



## Las cinco etapas del cambio

Si elijo cambiar de móvil y abandonar el antiguo, este hecho no conlleva ningún trauma, ni connotaciones negativas ni repensar mi modo de actuar. Pero, si acostumbrado a mi forma de trabajo, la empresa decide que debo prescindir de mi agenda, teletrabajar, cambiar mis sistemas de comunicación o redefinir mi rol, entonces estoy en un cambio traumático siempre que no sea deseado o aceptado. De ese tipo de cambios hablamos en este artículo.

DAVID CUADRADO I SALIDO, psicólogo del Trabajo y las Organizaciones y socio consultor de VIVENTIA

**E**lisabeth Kübler-Ross (1926-2004) fue doctora en medicina y psiquiatría. Su personalidad fuerte y controvertida la llevó a ser retenida en el campo de concentración de Meidaneck (Polonia) durante la Segunda Guerra Mundial. Tras su liberación, se quedó para trabajar como voluntaria con los presos.

Este hecho marcó su vida y definió su posterior interés por el comportamiento de las

personas ante la inminencia de la muerte. Su trabajo durante décadas con enfermos terminales (prioritariamente de cáncer, ancianos y niños desahuciados) hizo que se convirtiera en la mayor autoridad mundial sobre el proceso de la muerte. Es autora de libros fundamentales como "La Muerte: Un Amanecer", "Lecciones de Vida" o "Sobre El Duelo y El Dolor" (en el que habla de su propio proceso terminal), manuales de referencia en ese aspecto de la psiquiatría aplicada a las relaciones humanas.

Pero si hay un modelo por el que realmente se recuerda y conoce a Elisabeth es por las cinco etapas por el que pasa todo enfermo terminal cuando es notificado sobre la irremediabilidad de su proceso. Etapas que, asimismo, suceden en los momentos de duelo que sufren los familiares y seres queridos y, como es la tesis de este artículo, que vive cualquier ser humano en un proceso de gran cambio.

Porque, ¿qué es sino un gran cambio, el mayor de los cambios, la propia muerte?

Vamos a recordarlas brevemente y a comentar sus implicaciones que en el campo de los recursos humanos tiene conocer estas fases, sus consecuencias, implicaciones y sugerencias de tratamiento.

### FICHA TÉCNICA

**Autor:** CUADRADO I SALIDO, David.

**Título:** Las cinco etapas del cambio.

**Fuente:** Capital Humano, nº 241, pág. 54, Marzo, 2010.

**Resumen:** Las cinco etapas descritas por Elisabeth Kübler-Ross para afrontar los procesos de duelo relativos a la inminencia de la propia muerte, no pueden trasladarse sin más a procesos de cambio personal o profesional. Pero constituyen un buen guión para entender nuestras propias reacciones a grandes momentos de cambio no deseado. En este contexto, cambio implica cualquier variación substancial del status quo actual, no querida o deseada, no buscada ni aceptada con antelación y que constituya una transformación drástica de nuestra forma habitual de trabajar, vivir o convivir. Como es obvio, vamos a referirnos a estas cinco etapas y a sus consecuencias a nivel profesional, por ser sobre las que podemos incidir como expertos en el ámbito de los RR.HH.

**Descriptor:** Cambio / Gestión de RR.HH.



### EL CAMBIO NO DESEADO

Ante todo hay que decir que estas cinco etapas, descritas inicialmente para procesos de duelo relativos a la inminencia de la propia muerte, no pueden trasladarse directamente sin más a procesos de cambio personal o profesional. Pero constituyen, qué duda cabe, un buen guión para entender nuestras propias reacciones a grandes momentos de cambio no deseado.

Antes de continuar definamos qué significa "cambio no deseado" en este modelo de duelo. En este contexto, cambio implica cualquier variación substancial del status quo actual, no querida o deseada, no buscada ni aceptada con antelación y que constituya una transformación drástica de nuestra forma habitual de trabajar, vivir o convivir.

Es decir, no se trata del cambio que viene por solicitar un traslado de puesto de trabajo, de un cambio de domicilio buscado o de la compra de un sofisticado sistema de gestión que cambia nuestros hábitos profesionales pero que hemos decidido nosotros mismos. Significa, básicamente, que esos mismos cambios no sean deseados y lo veamos como una imposición del sistema que vaya por encima de nuestras necesidades actuales.

