

Gestionar el cambio es gestionar emociones.

© Josep Burcet, 2005

Prohibida su reproducción total o parcial
sin autorización del autor.

Reacción emocional frente al cambio.

Para gestionar el cambio es necesario prestar atención a las reacciones emocionales que suscita.

Los cambios consisten en una serie de hechos objetivos. Pero la reacción de las personas es siempre subjetiva. El impacto que se recibe depende de la percepción que cada cual hace de los hechos. Un cambio que produce una situación más insegura pero que ofrece más oportunidades, podrá ser percibido negativamente por parte de una persona que estima sobre todo la seguridad. Pero para otra más abierta a la novedad y más ambiciosa, ese mismo cambio puede aparecer como un reto positivo y estimulante.

La velocidad con que se desencadena el cambio también contribuye a dar forma a la respuesta emocional. Para unos, un cambio determinado puede resultar demasiado lento, mientras que para otros parecerá excesivamente rápido.

Por consiguiente, podemos hablar de personas que reaccionan positivamente y de otras que reaccionan negativamente (*).

(*) Ver *Managing Transitions*, William Bridges, Ed. Perseus Books, 1991, página 24 y siguientes. También se puede consultar *Project Change Management*, H. James Harrington i altres, MacGraw-Hill, 2000, página 60 y siguientes.

Finalmente, los hay que dan una respuesta ambivalente. Su percepción del cambio es positiva y negativa al mismo tiempo. Según cómo, pueden estar asustados, pero en otros momentos pueden experimentar euforia e ilusión.

CAMBIOS PERCIBIDOS NEGATIVAMENTE.

Cuando los cambios son percibidos negativamente, se observa una concatenación de fases y estados emocionales que suelen presentarse en este orden:

- Inmovilidad
- Negación
- Cólera
- Negociación
- Angustia
- Tristeza
- Depresión
- Asimilación
-

Inmovilidad

Frente a un cambio que parece negativo, la primera reacción suele ser la inmovilidad. En el primer momento, muchas personas se sienten confusas y desorientadas. Son presa de una especie de estado de shock que las paraliza. Esto puede durar horas, días o incluso semanas según sea lo que haya ocurrido y la personalidad de cada cual.

El gestor del cambio debe comprender y aceptar esa respuesta como una cosa normal. No debe criticar a los afectados ni debe considerar, en su fuero interno, que esa reacción es inapropiada.

Negación

Como ya hemos visto, todo cambio comporta una pérdida. Se pierde una posición conocida, la seguridad que produce el hecho de hallarse en un ambiente que resulta familiar. Eso induce a muchas personas a negar lo que está ocurriendo: "no pasa nada".

Muchos piensan que "no es posible" que esté aconteciendo aquello que tienen ante sus ojos. Si la evidencia es tan abrumadora que resulta insoslayable, habrá quienes lo acepten, pero experimentarán en cualquier caso una fuerte predisposición a continuar "como si nada hubiera pasado".

De esta forma, en los momentos iniciales del impacto del cambio, la inercia de la situación precedente continúa manifestándose con toda su fuerza e impide o dificulta una pronta reacción y adaptación a la nueva situación.

Si se trata de un cambio anunciado, se puede poner en duda que llegue a producirse. O se puede pensar que no hay para tanto, o que la información recibida es inexacta o exagerada. Puede incluso que se piense que "eso son tonterías" que no tienen nada que ver con la "realidad". Esos pensamientos impiden que uno se de cuenta de que esa "realidad" es justamente lo que está desapareciendo, lo que está siendo reemplazado por la verdadera realidad, que es la que está llegando y se está instalando.

El gestor del cambio ha de tener en cuenta que las personas afectadas están sufriendo una pérdida. Ha de saber respetar el duelo que sufren y abstenerse de discutir sobre esta cuestión. Debe, por el contrario, ayudarlas a hacer una percepción más realista de lo que está pasando. Puede también informarlas sobre el cambio que se está produciendo, los objetivos que persigue, las ayudas que pueden ser utilizadas para asimilar mejor el proceso y, si existen, las oportunidades que podrían ser aprovechadas.

