

EL CAMBIO, UN PROCESO COMPLEJO Y PARADÓJICO

Basado en textos de Vourilsky, F.

El cambio es inevitable, ya lo decía Heráclito, **todo fluye**... nunca nos bañamos dos veces en el mismo río. Si volvemos a él, no sólo ya no es el mismo, sino que el agua que fluía no hace mucho ya estará lejos: ahora por tanto, percibimos un nuevo río, otra agua.

Percibir una cosa equivale a hacerla fija. Ninguna adaptación puede ser definitiva. La montaña se erosiona, el río fluye, los cuerpos envejecen, las mentalidades y los comportamientos evolucionan.

¿Cómo podemos prepararnos para el cambio?

Cuánto más tiempo pasa desde que somos conscientes de las nuevas situaciones, más difícil es de poner en práctica el cambio. Los pequeños pasos, bien dirigidos, son el origen de los grandes avances, ya que evitan los efectos perversos producidos por resistencias o regresiones debidas a pasos demasiado grandes.

Todo sistema vivo se rige por **dos tendencias** fundamentales: una que va hacia la evolución y otra que avanza hacia la homeostasia o “estabilidad dinámica”. Los cambios que surgen de la homeostasia no pueden producir la evolución de un sistema, simplemente, aseguran la permanencia del sistema.

Adaptarse ya no basta, la clave del coach, se basa en la aptitud de favorecer los cambios necesarios en los individuos y en los sistemas humanos. Aunque los hombres evolucionan, sus relaciones siguen siendo todavía arcaicas, generan a menudo bloqueos y malestar. Ese desfase entre la evolución del individuo y la rigidez de sus relaciones con los otros implica cambios en los modos de interacción humanos que requieren abandonar un cierto número de premisas y de esquemas tradicionales de pensamiento.

Dos tipos de cambio

Cambio 1: la homeostasia

El **equilibrio**, la modificación se produce simplemente en los elementos del sistema. La homeostasia de un sistema consiste en su capacidad de producir **fenómenos autocorrectores** sobre los elementos internos o externos que amenazarían su equilibrio.



... CONTINUACIÓN

Cuando un sistema humano ya no consigue regular sus intercambios por medio de medidas habituales de autocorrección y de ajuste, y cuando las *soluciones de sentido común* mantienen los problemas o crean otros, entonces **el sistema entra en crisis**. Eso significa que en el seno del sistema se imponen cambios de otro nivel, de nivel 2, y que si no se introducen, el sistema se resiente.

Cambio 2: la evolución

Se caracteriza por el hecho de que es el propio sistema el que se modifica o modificado. El acceso al cambio 2 en un sistema humano requiere que las reglas que lo rigen sufran transformaciones, una reconstrucción de la realidad, un cambio de premisas, incluso de hipótesis de base.

Querer cambiar no basta

El cambio cuantitativo surge de soluciones materiales, mientras que el cambio cualitativo surge de una **transformación inmaterial**. Un cambio cualitativo no se puede implantar por decreto, es de carácter informal e implica una transformación de la visión de las cosas.

Decretar un cambio de origen cultural **crea inmovilismo** en los sistemas humanos. Al sentir la imposición como una no aceptación de su identidad, esos sistemas la viven como una agresión y reaccionan resistiéndose con toda su energía. Es en el momento en que uno se **acepta a sí mismo y en que se siente aceptado** cuando se está preparado para cambiar. Todo sistema humano que se siente herido en su identidad se defenderá para compensar esa frustración, en lugar de utilizar sus recursos y capacidades para proseguir su desarrollo.

Si como agentes del cambio, ponemos el acento en los defectos y en las disfunciones del sistema y buscamos en primer lugar eliminarlos, tenemos todas las posibilidades de activar las resistencias de ese sistema y reforzar así sus propias disfunciones. Provocar un cambio en un sistema **no consiste en intentar eliminar sus disfunciones**, sino en **descubrir las funciones útiles** para explotarlas en la persecución del cambio.

... CONTINUACIÓN

Todo cambio es consecuencia de un aprendizaje que nos llevará a un cambio de premisas o de actitudes mentales que producirán, al mismo tiempo, un cambio en el sistema.

Todo cambio resulta o bien de la adquisición de conocimientos nuevos, o bien de una **reconstrucción de la realidad** que puede ser consciente o inconsciente, de naturaleza cognoscitiva, técnica o conductista.

Bateson define cuatro niveles de aprendizaje:

Nivel 0: corresponde al **acto reflejo** y designa todos los casos en que un mismo estímulo provoca sistemáticamente una misma respuesta. Por ejemplo, el movimiento que nos hace retirar la mano de una fuente de calor demasiado fuerte.

Nivel 1: hace referencia al **condicionamiento**. Como el perro de Pavlov que no tenía el reflejo instintivo de salivar a golpe de timbre, va a aprender a salivar cuando el timbre suene.

Nivel 2: transferencia del mismo aprendizaje a **otros contextos**. El sujeto aprende a aprender: es capaz de utilizar lo que ha aprendido para otra situación. Por ejemplo, si he aprendido a conducir un coche, puedo conducir cualquier otro.

Nivel 3, el acceso al cambio profundo: compete al campo del desarrollo personal y del **coaching** de empresa. Es un **indicador de los resultados** de formación en management, en comunicación y en adaptación al cambio, que aspira a una transformación de las mentalidades y de los comportamientos.



Cuando las experiencias de nivel 2 se hacen para el individuo inoperantes, fuente de aislamiento, fracasos e insatisfacciones, éste necesita aprender a cambiar sus hábitos adquiridos a través del aprendizaje 2, es decir, a **reorientar sus comportamientos** en contextos más apropiados.

... CONTINUACIÓN

Poner en práctica el aprendizaje 3 por uno mismo es mucho más difícil, dado que éste surge de una **reinterpretación de la realidad** y no del esfuerzo o de la voluntad. Cuando se ha producido un cambio de nivel 3, se ha producido espontáneamente, la mayoría de las veces resulta de un acontecimiento tan importante en la vida del sujeto que genera un **cambio automático** de su visión del mundo.

-El cambio pasa por un aprendizaje.

-Sólo el aprendizaje de nivel 3, que pone en marcha un sistema que se dirige a una finalidad e implica una redefinición de sí mismo o de la realidad, produce el cambio.

- Un verdadero cambio será, las más de las veces, resultado del aprendizaje inconsciente de nuevas formas de pensar y comportarse.

