

LA GESTION DEL CAMBIO

Pudiera parecer que la aceptación incondicional como actitud es difícil de traducir en conductas. Esta actitud tiene que ver con el hecho de aceptar, no juzgar, elementos quizá que, en principio, pueden resultar un poco etéreos y además difíciles de conseguir.

Un líder de una organización dinámica y que está enmarcada en un proceso de mejora continua requiere como parte de esa dinámica la introducción de cambios que posibiliten la consecución de dichos procesos de mejora, y dichos procesos de cambio pueden, y deben enmarcarse en una actitud de aceptación incondicional.

En ocasiones, estos cambios se viven de manera pacífica y el grupo es capaz de iniciar una dinámica de revisión y crítica, aportando y apoyando la introducción de cambios. Sin embargo, existen otras ocasiones en las que la introducción de cambios genera resistencias y conflictos en el equipo. ¿Qué es lo que motiva la aparición de resistencias? ¿Cómo introducir cambios sin que aparezcan conflictos que nos generen un alto nivel de sufrimiento?

Muchas veces, estos procesos de cambios se realizan con un alto costo de sufrimiento. Sufrimiento de la persona que introduce dichos cambios, y sufrimiento del equipo.

Lewin, en su teoría del cambio planificado, distingue tres fases:

descongelación, cambio y recongelación:

- La descongelación tiene como objetivo generar motivación para el cambio. En esta etapa se toma conciencia de que algo no funciona y de que es necesario introducir algún cambio. Esta etapa se supera si se llega a la conclusión de que el cambio va a ser beneficioso.
- En la segunda etapa se desarrollan valores, actitudes y comportamientos nuevos. Es la etapa del aprendizaje y de la formación.

- En la tercera fase se confirma la estabilización del cambio. Se ponen en funcionamiento los cambios y se valora que funcionan.

Por otra parte, Schein explica unos fenómenos que se dan en todo proceso de cambio:

- En todo proceso se da el desaprendizaje de algo y el aprendizaje de algo nuevo.
- No hay cambio sin motivación para cambiar. Por tanto, una de las tareas será la de motivar al equipo para introducir cambios.
- El cambio no se produce si no cambian las personas responsables de llevarlo a cabo. Se subraya la importancia del cambio personal.
- El proceso de desaprender hábitos genera temores y miedos, dado que supone abandonar algo conocido y que, por tanto, nos da seguridad.

Es necesario que se cumplan las tres fases anteriormente expuestas para que el cambio sea una realidad.

De esta manera, **la empatía** nos ayudará a entender las dificultades de los miembros del equipo y a ver qué hay detrás de esas dificultades para incidir sobre ellas. **La escucha activa** nos permitirá recoger *feed-back* sobre cómo se van viviendo los cambios, así como nos dará información que nos permita ponderar la viabilidad de los mismos. **La aceptación incondicional** nos ayudará a entender las limitaciones, a ver los elementos positivos y a acoger el mundo emotivo, tan importante en las relaciones. Finalmente, **la autenticidad** me permitirá estar en contacto permanente conmigo mismo, para dar nombre a mis emociones, recoger mis limitaciones y aceptar mis errores.