

Tres mitos sobre la gestión del cambio

Marisa Vázquez Mazzini

Lic. en Ciencias de la Educación (UBA) y Magister en Antropología Social (IDES/IDAES – UNSAM)
Socia directora de HUATANA – Aprendizaje en organizaciones.
Docente en la Facultad de Psicología de la U.B.A. y en la Universidad San Andrés.

Mayo de 2015

Estas reflexiones surgen a partir de mis diálogos con agentes de cambio¹ en organizaciones de diferente tipo. Más allá de la diversidad de situaciones encuentro en todos los casos una configuración similar: pasado el entusiasmo del primer momento —derivado del saberse protagonista de una transformación de importancia— esos agentes de cambio inicialmente tan orgullosos de su papel comienzan a sentirse frustrados, enojados, inseguros de sus capacidades e insatisfechos con los resultados que obtienen.

Criticán las “resistencias” que detectan en sus colegas, la “falta de respaldo” por parte de la Alta Dirección y su propio accionar como promotores del proceso. Lo que no revisan, sin embargo, es la trama de supuestos desde la cual abordan la gestión del cambio.

Voy a ocuparme aquí precisamente de esa trama. Pretendo cuestionar tres de los supuestos que la componen, tan extendidos y naturalizados que parecen haber adquirido el carácter de “indiscutibles”.

1 - Las organizaciones son fundamentalmente estáticas.

Las visiones teleológicas² sostienen que el cambio en las organizaciones es resultado de una decisión intencional de romper la inercia. Alguien (un individuo con autoridad o un conjunto de individuos) identifica una discrepancia entre la situación actual y la deseada, fija un “punto de llegada” y diseña un conjunto de acciones para transitar el camino. Así, el cambio queda caracterizado como el “traslado” dificultoso aunque anhelado desde un estado A hasta otro B.

Diversos modelos de intervención guardan consistencia con esta perspectiva. Quizás el más conocido y citado sea el de Lewin (1951), que describe al proceso de cambio como constituido por tres fases: descongelamiento (abandono de las prácticas conocidas), incorporación de lo nuevo y recongelamiento (adopción de nuevos hábitos). Nadler (1982) plantea una propuesta similar resaltando las prioridades a las que deben dedicarse los agentes impulsores: disminuir la resistencia, controlar la transición y finalmente cimentar la estabilidad. Kotter (1996), en sus recomendaciones a los “líderes del cambio”, sugiere una secuencia de ocho pasos que se inicia

¹ En el ámbito de las organizaciones “agente de cambio” alude a la persona implicada directamente en promover, conducir o acompañar una transformación de cierta magnitud en algún grupo, unidad de trabajo o la organización en su conjunto.

² Son aquéllas que colocan en primer plano a la meta (“telos” en griego) de la transformación. Van de Ven y Poole (1995) identifican como representantes de esta perspectiva a March y Simon (1958), a March y Olsen (1976) y a Merton (1958), entre otros.

con la construcción de un sentido de urgencia y concluye “anclando” el nuevo estado en la cultura de la empresa.

Desde otros marcos, distintos autores coinciden en cuestionar a la perspectiva teleológica. Sostienen que su supuesto básico —la postulación de organizaciones inertes que se mueven cuando las “empuja” alguien con poder— no se condice con la dinámica organizacional real, caracterizada por el interjuego entre estabilidad y cambio.

Para Weick (1979), más que al sustantivo “organización” deberíamos prestar atención al gerundio “organizando” (“*organizing*” en el original). No existe “la organización” como entidad acabada; se trata más bien de un devenir constante orientado a lograr la adaptación al ambiente. En otras palabras: la organización es capaz de cambiar por sí misma, porque de esa capacidad depende su posibilidad de sobrevivir.

Senge (2000), por su parte, señala que centrar el foco en la estabilidad equivale a ignorar el ciclo de vida de los sistemas sociales. Las semillas crecen si encuentran tierra fértil y condiciones favorables, con o sin la presencia del jardinero. De la misma manera, las organizaciones se transforman con o sin intenciones declaradas porque la “*danza*” entre estabilizar y cambiar forma parte de su naturaleza.

