

**taga**

Change Management

# **La Curva del Cambio**

Gestión del Cambio Organizacional

*Por Joan Cos Codina*



Photo by [@lastly](#)

Octubre 2020



Photo by @dylu

La Curva del Cambio es un **modelo esencial para entender y saber gestionar el proceso de cambio en las personas**. ¿Por qué me siento así? ¿Por qué me comporto de esta manera frente a un determinado asunto? ¿Por qué esta persona se comporta así o se resiste frente a una nueva propuesta? ¿Qué puedo yo hacer?

## Comprender el proceso a través del Cambio

En todos los cambios que percibimos como negativos las personas pasamos a través de cuatro etapas secuenciales, que van acompañadas de unas emociones comunes. Estas fases son: Shock o Negación, Resistencia, Exploración y Aceptación o Mejora.

Este modelo surge de las investigaciones de la psicóloga Elisabeth Kübler-Ross sobre el proceso de aceptación de la muerte, en personas moribundas. Es un modelo igualmente aplicable a otras situaciones de pérdida que, en el caso del cambio organizacional, pueden ser muy variadas, incluyendo la pérdida de retribución y beneficios, pero también de status, poder, relaciones, tiempo o simplemente una salida de la zona de confort personal.

Las fases y sus emociones asociadas son:

### 1.- Shock o Negación.

La primera reacción ante un cambio inesperado es el shock (donde no hay todavía consciencia de lo que está pasando) y seguidamente la negación

("esto no puede ser!"). Las emociones asociadas son la sorpresa y la negación.

### 2.- Resistencia.

Cuando empezamos a tomar consciencia que el cambio es una realidad es difícil aceptarlo plenamente de inmediato. Surge pues la resistencia, que está relacionada con el miedo a la pérdida que supone este cambio. Se manifiesta de forma activa con quejas, protestas o confrontación directa o de forma pasiva mediante emociones negativas no mostradas, rechazo, dejar de hacer tareas o ralentizarlas, etc.

Las emociones típicas en esta fase son la ira, el miedo, la culpabilización a otros de lo que nos sucede a nosotros. Es común que evolucionen (o se combinen) con la tristeza y la autoinculpación.

En general, a medida que se profundiza en esta fase de resistencia y en los primeros momentos de la fase siguiente de Exploración, se puede describir como un cóctel de emociones desagradables o negativas.

La persona puede no ser capaz de distinguir entre unas y otras, pues alterna y combina ira o enfado, tristeza y culpa. Es valioso para la persona poder empezar a salir de esta situación cuanto antes. A menudo observamos comportamientos humanos que cronifican este estado, y que tienen consecuencias negativas en todos los casos observados. Según el tipo de cambio estas consecuencias pueden ser enfermedades físicas y mentales, depresión, accidentes o desvinculaciones del rol o trabajo. En algunos casos el proceso de cambio se aborta, y ello trae consecuencias negativas para la empresa, tales como pérdida de la inversión, pero sobre todo pérdida de la oportunidad de cambio (habrá que esperar mucho tiempo antes de poder volver a intentarlo) y pérdida de la confianza de las personas en el cambio y sus impulsores.

Es una fase también en la que se va tomando consciencia de que el cambio es una realidad y se intentan minimizar sus consecuencias. Para ello surgen comportamientos de negociación sobre la adopción del cambio, sus

condiciones y consecuencias.

Esta es una fase valiosa, en la que es importante observar lo que está sucediendo. La resistencia no es negativa en sí mismo, simplemente nos muestra el punto en que cada persona (o grupo de personas, *stakeholders*) han encontrado su frontera (o barrera) hacia el cambio. Nos da información valiosa respecto a cuando y cómo actuar para ayudar a las personas a disolver y superar esta frontera.

Existe una versión más sutil de la resistencia que consiste en micro resistencias, que a veces son incluso inconscientes. Por ejemplo no hacer las tareas tan bien o con tantas ganas, llegar tarde a reuniones, mostrar un estado de ánimo o carácter más negativo, etc.

A menudo la resistencia da información valiosa al agente de cambio, si somos capaces de entenderla como un feedback. El diseñador del cambio y el agente del cambio puede modificar su diseño y plan para mejorarlo si incluye la información que le proporcionan las resistencias mostradas.

