

Las tres fases del cambio organizacional

Existen varios modelos descriptivos del proceso de cambio, ejemplos son el método de cuestionamientos y aprendizaje de *Aristóteles*, el concepto de *Jean Piaget* desarrollado con base del aprendizaje de niños, el modelo de las tres fases del cambio organizacional de *Kurt Lewin*, el concepto de transformación U de *Otto Scharmer.*, o también las observaciones sobre procesos del aprendizaje colectivo de *Albert O. Hirschman*. Todos estos abordajes se basan en un concepto evolutivo de *Gregory Bateson*¹. Según Bateson el aprendizaje puede ser entendido como un cambio basado en la observación de diferencias. Pueden ser diferencias en el entorno o también en el comportamiento propio. Desde esta visión sistémica y evolutiva, el aprendizaje se da en tres pasos consecutivos.

- **Descubrimiento de una variación:** ¡Lo que pensamos y hacemos puede también ser pensado y hecho de otra manera!
- **Selección de una solución:** ¡Mejor hagámoslo de esta manera!
- **Integración de la solución:** ¡A futuro y como regla general lo haremos así! – Se ha generado una nueva rutina ...

Con el tercer paso, la integración, el ciclo se repite, llegando de nuevo al descubrimiento de una variación.

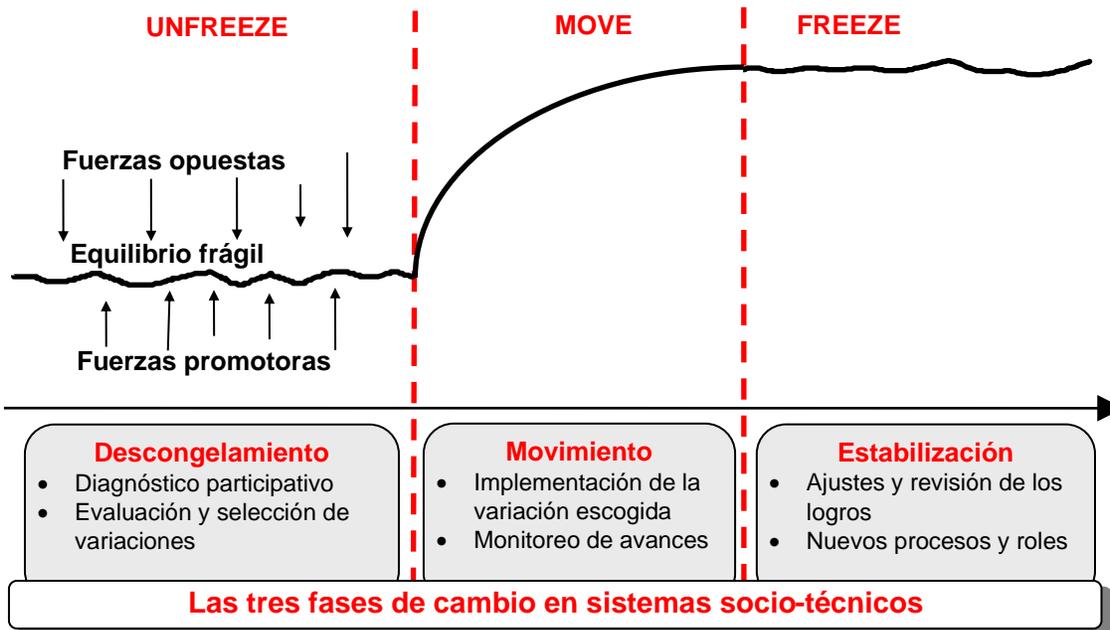
Este concepto del aprendizaje evolutivo de Bateson corresponde al modelo de tres fases de cambios socio-técnicos, formulado por *Kurt Lewin*² para empresas, movimientos sociales y sistemas de cooperación. Al seguir las huellas de Kurt Lewin, **los procesos de cambio se desarrollan por fases**, que necesitan por parte de los actores diferentes actitudes y tipos de intervenciones a lo largo del camino, para finalmente reencontrar un nuevo equilibrio y proseguir con el ciclo. Identificar las etapas de construcción del cambio y tener presente las trampas que frecuentemente surgen contribuyen para que la asesoría se oriente en las preguntas relevantes del proceso. Cada fase demanda diferentes capacidades y actitudes de los actores y distintos tipos de intervenciones.

