

Gestión de la Resistencia al Cambio en la Implantación de la Cultura Preventiva



García Romero, Pepe

BACS CONSULTORIA / C. Cabanes, 21, ático 1ª / 08004 Barcelona, España
+34 93 688 12 65 / info@bacsconsultoria.com



Rolsma Tehusijarana, Daya H.

BACS CONSULTORIA / C. Cabanes, 21, ático 1ª / 08004 Barcelona, España
+34 93 688 12 65 / bacsconsultoria@telefonica.net

ABSTRACT

En la ponencia se describirán los principales factores implicados en la resistencia al cambio en procesos de implementación de prácticas preventivas en las organizaciones y se ofrecerán herramientas que puedan ser útiles al técnico de prevención en su papel de facilitador de la cultura preventiva.

Palabras clave

Cultura preventiva, resistencia psicológica, cambio organizacional

INTRODUCCIÓN

El elevado número de accidentes laborales en España evidencia que todavía queda mucho por hacer en cuanto a la mejora de las condiciones de salud y trabajo en empresas y organizaciones.

Estudios como el informe Durán han confirmado que la gestión de la prevención que se ha venido haciendo, en general ha sido más documental que práctica.

Una de las causas alegadas es que la prevención no se ha integrado suficientemente en la gestión de la organización. De hecho, la principal razón de ser de la Ley 54/2003 de reforma del marco normativo de la PRL es lograr que la prevención se integre en la gestión general de la empresa u organización

Pero la integración requiere de un cambio en la manera de hacer las cosas en cuanto a la prevención, es decir un cambio en la cultura preventiva de la organización.

De la misma forma que para cambiar el movimiento de un cuerpo se le tiene que aplicar una fuerza que venza su inercia, en el ámbito social y psicológico, para cambiar pautas, comportamientos, maneras de pensar o rutinas establecidas, se han de introducir fuerzas o energías que puedan vencer las propias inercias de los sistemas. Estas inercias en términos psicológicos se denominan resistencias al cambio.

Igual que ocurre en el mundo físico, en el ámbito social y psicológico las resistencias tienen por función mantener la estabilidad de los sistemas (homeostasis).

No obstante ello, dicha homeostasis debiera hacer posible cierto cambio con objeto de que la organización se pueda adaptar a las continuas variaciones del ambiente.

Dado que el cambio es necesario para la supervivencia de las organizaciones, el conocimiento de los mecanismos que reducen dichas resistencias facilitará la labor de los que tienen como responsabilidad impulsar las transformaciones dentro de ellas en cualquier orden, en este caso de cara a la prevención. Como afirma Douglas K. Smith, un reconocido consultor en organizaciones, «*La ignorancia sobre la íntima naturaleza de nuestra resistencia a cambiar es lo que impide el cambio y no la resistencia en sí misma*».

CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional es lo que identifica la forma de ser de la empresa u organización y se manifiesta en las formas de actuación ante los problemas y oportunidades de gestión y adaptación a los cambios y requerimientos de orden exterior e interior. Equivaldría a nivel colectivo lo que la personalidad es a nivel individual.

La cultura se interioriza por todos los componentes de la organización en forma de creencias y valores, los cuales se transmiten y se enseñan a los nuevos miembros como una manera de pensar, sentir y actuar.

Según Edgar H. Schein, la cultura organizacional está compuesta por dos niveles esenciales:

1. El nivel de lo que se piensa en la organización, el cual es *implícito* y está constituido por las creencias o supuestos básicos y, sobre todo, por los valores esenciales.
2. El nivel *explícito* u observable. Está compuesto a su vez por dos niveles:
 - Lo que la organización hace: procedimientos, conductas, organigramas, rituales, tecnología, etc.
 - Lo que la organización aparenta: logotipos, edificios, ubicación

Componentes

Los componentes de la cultura son:

- **El Propósito o Visión:** *Qué queremos llegar a ser (respecto a la prevención). «¿Hacia dónde vamos (con respecto a la prevención?)».*
- **La Misión** o razón de ser. «¿Para qué?»
- **Los Valores**
- **Las Políticas Generales** o valores instrumentales

Lo que da coherencia a una organización es la claridad y consenso de sus metas (fines) y de sus principios (valores).