2 - El motor del cambio es el líder visionario y enérgico.

La creencia en el líder heroico que se “carga al hombro” el proceso de cambio —concordante en cierto modo con las perspectivas teleológicas— ha sido desmitificada desde distintos abordajes.

Seo y Creed (2002) —adherentes a la visión dialéctica del cambio— sostienen que las organizaciones no se mueven merced al heroísmo de los directivos sino por efecto de las contradicciones propias de todo sistema social. La confrontación entre opuestos da lugar al aprendizaje; genera un nuevo estado de cosas orientado a superar la antinomia.

Como ejemplo de esta argumentación podríamos considerar casos diversos y actuales. Tomemos, a modo de ilustración, la contradicción que existe entre las regulaciones generales que emiten las casas matrices de las empresas globales y las necesidades particulares de los mercados locales. En cada uno de los territorios en los que tal empresa opera, la tensión “global – local” lleva a generar cursos de acción novedosos que dan lugar a una síntesis entre contrarios. Lo mismo podría decirse del “choque” que generan las nuevas generaciones, cuyas preferencias y hábitos contradicen varias de las prácticas organizacionales a las que estamos acostumbrados. La tensión “nuevos – antiguos” necesariamente induce a la áreas de RRHH a diseñar políticas que posibiliten la retención de los jóvenes y a la vez resguarden la equidad interna³.

De acuerdo con la concepción dialéctica, la clave no reside en la capacidad persuasiva de un líder enérgico sino en la praxis⁴ reflexiva y transformadora de los grupos cuyos intereses están

³ Algo similar podría decirse de otras contradicciones en vigencia en nuestro país: “personal de convenio – personal fuera de convenio”, “empleados *home-office* - empleados de oficina”, etc.

⁴ Seo y Creed (2002) definen “praxis” —noción de raíz hegeliana y marxista— como un tipo de acción colectiva, situada en un contexto histórico particular, y “disparada” por las contradicciones que en ese contexto de hagan presentes. La meta de la praxis es, para los autores, la reconstrucción de los acuerdos sociales.

asociados a uno u otro polo de la contradicción. Se trata, entonces, de promover el encuentro entre grupos en conflicto, a fin de permitir el surgimiento de una configuración nueva y superadora.

Weick también discrepa con la idea del líder visionario que opera como motor, aunque por razones distintas. Sostiene que los procesos de innovación se inician con una pregunta: *“¿de qué manera la memoria organizacional facilita u obstaculiza la resolución de los problemas renovados que el entorno plantea?”* Las organizaciones que confían excesivamente en su memoria podrían tener dificultades para “desmantelar” procesos, rutinas y prácticas; inversamente, las organizaciones que utilizan poco su memoria podrían tener dificultades para sistematizar, documentar y estandarizar. Es posible evitar estos riesgos si la decisión sobre qué retener o descartar es producto de una reflexión, de un “estado de alerta” deliberadamente promovido. Por lo tanto, más que un líder heroico que “empuje” hacen falta agentes de cambio que creen ámbitos para la construcción colectiva de sentido.

3 - El mayor problema a superar es la resistencia de las personas al cambio.

La creencia en que las organizaciones y las personas somos ante todo inertes y cambiamos sólo si nos “empujan” trae aparejada la cuestión de la resistencia. Cualquier negativa ante los esfuerzos del líder enérgico suele ser interpretada como “resistencia al cambio”, y toda aceptación es entendida como “alineamiento con el cambio”.

Un análisis más minucioso nos permitiría advertir, sin embargo, que el resistir es más bien el resultado de una profecía que se autocumple y que podríamos describir de este modo:

- 1 – los impulsores del cambio asumen que la gente no cambia excepto que se la movilice;
- 2 - ponen entonces en acción todo tipo de tácticas para resultar persuasivos y movilizar;
- 3- ante semejantes tácticas, la audiencia se siente manipulada y desconfía;
- 4 – la desconfianza es interpretada como “resistencia”;
- 5 – los impulsores del cambio confirman la creencia inicial y redoblan sus esfuerzos para persuadir y movilizar, retroalimentando el circuito.

