

La gestión de las experiencias

¿Por qué fracasan los procesos de cambio?

Porque buscan el cambio. Esto es una paradoja, pero es real. De acuerdo a una estadística de un libro clásico, de John Kotter, *Leading Change* (1996), el 70% de los procesos de cambio no llegan a concretarse. Lo cual es una forma amable de definir el fracaso. Con mayor o menor cercanía con este porcentaje, en general frente a las iniciativas de cambio siempre queda una sensación de frustración o de cansancio que termina restaurando los patrones de vida disfuncional o los síntomas cotidianos.

¿Por qué las iniciativas de cambio fracasan?

Porque se focalizan en los síntomas o en los comportamientos visibles que quieren cambiar y no abordan las causas que sostienen a estos síntomas. Lo que comúnmente llamamos “síntomas”, suele responder a “formas creativas de vida” que tienen una función en los sistemas humanos. Esto significa que las disfunciones son necesarias para mantener la estructura del sistema. Los síntomas son señales de un sistema que ha quedado inerte frente a un proceso de transición y que no puede dar un paso hacia la transformación de nuevas condiciones de vida.

El síntoma es una manifestación coyuntural que muestra la vulnerabilidad estructural del sistema en el final de un ciclo de vida. El síntoma no es el protagonista, lo importante son las circunstancias que sostienen su aparición y permanencia. El enemigo no está afuera, el enemigo es interno y tiene que ver con los patrones de vida de un sistema que transforma creativamente la vulnerabilidad en una disfunción.

Los procesos de cambio fracasan cuando atentan contra lo que sostiene a un sistema, sus síntomas. La paradoja del cambio en los sistemas humanos es que los cambios estructurales emergen de cambios individuales, pero los cambios individuales no se pueden sostener sin intervención estructural. Cambiar comportamientos aislados sin

resolver cuestiones estructurales provoca: o bien que la estructura absorba los cambios y anule su efecto, o expulse a las personas que han experimentado cambios para mantener sin perturbación la estructura global del sistema.

El cambio emergente

La mayoría de las veces en nuestras vidas individuales, familiares, organizacionales y comunitarias ocurren cambios espontáneos sin planificación. Estas situaciones demuestran que la planificación no necesariamente genera el cambio. La decisión de iniciar un proceso de cambio activa el proceso, pero no garantiza el resultado del proceso. El cambio es emergente de una serie de condicionantes que lo hacen posible.

El cambio no es un proceso lineal: “hacer algo y obtener algo”. Eso es manipulación. El proceso planificado de esta manera lineal no logra el cambio en sí mismo. El cambio es posible si el proceso logra crear y sostener una serie de condiciones que permitan que esa transformación emerja (surja como consecuencia). Un sistema humano no es una máquina de procesos ordenados y eficientes. Por el contrario, aun cuando pensemos en “sistemas”, la estructura de las relaciones humanas involucra dimensiones simbólicas y emocionales que ordenan y organizan los vínculos. La integridad de un sistema no se define por una secuencia de instrucciones. El cambio es posible (emerge), si se dan ciertas condiciones en el sistema para alojar lo nuevo y sostenerlo en el tiempo.

El despliegue de sutilezas

La planificación del cambio se hace vulnerable cuando está focalizada en resolver exclusivamente las situaciones disfuncionales del sistema (los síntomas). Esta vulnerabilidad radica en que los síntomas son factores funcionales de la dinámica de vida. Es decir, el sistema necesita de los elementos visibles (los personajes o elementos disfuncionales) para mantener su lógica de vida. Por eso, esta planificación burocrática del cambio atenta contra lo que sostiene al sistema (aún bajo condiciones disfuncionales). Muchas veces las organizaciones despliegan toda una serie de técnicas destinadas a resolver síntomas visibles, pero estos esfuerzos terminan entreteniéndolos o agotando a las personas. Las técnicas de intervención no definen el cambio, lo importante no es la magnitud o la creatividad de las intervenciones sobre los actores o personajes

sintomáticos para transformar lo visible. Lo importante es brindar posibilidades y recursos al sistema para transformar sus reglas de vida. Lo que hay que cambiar no son los síntomas visibles, sino las condiciones que sostienen a estos síntomas.

La transformación de las reglas de funcionamiento es el espacio estratégico de intervención porque sin modificación de estos modos de vida, no hay cambio en la estructura. Se pueden cambiar los personajes, redefinir los relatos, pero si la estructura no cambia se generarán nuevos síntomas visibles con nuevos relatos de sustentación.

La planificación de las intervenciones no debe estar destinada a atacar directamente el síntoma (lo visible), porque es lo que el sistema ha encontrado como posibilidad de estabilización de su estructura. Si las técnicas de intervención sólo se enfocan en el síntoma, se atenta contra esta posibilidad que el sistema ha encontrado como forma de organización. La planificación de las intervenciones debe estar destinada a la redefinición de las reglas para crear un contexto que haga posible el cambio.

