

CAMBIAR o no cambiar: ¿es ese el dilema?

*Las masas humanas más peligrosas son aquellas en cuyas venas
ha sido inyectado el veneno del miedo.... del miedo al cambio.*

Octavio Paz.

Por FRANCISCO ALMAGRO DOMÍNGUEZ

I.

Cuenta una antigua fábula, bien conocida, que un escorpión quería pasar de una orilla a la otra de un río y le pidió a una rana que lo llevara en su lomo; la rana, nada estúpida, le contestó que no, que cuando menos lo esperara, él le clavaría el aguijón en el dorso. El escorpión ripostó que eso sería un suicidio, porque entonces ambos se hundirían en medio del río. Ante un argumento tan convincente, la rana montó al escorpión en su lomo y cuando estaban en medio del río, sintió el mortal aguijonazo por detrás; el escorpión, casi con dolor y mientras ambos se hundían, dijo que no había podido evitarlo, que esa era su naturaleza.

La fábula ilustra que ciertas naturalezas, a veces en situaciones límites, son incapaces de obrar cambios, aunque sean mínimos, para sobrevivir. Es tal su miedo a dejar de ser lo que son o han sido, que prefieren hundirse en el río, morir, y lo peor, llevarse al fondo a un inocente batracio.

En el caso de los seres humanos, historias de no-cambios suicidas son frecuentes y con un nivel de estupidez que haría reír si no fuera tan dramático. El fisiólogo español Ramón y Cajal, Premio Nobel, dijo: "razonar y convencer, ¡qué difícil, largo y trabajoso! ¿Sugestionar? ¡Qué fácil, rápido y barato!". Lo sabría él muy bien, médico al fin.

Está más que demostrada la relación entre el hábito de fumar y el cáncer pulmonar o las enfermedades coronarias. La razón para dejar de fumar –cambiar el hábito– es que por cada 25 fumadores que mueren de cáncer del pulmón, o 50 que sufren de infartos del miocardio a edades tempranas, fallece uno solo que no es fumador. Pero cuando usamos ese

argumento, algunos –a veces personas cultas, profesionales– dicen que su tío Perico murió de 100 años y fumaba desde los siete años, o que la tía Pancha jamás probó un cigarro y cayó al piso redondita, con un infarto masivo, a los 30.

Los seres biológicos catalogados de inferiores lo tienen muy claro: un plumaje para el verano y otro para el invierno, una época para estar tranquilo –hibernar– y otra para buscar la comida, un tiempo para reproducirse y otro para encontrar pareja –cortejo. Los humanos, paradójicamente, somos tal vez los seres vivos más resistentes a los cambios, incluso cuando nos va en ello la vida. Y queremos usar un plumaje –es una metáfora– igual para el invierno que para el verano, y buscar la comida y dormir la siesta a la misma vez, o enamorar a otro hombre u otra mujer cuando ya tenemos a alguien esperando por nosotros en casa con un nido abarrotado de pichones.

Los motivos para el cambio y el no-cambio se pierden en los intrincados vericuetos de la mente humana. Y de la sociedad. De ahí que el cambio sea, para la mayoría de las personas, un dilema, un conflicto. Porque hay fuerzas que llevan al cambio y fuerzas que se oponen al mismo tiempo. Puede la razón aconsejar un cambio de actitud –como dejar de fumar– pero casi al mismo tiempo los sentimientos o el ambiente recomiendan no hacerlo.

En algo está de acuerdo la mayoría de los especialistas en el cambio humano: cambiar es un proceso prolongado, a menudo doloroso y costoso en lo personal, familiar y social. Aun cuando siempre sea preferible el cambio, dejar de ser de una manera y pasar a ser de otra, siempre exige una cuota

de sacrificio, de energía. Decía el escritor francés Anatole France: "todos los cambios, aun los más ansiados, llevan consigo cierta melancolía". Quizás por eso mismo, los autores de las terapias narrativas hacen un verdadero enterramiento del síntoma, una especie de duelo para dejar de hacerse pipi en la cama, o no temerle al Coco; hacen que el niño escriba una carta de despedida al Pipi Traicionero o al Coco Intimidante.

II.

Así que el dilema no es cambiar o no cambiar, sino qué se cambia, cuánto se cambia, cómo se cambia y para qué se cambia. Trataremos de seguir un esquema bien simple para explicar algo que es sumamente complejo.