A la luz de esta descripción, la gente no resiste al cambio sino al hecho de “ser cambiada” desde fuera y sin su participación. Un proceso que partiera de premisas diferentes daría lugar, quizás, a resultados diferentes.

Por otra parte, la resistencia bien puede expresar puntos de vista auténticos hacia el nuevo estado de situación. Siempre que nos es posible, los profesionales de RRHH exhortamos a las personas a que se comporten como “protagonistas” y no como “víctimas”; explicamos que “ser protagonista” significa tomar iniciativa, haciéndose cargo de las propias convicciones y valores. Sin embargo, cuando alguien ejerce su capacidad de iniciativa cuestionando el contenido o el proceso del cambio impulsado desde la cúpula, devaluamos su “protagonismo” calificándolo como “resistencia”.

Por supuesto que toda transformación institucional deliberada implica un despliegue de emociones. Quienes se encuentren representados por el nuevo orden de cosas experimentarán entusiasmo y adhesión, y quienes encuentren que el nuevo orden les resulta impuesto anhelarán un pasado que posiblemente no retorne. En cualquier caso, la clave radica en el acompañamiento genuino basado en el respeto: quien resiste, ¿a qué resiste exactamente y por qué?, ¿cuál podría ser su “parte de razón”?, ¿cómo podría sentirse más satisfecho?, ¿de qué

manera podría, sin renunciar a su sentido crítico, “negociar” con una realidad que no tiene vuelta atrás?

Señala Senge (2000) que los procesos de cambio conducidos por equipos diversos —individuos de diferentes posiciones, funciones, experiencias, géneros, rangos de edad, clase social— tienen mayores probabilidades de obtener buenos resultados: la heterogeneidad del equipo da cuenta, al menos en parte, de la heterogeneidad presente en la organización.

El análisis crítico esbozado hasta aquí puede permitirnos comprender mejor la cuestión de la gestión del cambio, y tal vez actuar mejor. Detrás de toda acción hay una teoría, un conjunto de creencias que justifican nuestras decisiones. Si los tres mitos a los que acabo de referirme fundamentan nuestro accionar como agentes transformadores, ¿no es previsible que fallemos? En lugar de enojarnos o entristecernos cuando los resultados que obtenemos no son los que esperamos, ¿no deberíamos repensar nuestra práctica profesional a partir de premisas distintas?

Bibliografía de consulta y referencia

- Ford, Jeffrey; Ford, Laurie y D’Amelio, Angelo (2008): “Resistance to Change: The End of the Story”. En *The Academy of Management Review* 33(2): 362-377.
- Gore, Ernesto (2003): *Conocimiento colectivo*. Buenos Aires: Granica.
- Hurst, David (1995): *Crisis y Renovación*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- Kotter, John (1997): *El líder del cambio*. México: McGraw-Hill.
- Kotter, John (2007): “Liderar el cambio: Por qué fracasan los intentos de transformación”. En *Harvard Business Review – Lo mejor de HBR 1995*, 83-90.
- Rodríguez Fernández, Andrés (coordinador) y otros (2004): *Psicología de las organizaciones*. Barcelona: Editorial UOC.
- Seely Brown, John y Duguid, Paul (1991): “Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation.” En *Organization Science*, 2(1): 40-57.
- Senge, Peter (2000): *La danza del cambio* Barcelona: Gestión 2000
- Seo, Myeong-Gu y Creed, W. E. Douglas (2002): “Institutional Contradictions, Praxis and Institutional Change: A Dialectical Perspective. En *The Academy of Management Review* 27(2): 222-247.
- Van de Ven, Andrew y Poole, Marshall Scott (1995): “Explaining Development and Change in Organizations”. En *The Academy of Management Review*, (20)3: 510-540.
- Weick, Karl (1979): *The Social Psychology of Organizing*, New York: Random House.
- Weick, Karl y Quinn, Robert (1999): “Organizational Change and Development”. En *Annual Review of Psychology* 50:361-386.