Si yo elijo cambiar de móvil y abandonar el antiguo, este hecho no conlleva ningún trauma, ni connotaciones negativas ni repensar mi modo de actuar. Pero, si acostumbrado a mi forma de trabajo, la empresa decide que debo prescindir de mi agenda, hacer teletrabajo, cambiarme mis sistemas de comunicación o redefinir mi rol, entonces estoy en un cambio traumático si no es deseado o aceptado. De ese tipo de cambios hablamos en este artículo. Por ejemplo:

- Nuestra empresa (la elegida por nosotros) se fusiona con otra, es absorbida o comprada y cambia toda nuestra referencia de valores profesionales.
- Nos despiden por un ajuste de personal de la compañía sin que hayamos tenido tiempo de búsqueda previa de un nuevo puesto de trabajo.
- Nuestra pareja nos avisa que se separa de nosotros y eso supone una sorpresa significativa.
- Se produce un cambio en las condiciones de trabajo que afecta de forma fundamental a nuestro modus operandi hasta el momento: pasamos del departamento técnico al de ventas, nos hacen responsables de



iniciar un proceso de cambio en nuestro equipo que no deseamos realizar, cambian las condiciones de trabajo hacia un mayor control por la incorporación de un sistema nuevo de gestión, nos expatrian a un destino no deseado...

Podemos concluir que nos encontramos con estas cinco etapas cada vez que sucede un gran proceso de transformación y cambio de las condiciones iniciales siempre y cuando este proceso no sea deseado o solicitado por nosotros mismos. Como es obvio, podríamos referirnos a estas cinco etapas y sus consecuencias tanto a nivel personal como profesional, pero vamos a centrarnos en estas últimas por ser las que más nos afectan de una forma casi diaria y sobre las que podemos incidir como expertos en el ámbito de los RR.HH.

Antes de iniciar un repaso detallado por las cinco etapas es necesario recordar algunas consideraciones:

- Las etapas forman parte de un marco en el que podemos aprender a aceptar el cambio. Por tanto pueden considerarse como un mecanismo de aprendizaje y evolución si son bien tratadas y asumidas.
- Son, por consiguiente, un instrumento para ayudar a enmarcar y dotar de significado los sentimientos, percepciones y cogniciones que estamos viviendo.
- No son, sin embargo, paradas obligatorias en un proceso de cambio lineal. No tiene porqué vivirlas todo el mundo, en la misma dirección, con la misma intensidad y en el mismo orden.
- Pero, si las conocemos, nos ayudarán a ayudar. Nos proporcionarán un modelo, una guía de referencia sobre la que construir ideas y soluciones para facilitar mejor el tránsito de un proceso a otro.

#### LAS CINCO ETAPAS

**1. Negación.** Es la etapa de las preguntas: "¿es cierto?", "¿es posible que haya podido suceder?", "¿cómo ha podido pasar esto?", "¿por qué? Se define por la sensación de incredulidad: no creemos lo que está sucediendo o va a suceder. Nos negamos a aceptar lo que ocurre porque "es demasiado fuerte para ser cierto". Nuestra psique se rebela ante este proceso.

Puede conllevar dosis de insensibilidad y de preguntarnos a nosotros mismos si somos capaces de seguir adelante con ello. Las noticias que nos rodean se tornan absurdas para nuestra forma de entender el mundo y los acontecimientos se suceden de forma opresiva. A veces nuestros propios sentidos hacen que discriminemos y sólo seamos capaces de recibir lo que creemos que es soportable y cierto alejando los razonamientos que no están en concordancia con nuestra forma de pensar.

Cada vez que un negocio ha cambiado drásticamente de paradigma, se han sucedido las mismas preguntas y hemos vivido la misma fase. Tanto si hablamos de empresas que han hecho liquidación de actividad (constructoras, empresas auxiliares de la automoción...) como en entornos ligados a una actividad productiva que tiene que cerrar (industrias mineras, agropecuarias, turismo...). Nuestro pasado empresarial más inmediato está plagado de ejemplos.

Dejar claramente identificadas las causas del cambio, asumir personalmente las responsabilidades y marcar los beneficios (y no solo las consecuencias inmediatas) pueden ser buenos consejos en esta fase inicial. Asimismo, es el momento de anunciar los cambios desde la autoridad más alta que podamos. No es lo mismo ir en contra de una idea sugerida por un departamento concreto, que un proyecto abanderado desde la dirección general o la propiedad de la empresa.

**2. Ira.** Este proceso, genuinamente emocional, se manifiesta de múltiples formas: contra los causantes del cambio, contra los seres cercanos (jefes, compañeros del departamento de origen de los cambios...), contra terceros no claramente definidos (la competencia, el gobierno, los funcionarios...), contra entes (Dios, los consultores, la tecnología...). A veces surge, de forma espontánea, inmediatamente a la notificación del cambio pero otras aparece cuando ya llevábamos un tiempo funcionando con las nuevas condiciones de trabajo.

Hay que entender que es un sentimiento básico y necesario. Cuando antes se sentía, antes se disipará. Lo cual no implica que aceptemos cualquier tipo de respuesta y mucho menos cuando ésta se da de forma violenta. Por tanto es una fase que puede ser útil mientras no nos ocupe demasiado

tiempo, sea violenta o volvamos recurrentemente a ella.

