



# CÓMO *Comunicar* LOS *CAMBIOS*

Revelar de golpe una decisión importante a alguien cercano puede generar un conflicto. Es necesario preparar el terreno y dejar margen para que se vaya haciendo a la idea.  
Por *Ferran Ramon-Cortés*. Ilustración de *José Luis Ágreda*

**E**l hijo de mi amigo Pepe seguía el guion que su padre había previsto para su vida: después de su etapa escolar con un expediente académico brillante y varios veranos de estancia en Londres, cursaba el primer año de Administración de Empresas en una prestigiosa escuela de negocios.

Hasta que una tarde, a mitad del segundo trimestre, fue a verlo al despacho y se lo soltó: "Papá, dejo la carrera. El año que viene me matriculo en Comunicación Audiovisual. Quiero ser realizador..."

Mi amigo me llamó desesperado: "Ayúdame a disuadirlo. No puedo permitir que cometa semejante error...". Recibí al hijo de mi amigo y hablamos un buen rato. Evidentemente no lo disuadí de nada. Me limité a verificar si la suya era una decisión firme y madura, y efectivamente así me pareció que lo era.

Los siguientes tres meses fueron de profunda tensión: mi amigo le cerró el grifo económico y prácticamente le negó

la palabra. A su hijo, y también a mí, que intentaba hacerle comprender que era su elección y que no la había tomado irreflexivamente. Su hijo lo pasó muy mal y en más de una ocasión dudó de su decisión. Pero siguió adelante con su plan.

Hace unos días desayuné con Pepe. No solo ha aceptado la situación, sino que apoya con entusiasmo la carrera de su hijo. Al hablar de los meses pasados, los resumió en una frase clarividente: "Simplemente no estaba preparado para recibir aquella noticia".

**MI MIEDO ES TU MIEDO**  
"El único temor que me gustaría que sintieras frente a un cambio es el de ser incapaz de cambiar con él" (Jorge Bucay)

Cualquier decisión trascendente en nuestras vidas produce al compartirla un gran impacto en la gente que nos rodea. Aunque no lo deseemos, al comunicar un

cambio vital importante provocamos una profunda alteración emocional en las personas más cercanas, y si esta comunicación se produce sin preámbulos, sin preparación alguna y de golpe, las posibilidades de que se genere un conflicto son evidentes.

Sería deseable compartir nuestras decisiones con los demás desde el principio, para darles tiempo a hacerse a la idea y *digerirlas*, pero lo cierto es que muchas veces posponemos la comunicación del cambio hasta el último momento, cuando no podemos esperar más o no tenemos más remedio que decirlo. Lo hacemos así porque tememos la reacción de los demás, pero sobre todo porque en el proceso de tomar la decisión nos sentimos inseguros y no queremos que nos hagan dudar. Nos da miedo que nos intenten disuadir de nuestras intenciones, que saboteen nuestros planes y que arruinen la ilusión que hemos puesto en el proceso.

Se produce así una profunda asimetría entre el proceso de tomar la decisión y el de comunicarla: mientras que al decidir nos tomamos todo el tiempo necesario para reflexionar, valorar y asimilar la situación (un tiempo que nuestro subconsciente utilizará para ordenar las ideas y poner cada pieza en su sitio), al comunicar la decisión, si lo hacemos de sopetón, no dejamos a los demás margen alguno para prepararse y los enfrentamos sin preaviso a un impacto emocional profundo, debido a un cambio que muchas veces es ya irreversible. Lo más probable es que este impacto les haga reaccionar impulsivamente, presos del temor.

**PREPARANDO EL TERRENO**  
"Dejamos de temer aquello que se ha aprendido a entender"  
(Marie Curie)

Si compartimos nuestros planes con los demás desde el principio, y antes de haber tomado una decisión firme, nos arriesgamos a sufrir presiones y a no poder tomar nuestra decisión en libertad. Y si esperamos al final a comunicarlos, cuando ya no hay vuelta atrás posible,



# “No debemos contar ciertas noticias cuando sean irreversibles a los ojos de otros: nos encontraremos con una reacción de angustia”

podemos provocar reacciones desmesuradas y acabar siendo víctimas de una profunda incomprensión.

