

La irremediabilidad del cambio.

Autor: Lic. Qualeta¹

**Psicólogo Clínico y Organizacional.
Profesor de la Universidad del Salvador.
Miembro de la Asociación Argentina de
Psicología Cognitiva.**

Dentro de los ámbitos organizacionales e institucionales generalmente se habla de la dificultad que las personas tienen para cambiar o para adoptar algún modelo cultural importado que tuvo éxito en otros países u otra organización, pero en realidad nuestra preocupación debería en principio, estar enfocada en entender de qué manera nuestra gente (desde su lugar autóctono) entiende los cambios, no como procesos elegidos y únicos, sino como procesos ineludibles y continuos. Los cambios se nos imponen son situaciones que nos atrapan y nos hacen entrar en conflicto con lo que veníamos haciendo hasta el momento.

Cuando una persona consulta a un terapeuta o a alguien que ocupa el lugar de consultor en una situación que uno entiende que solo no puede abordar, no quiere decir que esté dispuesto a cambiar, quizás hay una expectativa mágica de que alguien nos cambie, al estilo de un modelo médico. La realidad entonces es que cuando la persona inconsciente o conscientemente toma nota de que el proceso de cambio es un proceso que deberá afrontar solo, bajo sus costes, solo cuando comienza a medir las implicancias de tal efecto, es cuando uno como agente que acompaña esos procesos, podría indicar que comienza a haber algún tipo de compromiso con el cambio o con la resistencia al mismo.

La introducción de ese compromiso contribuye a discernir entre adoptar un cambio, refiriéndonos al intento de reproducir no solo una serie de procesos sino también los resultados a los que se quiere arribar; de lo que es la adaptación al cambio, que entiende un proceso explicativo que encierra una mayor complejidad en donde la persona implica una gran cantidad de energía emocional. A este proceso vamos a intentar aproximarnos.

Si partimos de que los cambios son situaciones constantes y a los que estamos sometidos, nuestra impresión es que no podemos imponernos a algo que ya está impuesto. Por tal motivo es que nos resulta interesante entender que el cambio es un proceso que se vive constantemente, independientemente de la situación de cambio que uno está viviendo.

Ya sea un proceso de envejecimiento, la evolución de un mercado o el crecimiento de nuestros hijos. Cada uno de ellos son procesos de cambio diferentes, pero que guardan una propiedad común, **la inexorabilidad.**

Sabiendo de ese futuro ineludible, es que podemos prepararnos para ver de qué manera tomamos contacto con ellos. Cuanta más consciencia halla de ese movimiento, mayor

¹ Licenciado en Psicología (U.B.). Dirección, coordinación general y consultoría en MQ&Asociados. Contacto: MQ & Asociados. Zabala 2645, 9º piso, dto D. Tel: 4787-1865. Móvil: (15) 4428-2349, www.mqasociados.com.ar mqasociados@mqasociados.com.ar

será nuestra posibilidad de adaptación, o sea de incorporar el cambio, capitalizar lo que el cambio nos produce. Si me niego a tomar consciencia de lo que representa implicarme en este proceso, estaré negando el costo al que tengo que exponerme, por lo tanto las modificaciones que voy a estar haciendo, son los llamados comúnmente parches.

Ej. Salgo a comprarle flores a mi esposa porque está enojada porque no recordé el día de nuestro aniversario. Estas permutas son el fiel reflejo de la **adopción** de un sistema de acciones que al no concordar con nuestro sistema de valores, no nos pertenecen. Es así que se transforman en intentos desesperados que muchas veces nos colocan frente a un consumo de energía y recursos que no logran brindar los retornos esperados, y mucho menos, que los mismos sean en forma sustentable.

Para introducirnos en los procesos de cambio necesitamos entender que ese proceso demanda **unión** y punto de contacto **entre dos o más mundos, visiones o realidades**. El **mundo del afuera y del adentro (1)**. Por tal motivo es preciso conocer y entender el origen de nuestro comportamiento diario. Necesitamos explorar nuestra visión interna (adentro). Cuál es el supuesto y creencias que refuerzan que tomemos siempre el mismo camino para volver de nuestro trabajo a casa, mientras hubiéramos deseado pasar por la casa de aquel amigo que hace tiempo no vemos y deseamos ver. Necesitamos entender de nuestras contradicciones internas para así comenzar el camino de balance entre lo que deseo y comunico, lo que repito y lo que hago. Así como nuestras familias marcan nuestro carácter, cada población desde sus acontecimientos históricos va definiendo sus valores, su modo de pensar y sus acciones. Es el conocimiento de nuestra concepción del mundo lo que nos puede abrir un camino hacia un cambio desde dentro.