El Propósito o Visión

El Propósito o la Visión son perdurables en el tiempo y tienen que plantear una aspiración que dé sentido a la organización, tanto en la realidad actual como, especialmente, en el futuro. Para orientar las acciones hacia ese propósito o visión, se debe fijar un hito que permita concretarlo en tiempo y forma. Es por ello que se formula la Misión.

La Misión

La misión recoge de forma sistematizada los objetivos de orden superior. Traduce la abstracción de la filosofía incluida en el propósito en un proyecto tangible y activador que hace avanzar la organización y centra sus esfuerzos. Constituye asimismo, la expresión sincera y sentida de los deseos íntimos que las personas buscan en el trabajo

Los valores

Los valores constituyen el núcleo de toda la cultura organizacional ya que aportan un sentido de dirección común a todas las personas que la constituyen y unas líneas directrices a su labor diaria. Los valores con los que se participa definen el carácter fundamental de la organización y crean un sentido de identidad en ella.

Las Políticas Generales

Las Políticas Generales concretan las líneas globales de actuación en la organización en diversos ámbitos, normalmente relacionados con los sistemas de gestión.

Estas políticas persiguen alcanzar los objetivos básicos asumiendo los contenidos formulados en la Misión a través de la aplicación de las líneas directrices de la gestión estratégica y constituyen la respuesta al reto competitivo.

CAMBIO ORGANIZACIONAL

El cambio organizacional se manifiesta en la adaptación de las organizaciones a las cambiantes condiciones del medio ambiente externo o interno, mediante procesos de aprendizaje. La capacidad para el cambio es lo que caracteriza a las organizaciones exitosas.

El cambio surge como consecuencia de interacciones de fuerzas tanto internas (p.e. insatisfacción con la actual tasa de accidentabilidad laboral, voluntad de mejora del clima laboral, etc.) como externas (cumplir con la normativa de salud laboral, implantar un sistema de gestión de la prevención, etc.).

El cambio organizacional es un proceso complejo y requiere:

- De una voluntad decidida por parte de sus máximos responsables de querer hacer las cosas de una manera diferente. Por ello, este nuevo propósito deber incluirse en la nueva formulación del propósito, misión, valores y políticas organizacionales.
- Que se defina precisamente aquello que quiere cambiarse.
- Que se preste atención tanto al aspecto técnico como al factor humano.

Cuando se habla de cambio se hace referencia a variaciones permanentes en la manera de pensar, sentir y hacer en la organización.

El proceso de cambio

El cambio implica desaprender pautas establecidas, aprender otras nuevas y hacer que éstas reemplacen a las primeras. Por ello no es un proceso fácil.

El cambio será más costoso cuanto mayor sea su magnitud (p.e. número de trabajadores implicados, importancia relativa de la competencia o habilidad que debe ser cambiada, impacto en creencias valores, etc.) y menor la propensión al cambio en la organización (disposición al cambio en los trabajadores, entendimiento de la necesidad del cambio, grado de consenso en la dirección, recursos dedicados al cambio, número de cambios simultáneos, etc.

Desde el punto de vista teórico, el cambio implica el paso de una situación inicial que requiere ser cambiada hacia otra situación deseable. Desde un punto de vista procesual, esta transformación se logra en tres etapas:



Fig. 1 Etapas del cambio

En la **primera fase**, se trata de hacer obvia al individuo o la organización la necesidad de cambio. Esta etapa es clave para reducir la resistencia. Por ello debe transmitirse de la manera más clara posible dicha necesidad y los cambios que se quieren lograr, de tal manera que puedan ser captados perfectamente. El impulso en esta primera fase se puede potenciar reforzando las fuerzas que favorecen el cambio, debilitando las que lo dificultan o con una combinación de las anteriores.

En la **fase de movimiento** o cambio propiamente dicho se fomentan nuevos valores, actitudes y comportamientos en los trabajadores, tratando de lograr que éstos se identifiquen con ellos y los interioricen. Entre las actividades propias de esta fase se encuentran el difundir el proyecto para la implementación del cambio, comunicarlo a los afectados, plantear retos atractivos, formar y entrenar en las nuevas habilidades y desarrollar mecanismos de feedback que permitan información sobre las marcha de proceso de implementación.

En la **última fase** se consolidan los nuevos aprendizajes, transformando en norma un nuevo patrón de comportamiento. Se utilizan mecanismos de apoyo o refuerzo.

