuestas que la persona está acostumbrada a dar en estas áreas es, al principio, de manera inherente doloroso y amenazante; finalmente afirman que el cambio es un ciclo de etapas múltiples, cada una de las cuales tienen que negociarse de alguna manera antes de afirmar que la modificación ha sido plenamente instaurada.

Scott y Jaffe (1990) sostienen que todo proceso de cambio pasa por fases predecibles que requieren estrategias de gestión que respondan a la naturaleza de cada fase, para lo cual esquematizaron el proceso en lo que llamaron “la curva de transición”. El diagrama propuesto permite apreciar fases reactivas y proactivas en las que las personas se constituyen en un factor determinante para que un plan de cambio llegue a ser exitoso.

Al respecto, Tarazona (2000) en un artículo publicado en la Revista Punto de Equilibrio de la Universidad del Pacífico analiza este factor señalando que el conocimiento, tiempo y recursos que se asignan a comprender, diseñar e implementar las estrategias necesarias para la adaptación de las personas a una nueva situación, suelen ser reducidos o inexistentes. Esto ocurre por desconocimiento de cómo operan los mecanismos adaptativos en las personas en situaciones de cambio, los cuales no sólo movilizan un cuestionamiento personal sobre su capacidad para enfrentar exitosamente la nueva realidad que se les propone, sino que forman parte de una experiencia personal que afecta todo su ser.

Añade que, en términos humanos, esto significa que el cambio pone a prueba los recursos intelectuales, afectivos y conductuales que posee cada persona para ingresar a una realidad hasta ese momento desconocida; es decir, la persona razona el cambio, lo siente de una determinada manera, expresa emociones concordantes con su estado anímico, y se prepara instintivamente para proteger su supervivencia física y psicológica. Una vez que la persona logre ver con mayor claridad la realidad propuesta, estará en condiciones de evaluar la probabilidad de éxito que tendrá en el nuevo contexto organizacional.

Elementos a considerar

Desde el punto de vista de la Psicología Social, Ibañez (2004) conecta esta problemática humana con el concepto de actitud, manifestando que para entender el concepto de actitud, no resulta tan esencial optar por un modelo concreto y saber cuáles son sus componentes esenciales, como tener bien presente que los tres aspectos – cognitivo, conductual y afectivo—son importantes en relación con las actitudes. Añade que en este sentido e independientemente de qué modelo escojamos, parece claro que solo podemos hablar de actitud cuando el objeto sobre el cual opinamos, sentimos o reaccionamos nos afecta, cuando hay un compromiso o implicación personal, es decir, cuando nos posicionamos a favor o en contra de un objeto con sentimientos positivos o negativos.

Judd y Kulik, 1980; Lingle y Osterom, 1981 (citados por Franklin & Krieger, 2011) sugieren que las actitudes pueden funcionar como esquemas y proporcionarnos un marco con el que interpretar el mundo y entender los acontecimientos. Añaden que un esquema es una estructura cognitiva que representa un conocimiento organizado sobre un concepto o un estímulo dado, que influye en la percepción, en la memoria y en la inferencia. Según esta idea, las actitudes nos ayudan a categorizar y procesar información.

Franklin & Krieger (2011) reconocen este entorno actitudinal al afirmar que, siguiendo a Shein, debe anotarse que el cambio es un proceso cognitivo que facilita la obtención de nueva información y nuevos conceptos. Sin embargo, la persona no va a prestar atención a esa información ni va a tratar de aprender nuevos

conceptos, a menos que existe una motivación real para cambiar. Por tanto, muchos programas de cambio fallan por pasar de manera directa a transmitir la información sin determinar primero si en realidad se puede motivar a la gente a cambiar.

