



EL CAMBIO Y LOS AJUSTES PERSONALES PARA EL PROCESO DE CAMBIO

"Existir es cambiar, cambiar es madurar, madurar es continuar creándose uno mismo indefinidamente".

Henri Bergson.

Licenciado en Psicología Rafael C. Armas Moya
Master en Dirección
Profesor Asistente
Universidad de Cienfuegos.

Objetivos del trabajo: Provocar un análisis y reflexión acerca del proceso de Cambio, recomendando los ajustes personales que nos permitan organizarnos para recibirlo en la forma más adecuada posible.

El segundo milenio de nuestra era avanza rápidamente y ya vamos a cumplir el primer lustro. Vivimos en un mundo de continuos, acelerados, conmocionantes y tumultuosos CAMBIOS que transforman el acontecer político, económico y social de toda la humanidad.

Sería sencillo definir la palabra CAMBIO, son muchos los sinónimos que podemos encontrar y son variadas las definiciones que podríamos utilizar. Podemos decir que CAMBIO es hacer las cosas distintas o hacer que las cosas sean diferentes o ver lo mismo, pero de una forma diferente.

Hay una definición bastante completa que dice que Cambio es *"Cualquier modificación o movimiento de un plano o estado que es llevado a cabo en función de una necesidad provocada para alcanzar una situación estable relativamente, es decir, una situación donde se dejan determinadas estructuras, procedimientos, etc., para adquirir otras que permitan la adaptación al entorno en el cual se encuentra el sistema y así lograr una estabilidad que facilite la eficacia y efectividad de la ejecución de acciones"*.

Pero, en realidad, lo más importante no es la definición.

CAMBIO = Ley natural de la vida

El CAMBIO hay que verlo como el fenómeno que es: como una ley natural de la vida, como algo que no se puede evitar, es un fenómeno que se nos viene encima.

La principal divisa en la empresa moderna debe ser cambiar antes de que sea necesario, ya que cuando tenemos que cambiar movidos por la necesidad, seguramente las estrategias estarán atadas a las decisiones de la Institución que asista financieramente a la empresa. Y la mejor manera de hacer los cambios es junto con la gente. La empresa cambia cuando su gente cambia y se redirecciona con nuevos objetivos y nuevas metas, cuando la gente se involucra en esta reconversión.

Aunque los CAMBIOS pueden ser intencionales y dirigidos, la mayor parte son una nueva condición, que sobreviene sin esperarla, para la cual lo más conveniente

es organizarnos y prepararnos para recibirla y obtener de esta variación las mayores utilidades para nosotros.

El CAMBIO es tan frecuente que un CAMBIO no ha terminado antes que se inicie otro.

Hay tres factores que nos inclinan al CAMBIO:



* las crisis, cuando las viejas formas no se ajustan a la realidad, al medio, al entorno y se necesitan nuevos paradigmas.

* nuestra imaginación, que siempre nos impulsa al mejoramiento, a pretender alcanzar un futuro diferente, más amplio, con una visión superior al hoy.

* los contrastes, que establecemos cuando nos comparamos con los otros y nos retamos a nosotros mismos.

Por eso a la hora de luchar por un CAMBIO, debemos utilizar los tres factores: las crisis que existan, los contrastes que veamos y la imaginación que creemos.

Los CAMBIOS tienen diversas clasificaciones:

- Por sus dimensiones: pueden ser grandes o pequeños.
- Pueden ser muy complejos o sencillos y fáciles.
- De acuerdo a la fuente de origen, pueden originarse desde el exterior o desde el interior del sistema.
- Si observamos los objetivos que pretenden, pueden ser para todo el sistema o sólo
- para una parte, (aunque siempre los CAMBIOS en una parte del sistema, afectan o
- alteran el resto).
- Si analizamos las dinámicas, los CAMBIOS pueden ser continuos, discontinuo y
- además pueden ocurrir lentamente o de forma acelerada.

Para que ocurra un CAMBIO en un sistema es necesario que se reúnan tres elementos:



Hay que estar LISTO, o sea hay que contar con la base material, con los procesos, con las tecnologías, con los recursos que garanticen el proceso de CAMBIO.

