

Monitorear las resistencias al cambio: Tres instrumentos

El campo de fuerzas descansa en el modelo de las tres fases de cambio organizacional de Kurt Lewin. Sirve para observar la dinámica de las fuerzas impulsoras o a favor del cambio, y las fuerzas restrictivas o en contra del cambio. El instrumento resulta especialmente útil cuando se aplica en repetidas ocasiones a lo largo de un proceso de cambio, y se trabaja con grupos separados, de ser posible, para comparar las diferentes percepciones.

Las resistencias se manifiestan a lo largo del proceso de cambio. Mientras unas resistencias desaparecen por el manejo constructivo y participativo, nuevas resistencias surgen. El instrumento presentado abajo se aplica para informar sobre el proceso de cambio. Resulta un método poderoso para obtener un panorama amplio de las diferentes fuerzas a favor del cambio, así mismo, sobre las tensiones y factores agravantes que actúan en el proceso. También sirve para observar los avances en el proceso, en particular la dinámica de las fuerzas que frenan y/o facilitan la búsqueda de nuevas opciones.

Instrumento 1: Campo de fuerzas

Paso 1: Definir el tema y el objetivo del cambio y los actores principales involucrados

Poner el objetivo del cambio en el título de la matriz y los actores en la columna central.

Objetivo de cambio:				
Argumentos, actos y comportamientos A FAVOR del cambio		ACTORES involucrados que participan en el proceso de cambio	Argumentos, actos y comportamientos EN CONTRA del cambio	
+	++		--	-

Nota: Los símbolos (+) y (-) indican el grado en que los actores aplican el argumento y el comportamiento para incidir en el proceso de cambio.

Paso 2: Identificar las fuerzas a favor y en contra

Explorar las fuerzas a favor del cambio en la columna izquierda (que impulsan el proceso de cambio) y, en la columna derecha, las fuerzas en contra del cambio que obstaculizan el proceso.

- ¿Qué argumentos se escuchan y qué comportamientos se notan a favor / en contra de la transformación?
- ¿Quiénes han expresado esos argumentos, han demostrado esos comportamientos?

Es aconsejable concentrarse en los hechos, es decir, en actos y comportamientos observables, opiniones y argumentos oídos o publicados. Las fuerzas impulsoras y contrarias deben ser clasificadas por su grado (+), (++) y (-), (--) respectivamente. Normalmente, esta clasificación no está equilibrada en ninguno de los lados.

La tabla del campo de fuerzas suele poner al descubierto la gama de opiniones, argumentos y actos sobre las fuerzas que inciden en la dinámica del proceso de cambio. El monitoreo del proceso consta de varias facetas:

- Llama la atención a los actores que expresen reservas, inquietudes, críticas.
- Revela posiciones e intereses favorables y desfavorables, a veces ambivalentes.
- Indica las reservas y resistencias mudas y abiertas al cambio.
- Sirve para identificar diferentes niveles de conocimiento de los actores principales.
- Facilita la comparación de diferentes grados de participación de los actores.
- Sirve para identificar la carencia de espacios de comunicación y participación.
- Facilita descubrir los puntos críticos y opuestos entre los actores.
- Proporciona indicios sobre alianzas entre los actores que se refuercen.
- Estimula la reflexión sobre las opciones para la estructuración y conducción del proceso de cambio.

Paso 3: Sacar conclusiones

La reflexión facilita la identificación de medidas concretas para facilitar el proceso de cambio en varias dimensiones, entre otros:

- Las relaciones entre los actores principales.
- Las necesidades de información que los actores tienen.
- Las capacidades de negociación de los actores.
- Las opciones para abordar las resistencias de forma constructiva, mitigando la pérdida de control en favor de la comunicación sobre el propósito y el camino del cambio, la participación funcional en el proceso de cambio, la estructuración del proceso, y la conducción transparente del proceso.