Cuando esta fase coincide con una actitud de "no gestión del conflicto" o de laxitud por parte de los superiores puede tener como consecuencia la aceptación de la violencia como norma negociadora de los procesos de cambio. Es lo que sucede cuando permitimos que los piquetes regulen el mecanismo de huelga o que los violentos rompan, quemén, destruyan propiedades de la empresa sin que ello conlleve ninguna consecuencia.

La ira es una reacción natural ante el cambio. Hay que gestionarla, no pararla ni olvidarnos de ella o asumir que degenera en violencia. A menudo fomentar mecanismos de duelo o queja ayudan en este proceso. El recurso a la pataleta, el llanto o la queja sin recriminación son acciones que ayudan a canalizar la ira. Buscar un tercero fuera del entorno de relaciones (competencia, enemigo externo...) puede ayudar en el proceso de gestión de esa etapa. Y, así como existen "bautizos" de una nueva organización deben de existir "duelos" a la pérdida de la que hemos tenido. De eso sabían (y mucho) las plañideras de nuestros antepasados.

**3. Negociación.** A menudo la gente se confunde por reducir la negociación a una única etapa que ocupa un momento muy determinado de todo el proceso porque, de hecho, ¡Todo el proceso es negociación en un sentido u otro!

Antes de que suceda el cambio negociamos cualquier cosa: "Lo haremos mejor", "Conseguiremos los resultados y objetivos", "Seremos más eficientes"... Y una vez que se convierte en irremediable solemos negociar, sobre todo, el tiempo: "No es buen momento ahora", "Cuando tengamos más consolidados otros cambios", "Cuando hallamos aprendido bien el nuevo proceso", "Cuando todo el mundo lo haga al mismo tiempo"... Nunca es buen momento para iniciar el proceso del cambio no deseado.

El sentimiento que más aparece es el de volver atrás una y otra vez: "Ojalá lo hubiéramos hecho mejor", "Si pudiera repetirlo lo haría de otra manera"...

Si se lleva bien el proceso conlleva una auto-responsabilización. Pero si deriva en culpa dolosa ("Nos lo tenemos bien merecido",

## Aceptar no significa sentirse bien o estar de acuerdo con lo que ha pasado. Es asumir que hay una nueva realidad y que debemos aprender a vivir con ella

"No podremos conseguir los retos que nos ofrecen"...), entonces puede tener como consecuencia no deseada llegar a la parálisis de la acción.

Es necesario que aprendamos a identificar este momento y los paracaídas del cambio (las excusas que aparecen como razonamientos lógicos ciertos pero que en realidad no son nada más que eso, excusas) con el objetivo de superarlas y empujar hacia el cambio lo antes posible. El peor enemigo de esta fase es posponer el cambio a la espera de una situación mejor... que sabemos que nunca llegará. "Acción" es la palabra clave.

Algunos de esos paracaídas del cambio a los hemos citado: la posposición: "ahora no es el mejor momento, quizás cuando hayamos podido conseguir los objetivos..."; la búsqueda de la perfección: "esto hay que hacerlo cuando lo tengamos bien asumido y aprendido"; seguir el rebaño: "o esto lo hacemos todos o no servirá para nada; mejor esperemos a que todos estén preparados y no demos nosotros el primer paso"; la defensa de la personalidad: "yo (nosotros) soy así, por tanto hago las cosas como siempre las he hecho porque de lo contrario iría en contra de mi propia forma de ser".

Esté atento y empuje suavemente en esos momentos de duda o tendrá que tomar decisiones más drásticas al final.

**4. Depresión.** Hasta ahora la mayor parte de los sentimientos que nos producen las fases anteriores se referían al pasado. Echábamos la vista atrás para comprobar qué fue lo que desencadenó el mecanismo que nos llevaría a cambiar nuestro status quo. La depresión, en cambio, hace referencia de una forma drástica al presente. Es una sensación actual de vacío, de tristeza cuando el cambio profundo se hace evidente y ves que no puedes negarte ni eludirlo. Te sientes mal y trasladas ese sentimiento de tristeza a tus relaciones, dentro y fuera del trabajo.

A veces la conversación se hace monotema y todo se convierte una crítica constante pero, a diferencia de la etapa de ira, sin esa





energía violenta. Es como sucumbir ante lo ineludible.

Las relaciones personales pueden verse muy perjudicadas en esta etapa y no es anormal que aumenten drásticamente tanto el absentismo real (dolores debidos a contracturas, gripes y resfriados por bajada de defensas...) como el ficticio... Los mismos males pero sin síntomas reales o directamente baja por ése, tantas veces mal llamado, estrés.