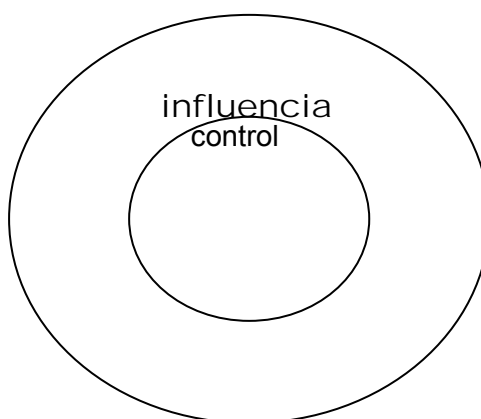
Hay que ser CAPAZ, o sea poseer las habilidades, los conocimientos, la preparación, la competencia, que garanticen que sepamos utilizar esos elementos de estar LISTO.

Y hay que estar DESEOSO, o sea tenemos que manifestar una conducta, mantener una actitud, una intención, un entusiasmo para lograr el CAMBIO.

Muchas veces sabemos lo que tenemos que hacer, pero no sabemos cómo hacerlo; otras sabemos cómo hacerlo, pero no tenemos la disposición, el deseo de hacerlo y en otras: sabemos y queremos, pero no tenemos los recursos, los medios, o sea no estamos LISTOS para hacerlo.

Por todo ello, se hace necesario que conjugemos los tres elementos a la hora de enfrentarnos a un CAMBIO.

reacción



Cuando pretendemos lograr un CAMBIO debemos tomar en consideración que, como parte de un gran sistema, nuestro sistema tiene una interacción inevitable con el entorno, con el ambiente que nos rodea y que, en ese sistema, hay un área sobre la que nosotros poseemos el control; un área sobre la que solamente poseemos una cierta influencia, y otra sobre la cual solamente podemos reaccionar y por tanto, para lograr el éxito en el CAMBIO que nos proponemos, tenemos que prepararnos y estar alertas continuamente.

RESISTENCIAS { positivas ?
negativas?

A todo CAMBIO siempre se le oponen obstáculos, siempre se encuentran resistencias. Pero, ¿cómo podemos catalogar las Resistencias, como un fenómeno positivo o negativo ?.

En cierto sentido las Resistencias tienen un aspecto positivo, pues éstas nos garantizan un cierto grado de estabilidad, un análisis y una posibilidad de previsibilidad del CAMBIO; de no haber Resistencias, todo sería un caos y estaría entronizado el descontrol y los CAMBIOS se harían por hacer CAMBIOS.

El aspecto negativo de las Resistencias lo encontramos en la falta de adaptación, el entorpecimiento del progreso y el desarrollo, el empeño de mantener el status quo.

No cambiar no es solamente estancarse o detenerse, sino que, además, es retroceder.

Cuando hablamos de CAMBIO hay que recordar que "no cambiar no es solamente estancarse o detenerse, sino que además es retroceder", cada día el avance de los otros es más rápido y tenemos que ponernos a la altura de esta época que vivimos, tan dinámica y acelerada.

INDIVIDUAL GRUPAL INSTITUCIONAL

El CAMBIO lo podemos analizar en los tres niveles en que se puede producir: a nivel institucional, a nivel grupal y a nivel individual.

El CAMBIO a nivel institucional o a nivel general hay que verlo desde diferentes ángulos y perspectivas y según el área en la que se produce; hoy en día predominan, en el entorno mundial los cambios políticos, sociodemográficos, ambientales y económicos, que generan una dinámica de transformación que repercute en todos los ámbitos de nuestras vidas y de hecho, en cada uno de los sistemas sociales, en cada una de nuestras instituciones.

La competitividad es cada vez más reñida y agresiva y requiere de una mayor dinámica de preparación para el CAMBIO.

A nivel grupal, estamos más acostumbrados a analizarlo y lo vemos con mayor facilidad, es dinámico, objetivo y su importancia es decisiva.

Y, por último, la base de todo el fenómeno del CAMBIO, o sea el núcleo fundamental del objeto y del sujeto del CAMBIO: el nivel individual.

cambio = RIESGO

Si pretendemos producir un CAMBIO tenemos que estar conscientes de que esto implica riesgos y que para lograr un CAMBIO necesitamos poner en práctica y desarrollar procesos muy importantes como la comunicación, la creatividad, el entusiasmo, las intenciones, el interés, las emociones, la perseverancia, etc. y que se requiere tiempo, experiencia, conocimientos, información, etc.

Para que ocurra un CAMBIO hay que reorientarse psicológicamente hacia ese CAMBIO; para que de verdad funcione hay que estar convencido de que el punto de partida no puede ser solamente el resultado que se espera, sino que debemos comenzar por definir los pasos que tenemos que dar para dejar atrás la vieja situación, para abandonar la vieja realidad y la antigua identidad que teníamos antes de iniciar el CAMBIO.