Cólera

Al principio, la inmovilidad y la negación encierran a las personas en una actitud más bien pasiva. Pero pasado este primer momento, puede aparecer una respuesta más activa y airada, en forma de rabia e indignación. La frustración que se experimenta, alimenta ahora la exasperación.

La cólera puede dirigirse hacia aquel que ha traído la noticia o bien hacia las personas que parecen ser las causantes del cambio.

En esta etapa, los afectados se sienten muy activos, pero no utilizan esa fuerza para asumir los hechos ni para adaptarse a la nueva situación. Por el contrario, la aplican en el intento de mantener y defender la situación anterior.

Los gestores del cambio deben esforzarse en considerar que esta reacción es lógica y no deben sentirse agraviados si son objeto de ataques personales. Deben demostrar comprensión aunque, al mismo tiempo, debe mostrarse firmes sobre la cuestión principal, eso es, que el cambio se está produciendo.

Negociación

Una vez agotada la fase de la indignación, los afectados pueden iniciar intentos de negociación. Con esta nueva actitud, se persigue lo mismo que en la fase anterior, a saber, intentar salvar la situación precedente.

En otras ocasiones, puede que intenten obtener beneficios que compensen la pérdida sufrida.

Durante los intentos de negociación, los afectados pueden hacer propuestas de mejora o proponer soluciones que justifiquen el mantenimiento del statu quo.

Es así mismo posible que durante esta fase se hagan maniobras dilatorias con el objeto de ganar tiempo y postergar el cambio.

Angustia

Después de los intentos de negociación, empieza otra etapa caracterizada por un aumento del estado de ansiedad y angustia. La intensidad de esas emociones es directamente proporcional al grado de incertidumbre que presenta la nueva situación.

En este punto, las personas afectadas han empezado ya a reconocer que se encuentran en una situación nueva y que el cambio ha tenido lugar.

Sin embargo, su percepción de la nueva situación todavía es poco realista. Unos pueden creer que la nueva situación es peor de lo que es en realidad o, incluso, tener la impresión de que se están enfrentando a una catástrofe.

Si se intercalan momentos de euforia, la percepción de la nueva situación también se distorsiona y puede inducir a creer que las oportunidades emergentes son mucho mejores de lo que son en realidad.

Tristeza

La etapa de la angustia retrocede cuando empieza a surgir la tristeza. Aquí se encuentra la nostalgia que resulta de la constatación de la pérdida. Es la aflicción que produce la evidencia de que la situación precedente se ha hecho irrecuperable.

Todos esos sentimientos coagulan en la etapa siguiente, cuando aparece la depresión

Depresión

La depresión que se sufre en este punto del proceso es una reacción normal que cualquier persona emocionalmente equilibrada puede llegar a experimentar.

Esta depresión viene estrechamente ligada a la resignación. A estas alturas del proceso, el cambio ya no se pone en duda, se reconoce que se ha producido y que la situación precedente se ha desvanecido y que pertenece al pasado.

Durante la fase de depresión, lo que se siente es una sensación de fracaso, desamparo e incluso desesperación. Las personas más desconfiadas pueden tener la impresión de que todos se han vuelto en su contra, que los amigos han fallado e, incluso, cuando la personalidad es proclive a la paranoia, se puede llegar a sospechar que uno ha sido objeto de una traición o que es víctima de una conspiración.

Lo más característico de la fase depresiva es la pérdida de impulso. La capacidad de trabajo disminuye y eso refuerza la sensación de ineptitud. La depresión se realimenta en ese bucle y la visión de la realidad se distorsiona todavía más.

El nivel de energía es tan bajo que uno se siente postrado y recluido en un estado de fatiga permanente. La fatiga aparece prematuramente. Cualquier cosa, cualquier gestión o actividad que, en circunstancias normales se realizaría sin ningún esfuerzo, ahora aparece como una montaña cuya sola visión paraliza. Durante esta fase, la gente se hunde.