Para que la persona, la familia o la sociedad cambien, deben tener algo que se llamaría Necesidad de Cambio. Necesidad de Cambio puede ser definida como una relativa urgencia de hacer las cosas diferentes. Y esa urgencia deberse a que, como se están haciendo hasta ahora, no funcionan. Pero si funcionan mínimamente, la Necesidad de Cambio no surgirá o puede ser muy débil. El fumador no dejará el tabaco por muchas explicaciones científicas que reciba. Cuando un día se levante con una intensa falta de aire, o cada vez que le dé una chupada al cigarrillo le duela el pecho, entonces tendrá verdaderas intenciones de dejar el hábito. Por supuesto, hemos conocido fumadores que, operados de cáncer de la garganta, fuman a través de la traqueotomía. Y dicen: "total... si ya estoy chivao..."

Una vez que la Necesidad de Cambio está presente, el individuo puede optar por cambios de primer orden o de segundo orden. Los de primer orden

son solo cosméticos, o para no cambiar. Pero le permiten a la persona, la familia, la empresa o la sociedad **ganar tiempo** -¿?. Quizás el esposo que quiere abandonar a su esposa, y está tratando de alquilar en un mejor sitio con su amante, o la empresa en bancarrota ver cómo sus directivos se llevan la mayor cantidad de bonos posibles antes de que estalle el escándalo. Los cambios de primer orden no modifican la esencia de la cosa: hacen que esta sobreviva un tiempo más, y punto. No se puede esperar que una persona, una familia o las empresas funcionen mejor o de otra manera cuando lo que necesita son transformaciones profundas, estructurales, porque, por lógica, la Necesidad de Cambio sentida implica que **como era no estaba funcionando**. Los norteamericanos, paradigmas de pragmatismo, tienen una frase para eso: "si la cosa funciona, ni la toques".

Entonces, ¿son necesarios los cambios de primer orden a pesar de que son solo en apariencia? Sin duda. Ellos preparan el terreno y los actores para el cambio de segundo orden o cambio estructural. Los cambios de segundo orden son de calidad, de estructura, y al final se produce algo distinto a lo inicial. Un cambio de segundo orden sucede como un proceso, y no siempre como una mera consecución de cambios cuantitativos, como trató infructuosamente de legislar el marxismo clásico, usando leyes de la dialéctica hegeliana, y la mecánica física a los procesos humanos, mucho más complejos que una simple acumulación de efectos y causas y consecuencias -y menos predecibles, por supuesto. Filosofías de otro talante -la filosofía marxista no es, y no será, la última ni la primera escuela de Amor por la Verdad- nos dicen que a veces un hecho en apariencia intrascendente, no tomado en cuenta, dispara el cambio de segundo orden. Y eso es un poco más coherente con los anales de la humanidad, repleta de hechos casuales que transformaron para siempre la historia.

Y ya que hablamos de filosofías, los cambios en la naturaleza, en los animales, los hombres y sus estructuras sociales dependen en buena medida de la energía para procurar ese cambio. En

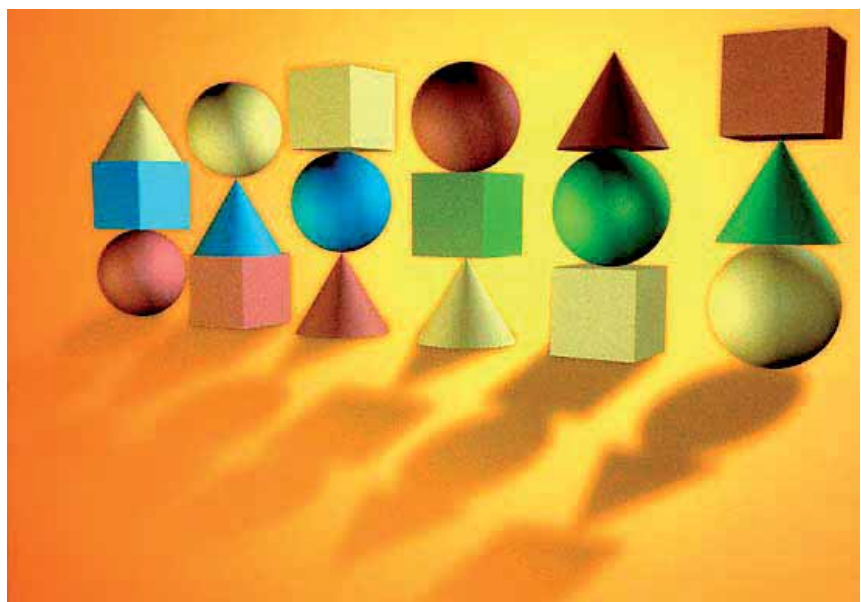
el caso de los seres vivos tal energía va en las fuentes de luz, los alimentos, el agua. El proceso de crecimiento, que también es proceso de cambio -de segundo orden- solo sucede si hay suficientes entradas de energía.