Cuando hablamos de CAMBIO, siempre estamos dirigiendo nuestra atención, nuestro pensamiento, nuestra imaginación al resultado que se producirá y no al proceso que debe mediar para que ese resultado se realice.

En el proceso de CAMBIO tenemos que perder para ganar: perdemos lo viejo, lo que ya no se ajusta y ganamos lo nuevo. Pero a nadie le gusta desprenderse de lo viejo, de los hábitos, de lo que ya sabemos, de lo que conocemos, de aquello a lo que nos hemos acostumbrado a hacer de una forma automática.

CAMBIO = perder para ganar

perder lo viejo
ganar lo nuevo

El CAMBIO comienza con renunciar a algo, pero la primera forma del CAMBIO es externa y la modificación interna, la psicológica es más lenta, pues uno tiene que dejar de ser "quien es", para convertirse en "otro". Cuando se produce el proceso de CAMBIO uno sigue luchando internamente, en un estado de confusión y si no se define y comprende esa etapa, la lucha interna lo lleva a uno a tratar de salir de esta situación lo más rápido posible y entonces no se logra el CAMBIO, pues se aborta el proceso.

CAMBIO = renunciar a algo

dejar de ser "quien es"

brecha

para convertirse en "otro"

Por tanto, es necesario comprender este espacio, esta brecha entre lo viejo y lo nuevo, pues es el momento en que los nuevos hábitos comienzan a tomar forma.

DEFINIR: "Qué queremos hacer?"

Lo primero que debemos hacer es definir claramente qué queremos y para ello se hace indispensable decidir y ejecutar lo que debemos dejar de hacer y lo que debemos comenzar a hacer, que no hacíamos.

Debemos dejar que lo viejo quede atrás y trabajar en lo nuevo, comprender que antes de aprender las nuevas formas, debemos desaprender las viejas.

La resistencia al CAMBIO se debe al temor a las pérdidas, a los finales de lo que queda detrás y eso se debe combatir reconociendo claramente las pérdidas, analizándolas y asimilándolas como una necesidad del proceso de CAMBIO.

La vida nos ha dado una preparación y con ella nos enfrentamos día a día a infinidad de tareas y actividades, pero si nuestra función varía, si el entorno cambia, entonces debemos reciclar nuestros conocimientos, para poder estar al día y asumir esas nuevas funciones para desarrollar nuevas capacidades y habilidades.

Pero como seres humanos que somos, no es solamente el reciclaje de lo técnico, de lo informativo, sino que los sentimientos, las actitudes, los valores, las opiniones, las creencias, los pensamientos tienen que cambiar también y ello se logra sólo con la práctica, con la experiencia, con el máximo desarrollo de la comunicación.

Cambiar las actitudes es lo más difícil, son necesarios una gran dedicación, un gran convencimiento, un gran interés y la ayuda que nos puede brindar un "agente de cambio".

Ese cambio de actitudes debe ser gradual, escalonado y progresivo para conseguir su asimilación, su interiorización, para lograr variar las formas de ver las cosas, de observarlas, de analizarlas y de interpretarlas.

Hay que prepararse para asimilar el CAMBIO y para aceptarlo y verlo realmente como una necesidad.

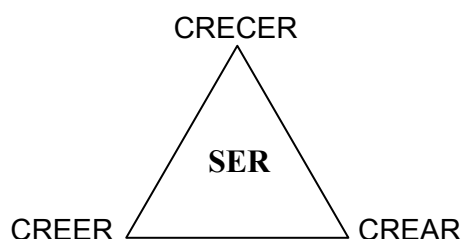
Debemos analizar quiénes somos realmente y comenzar a vernos no sólo como ser, sino como lo que seremos, como productos de un proceso que constantemente vamos recibiendo una nueva forma en nuestra interacción con el entorno y con los otros.

Necesitamos ser más conscientes de cómo nos sentimos, cómo pensamos, cómo actuamos y las vías a través de las que nuestros sentimientos, pensamientos y acciones dan sentido al resto de nuestras vidas.

Debemos estar conscientes de la influencia que tienen las viejas ideas en la limitación de nuestra imaginación y en ser más estratégicos acerca de nuestro futuro. Comprender que las restricciones en nuestra vida surgen de la forma en que pensamos y que las actitudes que asumimos determinan los resultados positivos o negativos.

Tenemos que darnos cuenta de qué somos y que queremos, comprometernos y desarrollar nuestro talento para producir los CAMBIOS necesarios.