Instrumento 2: Recursos de poder

Los actores involucrados en un proceso de cambio disponen y emplean diferentes recursos de poder. En su mayoría, estos recursos se derivan de la función, la ubicación jerárquica y las capacidades individuales de las personas. Los recursos de poder son, entre otros, el poder de negociar o la experticia en un tema. La organización a la cual los actores pertenecen les atribuye, consolida y reafirma los recursos de poder, y los dota además de los correspondientes símbolos de estatus. Cuanto mayor es el poder formal de una persona en una jerarquía, más fácil es explotar los recursos de poder. Existen cuatro factores que influyen de forma decisiva en la utilización de los diferentes recursos de poder:

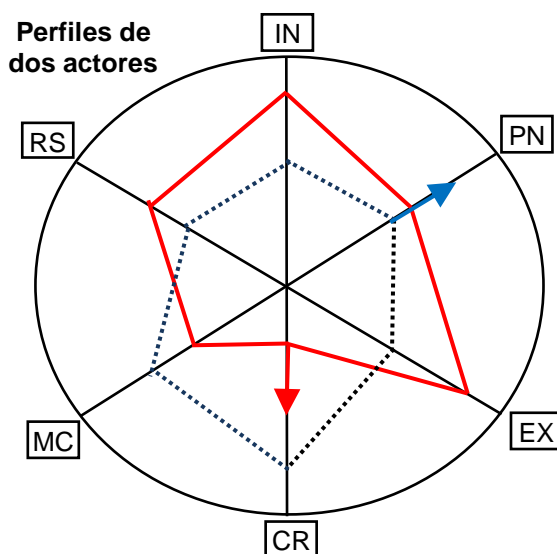
- El **grado de interconectividad** del actor en una red de personas, que influye en su poder convocatorio.
- La **estructura de la organización** en términos de normas y reglas, ya que ofrecen condiciones más o menos favorables para el empleo de ciertos recursos de poder.
- Los **mecanismos de comunicación** establecidos, por cuanto posibilitan o impiden la utilización de determinados recursos de poder.
- El **comportamiento individual de los actores**, que depende, entre otros, de su situación social y económica, del género, de la edad y profesión.

Paso 1: Analizar los recursos de poder de diferentes actores principales

Cada actor tiene un perfil específico de los recursos de poder. La visualización y comparación de tales perfiles es un insumo válido para la reflexión. Diferenciamos entre los seis recursos siguientes.

- **IN - poder de información:** Capacidad para controlar el flujo de información y definir los contenidos informativos.
- **PN - poder negociador:** Capacidad para entender, describir y transmitir de forma comprensible ciertos hechos, y para persuadir a otras personas, e imponer así los propios intereses.
- **EX - poder de experto:** Posesión de conocimientos específicos de los que otros carecen, avalados generalmente por estudios y títulos formales.
- **CR - poder de controlar el acceso a recursos de otros actores:** Poder derivado de la posibilidad de poner control sobre el acceso a derechos, participación, fondos, servicios.
- **MC - poder del acceso a medios de comunicación:** Relaciones con editores y periodistas, incidencia los medios de comunicación.
- **RS - poder de las relaciones sociales:** Poder derivado de la pertenencia a un grupo, estrato o clase social y garantizado por la relación con otras personas que detentan poder.

Paso 2: Visualizar y comparar los perfiles de los recursos de poder



Paso 3: Analizar las relaciones entre los actores

- ¿Cuáles actores están dominando el proceso de cambio?
- ¿Con qué actores de poder e influencia se relacionan o tienen alianzas?
- ¿Qué capacidad de negociación y persuasión tienen los actores con muchos recursos de poder?
- ¿Qué poder tienen para controlar la participación de otros actores?
- ¿Qué relación tienen con los niveles directivos de la organización?
- ¿Qué relación tienen con los medios de comunicación?

Paso 4: Identificar mejoras concretas para la conducción del proceso de cambio

- ¿Cuáles actores carecen de recursos de poder para una participación constructiva en el proceso de cambio?
- ¿Cuáles recursos de poder pueden ser aumentados? – Indicarlo con una flecha.
- ¿Qué medidas sirven a acorto plazo para aumentarlos?

Instrumento 3: Poder e interés

Los actores se caracterizan por su diversidad en cuanto a poder e intereses. El análisis del poder e interés de los actores que participan en un proceso de cambio es una herramienta efectiva para el entendimiento de los roles y las actuaciones de dichos actores y su incidencia en el proceso. Así mismo, los actores cambian su ubicación respecto al poder e interés a través del tiempo y de circunstancias que surgen. La herramienta permite evaluar esta evolución de los actores a través del tiempo, ofreciendo mapas momentáneos.