Por su parte, Kassin Fein y Markus (2010) refuerzan los componentes cognitivo y motivacional en el proceso de cambio al señalar que para que un mensaje persuasivo pueda ejercer influencia, los destinatarios del mismo deben conocer su contenido y estar motivados a aceptarlo. Para el efecto, citan a McGuire (1969) quien reiterando los pasos del proceso de información necesarios para que se dé la persuasión y, tal como lo hizo el grupo de Yale que lo precedió, hizo una distinción entre el conocimiento –o recepción—de un mensaje, un primer paso necesario, y su aceptación posterior.

Teniendo en cuenta lo expuesto, se propone que para efectuar algún tipo de cambio en la organización se contemplen tres planos de procesamiento del cambio que se relacionan con los niveles de funcionamiento psicológico de las personas.

A. Plano de recepción del cambio

El plano de recepción del cambio corresponde a si el cambio ha ingresado al nivel cognitivo de las personas, a su percepción, a su memoria, a su razonamiento. ¿Qué referencias se tiene para el diagnóstico de esta etapa? Aquí interesa diagnosticar todo lo concerniente a si las personas han adquirido la información pertinente y están en condiciones de manejarla, es decir, si son capaces de intercambiar información con otros, emitir opiniones, y sustentar sus puntos de vista sobre el tema.

Cuadro 1. Indicadores del plano de Recepción

Ingreso	Procesamiento	Salida
Captar información general a través de los sentidos	Adquirir una idea general sobre el tema	Intercambiar información con otros
Revisar fuentes de información	Asimilar la información	Emitir opinión
Organizar la información recibida	Entender la información	Sustentar sus puntos de vista

Para asegurar que la información ha ingresado al nivel cognitivo de las personas, se sugiere implementar las siguientes acciones:

Cuadro 2. Acciones a seguir para asegurar el plano de recepción del cambio.

Evitar generalidades en la transmisión de los nuevos procesos.
Escuchar las interrogantes de las personas sobre los nuevos procesos.
Recoger datos acerca de lo que las personas han entendido.

B. Plano de aceptación del cambio

El plano de aceptación del cambio corresponde a si el cambio ha ingresado al nivel afectivo de las personas, si ha sobrepasado su umbral de sensibilidad, despertado su motivación, y logrado una significación personal. ¿Qué referencias

se tiene para el diagnóstico de esta etapa? Aquí interesa prestar atención a las señales que emiten las personas respecto a cómo están sintiendo el cambio, cuánto y de qué manera les está afectando, hasta donde pueden tolerarlo y si finalmente han logrado sustituir sus actitudes tradicionales por las nuevas concepciones propuestas.

Cuadro 3. Indicadores del plano de Aceptación

Rechazo pasivo	Resistencia activa	Nuevos sentimientos
Incredulidad	Quejas	Duelo
Preocupación	Impaciencia	Confianza
Ensimismamiento	Conflictos interpersonales	Motivación

Para asegurar que la información ha ingresado al nivel afectivo de las personas, se sugiere implementar las siguientes acciones.

Cuadro 4. Acciones a seguir para asegurar el plano de aceptación del cambio.

Establecer una política de puertas abiertas para aclarar los alcances del cambio propuesto.
Retroalimentar a las personas sobre las implicancias del cambio para su situación particular.
Promover círculos de comunicación y apoyo emocional.

C. Plano de ejecución del cambio

El plano de ejecución del cambio corresponde a si el cambio ha ingresado al nivel conductual de las personas: si se están ensayando nuevas formas de hacer las cosas, si se está trabajando en equipo, y si se están tomando medidas innovadoras.

¿Qué referencias se tiene para el diagnóstico de este plano? Aquí interesa verificar si surgen formas alternativas a los procesos existentes, si se desarrollan nuevas competencias laborales, si las personas ya no trabajan individualmente, y si pueden presentar nuevas propuestas de acción.

Cuadro 5. Indicadores del plano de Ejecución

Exploración	Nuevas conductas	Logros
Intercambio de nuevos conocimientos	Programas de capacitación	Competencias
Reuniones de equipos de trabajo	Composición de equipos	Trabajo en equipo
Propuestas creativas	Evaluación de propuestas	Innovación

Para asegurar que la información ha ingresado al nivel afectivo de las personas, se sugiere implementar las siguientes acciones.