RESISTENCIA AL CAMBIO

La resistencia al cambio en general y la resistencia a ser influido en particular aparecen en toda ocasión en que las circunstancias requieren de los individuos, grupos o sistemas un cambio de su conducta habitual. Salvo que una evidencia abrumadora de que un cambio de conducta sea indispensable o beneficioso, las personas normalmente se resisten a toda modificación de su *status quo*.

La resistencia se puede manifestar abiertamente como cuando un trabajador no utiliza un EPI, un mando intermedio no le exige que lo lleve puesto o el gerente no asigna suficientes recursos para adquirirlos, pero es más frecuente que se exprese en forma encubierta, por ejemplo rehusando abandonar prácticas no seguras.

A primera vista la resistencia aparece como un proceso irracional que no concurre a ningún propósito útil. ¿Qué motivo tiene la gente para no realizar su trabajo de una forma segura? Sin embargo, por ilógico que parezca, la resistencia es universal.

Por ello, todos los que tengan responsabilidad en lograr cambios en las conductas de los demás deben esperar que esté presente pero también a superarla, de lo contrario se frustrarán sus esfuerzos para producir un cambio.

Sin embargo, dominar la resistencia no es una tarea fácil. Los prevencionistas, normalmente, esperan que sus esfuerzos para mejorar las condiciones de trabajo sean seguidos por el personal de su organización, pero cuando su trabajo tropieza con manifiesta indiferencia o escepticismo, se sienten frustrados. Sienten la resistencia como algo personal. A su vez, pueden manifestar inadvertidamente su enojo, fomentando la ulterior resistencia y perpetuando una espiral de interacciones negativas.

Los prevencionistas jóvenes y sin experiencia son particularmente vulnerables a personalizar la resistencia interpretándola como un rechazo o como una confirmación de su falta de destreza. Aún prevencionistas avezados pueden resultar vulnerables. Si bien es menos probable que la tomen como algo personal, suelen considerar que el efecto acumulativo de enfrentar resistencias puede traer como resultado una pérdida de energía y un incremento de la fatiga.

Los prevencionistas debieran aprender a no personalizar estas muestras de resistencia. En particular debieran comprender que rara vez la resistencia se relaciona con sus cualidades profesionales; forma parte de una resistencia al cambio, que es universal y natural y de una resistencia a ser influido que tiene funciones positivas. Si no hubiera cierto monto de resistencia al cambio, todos los sistemas sociales entrarían en caos y confusión porque responderían sin orden ni concierto a los influjos recibidos.

Los motivos que pueden ocasionarla se pueden encuadrar dentro de las áreas de conocimiento, desarrollo de habilidades y motivación. Dicho en otras palabras, el no saber, no poder o no querer.



Fig. 2. Pirámide de resistencias

A la base de la pirámide se halla la falta de conocimiento sobre lo que debe cambiarse. En general se resiste cualquier tipo de cambio si no se conoce en qué consiste, las razones por las que se lleva a cabo y el impacto personal de dichos cambios. Otras veces se resiste al cambio porque las personas lo valoran negativamente en base a lo que ocurre en su ámbito de trabajo sin considerar sus efectos más globales o a largo plazo.

Otra de las causas del fracaso en cambiar es el sentimiento personal de no poder cambiar. Sucede porque los trabajadores no saben cómo hacer lo que deben hacer o no tienen las habilidades requeridas por la nueva situación. Estos sentimientos a veces están acentuados por un tipo de cultura organizacional que castiga

excesivamente el error o por la percepción personal de que dicho cambio no puede producirse.

Por último, y no el menos importante, está el aspecto emocional o motivacional, el no querer cambiar, bien porque se considera que no conviene o porque obliga a uno a salir de la zona de comodidad. Normalmente estas reacciones tienen su origen en sentimientos como:

- El *desacuerdo* en cuanto a las premisas o los razonamientos sobre los que se sustenta el cambio
- La *incertidumbre* ya que los efectos del nuevo sistema pueden generar temor por falta de confianza en sus resultados
- La *pérdida de identidad* ya que las personas sustentan su identidad sobre lo que hacen
- La *necesidad de trabajar* más ya que se puede pensar que hay que trabajar de acuerdo al método antiguo y al moderno

Resistencia individual

Para las personas, el cambio implica una serie de transformaciones interiores a través de una serie de estadios.