Entre la decisión y la determinación

El cambio en las personas es decisión y determinación, e implica la creación de nuevas formas de vida. El cambio es un proceso interno que se inicia por decisión propia y se sostiene por determinación. La necesidad de cambio puede tener diversos orígenes, puede generarse por fenómenos externos que irrumpen y afectan la convivencia cotidiana de las personas y los grupos (legales, políticos, ambientales, productivos, económicos, etc.). O bien el cambio puede surgir de tensiones internas que introducen nuevos condicionamientos de vida para las personas (físicos, emocionales, ideológicos, relacionales, etc.). El cambio se activa en el momento en que las personas deciden abordar transformaciones propias para relacionarse de manera diferente con las situaciones que ellas afrontan.

Las decisiones iniciales activan el proceso de cambio, pero sin una contención adecuada que permita sostener la determinación frente a las exigencias del contexto, el proceso se abandona. El cambio es un proceso interno porque implica la transformación de determinadas condiciones de vida en las personas. Estas condiciones conforman una trama (cognitiva, emocional e histórica) que nos sostiene tanto en lo individual como en lo grupal. Esta red compleja se instala con tiempo, dedicación y apoyo del contexto. Y se

necesita exactamente lo mismo para abordarlas y transformarlas: tiempo, dedicación y apoyo del contexto.

El proceso de transformación necesita una articulación entre los resultados visibles a corto plazo y el impacto de los cambios en el largo plazo. Los resultados en el corto plazo son los que refuerzan la motivación de las personas por la visibilidad del cambio de su estado o situación; pero los impactos en el largo plazo posibilitan la perdurabilidad de esa transformación porque son los que dan sentido a los resultados cotidianos. La motivación está relacionada con los efectos (resultados) del cambio en lo mediato. La inspiración está relacionada con las aspiraciones (impacto) del cambio en el futuro. La ausencia de esta complementariedad puede generar que el proceso se abandone (por aburrimiento o falta de inspiración) o bien que nunca se concrete (por falta de motivación o por desilusión).

La fórmula de las experiencias

Las experiencias personales son representaciones subjetivas sobre los hechos cotidianos que surgen de dos procesos: los contenidos que dan forma a los acontecimientos y la reacción emocional frente a estos acontecimientos. Los contenidos definen las interpretaciones (*“el qué”*) y las emociones definen el modo de relación con los acontecimientos (*“el cómo”*).

contenidos + emociones = experiencias

▼
Interpretaciones cognitivas

▼
Respuestas corporales

▼
Representaciones subjetivas

Las experiencias personales generan un nivel de respuesta emocional más complejo que las emociones básicas. Las emociones básicas son reacciones corporales espontáneas que se activan al enfrentar determinadas situaciones. En las personas, estas reacciones básicas toman un significado particular, asociado a determinados pensamientos. Las emociones son respuestas automáticas del cuerpo. Las experiencias generan estados emocionales complejos que son respuestas desde las *“representaciones subjetivas”*. Los estados emocionales se activan desde las experiencias y constituyen una unidad emocional compleja porque ya no es solamente reacción corporal, sino que intervienen otros factores mentales como pensamientos, ideas y recuerdos.

Cambiar el paisaje cotidiano

Nuestro paisaje cotidiano depende del mapa de experiencias que lo define. Mire a su alrededor, describa lo que ve. Lo que despliega en sus palabras son experiencias personales sobre la situación que llevan entrelazados determinados estados emocionales. Por lo tanto, esta descripción de los hechos no es una narración neutra. Detrás de estas palabras aparece un estado emocional que carga significativamente estas narraciones.

En el caso de las organizaciones, ocurre el mismo fenómeno. Vivimos, trabajamos, nos relacionamos con experiencias sobre la organización (escenarios organizacionales propios). Las experiencias personales están condicionadas por la dinámica interna de la organización y sus reglas que definen roles y modalidades de vinculación en ese contexto. Las organizaciones generan estados emocionales como consecuencia de las experiencias personales en relación con sus entornos laborales.

Para redefinir las experiencias organizacionales es necesario intervenir sobre los condicionantes que crean determinados estados emocionales. Es decir, para cambiar el contexto cotidiano, hay que cambiar el estado emocional que lo sostiene. ¿Cómo transformar las experiencias? Tomando en cuenta los dos componentes de la fórmula, trazamos dos objetivos de intervención. Por un lado, cuidar el despliegue de los contenidos compartidos (despejar contradicciones, confusión y verborragia) que infunden significación a los hechos. Por otro lado, cuidar la calidad de las relaciones (evitar la agresividad, discriminación y manipulación), que asimismo influyen en el marco emocional de la convivencia.

Veamos los ejes de acción en cada uno de estos aspectos para redefinir las experiencias:

- **LIMPIAR LOS CONTENIDOS COMPARTIDOS.** Este objetivo de intervención se refiere a los significados que influyen en las interpretaciones personales y las explicaciones colectivas sobre determinadas situaciones que afectan la vida organizacional. La verborragia es funcional a la improvisación. La síntesis de ideas y la claridad de contenidos implican decisiones y definiciones que posibiliten un marco de referencia coherente sobre los procesos y situaciones compartidas.