Cuadro 6. Acciones a seguir para asegurar el plano de ejecución del cambio.

Diseñar programas de capacitación para adecuar a la persona a los nuevos procesos..
Rediseñar el trabajo para ejecutarlo a nivel de equipo
Facultar a las personas para reorganizar sus actividades adecuándolas a los nuevos procesos.

Como se podrá observar, la difusión de información pertinente a los detalles del proceso aparece como la primera estrategia de gestión para enfrentar las conductas de repliegue y de oposición manifiestas.

En segundo lugar, si esta difusión no es complementada con una retroalimentación a la persona sobre su contenido, suele dejar vacíos que sirven de zona de cultivo para nuevas conductas de repliegue y oposición, por lo que la segunda estrategia de apoyo suele ser la de crear espacios de diálogo, ya sea entre compañeros de trabajo o entre niveles organizacionales, que brinden una oportunidad a las personas para aclarar dudas, calmar temores y ofrecerles asesoramiento sobre lo que el cambio puede significar para cada persona en particular.

A partir de la efectividad de estas dos estrategias de apoyo pertenecientes al ámbito de lo esencialmente humano, la persona se encontrará en mejores condiciones para evaluar no sólo la real dimensión de lo que deja al efectuar el cambio que se requiere, sino también la real dimensión de lo que el nuevo contexto le ofrece, todo lo cual favorecerá la calidad del proceso que tendrá que atravesar y del cual apreciará tanto sus amenazas como sus oportunidades.

De no manejarse exitosamente estas etapas, las fuerzas de la resistencia psicológica al cambio dificultarán la utilización, por parte de la organización, de los talentos potenciales de su personal, que son indispensables para un desempeño ágil, creativo y flexible, con velocidad de respuesta, valor agregado y trabajo en equipo, requisitos esenciales de la nueva sociedad de la información y el conocimiento.

Sobre esta base, cualquier proceso de cambio organizacional debería comenzar por una invitación a las personas a participar de él, más que por un imperativo para involucrarse o excluirse del mismo. Al hacer esta invitación, se estaría neutralizando la natural resistencia psicológica que aparece cuando es cuestionada la necesidad de autonomía que tiene todo ser humano para decidir sobre su futuro y cuando se pasa por alto su derecho de participar en la construcción de una sociedad de la cual forma parte.

Referencias

Chiavenato, I. (2009) *Comportamiento Organizacional (2ª. Ed.)*. Méjico: McGraw Hill Interamericana Editores, pp. 524.

Franklin, E. y Krieger M. (2011). *Comportamiento organizacional*. Méjico: Ed. Pearson, pp. 550.

Hellriegel, D. y Slocum, J. (2009). *Comportamiento organizacional (12ª. Ed.)*, traducción de Pilar Moscaró . Méjico: Cengage Learning Editores, pp. 550.

Ibañez, T. (2004). *Introducción a la Psicología Social*. Barcelona:Editorial UOC.

Kassin, S., Fein, S., Markus, H. (2010). *Psicología Social (7ª. Ed.)*, traducción de Oscar Madrigal y Antonio Núñez. Méjico:Cengage Learning Editores S. A., 545 pp.

Maisch, E. y Tarazona, S. (2000). Un modelo para la gestión exitosa de los procesos de cambio. *Revista Perú Laboral*, Lima, Año 6, No. 48, Marzo.

Scott, C. y D. Jaffe (1990). *Video Managing People through Change*, San Francisco (U.S.A.) HeartWork, Inc.

Tarazona, S. (2000). Perspectiva psicológica sobre el aspecto humano del cambio. *Revista Punto de Equilibrio*, Editorial Universidad del Pacífico, Lima. Año 9, No. 64. , Enero-Febrero.