



Carlos
Fernández-Baladrón
Ingeniero de Telecomunicación
cbaladron@ITILware.com

Gestión del cambio: el modelo Kübler-Ross

Tendemos a pensar que ciertas cosas son eternas, pero no lo son: empresas quiebran, amistades se rompen; incluso nosotros mismos somos perecederos. Esto nos expone a un cambio continuo. El modelo Kübler-Ross sintetiza las repuestas humanas ante el cambio en cinco fases. Originalmente propuesto por Elizabeth Kübler-Ross para explicar las respuestas emocionales en pacientes terminales, es aplicable a situaciones de cambio, cuando este es percibido como negativo.

Son las seis de la mañana en el aeropuerto de Zúrich. Susanne, una consultora *senior*, repasa su apretada agenda: vuelo a Munich, taxi, visita a dos clientes, presentación a los directivos y de vuelta a casa. La agenda milimetrada, con el valor que sólo los suizos conceden al tiempo.

Con voz lúgubre, la encargada del vuelo anuncia un retraso de una hora en el embarque, mientras de reojo observa a los pasajeros y se encomienda al santo patrón del personal de tierra.

La escena vista una y mil veces: en perfecta sincronía los pasajeros se dirigen al mostrador de facturación, “esto no puede ser”, “tienen que darme una solución”. Tres horas después los pasajeros embarcan exhaustos en el avión.

Mientras, Susanne ha seguido una evolución diferente al resto de sus compañeros de viaje; tras un corto periodo en el cual no acepta la nueva situación ha pasado a

desahogar su frustración con la encargada de vuelo, ha intentado canjear su billete por un vuelo alternativo vía Francfort y, tras convencerse de que no quedaba alternativa, ha aceptado que el avión no se movería en la siguiente hora. En ese momento, ha sacado su ordenador portátil para adelantar trabajo que había planeado para el día siguiente.

El modelo

El modelo Kübler-Ross (K-R) representa las reacciones emocionales ante un cambio. Originalmente propuesto por Elizabeth Kübler-Ross¹ para explicar las reacciones que tienen lugar al enfrentarse con la muerte, es aplicable a situaciones de cambio en general.



El factor importante no es que el cambio sea intrínsecamente bueno o malo, sino que este se percibe como negativo.

Consultoras de gestión y organizaciones, como el ejército de los Estados Unidos incluyen el modelo K-R como adiestramiento en gestión del cambio frecuentemente con un nombre distinto (*Mourning Curve*, *Abschiedskurve*, *Grief Model*, *Mountain Model*).

Cambio se puede definir como el paso de un estado a otro. La Universidad de Minnesota distingue tres tipos de cambio:

- Desarrollo (*developmental change*), cuando es paulatino.
- Transición (*transitional change*), cuando ambos estados, origen y destino son conocidos.
- Transformación (*transformational change*) cuando el estado destino no es conocido.

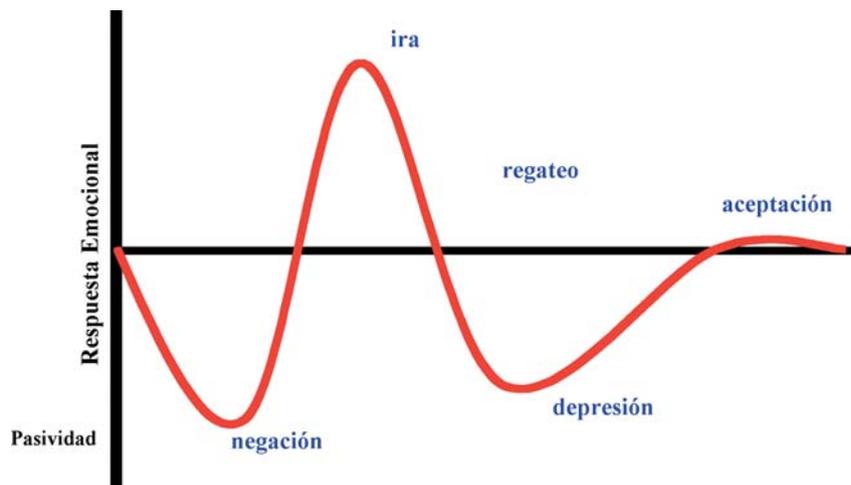
El modelo K-R se aplica especialmente a cambios de transformación.

Las fases

El modelo K-R se representa frecuentemente como una montaña rusa emocional que alterna actividad y pasividad, cuando la persona trata de evitar el cambio.

Partiendo de una situación estable, la persona recibe la noticia del cambio inminente. En ese momento se pasa a una actitud de negación, tratando de eludir lo inevitable.

La fase negación da paso a la ira, para dar salida a los sentimientos de frustración. La pregunta más frecuente es “¿por qué yo?”. En el



entorno profesional esta es la fase donde los indicadores de rendimiento se ven más afectados.

Sigue una etapa de regateo en la que se trata inútilmente de buscar una salida, que a su vez da paso a la depresión cuando se hace evidente que esta no existe.

La última fase retorna a la estabilidad, cuando se establece la aceptación, que permite finalmente encontrar un camino de salida.

Susanne, conocedora del modelo, está en clara ventaja con respecto al resto de los viajeros del vuelo retrasado. Ella es consciente de las reacciones emocionales que está experimentando y en consecuencia es capaz de sacar el mejor provecho de la situación. El resultado neto son tres horas aprovechadas.