La duración de la fase de depresión varía mucho entre una persona y otra. En las personas emocionalmente más equilibradas, esta fase se atraviesa y se termina. Entre otras personas con una personalidad más depresiva, puede instalarse y permanecer durante mucho tiempo. Las personalidades bipolares pueden intercalar fases de euforia y fases de abatimiento durante mucho tiempo.

Asimilación

Una vez terminada la fase depresiva se experimenta la sensación de recuperar el control de la propia vida. Gradualmente se reencuentra la capacidad de trabajo y uno empieza a sentirse abierto a nuevas oportunidades. La percepción de la realidad mejora, se hace más realista. Entonces, se puede decir que el cambio ya se ha comenzado a asimilar.

Fluctuación de la respuesta emocional



CONTINUIDAD ENTRE ETAPAS

Las fronteras entre estas etapas emocionales son difusas. No es que durante la primera fase de inmovilidad sólo se esté paralizado. Se pueden experimentar también brotes de negación, cólera o intentos de negociación. Pero **predomina** la parálisis.

Algo parecido se puede decir de las otras etapas. Por ejemplo, en la fase de "angustia" puede haber pequeños brotes de negación, cólera, tristeza o asimilación. Es decir, en cada momento **predominan** los sentimientos propios de ese momento pero pueden emerger pequeñas comparecencias de estados emocionales anteriores o posteriores a ese momento.

Así, incluso cuando la "asimilación" ya hace algún tiempo que se ha realizado, pueden todavía aparecer de forma esporádica estados emocionales breves que corresponden a alguna de las etapas anteriores.

EVOLUCIÓN DE LOS SENTIMIENTO DE IDENTIDAD

A lo largo de estas fluctuaciones, la identidad primero se reafirma y lucha por preservarse tal cual se experimenta. La defensa de los deseos, los intereses y el statu quo, en realidad son una defensa angustiada de la identidad.

Luego, cuando el cambio comienza a percibirse como irreversible, la identidad entra en crisis y **este es el período más duro del cambio**. Ya no es posible continuar siendo lo que se era, pero todavía no se ha llegado a ser lo nuevo. Así que mientras se está en este intervalo "se es poca cosa".



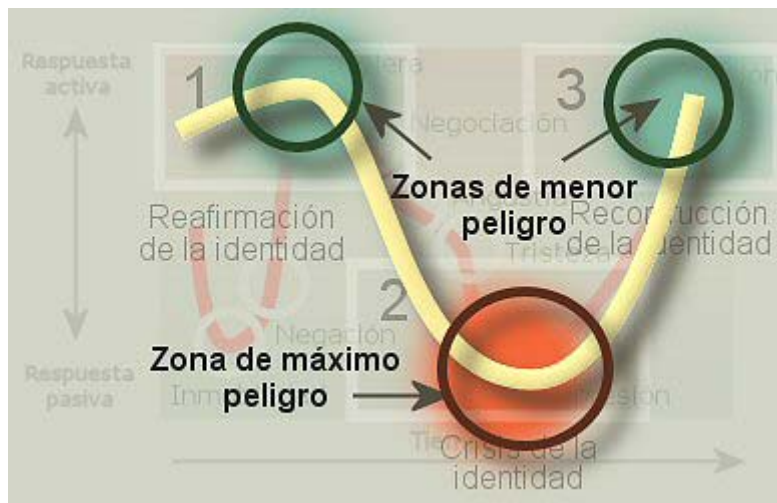
LA DEVASTADORA ACUMULACIÓN DE CAMBIOS

Cuando los cambios son numerosos e importantes, habría que poder dosificarlos. Considérese el caso de alguien que ha sufrido un cambio importante en su vida profesional y, después de pasar por toda la peripecia emocional y cuando se halla en plena crisis de identidad, dando los primeros pasos inciertos hacia su reorientación laboral, sufre una nueva pérdida importante (por ejemplo, la muerte de un ser querido muy próximo, un divorcio o un accidente). Entonces la crisis de identidad se agudiza todavía más.

