

Diez maneras de fracasar en el cambio organizacional

Arthur Zimmermann

No importa si trabajamos con una institución pública, una empresa, una organización de la sociedad civil, o con un arreglo de cooperación entre los tres, el cambio cuesta mucha energía y valentía. Despedirse de algo que al menos ha funcionado no es fácil. Aún menos cuando notamos los intentos fracasados y los resultados a medio camino en el entorno. Tomando como base el modelo de las tres fases del cambio socio-técnico de *Kurt Lewin* resulta fácil localizar algunos errores o trampas que se presentan a la hora de querer cambiar una organización o un sistema de cooperación.

(i) Cualquier 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 procesos de cambio es conseguir el cambio con la fuerza. La euforia de haber encontrado la solución o la receta prefabricada en el papel (¡Eureka!) o la fe ciega en la racionalidad técnica hace que todas las energías se concentren en lograr el cambio inmediatamente. Entusiasmados por una solución 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 y preparación 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 preparación se establecen las bases para la motivación al cambio y logra conocer los agentes de cambio con sus diferentes capacidades.

(iii) Falta de visión compartida. La tercera trampa es la ignorancia de propósito. Los actores no saben porque la organización o 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 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 hasta 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, buscando su participación activa. 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.

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.

(vi) Sobrecarga de los 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 todas las fases de cambio. 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 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 con la elaboración del plan que esboza una ruta ideal del cambio.

(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.

Arthur Zimmermann, Dr. en ciencias sociales, después de trabajar en la función pública, en 1984 creó la consultora KEK dedicada al desarrollo organizacional y la gestión de proyectos de cooperación. Hasta 2002 trabajó como director de programas en el Ecuador y después fundó la consultora odcp consult gmbh que presta servicios de asesoría en los temas políticas públicas y desarrollo institucional, sistemas de cooperación y transformación de conflictos, gestión del cambio, planeación y evaluación. Ha publicado varios libros y es docente para un programa de postgrado del Instituto Federal de Tecnología ETH, en Zurich, Suiza.