Paso 1: Ubicación de los actores principales en la matriz

La matriz sirve para caracterizar los actores en relación a dos criterios:

- **Poder y capacidad** para incidir en el proceso de cambio, por ejemplo su poder a partir de las relaciones que maneja el actor, su conocimiento o su capacidad de negociación.
- **Interés** en el proceso de cambio, por ejemplo expresado a través de su participación activa, apertura, disposición y contribuciones.

Poder y capacidad	Mucho	A		B
	Medio		C	
	Poco			
		En contra	Indeciso	A favor
		Interés		

Notas:

A,B,C: Diferentes actores

Flechas: Desplazamiento probable (nueva ubicación)

Para el análisis comparativo y de la evolución, se puede aplicar la matriz en distintos momentos del tiempo y también a diferentes opciones para la conducción del proceso de cambio.

Paso 2: Determinar y discutir la ubicación relativa de los actores

¿Dónde se ubican los actores principales?

¿Quiénes tienen comportamientos y actitudes afines?

¿Quiénes deben ser más escuchados e involucrados?

¿Hacia dónde se mueven los actores?

¿Por qué se mueven a través del tiempo?

¿Qué medidas se ofrecen para incidir en el cambio de su ubicación en la matriz?

Instrumento 4: Preguntas sistémicas

Hacer preguntas es la mejor forma para demostrar interés en las resistencias y profundizar la comprensión del proceso de cambio. Podemos diferenciar los siguientes tipos de preguntas:

Preguntas de concreción: Ayudan a puntualizar, concretar y hacer más comprensible la situación.

Ejemplos:

¿Qué significa esto concretamente en su trabajo?

¿Qué sucede concretamente cuando aparece este problema?

Me puede dar un ejemplo, ¿cómo se manifiesta esto en su trabajo?

Preguntas de diferenciación: Cuando las discusiones se vuelven monótonas y los aportes circulan alrededor de generalidades, éste tipo de pregunta agrega nuevos elementos. Ejemplos:

¿En qué se diferencia el planteamiento A del B?

Si compara la situación de hoy con la situación de hace un año, ¿Cuál es la diferencia?

Entre los argumentos que hemos escuchado en favor de la posición X, ¿qué diferencias existen?

Preguntas hipotéticas: La búsqueda de soluciones requiere creatividad. Las preguntas hipotéticas permiten ensayar nuevos pensamientos bajo determinados supuestos. Ejemplos:

Suponiendo que el problema desaparece de la noche a la mañana, ¿qué cambiaría para usted?

En el caso de que no se lograra el apoyo de la entidad X -¿qué sucedería?

¿Cuál sería el efecto, si la situación cambia en ésta o aquella dirección?

Preguntas circulares: Este tipo de pregunta coloca al interlocutor en la interacción con los demás y lo invita a ampliar su perspectiva personal. Ejemplos:

Si sus colegas escucharan esta discusión, ¿qué dirían?

Si miramos la situación desde la posición de la persona X, ¿qué aspecto falta?

Pensemos ahora en los que han estado en contra del cambio propuesto, ¿qué nos podría ser útil para la planificación y la conducción del proceso de cambio?

¿Cómo abordaron este problema en el pasado?

¿Cómo lo abordaron otros actores?

¿Qué tal si se hiciera...?

¿Qué harían, si tuviesen que decidir ustedes?

Preguntas orientadas hacia el futuro: Proyectarse hacia el futuro permite vislumbrar posibles ajustes del proceso de cambio, tanto deseados como no deseados. Crear escenarios en el futuro nos lleva a posibilidades aún no pensadas. Ejemplos:

Para lograr los cambios propuestos, ¿cuáles serían las tareas más importantes en el futuro?

Si nos volvemos a reunir aquí en dos años, ¿qué tendría que haberse logrado?

¿Cuáles son los elementos que en el futuro van a determinar su función, su labor?

