

## ACP Y LA RESISTENCIA AL CAMBIO

El cambio de paradigma en medicina está generando una transformación en las instituciones de salud; el enfoque biopsicosocial está intentando proponer un modelo que responda a las dificultades encontradas en el paradigma biomédico. Este enfoque ubica al individuo en el centro del modelo, teniendo en cuenta que la enfermedad no está separada de la persona, ni del entorno familiar, social y ambiental donde se desarrolla. (Forestieri,2022)

Es por esto que llevar a la práctica modelos de atención centrados en las personas no es un proceso fácil para las organizaciones. Es indispensable liderar cambios a nivel actitudinal, comportamental y organizacional. Estos cambios generan interrogantes, inquietudes y resistencias. Identificar las principales resistencias, analizar sus causas, saber abordarlas y facilitar la aplicación de la atención centrada en la persona, es el trabajo que se debería hacer (RedZC - Asturias, 2015).

La resistencia es una etiqueta que emerge tras identificar comportamientos de los miembros de la organización que no parecen dispuestos a aceptar un cambio organizacional. Para autores como Coghlan, las personas que se resisten al cambio en una organización suelen ser miembros de alto nivel teniendo en cuenta que los miembros de niveles operativos no son percibidos como individuos resistentes a los cambios de paradigmas. Esto tiene sentido si se entiende la resistencia en el contexto de una diferencia de poder entre las personas (Coghlan, 1993).

### ALGUNAS RECOMENDACIONES

**Es importante tener en cuenta algunas recomendaciones al considerar el manejo de la resistencia al cambio, para crear ambientes sanos que no se afecten por la presencia de individuos resistentes.**

- (1) La resistencia es un fenómeno natural. Este concepto es esencial para comprender cualquier proceso de cambio.
- (2) La resistencia al cambio tiene su origen tanto en la personalidad como en la interacción del individuo con el entorno. Por eso cada individuo la percibe de manera diferente.
- (3) La resistencia no es pasiva puede ser identificada como un proceso dinámico.
- (4) La resistencia tiene un elemento cognitivo, emocional y conductual.
- (5) Hay distintos grados de aceptación del cambio y de su resistencia: desde la aceptación y cooperación entusiastas hasta la resignación pasiva, la indiferencia, la apatía, la resistencia pasiva y la oposición activa abierta.
- (6) La resistencia se considera generalmente desde la perspectiva de los promotores del cambio. Es necesario entenderla también desde la posición de los defensores.

(7) La resistencia debe tomarse en serio, ser escuchada, comprendida y actuada; es una ocasión para que los agentes del cambio vuelvan a examinar el proyecto de cambio y revisen las omisiones o errores y lo modifiquen a la luz de las reacciones.

### ¿CUÁLES SON LAS FUENTES DE RESISTENCIA AL CAMBIO ORGANIZACIONAL?

La resistencia de los individuos al cambio es un concepto multidimensional que abarca los ámbitos afectivo, cognitivo y conductual. Algunos estudios recopilados por Carlstrom y Ekman identificaron las siguientes cuatro fuentes de resistencia al cambio:

(1) **Búsqueda de rutina:** corresponde a una reticencia a abandonar los viejos hábitos. Los miembros de la organización prefieren actuar dentro de un marco bien definido y conocido.

(2) **Reacción emocional al cambio impuesto:** el cambio es un factor estresante, por lo que para algunos miembros de las organizaciones puede resultar estresante cualquier proceso de cambio que se refleja en una falta de resiliencia y en apatía a participar en los procesos de cambio.

(3) **Enfoque a corto plazo:** Identifica la capacidad de un individuo para adaptarse a nuevas situaciones en periodos cortos.

(4) **Rigidez cognitiva:** Los individuos con dificultades para modificar pensamientos y conductas no se adaptan fácilmente al cambio, lo cual se refleja en reacciones emocionales que generan estrés y resistencia a los nuevos paradigmas (Carlström y Ekman, 2021).

Estas áreas, están presentes en la escala de Oreg, 2003 que busca valorar la resistencia al cambio de los individuos.

