



Cambio ecológico

Por Laura Cukierman

Para alcanzar los objetivos buscados los cambios que se producen en cualquier organización deben plantearse como ecológicos. Modificaciones de hábitos y creencias de las que todos los integrantes se sientan partícipes, incorporando las antiguas experiencias aún valiosas y dejando de lado aquellas que obstaculizan la concreción eficaz de esos cambios.

Las organizaciones son sistemas compuestos por células vivas y, como tales, se transforman y viven atravesando ciclos.

Cada uno de los miembros de una organización influye en el conjunto y, a su vez, es influido por él. La teoría de los sistemas sostiene que, por más imperceptible o pequeño que sea el movimiento de uno de sus componentes, el sistema en su conjunto modifica su punto de equilibrio. El cambio es inevitable, a pesar de lo cual, como seres vivos, buscamos mantener un equilibrio "homeostático"¹ que nos ofrezca cierto grado de seguridad y previsibilidad.

Los cambios en las organizaciones impactan en cada uno de sus integrantes de maneras muy diversas. Cada individuo dispone de diferentes recursos para enfrentarse a lo desconocido. En ocasiones, los cambios despiertan temores y pueden llevar a la incertidumbre de no saber si podremos adaptarnos; del mismo modo, pueden ser percibidos como potenciales riesgos para nuestra subsistencia. Todos y cada uno de los cambios, sean sistémicos, edilicios, normativos, procedimentales, etc., -aunque ocurran en cualquiera de los niveles de la organización- pueden activar miedos, en ocasiones asociados al riesgo de que se nos considere prescindibles. Incluso pueden activarse dentro de nosotros alarmas aun cuando, como resultado de estos cambios, juzguemos que podemos estar mejor. Pese a todo, sentimos que esos cambios pueden afectar el equilibrio que supimos conseguir.

El psicólogo Norberto Levy nos dice que "el miedo es una señal que revela una desproporción entre la magnitud de la amenaza a la que nos enfrentamos y los recursos que tenemos para resolverla"². Podemos imaginarnos una balanza, que cargue en uno de sus platillos la palabra "amenaza" y en el otro la palabra "recursos". Cada persona dispone de diferentes recursos y, basada en ellos, ponderará con un diferente peso la importancia de las amenazas. El equilibrio se logra al buscar "balancear" el peso de los recursos (tal como son percibidos por nosotros), con el de la amenaza (también como la observamos e interpretamos). A mayores recursos percibidos, menor será el peso de la amenaza.

Esta imagen me recuerda cuando, de pequeña, observaba a mi padre, artesano joyero, colocar trozos de metal precioso en uno de los platillos del balancín y pesas con gramajes en el otro. Lograr el equilibrio es un arte, sostenerlo en el tiempo es todo un desafío.

Retomando entonces el concepto planteado más arriba, la "desproporción" de la que nos habla Levy, se debe plantear que la magnitud de la amenaza varía según el tipo de observador que seamos y según los recursos con los que contemos para contrarrestar su peso. Para distintos observadores, la misma amenaza puede ser vista, y sopesada, de muy distintas formas. Y cuando hablo de distintos observadores, no sólo me refiero a distintas personas. Todas las personas somos capaces de modificar el modo de observarnos y de observar el mundo que nos rodea.

¿Cómo se aplica esto a la organización? Los integrantes que la conforman cuentan con recursos propios y distintivos. Cuando se avecinan cambios, cuando es necesario aprender a cumplir con una nueva tarea, o cuando la cotidianidad plantea desafíos a superar, es necesario sumar y generar más y mejores recursos, valorando aquellos de los que disponemos de modo tal que el cambio y/o el desafío no sean resistidos. Así se podrá dimensionar el tamaño de la amenaza y modificar el observador que cada uno está siendo, a fin de salir más fortalecidos, sin desmotivarse ni resquebrajarse.

Varias son las "herramientas" a las que pueden echar mano las organizaciones para dotar a sus miembros de más recursos para afrontar los cambios. Podría mencionar, como las más destacadas, la capacitación, los procesos de *coaching* organizacional y ejecutivo y el *change management*. Todos ellos son instrumentos muy valiosos a la hora de preparar a las personas para que puedan achicar las brechas entre sus resultados actuales y los que ellos, sus mandos superiores o sus pares, aspiran a lograr. Es una manera de alcanzar nuevos logros.

Para que las organizaciones en su conjunto y para que cada uno de sus integrantes puedan aceptar estas "intervenciones externas", es fundamental que la asimilación de estos nuevos recursos se realice de manera "ecológica".