¿Cómo podemos evitar ambos riesgos? La solución no es fácil y pasa por actuar en dos fases: en la primera, mientras tomamos nuestra personal decisión, podemos abstenernos de compartir nuestras intenciones. Podemos no desvelar nada mientras la decisión no sea firme, y así la podremos tomar sin ningún tipo de interferencia o condicionamiento. En la segunda, y una vez nos sintamos seguros con nuestra decisión, reiniciaremos mentalmente el proceso, actuando paso a paso, compartiéndolo con los demás, dándoles así tiempo para mentalizarse, para ir haciéndose a la idea, hasta poder aceptar nuestro cambio.

Esto significa que a la hora de comunicar grandes cambios podemos esperar a tener clara la decisión, pero no podemos esperar al último momento, porque necesitaremos un tiempo prudente para realizar todo el proceso de comunicación. Significa también que es importante no comunicar las grandes decisiones cuando sean a los ojos de los otros completamente irreversibles. Si no hay margen de maniobra, nos encontraremos muy probablemente con una reacción de angustia por parte de ellos.

Un buen punto de partida para el proceso de comunicación es que empecemos por compartir con los demás el estado en que nos encontramos, y que justifica la decisión que vamos a tomar (estamos frustrados por un estancamiento profesional, estamos desmotivados por una mala relación laboral, estamos ilusionadísimo con un nuevo proyecto que se va

a realizar...). Esto exige, de entrada, preguntarse uno mismo con sinceridad por la causa, por el motivo de este cambio, que no tiene por qué nacer siempre del conflicto, sino que puede proceder también de la ilusión.

En segundo lugar, es recomendable retroceder mentalmente en el tiempo y volver a andar el camino andado al tomar la decisión, pero esta vez compartiéndolo con los demás. Los tiempos serán distintos, y podemos rehacer el camino saltando algunas etapas, pero es una buena forma de hacer participar al otro del proceso de reflexión hasta la decisión, y ayudará a que la acepten y la comprendan. La ventaja de hacerlo así es que nosotros, como conocemos el punto de llegada, nos mantendremos firmes en nuestra decisión. Pero los demás podrán ir siguiendo el proceso, podrán irse haciendo a la idea, de manera que puedan finalmente tener una respuesta serena.

## REACCIONES IMPREVISIBLES

“De lo que tengo miedo es de tu miedo” (William Shakespeare)

Lo hagamos como lo hagamos, es importante que estemos preparados para recibir, de entrada, cualquier tipo de reacción. Las noticias inesperadas, aun preparando el terreno, producen reacciones impulsivas, muchas veces desmesuradas, de las que quienes las manifiestan se arrepienten en relativamente poco tiempo. Así, cuando nos enfrentamos a comunicar un gran cambio, debemos prepararnos para estas respuestas. Saber que lo normal es que se produzcan y que las primeras reacciones suelen ser negativas, porque son producto del temor de aquellos que las tienen. Si contamos ya de entrada con ellas, las podremos vivir sin dolor.

El hecho es que queremos el máximo respeto y libertad para nuestras decisiones, pero en la medida en que estas influyen en la vida de los que nos rodean, de-

## AMPLIAR MIRAS

### 1. PELÍCULAS

- ‘El padre de la novia’ (‘remake’ del clásico de Vincente Minnelli), dirigida en 1991 por Charles Shyer y protagonizada por Steve Martin y Diane Keaton, ofrece un completo recorrido por las irracionales reacciones de un padre al que su hija sorprende con la decisión de su boda.
- ‘El club de los poetas muertos’, dirigida en 1989 por Peter Weir y protagonizada por Robin Williams, nos ofrece una dramática visión de la incomprensión de un padre en la decisión de su hijo respecto de su proyecto vital.

### 2. LIBROS

- ‘Príncipes de Maine, reyes de Nueva Inglaterra’, el superventas de John Irving, ofrece también una impactante narración de las repercusiones emocionales que tienen en los demás imprevistos cambios vitales.



bemos respetar también su reacción. Hemos de barajar la posibilidad de su falta de comprensión inicial, incluso de su enfado o su poca predisposición a entender o escuchar nuestros motivos. Pero debemos vivirlo con naturalidad, sin reaccionar nosotros a su primera reacción.

Y si al final nos hacen dudar... Si nuestra convicción se tambalea, será una señal de que en el fondo no lo teníamos tan claro, y habrá sido bueno que ocurriera. Más vale entrar en crisis en esta etapa que con las decisiones tomadas y ejecutadas. ●