Es el momento de apoyar a quien se siente mal pero dejándole vivir esa fase. Como la mariposa que por sí misma debe romper el capullo de seda para que la sangre aflore a sus alas y pueda mostrarlas en su esplendor, no podemos ayudar a la persona que está en esta fase responsabilizándonos por él de su etapa depresiva. Debe vivirla, gestionarla y aprender de ella. Pero no debemos dejarle solo o la finalización más probable será el abandono.

**5. Aceptación o rechazo.** Así como las otras etapas pueden ser sucesivas o no, es obvio que esta sea la etapa final, la de resolución. Aquí ya no existe otra alternativa. O aceptamos el cambio con todas sus consecuencias o lo rechazamos (abierto o indirectamente).

Si escogemos la primera opción, la aceptación, eso no implica que no podamos pasar por las fases antes descritas... pero sin duda que lo haremos con mejor estado de ánimo, de forma más rápida y con menos secuelas o efectos secundarios.

No todo el mundo debe pasar por todas las fases. Hay quienes ya han aceptado que la vida es cambio y no les afecta demasiado. Pero eso va en contra de los mecanismos desencadenantes de este proceso antes descritos. Si eres quien solicita el cambio o éste no representa una amenaza real para ti o, como mínimo, estás tan acostumbrado que no te planteas ningún tipo de rechazo, lo dicho anteriormente no te sirve como diagnóstico. Pero lo normal es que no sea así.

Por tanto, cuando antes aceptes que ésa es la nueva realidad, antes llegarás a esta etapa de final y menos efectos secundarios sufrirás. Sin duda, aceptar no significa sentirse bien o estar de acuerdo con lo que ha pasado. Es asumir que hay una nueva realidad y que debemos aprender a vivir con ella. Por el

contrario, puede ser que no aceptemos esa nueva realidad. Que la rechacemos. Entonces sufriremos dos consecuencias:

- a. Las fases descritas anteriormente las vamos a vivir igual... pero, quizá, con mayor intensidad, sobre todo lo referente a las sensaciones y cogniciones negativas. No solo vamos a sufrirlas... es que quizás las sufriremos más.
- b. Lo más probable es que nuestro rechazo nos lleve a ser consecuentes con nosotros mismos (abandono de la empresa), con nuestros responsables (despidos) o a convertirnos en esa categoría de muertos vivientes que, a veces, pululan por las organizaciones.

Aquí poco podemos hacer. Es el propio colaborador quien tiene que tomar la decisión. Y no vale como solución empujarle tanto que no sepamos si la decisión la tomó él o nosotros por él.

## MOTIVACIÓN Y COMPROMISO

Decía Bobby Knight, entrenador universitario de baloncesto que llevó al equipo olímpico de USA al oro de los Ángeles 84 (contra España en la final) que el secreto de tener gente muy motivada en sus equipos era seleccionar sólo a aquellos que estaban altamente motivados para formar parte del equipo. Obvio, pero a veces nos olvidamos de ello. Lo normal es que los estados de motivación bajen con las dificultades de las fases iniciales de los procesos de cambio. Por tanto, si ya no tenemos a personas muy motivadas, ¿cómo vamos a garantizar su total implicación y compromiso con el proyecto?

Por otro lado, si queremos estar seguros de haber hecho bien nuestro trabajo en esta fase, recordemos el proceso que el psicólogo social Kurt Lewin (pionero de los grupos de autoayuda como los alcohólicos anónimos) describió en los procesos de aceptación del cambio: antes de congelar una nueva conducta o hábito (por ejemplo, dejar de beber o fumar) es necesario descongelar la conducta anterior (decidir por uno mismo que beber o fumar es malo). Porque, de lo contrario, corremos el riesgo de intentar poner una conducta nueva sobre hábitos antiguos no abandonados. Nosotros, como expertos en el factor humano, sabemos la importancia que tiene seguir esos consejos. ▲



# Grupo Michael Page

**Michael Page Executive Search:** Unidad de negocio especializada en búsqueda directa y selección de alta dirección (Consejo de Administración y/o Comité de Dirección).

[www.michaelpage-executivesearch.es](http://www.michaelpage-executivesearch.es)

**Michael Page International:** Selección especializada de mandos ejecutivos y directivos.

[www.michaelpage.es](http://www.michaelpage.es)

**Michael Page Interim:** Unidad especializada en profesionales senior (mandos o directivos) por un periodo definido.

[www.michaelpageinterim.es](http://www.michaelpageinterim.es)

**Page Personnel:** Selección especializada de mandos medios y personal de apoyo cualificado.

[www.pagepersonnel.es](http://www.pagepersonnel.es)

Michael Page  
EXECUTIVE SEARCH

Michael Page Michael P  
INTERNATIONAL INTERIM

Page  
Personnel

Perm & Temp