El modelo desarrollado en la práctica en los años 60 no ha perdido nada de su originalidad y universalidad. Se parte de la hipótesis de que los sistemas sociales, sean estas empresas, administraciones estatales o redes, se encuentran en **un equilibrio relativamente estable**. Los promotores del cambio y los opositores están a la par. Las costumbres y reglas de juego aceptadas determinan la actuación de los involucrados del sistema. Sin embargo, el sistema sólo está en calma y aparentemente estable porque la totalidad de movimientos y opiniones se compensa mutuamente en un poner y quitar. Este entendimiento de **una situación de partida como equilibrio frágil** es el primer punto del concepto de Lewin.

¹Véase Bateson, Gregory: *Ökologie des Geistes*. Anthropologische, psychologische und epistemologische Perspektiven. Frankfurt 1981. p. 362 sig. y 582 sig.

² En su calidad de sociólogo y psicólogo social Kurt Lewin trabajó como docente y asesor de empresas y de movimientos sociales (entre otros por encargo de Martin Luther King en el marco de la lucha de los afroamericanos durante los años 60). Contribuyó decisivamente a que se logre una mejor comprensión de las dinámicas de cambio sociales, organizacionales y políticas. La llamada teoría del campo de fuerzas se basa en las investigaciones de Kurt Lewin que visualiza la dinámica entre las fuerzas a favor del cambio y la resistencia al cambio.

El segundo aspecto tiene que ver con el concepto de toda organización como sistema socio-técnico. Lo social, es decir las relaciones e interacciones entre las personas y grupos, y lo técnico, es decir los procesos de transformación de recursos, el uso de tecnologías y la división laboral se complementan. El cambio de un elemento tiene efectos, a veces imprevistos, en otros elementos. El modelo básico del proceso de cambio se divide por tres fases.



El descongelamiento: La preparación para del cambio

Partir de la percepción y las necesidades de los actores involucrados.
 Considerar las experiencias de los actores con cambios organizacionales en el pasado.
 Identificar expectativas, intereses y resistencias de los actores.
 Vincular el cambio con las grandes transformaciones en camino.
 Concentración en un cambio concreto y factible a corto plazo.
 Definir los PC con la participación de los actores.
 Acordar la conformación de un grupo de tarea responsable para la implementación del PC.

El movimiento: Realizando el cambio

Observar los avances y adaptar el PC a nuevas situaciones.
 Informar permanentemente sobre los avances.
 Validar y aprovechar al máximo las capacidades y fortalezas existentes.
 Aprender de las reservas y resistencias de los actores.
 Conducir con los sentidos abiertos.

La estabilización: Garantizar y afinar los resultados, estabilizar la nueva situación

Visualizar y validar los logros.
 Definir los nuevos roles y responsabilidades.
 Ajustar detalles y crear condiciones favorables para la nueva rutina.
 Vincular la innovación del PC con el proceso de cambio más amplio.

Todo cambio en un sistema socio-técnico hace tambalear el equilibrio frágil entre las fuerzas promotoras y opuestas. Esto puede ser percibido como una amenaza porque el equilibrio cumple con una importante función social: crea seguridad y estabilidad. Mientras el equilibrio esté intacto sabemos a qué atenernos, lo que debemos hacer y no hacer, lo que se espera de nosotros, lo que podemos esperar o

temer de los demás, en resumidas palabras: Nos sentimos en casa. La ventaja del orden establecido es que es conocido y por lo tanto más o menos previsible con riesgos calculables. Si el equilibrio comienza a tambalear surgen inseguridad, confusión, inquietud y desorden. Esta comprensión del equilibrio frágil como situación de partida del cambio socio-técnico lleva a la reflexión sobre tres posibles estrategias que pueden ser combinadas entre sí.

1. Agregar y reforzar las fuerzas promotoras: Se busca posibles aliados para apoyar en pequeños cambios graduales que visibilizan el beneficio del cambio. Es la estrategia normal de los llamados agentes de cambio que buscan sus amigos. El riesgo de este procedimiento es la movilización indirecta de las resistencias al cambio, expresadas abiertamente con críticas o a menudo en forma indirecta por silencio, desconfianza y sospechas (¿Qué estarán fabricando? - ¿Qué es lo que pretenden?). En el peor caso, aliarse con los promotores del cambio puede provocar la resistencia activa y explícita o pasiva y silenciosa. Por ello, esta estrategia es poco recomendable.

2. Cambiar el entorno: Los actores se enteran cómo sus tareas están trabajadas en otras organizaciones o empresas similares (*company meets company*). El intercambio de experiencias más allá de los propios límites lleva a un cambio de vista, los actores ven su trabajo con otros ojos y la organización se vuelve en algo variable.