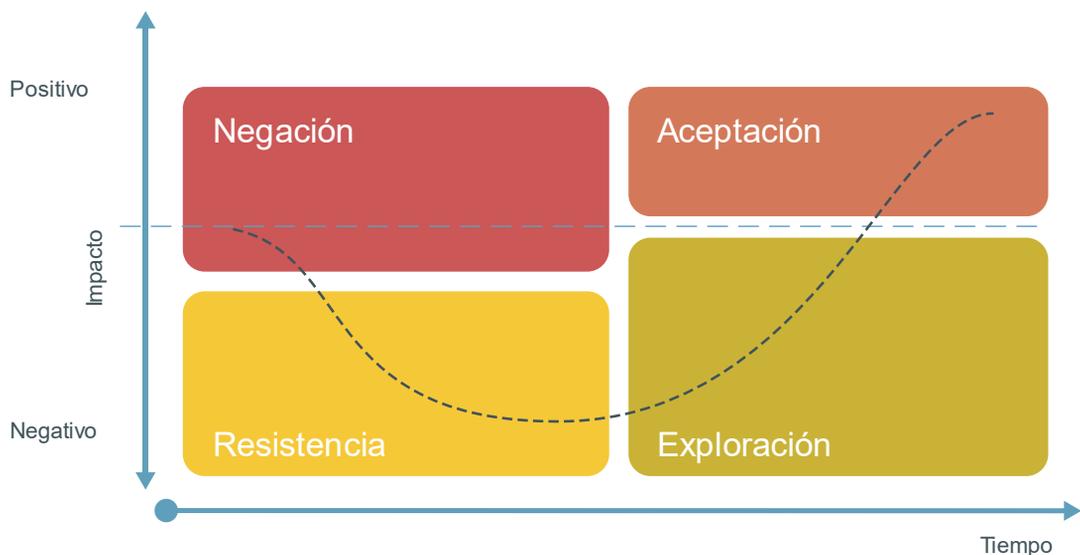
Es conveniente tener la flexibilidad para pensar que quizá nuestro plan puede mejorarse y que el cambio no tiene por que ser exactamente como lo hemos diseñado.

En esta fase la organización empieza ya a transformarse, pues sus miembros van tomando contacto con la nueva realidad, con las amenazas y mejoras reales y potenciales, y tomando consciencia de cómo ello les afecta. Es importante decir que a menudo la realidad del cambio no será como nos lo imaginamos en este momento por que muchas amenazas imaginadas nunca acaban siendo realidad o por

que su dimensión o características son diferentes a como las imaginamos en este momento inicial.

Para transitar a través de esta fase de resistencia es valioso tomar una actitud positiva e intentar ver la nueva situación como una oportunidad.

Como líder y agente de cambio esta es una fase que es importante gestionar adecuadamente. Prever las resistencias y anticiparse a ellas para minimizarlas puede crear una diferencia en cuanto al éxito del cambio y a obtener el retorno de la inversión (en tiempo, dinero, etc.) esperado.



Fuente: Activa Conocimiento

### 3.- Exploración.

En esta fase se profundiza en el impacto del cambio y en la transformación de las resistencias al mismo. Exploración se refiere a empezar a vivir la nueva situación, o al menos el camino hacia ella.

Existe un punto de inflexión importante que marca la frontera entre la fase de Resistencia y la de Exploración, que es la aceptación (no confundir con la fase con el mismo nombre) de que el cambio va a suceder, y la decisión de empezar a “probar” con lo nuevo... aunque sea para demostrar que no es una buena opción. A partir de este punto empieza el camino de la exploración, que lleva a la fase de Aceptación.

En esta fase las emociones se cabalgan con las de la fase anterior (coctel de ira, tristeza y culpa, entre otras) pero se van calmando y se transforman en aceptación, curiosidad e incluso una expectativa positiva. Ello sucede en la medida que insistimos en “probar” con

lo nuevo y ganamos capacidad de apreciar las partes positivas que pueda tener. Entre ellas las de abrir caminos y oportunidades nuevas, mejorar en la tarea, descubrir personas (o rasgos de personas) nuevos, etc.

Como líderes y agentes del cambio debemos acompañar a las personas en esta exploración y toma de conciencia de los nuevos aspectos positivos, y evitar frustraciones, regresiones o, en general, retorno a las emociones negativas. Instrumentos adecuados son el coaching y mentoring, las redes de soporte (técnico y emocional) y la experiencia de los iguales. Crear una red de agentes del cambio es adecuado y valioso en este momento. Debemos ser conscientes que las personas necesitan su tiempo y que la empatía es fundamental.

Es el momento de destacar los éxitos conseguidos (aunque sean pequeños) y seguir empoderando a los trabajadores para continuar con su exploración.

#### 4.- Aceptación o Mejora.

En esta fase se muestran ya los resultados positivos de todo el proceso y el retorno esperado del cambio tiene lugar. Por ejemplo, en un cambio de organización o de procesos, éstos dan los frutos esperados.