### ¿CÓMO HACER FRENTE A LA RESISTENCIA?

El punto de partida para hacer frente a la resistencia es considerarla una manifestación sana que debe ser respetada y tomada en serio por todos los miembros de la institución. De esta manera, se llega a estrategias y tácticas para trabajar con la resistencia, en lugar de intentar vencerla (Coghlan, 1993). Intentar dominarla, evitarla o eliminarla no permite la plena conciencia de la experiencia ni por el iniciador ni por los resistentes.

Ignorar la resistencia es en el fondo, evitar la posibilidad de un verdadero conocimiento o crecimiento de las organizaciones. Aunque se disipen las fuerzas de oposición, el resultado es la conformidad, que puede estar bien en un entorno coercitivo, pero no permite la resolución de problemas a largo plazo.

Incluir herramientas que permitan abordar las resistencias es un objetivo importante para permitir el proceso de cambio. Escalas y cortos protocolos pueden ser útiles para identificar y dar voz a los miembros de la institución.

La secuencia de actividades denominada D-I-A, creada por Teresa Martínez en el contexto de la atención centrada en la persona, está basada en tres momentos:

- D: Dejar que afloren las resistencias
- I: Identificar las resistencias principales en un momento determinado
- A: Abordar las resistencias prioritarias a través de estrategias y técnicas concretas.

La aplicación de la escala de Oreg para valorar la resistencia al cambio que incluye 17 ítems puede ser útil. Esta escala se aplica en el contexto laboral y permite clasificar los resultados teniendo en cuenta las posibles fuentes de resistencia al cambio (Oreg,2003) En el contexto de la atención centrada en la persona, los miembros de las instituciones deben conocer los posibles niveles de resistencia al cambio, identificarlos y poder trabajar en pro de mejorar la implementación del modelo.

Nieder y Zimmermann han propuesto una pirámide con tres niveles de resistencia. En la base de la pirámide se sitúa la necesidad de conocer los motivos del cambio, en un segundo nivel se encuentra la necesidad de sentirse capaz de llevar a cabo el cambio; se trata de saber y poder. En el tercer nivel se halla la necesidad relacionada con querer, es decir, lograr la motivación final para que surja el deseo y el comportamiento que permite y colabora con el cambio (RedZC - Asturias, 2015).



Imagen 1. Tomado de Red zona calidad (2015). Vencer resistencias en el progreso hacia la atención centrada en la persona. Estrategias y técnicas para abordarlas

El modelo de gestión del cambio propuesto por John Kotter, también conocido como Modelo Kotter es un método que ha logrado contribuir a la gestión del cambio organizacional. Se caracteriza por ser una herramienta de mejora continua, el cual puede ser aplicado en cualquier entidad que esté viviendo un cambio organizacional.

Son ocho pasos que se centran más en las personas que experimentan los cambios organizacionales que en los propios cambios:



Imagen 2. Adaptado de Líder del cambio por John Kotter.

El proceso de gestión del cambio de Kotter convierte a individuos resistentes en participantes receptivos mediante la confianza, la transparencia y el trabajo en equipo. Identificar el objetivo final, contar con la participación de todos y ejecutar juntos los cambios inminentes, sigue siendo uno de los favoritos entre los modelos de gestión del cambio.

## REFERENCIAS

1. Carlström, ED; Ekman, I. (2012), "Organizational culture and change: implementing person-centered care", *Journal of Health Organization and Management*, Vol. 26 Iss 2 pp. 175 - 191 Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/14777261211230763>
2. Coghlan, D (1993), "A Person-centered Approach to Dealing with Resistance to Change", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 14 Iss 4 pp. 10 - 14 Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/01437739310039433>
3. Forestieri, OA; Pracilio, H (2022). Atención centrada en la persona. *Cátedra libre de salud de la mujer (UNLP)*. 1:19.
4. Kotter, J (1997). *Líder del cambio*. Mc Graw Hill. México
5. Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680-693. doi: 10.1037/0021-9010.88.4.680
6. Red zona calidad (2015). Vencer resistencias en el progreso hacia la atención centrada en la persona. Estrategias y técnicas para abordarlas. Serie docs. *ZonaCalidad*, N° 2. Oviedo: Consejería de Bienestar Social y Vivienda del Principado de Asturias.