3. Aprender de la resistencia: Las críticas, las reservas y los temores son tomados en serio como síntoma de resistencia. La resistencia es entendida como un fenómeno natural vinculado a todo proceso de cambio. No hay cambio a fondo sin resistencia. Provoca inseguridad, pérdida de control y causa temor porque el futuro se ve incierto. Las diferentes expresiones de resistencia contienen mensajes importantes y deben ser tomadas en cuenta al momento de seleccionar las variaciones. Los comportamientos de resistencia no son personalizados, estigmatizados o sancionados. Se analizan de forma constructiva las causas de resistencia, por ejemplo la información incompleta o la desconfianza frente a los directivos y protagonistas del cambio. Esta comprensión de la resistencia reduce significativamente la pérdida de control y aumenta la comunicación sobre el propósito y el camino del cambio, la participación funcional en el proceso de cambio, la estructuración y conducción transparente del proceso.

Generalmente, las resistencias nacen por motivos sólidos: Muchas veces, los cambios implican riesgos o surgen tareas nuevas sin que quede claro quién podrá o querrá asumirlas. Las expresiones de resistencia, una vez hechas explícitas, contienen mucha información válida para mejorar y ajustar la propuesta del cambio. En conclusión, la estrategia de aprendizaje de la resistencia es la más prometedora, reduce las resistencias así que el equilibrio casi estable se convierte en una dinámica a favor del cambio.

Tomando como base el modelo **de las tres fases** resulta fácil localizar algunos errores o trampas que se presentan a la hora de querer cambiar una organización o un sistema de cooperación. Es fácil fracasar en la gestión del cambio.

(i) Cada cambio es mejor que el estado actual. La primera trampa es un optimismo ingenuo con respecto al futuro. Se califica de positiva toda variación posible sin que se conoce el valor de lo que ya existe. Se necesita reconocer y apreciar lo que no se debe cambiar, sino guardar y seguir aplicando, en particular las habilidades y capacidades que se necesitará para lograr el cambio. Valorizar lo que se

necesita preservar es preparar el cambio. Este reconocimiento explícito fortalece la disposición de abrirse hacia el cambio.

(ii) Imponer el cambio. Un segundo error que cometen con especial frecuencia, tanto los entusiastas fervorosos como los fabricantes más bien racionales de proyectos de cambio es conseguir el cambio con la fuerza. La euforia de haber encontrado la solución o la receta prefabricada (¡Eureka!) o la fe ciega en la racionalidad técnica hace que todas las energías se concentren en lograr el cambio inmediatamente. Entusiasmados por una nueva variación y absolutamente convencidos de la factibilidad técnica, destinan todas las energías hacia la inminente aplicación del cambio. La imposición con fuerza y a toda costa aumenta las resistencias. Esta trampa de la fijación en el cambio inmediato es más profunda cuanto mayor sea el poder y la influencia del actor para imponer el cambio. El resultado es aleccionador. De repente, protagonista se encuentra solo en el camino, o bien el cambio aparentemente obvio y racional, tropieza con una resistencia inesperada de los otros actores. Por lo tanto, la búsqueda participativa de variaciones comienza con una fase de exploración e información cautelosa. Esta fase de descongelamiento es tan importante como la fase de cambio propiamente dicha. Al intercambiar las nuevas opciones, crece la disposición hacia el cambio, el fundamento de todo paso ulterior. Durante la fase de descongelamiento se establecen las bases de la motivación y aceptación del cambio.

(iii) Falta de visión compartida. La tercera trampa es la ignorancia de propósito. Los actores no saben porque el sistema de cooperación se debe mover y en qué dirección. Los actores necesitan una visión positiva del futuro que está compartida por ellos. Esta visión debe ser clara, breve, imaginativa y comprensible para que motive y atraiga a los actores. Los cambios son imposibles si no se logra la comprensión y llegar al corazón de las personas que deben contribuir al cambio. La falta de orientación estratégica genera confusión y los miembros se enredan en discusiones sin fin. Por lo tanto, se recomienda crear una imagen sólida del futuro y comunicarla ampliamente. Los líderes y protagonistas son observados de cerca si su actuar es consistente y coherente con la visión: ¿Dicen lo que hacen y hacen lo que dicen?

(iv) Todo de golpe. Un cuarto error consiste en intentar cambiarlo todo de una vez, y apostar por una sola carta – es la trampa de la solución total. Los cambios necesitan su tiempo. Por lo tanto, es aconsejable repartir el proceso de cambio en pedazos de proyectos de cambio. Cuando se planifica la transformación hasta el mínimo detalle y se lleva a cabo en una sola acción, no queda lugar para introducir y adaptar cada uno de los pasos a las realidades. El cambio sólo se implementa con flexibilidad como proceso interactivo de intervención, reflexión y ajustes. Las transformaciones de gran envergadura deben ser divididas en secuencias y proyectos más pequeños para que, al final de cada etapa, haya espacio suficiente para ajustar y rectificar el proceso. Cada proyecto de cambio debe consolidarse con una fase de estabilización: Necesitamos nuevas rutinas. Además, los mismos proyectos de cambio sirven de sonda para explorar la necesidad para nuevos proyectos de cambio.