Intentaremos abrir un modelo explicativo realizando una disección entre el mundo externo y el interno, pero es muy importante que se entienda que siempre están interdependiendo uno del otro para lograr la respuesta buscada. Haciendo esta salvedad nos interesa recalcar que existe una relación entre nuestra visión y el comportamiento de cambio, ya que dependerá desde donde esté puesta la mirada del mismo; desde dentro o desde fuera. Cuando la mirada esta preponderantemente puesta desde afuera decimos que estamos frente a un **comportamiento propiamente adaptativo**, ya que vemos a la realidad moverse hacia nosotros, como si tuviera entidad propia y nuestra organización debe seguirla. Aquí el cambio es atribuido a una realidad externa, ya que se origina aparentemente afuera, impacta dentro y se responde desde dentro hacia fuera, en forma centrípeta. Cuando la mirada esta puesta dentro, aparece un **comportamiento proactivo**, aquí el cambio no depende aparentemente de una realidad externa a la organización o la persona. El cambio se origina adentro, las fronteras se diluyen y el afuera y el adentro interactúan y se retroalimentan.

No hay un enfoque o una visión pura del cambio, pero he de resaltar las cualidades de estos dos movimientos, debido a que uno de ellos, **comportamiento adaptativo**, intenta reproducir la misma solución/comportamiento para la aparición de diferentes problemas mientras que el otro enfoque, **comportamiento proactivo**, crea soluciones para problemas que aun no se han presentado o que quizás nunca existan.

Cuando suceden cambios externos a nosotros que nos obligan a generar cambios internos, precisamos de nuestro compromiso, pero sobretodo necesitamos el compromiso de quienes conducen el cambio.

Ej. Para modificar un comportamiento alimenticio disfuncional en un hijo, son los padres y los profesionales quienes necesitan implicarse e intervenir en los cambios alimenticios de todo el sistema familiar, para marcar el camino de ese proceso, que como sabemos no es precisamente alimenticio, sino mucho más complejo.

Estos procesos necesitan del compromiso de todos los que participan pero sobretodo de quienes sean los responsables de conducir estos procesos. Son quienes deberían guardar cierta coherencia en principio entre lo que dicen que hay que hacer, lo que hacen realmente y lo que producen con el resultado final de lo hecho. O sea que puedan tener la mayor coherencia posible en la dinámica del proceso de cambio sosteniendo los motivos que le dan sentido a ese proceso.

Ej. Si es cierto que es importante que trabajemos en equipo, porqué será que los precursores de esta premisa se reúnen muy poco o casi nunca, o no están ni siquiera alineados detrás de los objetivos, que supuestamente nos unen.

Por último y para terminar, es importante entender que por la complejidad que atañe a la integración de varios compromisos a asumir, es que nos resulta difícil hablar de objetivos de cambio de corto o de largo plazo. Tal complejidad responde a que actuar en conjunto es *naturalmente* necesario para vivir, pero es también natural que aparezcan necesidades de *Dominio*, que entorpecen el proceso de integración/emparejamiento. Por tal motivo el proceso de cambio es reforzado *culturalmente*, ya que necesita que los protagonistas estén integrados y la tendencia es a fragmentarse producto de la necesidad de *seguridad y dominio* natural que el individuo busca. Considero que todos los procesos de cambio son procesos de largo plazo (aunque puedan subdividirse en etapas de evolución), ya que amerita que estos insights (compromisos a asumir) deban aparecer en cada integrante para que el cambio sea sustentable. Debido a esto es preciso mantener una dinámica en los responsables de la conducción para sostener la consciencia de los motivos no solo externos sino también los internos que los llevan a cambiar, y para que se comprenda que los cambios de una persona u organización tienen ritmos propios y no solo responden a los ritmos del sistema en el que están insertos.

A partir de esto surgen algunos interrogantes para alguien que pretende involucrarse en un proceso de cambio:

- 1- Cuál es el trabajo diario que hago para sostener la consciencia de cambio que naturalmente la dinámica diaria, me inhibe?
- 2- Logro discernir cuál es la contradicción que dificulta la conciliación entre lo que digo que quiero hacer con lo que hago?
- 3- Cuál será el sistema de valores de quienes conducen procesos de cambio para inocular en las personas los estímulos necesarios para que puedas estar preparadas para comenzar el camino de adecuación al cambio?
- 4- Cuál será la distribución de responsabilidad (dominio) que la conducción estará dispuesta a delegar de acuerdo al nivel de sistemas de creencias?
- 5- Qué sucederá cuando los cambios a los que enfrentamos no son programables sino inesperados?
- 6- Cómo puedo diferenciar en que medida la resistencia o deserción de alguna persona al proceso pueda responder a mi dificultad para delegar responsabilidad

y/o a la dificultad del otro para pagar el costo que implica de hacerse cargo de su cambio?