Podemos entender que estamos ya en esta fase cuando los sujetos pasivos del

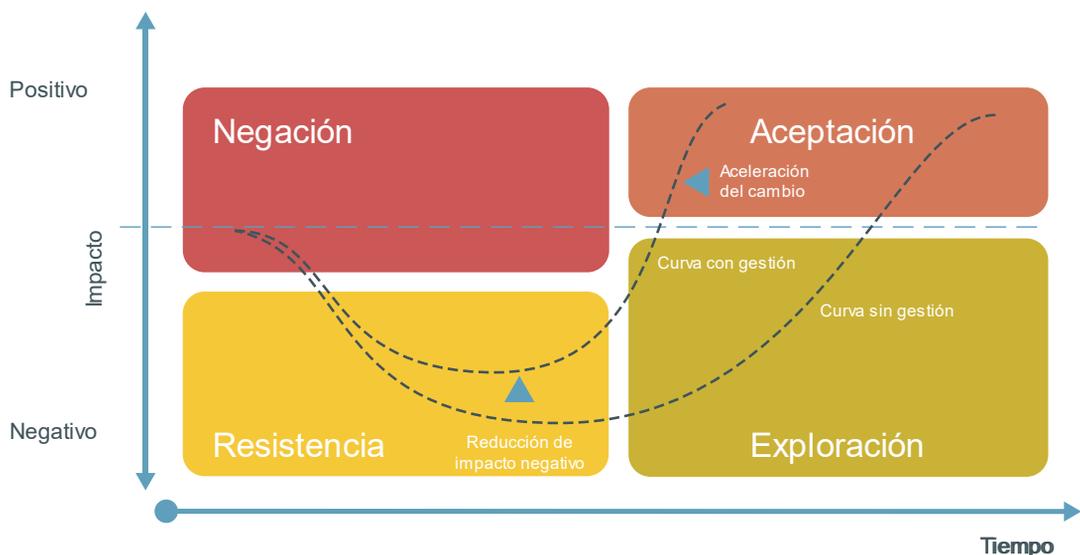
cambio (incluyendo usuarios) hacen propuestas de mejora, además de usar la nueva situación (herramienta, proceso, etc.).

Es también la fase de la celebración, como reconocimiento de la transición realizada y para facilitar el camino en los siguientes cambios que vendrán.

### Gestionar el Cambio: el rol del Agente del Cambio

El Agente del Cambio tienen su labor fundamental resumida en "gestionar la curva del cambio". Esta gestión consiste:

- **Aplanarla:** menos profundidad en las emociones negativa y la resistencia.
- **Acortarla:** menos tiempo en la zona baja de la curva al conseguir la aceptación (prueba) cuanto antes.



Fuente: Activa Conocimiento

Ante cualquier cambio organizacional encontraremos comportamientos variados de las personas relacionadas con él (usuarios directos, pero también otros *stakeholders*). El modelo de la curva del cambio es un instrumento útil por sus aportaciones al trabajo del Agente del Cambio.

**A.- Reconocer y aceptar.** La primera contribución importante de la curva del cambio a la gestión del cambio es **saber que todas las personas (incluido uno mismo) van a pasar por estas fases**. Es decir, es normal encontrarse viviendo las emociones propias de cada fase y es bueno reconocerlo. A veces tendemos a negar nuestra emoción negativa (por creer que así pasará o por cierto orgullo de reconocer nuestra afectación).

**La acción positiva y útil** en este caso es primero reconocer la emoción (p.ej.: "estoy enfadado y culpabilizo a otros de lo que me pasa") y después darle espacio y tiempo para que esta fase y sus emociones tengan lugar y puedan transitar a la siguiente fase.

En el caso de otras personas, a veces tendemos a culpabilizarlos por estar pasando por estas emociones (negación, ira, culpabilización, tristeza) que interpretamos como resistencia.

**La acción positiva y útil** en este caso es entender que es natural e inevitable que esto suceda y que nuestro rol como facilitadores del cambio es ayudar en vez de culpabilizar y entender que es una resistencia negativa a nuestros planes y proyectos.

**B.- Facilitar la transición.** La segunda contribución importante de la curva del cambio a la gestión del cambio es que **nos da herramientas para ayudar a las personas a transitar a la siguiente fase de la curva**, hasta llegar a la plena aceptación del mismo. El rol de facilitador del cambio (a veces de uno mismo) es facilitar esta transición

**La acción positiva y útil** en este caso es conseguir que la persona reconozca primero y luego entienda sus emociones, y ayudarle a dar con la clave para pasar a las siguientes.

Una forma concreta de hacerlo es reconocerle en conversación las emociones que está viviendo y que éstas son naturales y necesarias; y a continuación mostrarle el camino para abandonarlas y no bloquearse en ellas.

En el ámbito práctico, mostrarle el modelo de la curva del cambio de Kübler-Ross puede ser una forma útil de hacerlo.

Respecto al **camino para abandonar las emociones más negativas, éste siempre es la aceptación de que el cambio es una realidad y que debe afrontarlo cuanto antes y con la actitud más positiva posible.** A menudo no afrontarlo,

intentar abortarlo o permanecer en la resistencia lleva directamente a una "salida" de la situación. Esta salida puede tomar la forma de enfermedad, accidente, reprobación, desvinculación, despido, etc.

**Como Agentes del Cambio debemos adaptar nuestro liderazgo a cada fase de la curva y especialmente a cada persona**

o grupo de *stakeholders* según su momento y entorno para servir mejor a este fin de facilitar la transición de todas las personas desde su situación inicial a la situación final deseada, que significa la implantación final y completa del cambio. La empatía es un recurso valioso para ello.

---

*Joan Cos Codina es socio codirector de TAGA, empresa consultora en Gestión del Cambio dedicada a facilitar a organizaciones y empresas los procesos de cambio y transformación hacia una mayor prosperidad.*

 joan.cos@taga.net





Photo by @doto