- l) El primero tiene que ver con la finalización del antiguo estado de cosas, "*el dejar algo*". Aunque en esta etapa algunas personas pueden sentir que ganarán con el cambio, otras sin embargo tendrán la sensación de que están perdiendo. Para estas personas, el cambio puede suponer una especie de duelo. Por ello, en esta etapa se debe:
 - Presentar el cambio con el mayor detalle posible, creando y comunicando la visión y removiendo los obstáculos que dificulten la claridad de visión.
 - Generar un sentido de urgencia
 - Contar con un equipo de dirección fuerte e ir creando grupos que sustenten el cambio.
 - Comprender el efecto negativo que puede tener en algunas personas, de tal manera que se les pueda ofrecer un apoyo individualizado.
 - Asegurarse de que todos conozcan los beneficios que les deparará el cambio
 - En general, las personas muestran cierto grado de incertidumbre ante la perspectiva del cambio. Se percibe más el riesgo que la oportunidad, por ello algunos bloquearan su apertura a nuevas realidades. Por ello:
 - ✓ Hay que insistir en la información sobre el cambio y sus beneficios
 - ✓ Informar del proceso de cambio y clarificar en qué fase del mismo se encuentra la organización.
 - ✓ Respetar los sentimientos de pérdida que puedan sentir algunos trabajadores.

- ✓ Fomentar la participación y estimular los logros que se vayan consiguiendo.

II) La segunda es una etapa de transición en la que las personas deben aprender a encontrarse en sintonía con la nueva situación. En esta etapa algunas pueden experimentar que pierden su modelo de referencia, lo cual les puede hacer sentirse confusos y desorientados. En este estadio quedan evidenciadas las limitaciones de análisis y ejecución del personal. Se continúa trabajando por inercia y las presiones para trabajar según el nuevo método se empiezan a notar sin que por otra parte se reciba toda la información necesaria para definir los nuevos procedimientos. Esta es una etapa de dudas y es poco productiva. Por ello, en esta fase es necesario:

- Clarificar el nuevo marco de referencia en el que se tiene que operar.
- Definir objetivos, metas realistas y puntos de control para priorizar y guiar el proceso.
- Mantener la productividad como el objetivo prioritario
- Ofrecer pautas para que los trabajadores puedan generar nuevas formas de trabajo.
- Considerar el cambio como un gran sistema compuesto por subsistemas y procesos
- Apoyar y reforzar el cambio con comunicación y entrenamiento.
- Compartir información y minimizar las consecuencias de los errores que se puedan cometer.
- Revisar el sistema de premios y castigos
- Utilizar los equipos de trabajadores como la unidad de implementación del cambio.
- Valorar las actuaciones adecuadas a pesar de los errores aislados. Hacer que la gente aprenda haciendo.
- Establecer un sistema de seguimiento del proceso de cambio.

III) En el tercer estadio se comienza a operar con los nuevos parámetros. En esta etapa suele ser frecuente que los nuevos conceptos o que las funciones no queden claramente definidos. Pueden aparecer dudas o desaliento. Por ello, es necesario:

- Obtener y exhibir logros que motiven a los individuos
- Establece símbolos del nuevo orden de cosas.
- Verificar que todos tienen definidas sus funciones
- Reforzar el cambio
- Comunicar

La respuesta emocional de una persona con una percepción inicial negativa sobre el cambio así como las pautas para abordar estas respuestas se muestran en dos ejes de coordenadas.

