

# Lenguaje, psicología y una perspectiva humanista sobre la “Gestión del Cambio”

Ian Brownlee

Este artículo trata del lado humano de la “Gestión del Cambio” y no trata de las razones estratégicas, modelos disponibles o técnicas específicas para llevar a cabo esta actividad.

Una de las frases más oídas estos días en los Comités de Dirección de organizaciones “innovadoras” es la “Gestión del Cambio”. Sin embargo, como psicólogo, psicoterapeuta y especialista en comunicación, con interés especial en los efectos del lenguaje sobre el cuerpo y la mente, estoy asombrado de que haya tan poca gente que realmente entienda los efectos de utilizar este tipo de terminología sobre las personas involucradas en el cambio propuesto.

En la Lingüística y la Programación Neuro Lingüística (PNL), tanto la palabra “Gestión” como la palabra “Cambio” se definen como nominalizaciones; esto, básicamente, significa que cada persona tendrá su propia definición del significado de la palabra, que puede o no ser la misma que la de sus compañeros en la organización, amigos, familiares, etc. Una manera fácil para comprobar esto es pedir a un pequeño grupo de personas que apunten lo que significa la palabra “cambio” y después pedirles que cada uno lea SOLO lo que tiene escrito y después comparar la diferencia en las respuestas.

Muchos especialistas en PNL, *Coaches* y Psicólogos Clínicos hablan de “trabajo de cambio” o “cambios” cuando trabajan con clientes o pacientes. Un ejemplo de esto es: “¿Qué cambios te gustaría hacer en tu vida?” Sin embargo, estos especialistas no observan ni prestan atención a los efectos de estas palabras sobre su cliente/paciente. En general, la gente NO quiere cambiar, ¡quiere MEJORAR!

La “Gestión del Cambio” explícitamente indica que hay una necesidad de cambiar y, además, que va a ocurrir... ¡la decisión ha sido tomada! Sin embargo, en general, mucha gente cree que si algo ha estado funcionando

más o menos eficazmente durante un periodo de tiempo y siempre ha funcionado, ¿por qué hay esta necesidad recién identificada, inesperada y urgente de cambio?

También, esta frase implícitamente indica que lo que se está haciendo ahora es ineficaz, pobre, débil, no profesional o con carencias de algún tipo, y puede ser percibida por los empleados como comentarios o críticas, directas o indirectas, sobre ellos.

Nuestros estudios, tanto con gente de negocios como con pacientes clínicos, indican que cuando las personas oyen la palabra “cambio”, inmediatamente piensan en las siguientes áreas (sin orden particular):

## **Miedo:**

El cambio significa riesgos, conocidos o desconocidos, de corto, medio o largo plazo. Normalmente, la gente quiere reducir al máximo cualquier riesgo en su vida. Estos miedos podrían ser sobre sentimientos de inadecuación, seguridad laboral, perspectivas de futuro dentro de la organización, etc. ¡Estamos rodeados por riesgos sin buscarlos en nuestro entorno de trabajo!

## **Novedad:**

El cambio normalmente requiere el aprendizaje de nuevas habilidades, aptitudes, técnicas, estructuras, sistemas, métodos de trabajo y la modificación de prácticas de trabajo de “eficacia demostrada”. La organización espera que la gente afectada por el cambio olvide todo lo que ha aprendido y hecho -frecuentemente durante muchos años de práctica y, desde su punto de vista, de funcionamiento eficaz. La gente que ha estado haciendo la misma función, de la misma manera durante mucho tiempo, ha adquirido una seguridad psicológica que pierde cuando se anuncian cambios, o cuando el cambio actualmente ocurre. Esto se llama el **Einstellung Effect** que dice que “después de aprender cómo resolver un problema de una

forma, somos ciegos para otros métodos más eficaces".

#### **Cambio de poder o estatus:**

El cambio va siempre acompañado por la percepción de pérdida o ganancia (real o anticipada) en poder o estatus. La gente generalmente tiene una percepción sobre su poder o estatus relativo en una organización, ya sea en un contexto de negocios o de familia. Esta percepción afecta directamente a sus métodos y maneras de interactuar con otros componentes en esta unidad.