La energía para el cambio en la mente humana es la información -además de la glucosa y el oxígeno, por supuesto. A mayor información, la persona humana tiene más energías informativas, mayores alternativas potenciales, y puede escoger mejores opciones para mejorarse y mejorar a los demás mediante las modificaciones necesarias. Cuando se quiere impedir el cambio en la mente de una persona el primer paso es coartar su información: el hombre que vive en la caverna -puede ser una caverna virtual como la de los países altamente desarrollados-, es feliz en su medio porque no conoce otra cosa. No tiene conciencia de su Necesidad de Cambio. Todo está bien mientras otro cavernícola intruso no le informe que abajo, en el valle, hay una comunidad que cultiva y pastorea animales en vez de cazar mamuts todo el día para comer. Así, una de las fuerzas más poderosas del No-Cambio es la No-información. No será la primera vez que una mujer o un hombre adúlteros hubieran preferido no enterarse de la existencia de un tercero en la relación: saber algo más implica ya una decisión posterior.

III.

El dilema mayor es **cómo y para qué** se quiere cambiar. El cómo, ya lo hemos descrito, es un proceso cuyo tiempo no depende de las voluntades o las capacidades de los sujetos. Un individuo quiere cambiar su físico y se somete, como dice la propaganda que le vende el aparato, a una dieta y un régimen de ejercicios intensos por 30 días -¡Si no se hace fuerte en cuatro semanas le devolvemos su dinero!-, le aseguran. Pero hay personas que en dos semanas desarrollan músculos y hay otras que ni en 20 años, porque su constitución es así de famélica.

Los cambios importantes, los de segundo orden, pueden tener aproximaciones de tiempo, pero son solo aproximaciones. El proceso comienza, generalmente, con transformaciones parciales que se van amplificando. Los sujetos del cambio muchas veces no sospechan que están cambiando, salvo porque otros, los observadores, les advierten que están haciendo las cosas diferentes. Cuando alguien se ufana de sus cambios, casi nunca está cambiando realmente. La persona que está operando cambios reales siente displacer: duerme mal, está triste o ansioso, todo le disgusta. Con las sociedades y las empresas sucede algo parecido: los cambios generan conflictos entre los miembros, y a menudo surgen batallas inimagina-



bles en épocas de tranquilidad. Luego, las personas intuyen que los cambios pueden ser muy incómodos, y a veces prefieren seguir como están.

Es bueno apuntar que existe otro tipo de cambio: el que origina la crisis. Las revoluciones sociales son grandes cambios, abruptos, que no dan tiempo para ajustes ni amplificaciones mediatisadas. Pero una vez pasado el vendaval, la crisis, debe reordenarse el sistema y pasar a ser una estructura con cierta estabilidad. Los revolucionarios franceses lo vivieron en carne propia y de ahí surgió la expresión: las revoluciones que no se convierten en democracias terminan siendo tiranías. Ese es el núcleo de la carta que José Martí le dirigiera a Máximo Gómez el 20 de octubre de 1884. La triste experiencia de 1868 hace que Gómez pida todos los poderes para hacer la guerra, pero Martí teme que quienes hagan la guerra se hagan después eternos líderes de la patria liberada, y escribe su famosa frase: "Un pueblo no se funda, general, como se manda un campamento... ¿Qué garantías puede haber de que las libertades públicas, único objeto digno de lanzar a un país a la lucha, sean mejor respetadas mañana?"

El para qué se quiere cambiar es, tal vez, la parte más oscura para el candidato al cambio porque, inconsciente la mayoría de las veces de sus necesidades profundas, sabe que debe cambiar y desea hacerlo, pero no tiene claro a qué punto exactamente quiere llegar. Este es otro factor que asusta a las personas cuando se someten a un proceso de cambio: ¿Cambiar para qué? El director de una empresa en bancarrota comenzará por negar la bancarrota –negar la Necesidad de Cambio-, y una vez abocado a la inevitable mudanza, hará todo lo posible por retrasar el proceso –bloqueando la información, cambiando a las secretarías- sin hacer transformaciones importantes, pues el primero que debe cambiar, es decir, eliminarse, es él. Pero supongamos que este director tiene un mínimo de decencia, y está consciente de que hay que cambiar en la Empresa para que esta sobreviva. El hombre pregunta, "bueno, cambiemos, ¿y ahora qué?"