Consideremos la fórmula de las 3 C, para llegar a perfeccionar nuestro Ser:



En primer lugar debemos saber en qué CREER, o sea, luego de definir la Visión, el punto, el estado que queremos alcanzar, debemos convencernos de que somos capaces de llegar a él, debemos Creer en la posibilidad de alcanzarlo.

Con esa confianza y seguridad de CREER en lo que hacemos, podremos dedicarnos a CREAR, a cumplimentar los pasos que nos lleven, a través de la brecha del ahora y el después, del hoy y el mañana y esta será la forma en que podremos llegar a CRECER.

Algunos piensan que los CAMBIOS dependen de la suerte, pero ¿qué es la suerte?. Muchas respuestas se podrían dar, pero vamos a señalar solamente un concepto:

SUERTE = PREPARACION + OPORTUNIDAD

Si estamos PREPARADOS, si sabemos lo que queremos y cómo llegar a ello, estamos en condiciones de aprovechar cualquier OPORTUNIDAD y entonces lograremos el CAMBIO.

Sólo vemos y alcanzamos lo que nosotros "anticipamos" y anticipar es tener visión del futuro, imaginación, creatividad. Si no lo "anticipamos", cuando nos pase por nuestro lado, no lo reconoceremos y entonces las oportunidades pasarán y no las aprovecharemos.

Por eso debemos PREPARARNOS para el CAMBIO.

A continuación y como conclusión de nuestro tema, señalamos algunas recomendaciones que nos ayudarán a PREPARARNOS para aprovechar las OPORTUNIDADES, y lograr el proceso de CAMBIO lo más positivamente posible:

RECOMENDACIONES QUE NOS AYUDAN A PREPARARNOS PARA APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES Y LOGRAR EL PROCESO DE CAMBIO.

- 1.- Sea REALISTA Y CONSCIENTE: Analice sus conductas y actitudes, reconózcalas, haga conciencia de lo que quiere hacer y de lo que está haciendo. Decida bien cuánto quiere y puede cambiar, qué le costará y qué beneficios le ofrecerá ese CAMBIO.
- 2.- MIRE EL FUTURO con "luz larga", pero con su propia luz, no con la de otros.
- 3.- Piense que PARA CAMBIAR A LOS DEMAS, PRIMERO DEBE CAMBIAR USTED, mostrarles a ellos los beneficios del CAMBIO.
- 4.- UBÍQUESE EN LO QUE EL CAMBIO LE EXIGE , reconozCA que todo cambia y que lo que antes servía, hoy no sirve; la nueva situación requiere nuevos comportamientos.
- 5.- VAYA POCO A POCO para que avance rápidamente.
- 6.- NO EXIJA MUCHO POR LAS FORMAS y preocúpese por el contenido de los Cambios.
- 7.- FELICÍTESE Y PRÉMIESE por cada éxito que obtenga, por pequeño que sea.
- 8.- RENUÉVESE después de vencer cada etapa y gane ánimo para seguir CAMBIANDO.
- 9.- Trate de CONSOLIDAR LA UNIDAD con aquellos que buscan CAMBIOS y apóyelos, estímúelos y así se estará ayudando usted a mantenerse en el camino del CAMBIO.

- 10.- SEA ANALITICO, CUIDADOSO Y RESPONSABLE cuando decida el CAMBIO. Recuerde que en el CAMBIO hay pérdidas, pero lo fundamental y más importante son las ganancias.
- 11.- SEA FLEXIBLE para “cambiar”, cuando no vaya bien el CAMBIO.
- 12.- SIÉNTASE SEGURO, usted no está solo, seguramente son muchos los que luchan junto a usted, si el CAMBIO vale la pena y si usted los convence de ello.
- 13.- DELE TIEMPO AL CAMBIO, éste, de todas formas, se tomará el tiempo que necesite. Sea flexible en la negociación de las fechas de cumplimiento, siempre que sea en función de lograrlo con la calidad necesaria.
- 14.- APRENDA acerca del CAMBIO con los otros, aproveche las experiencias de ellos, apóyelos y logrará que lo apoyen.
- 15.- DISMINUYA EL MIEDO AL CAMBIO basándose en el optimismo y el convencimiento de que usted quiere, puede y debe CAMBIAR.

BIBLIOGRAFIA:

- K.Cloke y J. Goldmith 1996 Manual para el Cambio Organizacional, , EmpsesPriort.
- W. Bridges, 1994, Dirigiendo las transiciones. Aprovechando bien el Cambio, Empses-Priort.
- M.Sans I Valls, 1989 La capacitación para el cambio, , CICTDE.
- .P.Robbins, 1998 Comportamiento Organizacional, S, Prentice Hall.