Cuando los cambios ocurren es necesario que la gente involucrada modifique su propia percepción y la percepción de los demás, desarrolle nuevas o diferentes maneras de interactuar con compañeros de trabajo, y que desarrolle nuevas habilidades y aptitudes y, más importante, que psicológicamente se adapte a los cambios en poder y estatus.

#### **Más / menos responsabilidad:**

El cambio frecuentemente implica un aumento o disminución en responsabilidad que puede ser acompañado con un arreglo de sueldo y/o beneficios sociales o no. No todo el mundo quiere más responsabilidad o tener sus responsabilidades reducidas o eliminadas, sin ser consultado previamente, lo que puede ser interpretado como un descenso de categoría o castigo por sus compañeros de trabajo.

#### **Resistencia por parte de algunos y aceptación por parte de otros:**

Hay ciertos tipos de personas que se resisten al cambio y frecuentemente luchan con fuerza en contra. Hay otro gran grupo que no tiene el más mínimo problema aceptando y adoptando los cambios, incluso si son todos los días. El último, y más pequeño grupo, necesita más tiempo para aceptar, asimilar e incorporar los cambios con "todo su cuerpo" porque su manera de actuar está dirigida en gran parte por sus emociones, no por la lógica.

#### **¿Nuevas y extrañas habilidades requeridas?**

En algunos casos, el cambio significa que la gente involucrada necesita adquirir y desarrollar nuevas habilidades que, para ellos,

pueden ser extrañas, difíciles de aprender o ir en contra de sus "principios". Un ejemplo muy común es la del manejo de la informática y redes sociales.

#### **Información excesiva / incompleta / insuficiente.**

En muchas organizaciones hemos encontrado tres tendencias comunes sobre la comunicación de los cambios:

1. Mantener toda la información sobre qué, dónde, cuándo, por qué, cómo, quién, etc., secreta hasta la fecha de lanzamiento. De esta forma todo el mundo tiene toda la información en un gran golpe: una sobrecarga de información difícil de procesar mentalmente.
2. Empezar con unos cambios pequeños / menores -casi cosméticos- o con mini-proyectos, sin revelar el plan global de estos elementos. Interesantemente, esta tendencia es algo que alienta los rumores y "Radio Macuto" empieza a funcionar a toda velocidad.
3. Empezar el proceso sin decir a los empleados afectados cuáles son las metas, objetivos y pasos a seguir, lo que da la percepción de que es algo insignificante.

#### **Presiones / tiempo:**

El cambio normalmente está basado en una agenda de actividades y acciones que están fijadas por el Gestor de Cambio y deben ser completadas en un momento fijado de antemano. Esto es un sistema bonito, y muy estructurado, para ciertas personas (alrededor del 12% de la población). Sin embargo, para otra gente, la presión del tiempo y el cumplimiento de actividades es una causa de estrés que puede minar cualquier actividad que directamente les afecta y a su entorno.

Para muchas personas, es más fácil rechazar el cambio que hacerlo. Este rechazo puede causar un nivel reducido de compromiso con los cambios implementados, que tendrá efectos negativos para la organización.

Después de la información anterior, me gustaría proponer que, en vez de hablar de "Gestión del Cambio", hablemos de ahora en

adelante de “Gestión de Mejoras”. En Inglés:  
“*Improvement Management*”.

La frase “Gestión de Mejoras” es percibida como mucho más positiva, mucho menos amenazante, más eficaz, más motivante, y más fácil de procesar psicológicamente, lo que ayudará a la organización a seguir adelante con sus planes de desarrollo e innovación.

En el segundo artículo sobre este tema vamos a identificar algunos de los errores más comunes, y evitables, que se encuentran en el proceso de cambio.

© Ian Brownlee, Brownlee & Associates, S.L.,  
Madrid, Spain, September, 2012.

**Ian Brownlee**

Consultor Jefe en *Brownlee & Associates S.L.*;  
Asesoría para el Entrenamiento en Habilidades de  
Comunicación Interpersonal y Transcultural