PUNTOS DE INSERCIÓN DEL CAMBIO ACUMULADO

El solapamiento de cambios importantes puede poner en peligro la identidad sobre todo cuando el cambio nuevo se plantea justo en el peor momento de todos, esto es cuando se está a punto de iniciar la reconstrucción.

El gráfico que sigue muestra distintos puntos de inserción del nuevo cambio que se acumula. Como es lógico, la inserción es tanto más problemática y difícil cuanto más débil está la identidad.



La acumulación de varios cambios que se introducen sucesivamente, cada uno de ellos, en el momento más crítico del proceso anterior, pondrá en serio peligro la salud del sujeto e incluso la viabilidad de su existencia.

Considérese el caso de alguien que sufre sucesivamente tres cambios muy importantes, que se insertan, cada uno de ellos en el momento de máximo peligro. Por ejemplo:

- en primer lugar pierde su empleo
- más tarde, cuando se encuentra en la zona de máximo peligro, justo en los momentos preliminares de su reorientación laboral, sufre la pérdida de un ser querido muy próximo, y unos meses más tarde
- se ve forzado a hacer un cambio de domicilio a otra ciudad en donde no tiene anclajes sociales y queda desconectado de su entorno social anterior.

Los efectos adversos sobre la capacidad de trabajo, la autoestima y la salud se acumulan, haciendo que la recuperación de su identidad sea cada vez más difícil e incierta.

CAMBIOS PERCIBIDOS POSITIVAMENTE

Cuando una persona percibe un cambio como algo positivo también pasa por distintas fluctuaciones emocionales.

En el primer momento no se perciben demasiado bien las dificultades y la magnitud de los retos que deberán afrontarse. Eso puede producir un exceso de euforia y optimismo.

A veces las imágenes que uno alimenta pierden medida y proporción. Bajo la influencia de este optimismo inicial uno puede ingenuamente creer que todo será fantástico, fácil y asequible. Podrá aparecer entonces un exceso de confianza y en tales condiciones es fácil dar pasos en falso.

A medida que el cambio se produce, empiezan a constatarse las dificultades que plantea. Entonces la confianza inicial puede debilitarse, con el riesgo de pasar a tener una percepción negativa del cambio.

Las personas sujetas al cambio pueden empezar a dudar de su capacidad para llevarlo a buen fin. Pueden creer que los retos les desbordan y pueden sentirse tentados a tirar la toalla. Cuando esta inflexión es muy clara, se puede llegar a rechazar el cambio y entrar en la dinámica propia de los cambios que parecen negativos. Si eso llega a acontecer, puede desencadenarse toda la secuencia emocional propia de los cambios "negativos", descrita más arriba.

Si la realización de cambio evoluciona bien, la gente empieza a verlo más factible y eso robustece la confianza sobre la capacidad para llevarlo a cabo. Llegados a este punto, la percepción de lo que está aconteciendo se hace más realista y las visiones más distorsionadas de las fases iniciales se tornan más realistas.

A medida que el cambio llega con éxito a sus últimas fases, y al comprobar que los resultados están al alcance de la mano, se registra un nuevo aumento de la confianza y la energía.

DISFUNCIONES DE LA RESPUESTA EMOCIONAL

Como se ve, tanto si el cambio es percibido positiva como negativamente, se desencadena un verdadero calidoscopio de emociones durante un período de tiempo que puede llegar a prolongarse durante meses.

Lo que corresponde subrayar aquí es que durante el proceso, la percepción de la realidad sufre distorsiones, de manera que la respuesta emocional resulta alterada por visiones desfiguradas de la realidad lo que redundará en una pérdida de la calidad de la acción.

De otro lado, como ya hemos visto, mientras dura el proceso, las personas se encuentran en baja forma. Sobre todo cuando los cambios son percibidos como negativos, el desasosiego y la falta de confianza son constantes. Al llegar a la fase de depresión, la vitalidad todavía se reduce más y se experimenta una importante pérdida de la capacidad de trabajo.