Quienes tienen la responsabilidad de guiar, conducir o simplemente facilitar los cambios en una persona humana, una empresa o una sociedad a veces tienen muy claro que la cosa no funciona, pero... ¿qué les proponen como alternativa?

En estos casos, las respuestas nunca las tiene el guía, conductor o facilitador de los cambios: las respuestas las tiene el paciente, los obreros de la empresa o los ciudadanos. Ahora bien, hay que saber escuchar, que es diferente a oír. Oír es solo dejar que las ondas sonoras atraviesen el pabellón auricular, muevan los huesecillos del oído medio. Escuchar consiste en que ese movimiento mecánico llegue al cerebro y se transforme en información; información que sirva como energía y haga funcionar el cerebro y el corazón. Las personas son lo suficientemente inteligentes para barrer un amplio diapasón de alternativas para el cambio.

Un guía, conductor o facilitador responsable, que busca el bien de la persona o la empresa –no a través de la palabra, sino de sus acciones - es más alguien que escucha que un oyente, es más un explorador de alternativas –por muy desatinadas que parezcan- que un bloqueador de informaciones, es más un corazón que vibra con cada propuesta que un cerebro que aquilata la cordura detrás de cada proposición.

IV.

No hay que ser cristiano para darse cuenta de que hace ya más de dos mil años hubo un cambio radical en la historia de la humanidad. Me gusta referirme siempre a ese hecho, el Cambio que representó Jesús, porque –y lo digo con la mayor sinceridad y humildad-, no encuentro otro ejemplo que se le pueda comparar. Jesucristo cambió muchas cosas, pero sobre todo cambió para siempre lo que los seres humanos teníamos hasta entonces como paradigmas de lo bello, lo bueno y lo justo.

Pero preferiría dejar para los teólogos el aspecto de la pedagogía de Dios que encarna Jesucristo, y quisiera centrarme en los apóstoles, hombres de carne y hueso como nosotros. Pense-

mos en Pedro, a quien encarga ser la piedra sobre la cual edificará la Iglesia. Si leemos detenidamente el relato de la Pasión, más de dos años siguiendo al Maestro no han sido suficientes para cambiar a Pedro ni en los últimos minutos de vida de Jesús: le corta una oreja al sirviente del Sumo Sacerdote, y después lo niega tres veces. Y aunque llora amargamente su traición, el sepulcro vacío tampoco le dice nada. Pedro permanece escondido junto con los demás discípulos, temeroso de correr la misma suerte en la cruz –a la cual le teme en ese momento.

Es la aparición ante ellos del Resucitado lo que produce el Cambio. Quedan atónitos, y aunque las descripciones evangélicas no son proliferas, pasan del aturdimiento a la sorpresa, y de ahí al regocijo.

No ha sido ninguna razón. No hay cambios dialécticos. Es un choque. Y entonces todo aquel peregrinaje, aquellas milagrosas curaciones, aquellas parábolas a veces un poco complicadas para hombres sencillos, se cierran en un perfecto engranaje que cambia, para siempre, sus corazones y sus mentes –y la Historia con mayúsculas. Ya Simón Pedro no es él, sino otro Pedro que se dejará crucificar en Roma, de cabeza y sin desvenar su espada.

Y para demostrar Jesús que ni a los amigos somos capaces de creer, Tomás, el afortunado ausente, dice que si no lo ve no cree en el Señor Resucitado. Ese Tomás incrédulo será paternalmente reprendido por el Señor; el cambio originado en él lo convertirá, según la tradición, en el evangelizador del Oriente, desde Siria hasta la India.

Sin embargo, el paradigma del cambio cristiano en esos primeros tiempos es San Pablo. Al leer detenidamente las cartas del apóstol se puede descubrir una especie de pedagogía del cambio; una suerte de mejoramiento humano que va desde la ignorancia y la no necesidad de cambio, a la búsqueda de un cambio radical en busca de la Verdad que le da sustento y sentido a la vida humana.