Tres niveles de intervención para cuidar el despliegue de contenidos compartidos:

SINTETIZAR IDEAS CLAVES. Este punto se refiere a LA GENERACIÓN DE LOS CONTENIDOS, los cuales afectan a las interpretaciones y explicaciones que las personas crean acerca de los acontecimientos. Para mantener claridad en las ideas es necesario tener respuestas coherentes acerca de las razones y justificaciones de los movimientos de la organización (externos e internos), despejar rumores y mantener el acceso a información necesaria para los diferentes niveles de decisión en el grupo.

CONTENER EL INTERCAMBIO DE IDEAS. Este punto está relacionado con EL IMPACTO DE LOS CONTENIDOS en el estado emocional de las personas, para despejar versiones erróneas sobre los hechos que afectan a la organización. Para ello es necesario ampliar los espacios de diálogo, cuidar la calidad de las explicaciones o argumentos paralelos que se generan y gestionar la participación y las opiniones de las personas.

ENMARCAR EL DESEMPEÑO. Este punto tiene como objetivo CONTEXTUALIZAR LOS ROLES para orientar y darle sentido al desempeño de las personas. La burocracia excesiva y la indiscriminación causan respuestas que no tienen relación con las demandas y necesidades del contexto. La fragmentación e incoherencia disminuyen la capacidad de respuesta de los equipos. Es necesario brindar precisiones sobre las características y objetivos de los procesos, encuadrar y definir claramente el aporte del rol personal en cada proceso y establecer las necesidades organizacionales frente a esos roles definidos.

- **CUIDAR LA CALIDAD DE LAS RELACIONES.** Este objetivo de intervención se refiere al clima de convivencia que influye en los estados emocionales individuales y colectivos. Las emociones definen la calidad de las decisiones. Por lo tanto, el abordaje en la calidad de las relaciones tiene como objetivo mantener un marco emocional favorable para la integración y la motivación de las personas.

Tres niveles de intervención para cuidar las condiciones de convivencia:

REDUCIR LA HOSTILIDAD Y LAS AMENAZAS. Este aspecto implica CUIDAR DE LOS ATAQUES. Los contextos amenazantes mantienen a las personas a la defensiva. En consecuencia, el cuerpo se prepara para el ataque y todos los procesos biológicos se orientan a la supervivencia. La consecuencia es que las actividades cognitivas se debilitan, los pensamientos se vuelven automáticos, negativos y compulsivos. La ansiedad frente a las amenazas afecta a los procesos de decisión. Al reducir la

hostilidad se crea un contexto emocional propicio para pensar, crear y ampliar alternativas de decisión.

FORTALECER LA PARTICIPACIÓN Y LA INTEGRACIÓN. Estos procesos ACTIVAN LA COOPERACIÓN Y EL ESFUERZO COMPARTIDO. Esto facilita el desempeño a través de la autonomía, la concentración y el compromiso personal. Para fortalecer estos aspectos es necesario un ambiente de aprendizaje y colaboración entre las personas, reforzar las experiencias positivas, ampliar los espacios de comunicación y fomentar las actitudes de empatía.

INSPIRAR DESAFÍOS Y RECONOCIMIENTOS PERSONALES. Estos aspectos son importantes para crear un ESTADO DE ÁNIMO POSITIVO en el contexto colectivo, y condiciones que permitan entusiasmo individual. Estas condiciones disminuyen los niveles de ansiedad y fortalecen la resiliencia frente a situaciones de presión. Para ello, es necesario mantener los niveles de trascendencia en los objetivos colectivos, fomentar la diversidad en los grupos de trabajo y promover el acercamiento a nuevas experiencias individuales y colectivas.

contenidos + emociones = experiencias

| | ▼ Interpretaciones cognitivas | ▼ Respuestas corporales |
|------|---|--|
| Qué | Limpiar contenidos compartidos | Cuidar la calidad de las relaciones |
| Cómo | Sintetizar ideas claves Contener el intercambio Enmarcar el desempeño | Reducir hostilidad y amenazas Fortalecer la participación e integración Inspirar desafíos y reconocimientos |

Nosotros vivimos dentro de nuestro propio marco de experiencias. Estas experiencias surgen de contenidos y emociones que generan un estado emocional que constituye el motor de nuestras decisiones. La redefinición de las experiencias permite mantener al grupo (equipo/ organización) en un estado de movimiento y creatividad. Si el sistema está demasiado rígido, el riesgo son las respuestas estereotipadas o compulsivas. Por otro lado, si el grupo está demasiado distendido, el riesgo es la indiferencia e ineficacia. Ambos estados extremos tienen implicaciones en: las relaciones (la integración de las

personas), el rendimiento (resultados de las actividades), y su impacto (en la proyección de sus acciones en otros actores involucrados).

© **Marcelo Manucci**