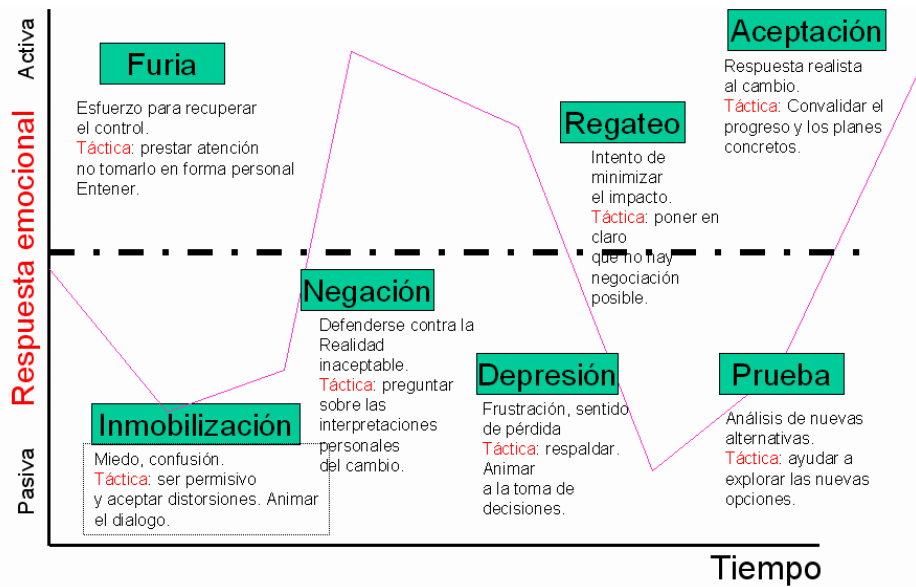


Fig. 3 Reacciones emocionales ante el cambio y estrategias para abordarlas

Evolución organizacional de la propuesta de cambio

Desde el punto de vista organizacional, la percepción del cambio pasa por una serie de etapas que van desde la inmovilización ante la perspectiva del mismo, a la internalización, cuando se ha pasado exitosamente por las diferentes etapas evolutivas.

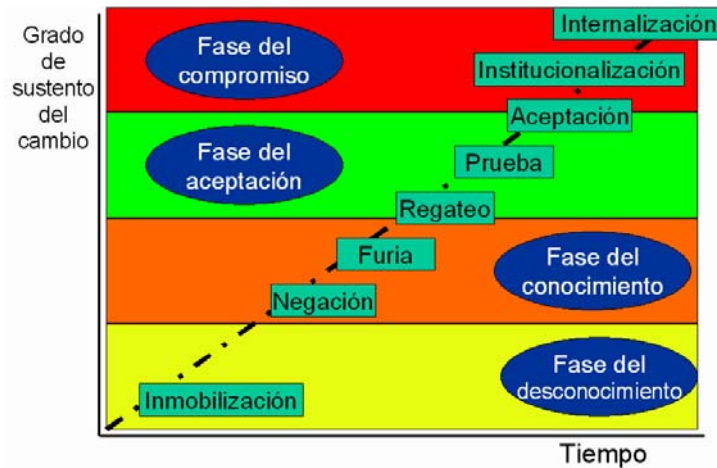


Fig. 4 Etapas organizacionales y reacciones emocionales ante el cambio

ESTRATEGIAS PARA FACILITAR PROCESOS DE CAMBIO

Un resumen de lo propuesto en los puntos anterior permite ofrecer una estructura de intervención compuesta por siete acciones básicas, las cuales se constituyen como los elementos necesarios para facilitar los procesos de cambio:

1. Evaluar la disposición al cambio en la organización
2. Articular una clara visión del cambio
3. Comunicar la necesidad de cambio
4. Generar el compromiso de los líderes
5. Alinear la situación de cambio con los valores culturales
6. Facilitar la participación del personal y la creación de equipos de trabajo
7. Evaluar la evolución y los resultados.

El papel del prevencionista en el proceso de cambio

Aunque los cambios deben ser generados y sustentados por la dirección, no obstante ello, por las propiedades de los sistemas, cualquier cambio que se inicie en un punto determinado de los mismos puede generar otros cambios en los demás elementos del sistema.

Por ello, el prevencionista, desde la posición que ocupe dentro de la organización, puede influir en la cultura preventiva a través de su influencia tanto a la dirección como a los trabajadores.

El potencial de los equipos de trabajo es fundamental para introducir los primeros cambios, que por efecto de una bola de nieve, pueden ir provocando cambios de mayor entidad, todo ello teniendo sin perder de vista lo explicado sobre los efectos de la resistencia.

REFERENCIAS

1. Anderson A.H. y Barker D. (1996) *Effective Enterprise and Change Management*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
2. Arthur Andersen (1998) *Prácticas de Gerencia del Siglo XXI*. Editorial La Palma.
3. Beckhard R. (1992) *Changing the Essence: the Art of Creating and Leading Fundamental Change in Organizations*. San Francisco; London: Jossey-Bass.
4. Brooks E. (1980) *Organizational Change. The Managerial Dilemma*. London: The MacMillan Press Ltd.
5. Schein, Edgar H. (1992) *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass Publishers.
6. Smith Douglas K. (1996) *Taking Charge of Change: 10 Principle of Managing People and Performance*. ISBN 0-201-91604-5