Preguntas referidas al contexto: El cambio se desarrolla dentro de un contexto. El entorno a veces excluye o impide determinadas opciones. - Ejemplos:

¿Cuáles son los factores importantes del contexto que influyen en el proceso de cambio?

¿Quiénes más están involucrados o afectados por el cambio?

¿Quién más podría apoyar, asesorar y promover el proceso de cambio?

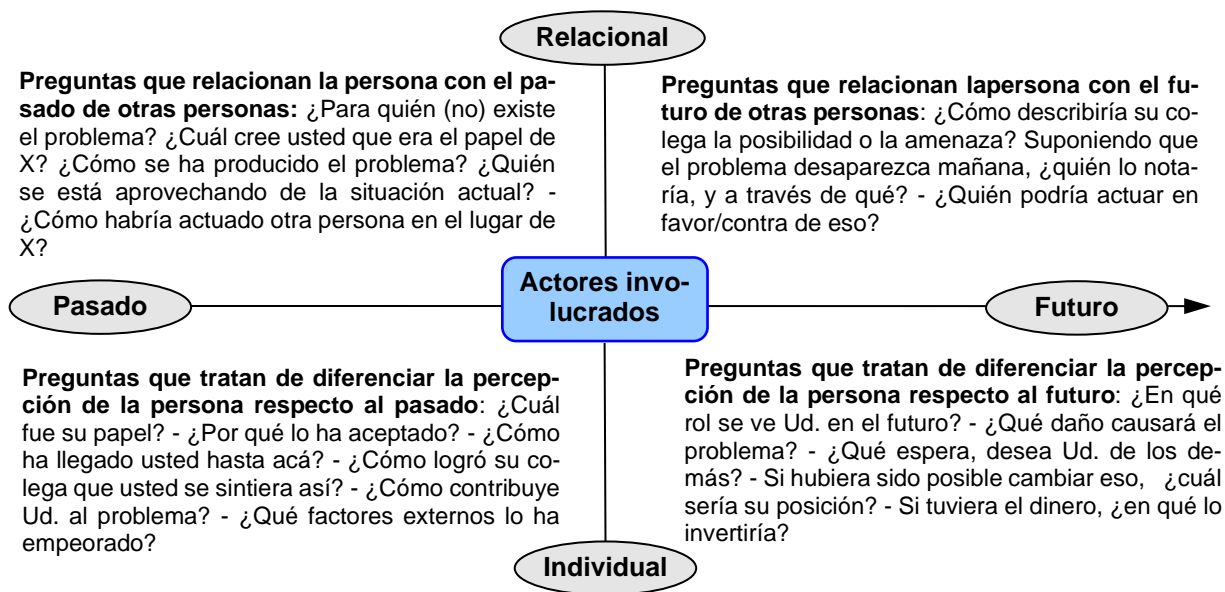
Preguntas referidas a valores: Revelan justificaciones y valores en relación al comportamiento propio. Estas interpretaciones personales amplían el horizonte y promueven la reflexión sobre el proceso de cambio. - Ejemplos:

- ¿Qué (no) le gusta de este proceso de cambio?
- ¿Qué importancia tiene para usted la propuesta de cambio?
- ¿Cómo interpreta usted el proceso recorrido?

Las preguntas sistémicas ubican a las personas y temas en su sistema de relaciones. Ayudan superar juicios prematuros y partidistas y refuerzan la comprensión para la diversidad de opiniones, intereses, valores. En esencia, las preguntas sistémicas sirven para descubrir opciones que los actores a menudo son desconocidos. Permiten pasar del pasado al futuro y del individuo a las relaciones interpersonales. Con ellas se puede ampliar el espacio de las opciones de acción. Podemos ubicar estas preguntas sistémicas en cuatro campos.

Paso 1: Formular preguntas en los cuatro campos

¿Qué preguntas sirven para la conversación con una persona que resiste al cambio?



Paso 2: Usar las preguntas sistémicas para ampliar las opciones

Las preguntas sistémicas logran fomentar la auto-reflexión de la persona y aumentan su capacidad de encontrar diferentes opciones. Para el manejo constructivo de las resistencias al cambio esta ampliación de la perspectiva personal es de suma importancia.

10.2019/az