LAURA CUNIERMAN

Se ha graduado como Coach Ontológica en la Escuela Latinoamericana de Coaching y cursa actualmente una especialización en Coaching Ejecutivo. Es Directora de Capacitación de SMS - San Martín, Suarez y Asociados. Se especializó en desarrollo y dictado de programas de capacitación focalizados en la gestión de habilidades y competencias para la mejora de las comunicaciones empresariales y del trabajo en equipo.

¹ Conjunto de fenómenos de autorregulación, que conducen al mantenimiento de la constancia en la composición y propiedades del medio interno de un organismo (www.rae.es).

² Levy, Norberto, *La sabiduría de las emociones*, 11ª. Edición, Buenos Aires, 2013, Ed. DeBolsillo.

Antes de profundizar un poco más en el concepto de "cambio ecológico, no quiero dejar de mencionar algo que, me parece, es el *quid* de la cuestión. No es posible aprender (y sin aprendizaje no hay cambio), sin despojarse de los llamados "enemigos del aprendizaje". Para aprender es necesario desprenderse, entre otras actitudes, del temor a admitir "yo no sé", o de la costumbre de juzgarlo todo (ya que juzgar es uno de los modos de no escuchar). Además se requiere dejar de aspirar a "entender todo ya", pretendiendo saberlo todo en tres lecciones. También será importante reconocer que tanto el cuerpo como las emociones están necesariamente involucrados en el proceso de aprender, así como también será un buen ejercicio hacerse más amigo de las preguntas que de las respuestas. Y, sobre todo, aprender a confiar en nuestra propia capacidad de aprender.

El cambio, dice Bicondoa, se logra a través de las personas. No hay ningún proceso en una organización que no dependa de personas para ser implementado, no existe una cultura que viva independientemente de la gente.

Consultada sobre el significado de "cambio ecológico", Laura Bicondoa, especialista internacional en *coaching* organizacional y ejecutivo, me dijo que para ella "significa que el cambio se integra en el sistema y que, para ser implementado, no necesariamente destruye sistemas previamente instalados sino que los incorpora y los incluye. El modelo de cambio que se presenta para descartar viejos modelos provoca resistencia e indiferencia. Cuando el cambio se propone para incorporarse ecológicamente, las personas que trabajan en las organizaciones se sienten parte y, como tal, encuentran y habilitan los espacios para impulsar y ser protagonistas de ese cambio. Buscan conocer más, sienten curiosidad, se permiten aprender y se convierten en promotores y agentes del cambio".

"El cambio, continúa diciendo Bicondoa, se logra a través de las personas. No hay ningún proceso en una organización que no dependa de personas para ser implementado, no existe una cultura que viva independientemente de la gente. Por eso, tomar responsabilidad en la comunicación, por un lado y el involucramiento, por otro, son parte de la promoción y la apertura para lograrlo. Invitar a las personas a ser participantes activos en la implementación del cambio requiere también una disposición a escuchar, para tomar en cuenta opiniones y emociones, para conocer y responder a sus inquietudes y para hacerse cargo de crear una emocionalidad diferente que impulse las acciones para llevarlas a cabo desde un lugar más colaborativo".

Finalizando, no quiero dejar pasar un tema que juzgo importante y tan esencial a lo humano como lo es el cambio mismo. Nos diferencia de todas las demás especies nuestra capacidad para elegir, la cual está íntimamente relacionada con la posibilidad de distinguir y de discernir entre lo que tiene o no tiene sentido para nosotros. Un cambio al que no le otorgamos sentido no solo no será ecológico con nosotros mismos sino que no seremos capaces de sostenerlo en el tiempo.

El psiquiatra Viktor Frankl, creador de la tercera escuela de psicoterapia vienesa llamada logoterapia, escribió en el año 1942 (estando en el campo de concentración de Theresienstadt) que "no hay nada en el mundo que capacite tanto a una persona para sobreponerse a las dificultades externas y a las limitaciones internas, como la conciencia de tener una tarea en la vida"

"¿Cuál es el sentido de la vida?" preguntará Frankl años más tarde, desde las páginas de uno de sus libros más reconocidos, y a ello responderá diciendo "el hombre tiene que contestarle a la vida con una respuesta que sea su vida misma (...). La respuesta, es una respuesta en acción (y en ella) está implicada la concreción de la persona así como la concreción de la situación en que esta persona está envuelta"³. ■

³ Frankl, Viktor, *El hombre en busca del sentido último*, Ed. Paidós, Buenos Aires, 2004.