

# Cambiar con Psicología

El autor explica que la transformación cultural implica cambios profundos en los valores, normas y costumbres de la vida de las personas. La clave está en intervenir esos valores con liderazgos genuinos y haciéndose cargo de las dificultades que surgen. En el mundo religioso, además, implica transferencias de poder.

Rodolfo Núñez Hernández | Psicólogo



La vida consagrada en occidente se inscribe en el contexto del cristianismo primitivo. Es posible identificarla en las prácticas eremíticas iniciales hasta alcanzar sus primeras formulaciones en las soluciones monásticas. Entre estas, la orden de San Agustín, en el siglo IV, y la de San Benito junto a su regla, en el siglo VI, son las expresiones monacales mejor logradas. Lugares destacados les caben a los religiosos Franciscanos y a los Dominicos en el siglo XII. Asimismo, por las ramas femeninas de la vida religiosa, sobresalen las Benedictinas, en siglo VI; las Carmelitas, en el siglo XII, y las Clarisas, del siglo XIII. Todas estas comunidades forman parte las organizaciones pioneras de los cristianos que decidieron entregar su vida como un modo de servir a Cristo y la Iglesia. Una entrega que les demanda un servicio a tiempo completo. La congregación de los Sagrados Corazones surgirá recién a fines del siglo XVIII.

Esta forma de vida —la consagrada— se despliega en realidades culturales y situaciones históricas diversas, que demandan constantes adecuaciones para adaptarse a los contextos y, de ese modo, mejor servir. De lo exitoso de esta tarea, depende la permanencia de esta manera de vivir el Evangelio en el curso de la historia. La iglesia, como institución que cobija a las congregaciones también despliega sus propios procesos de adaptación a las

realidades sociohistóricas culturales. La expresión más extensa y compleja recibe el nombre de concilio. Un buen ejemplo de esto es la magnitud de los cambios que produjo —y sigue causando— el Concilio Vaticano II.

En las ciencias sociales, entre las cuales está la psicología, cuando se habla de transformación cultural se alude una modificación profunda de las categorías valóricas, las normas y las costumbres que orientan y guían la vida de las personas. La amplitud de las transformaciones tienden a ser muy amplias, afectando a los distintos componentes de una sociedad y, por consiguiente, al modo en que se desarrolla la vida en esta. Puede afectar a las instituciones, las prácticas sociales, la estructura familiar, las relaciones de género, la religión, las artes, la educación y la identidad colectiva.

La psicología, como ciencia de la conducta humana, juega un papel importante en el conocimiento y manejo de las dinámicas que implican los procesos de transformación cultural en las organizaciones. Asimismo aporta luces en el rol que juegan las personas y sus lógicas comprensivas y de comportamiento en los procesos que implican el éxito o fracaso de las innovaciones deseadas.

A continuación, algunas formas en las que la psicología se relaciona con las transformaciones culturales en las organizaciones.



Para llevar delante y de un modo eficaz los procesos de transformación, se deben intervenir los valores, las disposiciones comprensivas y comportamentales – actitudes – en las que se sustentan las organizaciones. Además, se deben tomar en cuenta las conductas con las que manifiestan esas actitudes y el valor que

las originó. La psicología puede ayudar a identificar estrategias para promover el cambio de valores, actitudes y conductas, a través de técnicas introspectivas, sistemas de autocontrol individual y comunitario. También puede proporcionar herramientas para la comunicación efectiva, la persuasión y la gestión del cambio.



La psicología social y la psicología organizacional entregan criterios para el ejercicio del liderazgo más adecuado en las organizaciones que se encuentra llevando adelante procesos de cambio cultural. Esta tarea debe ser desempeñada en coherencia con la lógica transformativa que se busca implementar. El líder debe promover una visión compartida con un fondo motivacional que estimule la resiliencia, tanto entre los integrantes de la organización como en la organización misma. Del mismo modo, a través del modelaje de su propia conducta, promueve

los cambios culturales buscados. De esta manera es posible resistir y superar los inevitables movimientos que se suscitan en contra de los cambios que se busca implementar.

Es relevante el rol del líder en los procesos de cambios intencionados, como los cambios culturales. Debe mantener la motivación alta, el compromiso activo por parte de los integrantes y una visión de futuro sólida y creíble.



Hacerse cargo de las comprensibles dificultades que comporta para la organización y las personas un proceso de la magnitud del cambio cultural, implica atender aspectos tales como: **análisis y planificación del cambio**. Esto implica contar con un plan estratégico, con sus respectivas opciones tácticas, y los recursos necesarios para que este cambio se produzca. Otro aspecto a considerar es la comunicación y la participación. Esto permite mantener a las personas informadas acerca del proceso, de los beneficios y de las eventuales dificultades que pueden aparecer. El diálogo y la cogestión en la toma de decisiones deben ser estimulados para aumentar el compromiso y la aceptación del cambio.

puede dejarse de lado, porque es un factor que puede hacer fracasar todo el proceso. La resistencia al cambio es común y puede provenir de diferentes fuentes; entre estas, el miedo a lo desconocido, la falta de comprensión o la preocupación por las consecuencias negativas. Para superar esta dificultad es necesario hacerse cargo de abordar las preocupaciones, brindar apoyo emocional y práctico a los participantes en el proceso y evidenciar el valor y la necesidad del cambio.

Los procesos de cambio, además, comportan el **desarrollo de habilidades y capacitación** en competencias específicas que permitan sustentar los cambios en la gestión y en el modo de establecer las relaciones en la organización. En consecuencia, se deben crear las instancias para que los integrantes y partícipes de este proceso

puedan volverse hábiles en desplegar las exigencias valóricas, actitudinales y comportamentales necesarias para el cambio en una organización religiosa. Esto implica capacitaciones en todas las tareas que se estime necesarias.

Finalmente, dentro de la gestión de este cambio, la dimensión que alude a la *Evaluación y ajuste* es relevante. Es importante realizar un seguimiento para evaluar el progreso y los resultados del proceso y realizar las modificaciones necesarias. Esto implica aprender de las experiencias pasadas y utilizar la retroalimentación para mejorar futuros procesos de cambio.

Otro elemento que se aborda en los cambios culturales es la *Cultura y clima organizacional*. Estos conceptos se refieren a las normas, valores, creencias y comportamientos compartidos en una organización. Estos pueden estar en sintonía o en resistencia con los objetivos del proceso de cambio. Es necesario, por consiguiente, tenerlos en cuenta y determinar el rol que jugarán en las dinámicas orientadas hacia las modificaciones buscadas.

Habitualmente los procesos de cambios a nivel de transformaciones culturales son lentos. Esto se acentúa, sobre todo, si se demanda una colaboración activa de quienes han sostenido la forma de entender y hacer las cosas que se quiere cambiar.

## Los cambios culturales en las organizaciones religiosas



Este tema es altamente sensible. Está ligado a transformaciones que producen transferencias de poder real o simbólico.

Una transferencia real del poder se produce cuando los laicos comienzan a ejercer roles y tareas que anteriormente solo estaban destinadas a consagrados. Y ocurre, también, cuando los consagrados se dejan interpelar y asumen cambios desde la lectura crítica que les realiza el mundo civil.

Una transferencia simbólica sucede cuando, en el imaginario del mundo laico, la figura del consagrado deja de estar revestida de una condición sagrada y se la percibe como la de un hermano que camina a su lado, en el esfuerzo de construcción del Reino.

Por eso, los procesos de transformación deben ser desarrollados del modo más eficaz posible. De esto depende el logro de un reencuentro vivificante entre el mundo consagrado y el mundo laico.

