

Este artículo es una traducción realizada por Ashoka Chile y 2811 del artículo originalmente publicado por el Harvard Business Review. El artículo en inglés se denomina [This is your Brain on Organizational Change](#) y fue publicado en el 2012.

## **Este es tu cerebro durante un cambio organizacional**

**Por: Walter McFarland**

¿Por qué no podemos hacer un cambio en nuestras organizaciones? Año tras año aumenta la cantidad de compañías que han cerrado por no haber sido capaces de hacer un cambio organizacional, como, por ejemplo, Sunbeam, Polaroid, Tower Records, Circuit City, and Drexel Burnham Lambert. Después de 6 décadas de estudio, innumerables inversiones; y los mayores esfuerzos de académicos, ejecutivos y consultores para lograr cambios organizacionales, siguen sin tener buenos resultados. Estos cambios fallan, las compañías quiebran, o incluso empeora la situación.

Esta es una mala noticia para las empresas del siglo 21. Un aumento de competitividad, la globalización, los cambios tecnológicos, la agitación financiera, la incertidumbre política, los cambios demográficos que transforman la fuerza del trabajo global, y muchos otros factores, han hecho que las empresas estén obligadas a cambiar de una manera muy drástica y bajo parámetros totalmente distintos a como lo han hecho en el pasado. Y peor aún, existen muy pocas razones para creer que eventualmente el campo del cambio organizacional pueda ser una herramienta de mucha ayuda en el escenario actual. No solo el registro de esfuerzos por hacer un cambio es deprimente- incluso puede que dicho proceso no se esté haciendo del todo. Desde 1980 que expertos han reportado resultados negativos respecto a los esfuerzos implementados para un cambio organizacional. Claramente, se necesita un cambio desde las bases en cómo las organizaciones pueden adaptarse mejor a su medio ambiente y al cambio.

A pesar de los innumerables factores influyentes en el tema, el más recurrente sigue siendo la incapacidad para involucrar a la gente en este cambio. Hace ya casi 20 años, los expertos en comportamiento Kenneth Thompson y Fred Luthans señalaron que la reacción de una persona a un cambio organizacional "puede ser tan excesiva y drástica, que algunos investigadores han sugerido que puede ser hasta más fácil empezar una organización totalmente nueva que cambiar una ya existente". Este fenómeno, a menudo referido como "la resistencia humana al cambio", es posiblemente el tema más importante que enfrenta el campo del cambio organizacional – tema que continúa desconcertando a los académicos, consultores y ejecutivos involucrados en la temática. Entonces, ¿Cómo fomentamos la creatividad y compromiso de los empleados de una empresa orientados a un proceso de un cambio organizacional – proceso en que dichos atributos son estrictamente necesarios?

Una fuente de investigación clave puede ser el campo de la neurociencia. El estudio del cerebro, sobre todo en el ámbito de lo social, cognitivo y de la neurociencia afectiva, está empezando a proporcionar algunas ideas subyacentes que se pueden aplicar en el mundo real; y, tal vez, cada vez más a nuestra comprensión de cómo comprometer de mejor manera el actuar de la gente y la creatividad durante el cambio.

Esta semana será la Cumbre de NeuroLeadership en Nueva York. Participarán de una mesa redonda, ejecutivos de alto rango y expertos de The Conference Board, Asociación de Profesionales de la gestión del cambio, líderes del cambio, y el Barnard College, explorarán la conexión entre la neurociencia y el cambio organizacional, para comprender el cómo podemos tratar con eficacia la resistencia humana al cambio.

La discusión nos llevará a un nuevo modelo de cambio organizacional, uno que considere el cómo el cambio exitoso funciona en una organización moderna, donde el trabajo es conceptual, creativo, relacional y talentoso. Hay que tener en cuenta que no existe una teoría aceptada con respecto al cambio, más bien existen paradigmas tradicionales de “mejores prácticas” en torno a una serie de actividades, que siguen contribuyendo a malos resultados de las iniciativas de cambio. Éstas son:

- Falta de preparación: Los empleados temen al cambio y siempre es una sorpresa para ellos.
- La creencia de que es necesario crear “un ambiente de crisis”: destinada a motivar a los empleados a través de una amenaza explícita o implícita.
- Liderar el cambio desde lo alto de la organización hacia abajo: sólo unos pocos están activamente involucrados en el cambio, no existe comunicación entre ellos o si es que existe, es poco clara y malinterpretada.

La mayoría de estas ideas tienen implicancias en el mundo de la neurociencia. Por ejemplo, la necesidad de crear un ambiente de crisis en el trabajo puede desencadenar una respuesta negativa en los empleados. En vez de motivar a las personas a cambiar de una manera positiva, un ambiente de crisis los hace sentir incómodos ya que el cambio es impuesto en ellos. Otro ejemplo es el impulsar el cambio desde lo alto de la organización, esto puede provocar miedo ya que los priva de las necesidades fundamentales que les ayudan a desenvolverse mejor en el mundo social en el lugar de trabajo. Estas necesidades incluyen el estatus, la seguridad, la autonomía, el parentesco, y la justicia - bases del modelo SCARF. Se ha demostrado en diversos estudios de neurociencia que, si estas 5 necesidades no están sincronizadas, se activan los mismos circuitos neuronales que se activan cuando existen amenazas físicas como el dolor.

Teniendo todo esto en mente, proponemos una idea que aún no hemos explorado. Creemos firmemente que tenemos que pensar en el cambio de una manera diferente. Para empezar, pensemos diferente de las *personas*, no las veamos como un producto manipulable que es empujado y apresurado a hacer un cambio, veamoslas como un recurso real que se traduce en una poderosa ventaja competitiva. El segundo paso es ver *el cambio* de una manera diferente. No como una crisis constante, sino como una oportunidad de estar mejor preparados y equipados para manejar reestructuraciones organizativas, como si fuera algo normal de hacer negocios, y como una oportunidad de desarrollo y crecimiento personal.

Durante muchos años el área de capacitación, ha definido el cambio organizacional como un proceso que es a la vez lineal y secuencial. Sin embargo, el cambio a su vez ha demostrado ser no-lineal ni tampoco caótico. Es hora de encontrar un nuevo modelo, uno que considere los conocimientos de las neurociencias, que comprenda las realidades y las dinámicas de trabajo del siglo 21.