(v) Negar la resistencia. La quinta trampa es el grave error de ignorar y negar las manifestaciones de resistencia en lugar de abordarlas de forma constructiva e incluso aprender de ellas para conducir el cambio. Toda expresión de resistencia activa o pasiva, y los argumentos tanto lógicos como pseudo-lógicos contiene un mensaje escondido que debemos tratar de descifrar. Para ello es indispensable entrar en contacto directo con las personas que están en contra del cambio. Hay que demostrar apertura e interés en sus argumentos, hay que escuchar. La pregunta no es, si el argumento en contra es correcto o falso, sino como logramos comprender el trasfondo y los motivos del comportamiento en

contra. Comprender significa en este caso, tratar de ver la conducta desde el punto de vista de estas personas. Requiere empatía e imaginación para ponernos en los zapatos de ellas.

(vi) Sobrecarga de agentes de cambio. Un sexto error reside en la actitud de un actor protagonista que trata de jugar todos los papeles de un agente de cambio omnipresente y superdotado. En la fase preparatoria, los actores con mucha capacidad de análisis son jugadores de primera línea, mientras más tarde, en la fase de movimiento, estos mismos actores, con sus preguntas y dudas, puedan frenar y obstaculizar el proceso. Por lo tanto, el cambio se apoya en los actores en función de la fase. Tenemos que validar la diversidad de la capacidad y la personalidad de los actores en su papel de analistas, investigadores, comunicadores, sensibilizadores, aventureros, cautelosos, líderes, mecánicos de precisión, prácticos, críticos, anarquistas, bromistas, motivadores, portavoces, etc. No existe un agente de cambio que pueda cumplir con todos los papeles útiles a lo largo del camino, pero el agente de cambio, como facilitador, sabe cómo validar los diferentes actores en su momento oportuno. Los procesos exitosos requieren una masa crítica de actores dispuestos al cambio. Por lo tanto, sin crear una coalición poderosa de gestión del cambio dentro del sistema, al aprovechar las diferentes capacidades, el cambio no logra la velocidad y la profundidad necesarias.

(vii) La ceguera del éxito temprano. Una séptima trampa consiste en los logros tempranos, que se convierten en ceguera frente a las turbulencias en toda la fase de movimiento. El entusiasmo no deja ver las nuevas fuerzas de resistencia que, tarde o temprano, surgen en el proceso. También algunos actores tienden a continuar con el cambio en vez de estabilizar los logros. Por lo tanto, declarar la victoria demasiado temprano es un riesgo. Mientras los cambios no se han convertido en nuevas rutinas, los nuevos procedimientos siguen siendo frágiles y existe el peligro de volver a lo anterior. Como señales posibles de crisis se pueden mencionar:

- La fuerte motivación y el entusiasmo se desmoronan para convertirse en preocupación y temor con efecto contagioso: ¿Acaso saldrá bien?
- La decisión a favor del cambio implica necesariamente la conciencia de la pérdida de las alternativas antes discutidas: ¡Pero si hacemos esto, ya no podremos hacer lo otro!
- Las molestias y la crítica de los primeros cambios que no resultaron perfectos o completos traen frustraciones: ¡Antes por lo menos funcionaba, ahora ya nada funciona!

(viii) No tomar en cuenta la comunicación. Muchas buenas intenciones y experiencias de cambio no existen porque no se las comunican. Se pierde un potencial grande por no contemplar una relación de intercambio con los demás proyectos de cambio y con los medios de comunicación.

(ix) Creer que el cambio es lograr la elaboración de un documento (diagnóstico, análisis, ordenanza, protocolo, resolución). La gestión del cambio no debe finalizar al obtener un documento analítico o normativo. Existen muchos tigres de papel, buenas ideas e informes encajados. Lo difícil es que estos planes sean implementados e institucionalizados. El trabajo de la gestión del cambio inicia después de tener un plan.

(x) No tener evidencia de los beneficios concretos del cambio. Persuadir a los actores sin tener estas evidencias termina siendo una práctica poco efectiva y en el peor de los casos poco ética o peligrosa. La gestión del cambio debe radicarse en las prácticas concretas y los resultados palpables de los proyectos de cambio. La comunicación y reflexión sobre estos resultados es tan importante como el mismo cambio.

10.2019/az