

## Acompañar al cambio

José Carlos Bermejo

Religioso Camilo. Director del Centro de Humanización de la Salud. Tres Cantos, Madrid España.

### Accompanying the change

También yo me veo -con una cierta frecuencia- en situaciones de cambio. Y experimento las resistencias, tanto por mi parte como por parte de quienes me rodean o a quienes afectan los cambios reales o posibles. Hablar de relación de ayuda y de counselling es hablar de acompañar para el cambio. A veces, de manera ilusoria tiendo a pensar que una persona puede mágicamente producir un cambio en otra con una simple receta. Efectivamente, no es así. Muchas personas experimentan resistencias, falta de motivación, e incluso beneficios secundarios de la situación de mal, con la consiguiente dificultad para el cambio. Sencillamente, hay también quien no quiere cambiar aunque esté mal como está. Y esta es, pues, otra de las tareas fundamentales del *counsellor* y de los líderes: motivar para el cambio.

En todo proceso de cambio es necesario un desaprendizaje de algo y el aprendizaje de algo nuevo y no hay cambio sin motivación para cambiar. Por tanto, una de las tareas es la de motivar para introducir cambios.

### Resistencias al cambio

La resistencia al cambio es una conducta observable que puede aparecer en cualquier momento del proceso de cambio. Freeman señala las diversas razones de la resistencia:

- La persona puede sentirse incapaz de cambiar: Es posible que haya personas que por su falta de formación sientan el cambio como una amenaza al sentirse incapaces de aprender cosas nuevas.
- La persona puede dudar de su capacidad de sobrevivir en esa nueva estructura o con esa nueva metodología: Es posible que al no tener suficientes datos y ante la incertidumbre de lo nuevo la persona dude sobre su capacidad de saber manejarse en esa nueva situación.
- El vínculo relacional entre el inductor de cambios no está lo suficientemente desarrollado.
- El inductor de cambios puede carecer de habilidades: En ocasiones la falta de habilidad para la comunicación y el manejo de conflictos es lo que dificulta o entorpece los procesos de cambio.
- Las personas pueden estar obteniendo beneficios secundarios: A veces las personas se resisten a determinados cambios, porque implicarían la pérdida de beneficios secundarios.

- Las metas planteadas son poco realistas, poco claras o estar mal formuladas.

De ahí la importancia de la motivación, es decir, la probabilidad de que una persona inicie, confirme y se comprometa con una estrategia específica para cambiar. Por tanto, si la persona no ha elaborado elementos motivadores que le lleven a iniciar un proceso de cambio no nos seguirá con nuestros planteamientos porque él no verá el problema y por eso no realizará esfuerzos, porque en definitiva necesitamos de la motivación para iniciar cualquier proceso de cambio.

### Entrevista motivacional

Miller y Rollnik en su libro “La entrevista motivacional” conciben esta como una manera concreta de ayudar a las personas para que reconozcan y se ocupen de sus problemas potenciales y presentes. Resulta particularmente útil con las personas que son reticentes a cambiar y que se muestran ambivalentes ante el cambio.

En la entrevista motivacional el *counsellor* no asume un papel autoritario, sino que la responsabilidad recae sobre el ayudado. Bárbara Okun dice: “Este tipo de relación de ayuda es recíproco, en el sentido de que la persona que ayuda se considera a sí misma como un igual de la otra persona, en lugar de considerarse como un experto o mago”. “Igual” en este caso significa que la distancia social es mínima y la responsabilidad de lo que ocurre es mutua; las dos personas trabajan juntas para alcanzar los objetivos acordados”.

C. Rogers dice: “La creencia en la autodeterminación y en el poder personal del cliente suponen un distanciamiento radical con respecto a otros estilos de terapia que dependen de la autoridad del terapeuta y de su calidad de experto. Parte de un valor profundo y una filosofía que considera a las personas como las mejores expertas del mundo en sí mismas y más sabias en lo que se refiere a sus propias necesidades de lo que pueden ser otros”.

Creemos que es posible siempre el cambio. Cuando no se trata de emprender un nuevo camino en la conducta, se puede tratar de un nuevo camino en la actitud para vivir sanamente el sufrimiento producido por las crisis. A ello somos llamados cuando no se puede superar o hacerlo desaparecer.

## Ética, Humanismo y Sociedad

Se trata de un proceso de integración del sufrimiento, se trata de un cambio de planteamiento, de traducir la pregunta "¿por qué?" en "¿cómo?". Es la propuesta que nos viene de la logoterapia, la terapia mediante los valores, propuesta por V. Frankl.

### El cambio: un proceso

Los teóricos del cambio suelen evocar diferentes etapas y diferentes estrategias a utilizar en cada una de ellas. En primer lugar, tendríamos que pararnos a analizar en qué etapa del cambio se encuentra el ayudado para intervenir de manera específica. Ciertamente no es lo mismo trabajar con alguien que tiene un problema pero no reconoce la causa del mismo, que con aquel que ya reconoce la causa de su problema y desea introducir cambios, pero que a la vez necesita de nuestra ayuda puesto que él solo no sabe introducir dichos cambios.

Otras personas, han avanzado más y empiezan a considerar que quizá tengan un problema y aparece la ambivalencia. La persona contempla la posibilidad del cambio y lo rechaza a la vez.

No falta quien ha tomado la decisión de cambio y entra directamente a la siguiente etapa de acción. Es lo que significa la determinación.

Hay quien se implica en acciones de compromiso que le

llevan a introducir cambios en sus conductas. El interesado elabora junto con su ayudante un plan de acción que le ayude a mantener la conducta de cambio, y se va trabajando sobre los resultados y posibles dificultades.

Y hay también una etapa de mantenimiento, en la que el reto consiste en mantener el cambio conseguido y prevenir la recaída. Las recaídas son normales y esperables cuando una persona intenta cambiar un patrón de conducta de larga duración. Ante este tipo de situaciones, la tarea del terapeuta es ayudar a la persona a evitar el desánimo y la desmoralización, renovar la determinación y proseguir con las etapas de acción y mantenimiento.

En ocasiones, podemos encontrarnos con situaciones incómodas, difíciles, y que no sabemos cómo interpretar ya que es como si el otro actuara en contra de lo racional o de los planes que se van vislumbrando de forma sistemática. Puede tratarse de agendas ocultas que habrá que desenmascarar.

Quizás sea importante considerar siempre que antes de iniciar cualquier proceso motivacional hemos de dejar espacio para curar las heridas, para poder mirar cara a cara el dolor, para dar nombre a todo lo que habita en el interior del otro, con el fin de que la tristeza, el rencor y el resentimiento no se instalen en sus vidas. En todo este proceso nos serán de gran utilidad las actitudes y habilidades propias de la relación de ayuda.