En general, mientras el cambio se está produciendo, las personas se sienten desorientadas, se ponen a la defensiva, tienen crisis de confianza y experimentan problemas de autoestima. Todo esto tiene repercusiones directas sobre la salud. Aumenta el absentismo, menudean las bajas por enfermedad y las visitas al médico.

Los resentimientos que se arrastran desde hace tiempo se reavivan, los reproches por antiguos agravios reaparecen y pueden dar lugar a nuevos enfrentamientos.

En circunstancias de este tipo, la gente se radicaliza. Pierde de vista la gama de grises y empieza a verlo todo exclusivamente en blanco o en negro. Entonces las actitudes se polarizan. Los diagnósticos son reduccionistas, las opciones que se toman en consideración son esquemáticas, simples y extremas. Y la gente se agrupa a favor o en contra de posiciones muy elementales. La capacidad para manejar los matices y apreciar las sutilidades se debilita o desaparece.

El malestar previo a la estampida se apodera de la gente, la sensación de caos aumenta, la capacidad para dar respuestas sensatas disminuye. Cuando esos sentimientos empiezan a proliferar dentro de una organización, la debilidad global aumenta y la organización se hace más vulnerable a los ataques externos.

Cuando son muchas las personas que reaccionan de esta forma al mismo tiempo, es fácil que se produzca un proceso de retroalimentación. Muchas personas juntas viviendo emociones simples y similares producen una reverberación que refuerza sobremanera aquello que se está sintiendo. Se puede decir que, mientras dura el cambio, la organización queda inerme y pierde transitoriamente gran parte de su capacidad de reacción.

Todos esos efectos son especialmente acusados en los *cambios de transición*, pero lo son todavía más en los *cambios de transformación*, porque las situaciones se hacen mucho más caóticas.

BENEFICIOS Y PELIGROS DEL CAMBIO

Sin embargo el caos, bajo ciertas circunstancias, también tiene efectos beneficiosos que pueden ser aprovechados. Pero es necesario saber crear un clima y un entorno que sean propicios. En situación de inestabilidad se puede ser más fácil encontrar soluciones para los problemas crónicos que se arrastraban desde hace tiempo.

Obstáculos insalvables producidos por la estabilidad.

Por el contrario y como es sabido, en situaciones estables, las fórmulas, las soluciones y las visiones varían muy poco. Se hallan sólidamente instaladas y, por lo tanto, es muy difícil ponerlas en cuestión y sopesar seriamente otras alternativas que podrían ser más beneficiosas. La estabilidad puede que sea emocionalmente confortable, pero es también una jaula que impide el acceso a soluciones que podrían proporcionar alivio o facilitar salidas beneficiosas.

Toda renovación, si es acertada y se realiza correctamente, abrirá una vía hacia un estado mejor. Pero, al mismo tiempo, es una peripecia peligrosa, difícil y dolorosa. El cambio puede ser un viaje prometedor pero comprometido durante el que, por el camino, se pueden perder las ilusiones, la identidad y, en los casos peores, hasta la piel.

Resultados pobres.

El proceso del cambio suele durar más de lo necesario, ocasiona más miedo y sufrimiento del que sería estrictamente ineludible, debilita excesivamente el sentido de la identidad durante demasiado tiempo y encima pocas veces proporciona plenamente todo el rédito que podría proporcionar.

Las VERTIENTES DEL "GESTOR DEL CAMBIO"

La gestión del cambio presenta varias vertientes:

- La gestión de los cambios que cada persona experimenta personalmente. Este tipo de "gestión" deben realizarla todas las personas que sufren cambios personales de diferente índole
- La gestión de los cambios que sufren las personas más próximas que nos rodean.

La gestión del cambio que se está produciendo en un grupo o una organización. Este tipo de gestión corresponde a aquellos que deben actuar profesionalmente como gestores del cambio.