Aplicación en la empresa

El modelo tiene una aplicación directa en iniciativas que conlleven un cambio importante en la forma de hacer las cosas, especialmente si este puede percibirse como negativo. Este es el caso de



programas de implantación de ITIL, ya que suelen implicar una redistribución considerable de áreas de influencia.

Si actuamos como agentes del cambio (como es el caso de los gestores de programas) debemos detectar las reacciones que nos indiquen en qué fase nos encontramos.

La siguiente tabla resume las cinco fases con respuestas habituales y sugerencias para superar cada una de ellas.

Fase	Respuesta	Sugerencia
Negación	Continuar como si nada hubiese cambiado ("el problema desaparecerá por sí solo")	Revisar el planteamiento general con el afectado
	Apatía	Enfatizar que el cambio es ineludible
Ira	Súbita reacción de ira. Puede haber sentimientos de culpabilidad hacia compañeros, jefes, proveedores o clientes.	Aceptar e incluso alimentar la ira. Permitir la ira contra uno. Si esta se vuelve destructiva se debe atajar inmediatamente. Reconducir la ira
	Boicot	Establecer la diferencia entre sentimientos y comportamiento incorrecto
	Aislamiento del equipo	Centrar la atención en la razón del cambio (necesidades de negocio).
Regateo	Búsqueda de formas de evitar el evento no deseado. En el ámbito laboral es posible que se ofrezca a trabajar con un sueldo reducido o rebajar la categoría profesional.	No ofrecer falsas esperanzas o algo no realizable. Señalar lo inevitable con el objeto de moverse a la siguiente fase.
	Distraer la atención hacia otros problemas	Reconducir la atención hacia el problema a tratar
Depresión	La nueva situación comienza a consolidarse como inevitable.	Permanecer al lado. Estar accesible
	Pérdida de control	Guiar con pasos detallados y monitorizar el progreso
	Es frecuente el rechazo a cualquier solución propuesta.	Evitar el estancamiento en la fase de depresión
	En el trabajo se puede manifestar como absentismo laboral o bajo rendimiento.	Reforzar las acciones positivas
Aceptación	La persona se involucra activamente en la transición a la nueva fase de su vida. En el entorno laboral, se observa la búsqueda de nuevo empleo, ajuste al nuevo puesto.	Ayudar a establecerse en la nueva fase o el nuevo puesto. Asegurarse que no hay un retroceso a posturas anteriores. Reconocer el esfuerzo realizado y el logro que supone la transición.

Acerca de Elizabeth Kübler-Ross

Elizabeth Kübler-Ross comenzó a estudiar las reacciones ante la muerte y las enfermedades terminales en el campo de concentración de Majdanek en 1945. Había vivido siempre en Suiza, "cuando creces en Suiza no hay problemas raciales, pobreza, desempleo o barrios marginales; no hay nada (de eso) en absoluto", y se enfrentó al extremo opuesto en la posguerra mundial.

Tras sobrevivir a la fiebre tifoidea, tomó la determinación de estudiar medicina y entender por qué hay personas que se transforman en torturadores. Se licenció en medicina en 1957 por la Universidad de Zurich y comenzó su trabajo con enfermos terminales en el Centro Médico de la Universidad de Colorado. La doctora Kübler-Ross falleció en 2004 en su casa de Scottsdale, Arizona.

ciente evidencia científica y la simplificación excesiva de un fenómeno tan complejo como el enfrentamiento a la propia muerte³.

Conclusión

El modelo K-R es de aplicación tanto en el ámbito privado como profesional.

El conocimiento de las fases así como las respuestas frecuentes en cada una de ellas facilita la superación de estas.

En el entorno laboral se puede utilizar conjunta o alternativamente a otras metodologías como el proceso de transformación de John Kotter, *Unfreeze-change-freeze* de Kart Lewin, Virginia Satir o el modelo POMC (*Planning Organising Motivating and Controlling*).

Notas

- ¹ *On Death & Dying*, (Simon & Schuster/Touchstone), 1969, E. Kübler-Ross.
- ² *Investor Inattention, Firm Reaction, and Friday Earnings Announcements*, (UI Urbana-Champaign), 2006, S. DellaVigna, J. Pollet.
- ³ *Deaths of man*, (New York: Jason Aronson, Inc), 1983, E. Schneidman.

El modelo K-R explica en parte la (cuestionable²) práctica de dar las malas noticias los viernes por la tarde. Lo que se intenta es que la persona atraviese las primeras fases alejada del entorno laboral, y que regrese con una predisposición a la aceptación o a negociar.

El ciclo no se completa siempre. Un problema común es quedarse atascado en una de las fases. Puede ser en la fase de negación; el caso del capataz desempleado de la película *"The Full Monty"* que toma el tren todos los días a la hora habitual para sentarse en un banco del parque, incapaz de admitir la realidad. Esto es común en culturas como la británica, donde exteriorizar las emociones no es aceptable.

Otro problema común es pasar a la siguiente fase sin "completar"

la anterior. Así la persona que no alcanza un resultado satisfactorio en el regateo, vuelve a la etapa de ira o de negación.

Aplicación en la vida privada

Continuamente nos vemos enfrentados al cambio. Algunos cambios son relativamente intrascendentes, como el retraso del avión de Susanne. Otros son irreversibles e impactantes.

El conocimiento de modelo K-R puede ayudarnos tanto a nosotros mismos como a personas cercanas en el caso de un cambio percibido como negativo.

El modelo K-R no está exento de críticas. La más común es la insufi-