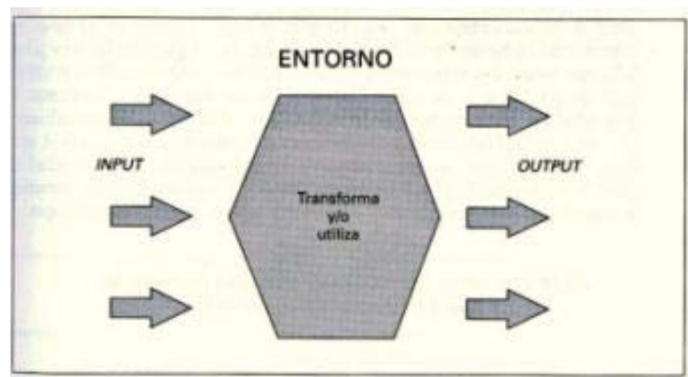


Extraída de El libro de las Habilidades Directivas de Puchol, et al. (2006), España: Ediciones Díaz de Santos. PP. 259-280

LOS DESAFÍOS DEL ENTORNO Y EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

INTRODUCCIÓN

La escuela es un sistema social abierto, aún cuando se pretenda lo contrario, que está, por decirlo así, sumergida en un entorno. Ese entorno es el aquí y el ahora, y está compuesto por todos los elementos, científicos, tecnológicos, sociales, políticos, económicos, axiológicos, religiosos, etc., que integran nuestra actualidad. De ese entorno recibe la escuela unos inputs (insumos), en forma de recursos financieros, recursos tecnológicos y recursos humanos y recursos administrativos. Estos recursos son utilizados o transformados por la propia escuela, la cual devuelve al entorno una serie de outputs, consistentes en servicios. Y cuyo “cliente principal es la sociedad, representada por los estudiantes y los padres de familia.



Veamos algunas consecuencias de este estar sumergido en un contexto. La escuela, que está sumergida en un entorno, recibe de ese entorno tres tipos de inputs o de recursos: recursos financieros, recursos tecnológicos y recursos humanos. Pero ese entorno no es un entorno estable y permanente, sino que está dominado por un cambio, a la vez constante, y constantemente acelerado. De ahí que la escuela esté obligada a un esfuerzo de adaptación permanente.

- Respecto de los recursos financieros, impera la llamada cínicamente Ley de Oro, que viene a decir que el que pone el oro, pone la ley. No es lo mismo trabajar en una organización que pertenece a una persona, que si esa escuela pertenece a una familia, a un grupo de socios, a una congregación religiosa, a un banco o es una institución pública. Por mucho que se pretenda deslindar lo profesional de la ideología e intereses del, o de los propietarios, siempre aparecerán presiones y contaminaciones del modo de pensar de la propiedad sobre el trabajo pretendidamente realizado de una manera aséptica, neutra y profesional.

- Por lo que respecta a los recursos tecnológicos, impera la ley del renovarse o morir. El desarrollo tecnológico en educación llegó para quedarse, hay que enfrentarlo, dominarlo, utilizarlo y hacer que se vuelva nuestro aliado, se transforme en un valor institucional.
- En cuanto al factor crítico, los Recursos Humanos de hoy en día, las personas que acceden por primera vez al mundo del trabajo, difieren bastante de las que les precedieron hace diez, quince o veinte años. Para empezar, los jóvenes, cuando consiguen su primer trabajo, lo hacen en el peor de los casos, y esto para puestos de obreros, tras una escolarización de doce años, muy superior a la de los peones que llegaban a las ciudades industriales, procedentes del medio rural en la década de los sesenta. Y ¿qué decir de algunas escuelas, por ejemplo, la Banca, en donde se da el fenómeno de la pirámide de formación invertida? Los trabajadores jóvenes, más formados, son también más críticos, han sido educados en un estado democrático y no están dispuestos a admitir ni el argumento de autoridad (Se hace así porque lo mando yo), ni la razón consuetudinaria (Siempre se ha hecho así), y mucho menos el ninguneo caciquil (Ud. está aquí para trabajar, no para pensar). Evidentemente, la necesidad de cambio en las políticas y técnicas de dirección y gestión de los recursos humanos son más necesarias y acuciantes que en ningún otro campo.

En la escuela, no hay más que una constante, y esa constante es el cambio.

Esto respecto de los inputs, pero hemos dicho que la escuela, devuelve al entorno unos outputs en forma de servicios, que como ya se dijo su principal “cliente es el alumno”.

Nota importante.

Es importante aclarar que en este tema estudiaremos el entorno de la escuela con relación al ejercicio directivo, aún cuando se debe aclarar que hay otro enfoque en el que una escuela no sólo “produce” servicios sino que también egresados, a veces vistos como “productos”.

Nuestra perspectiva se enfoca en la propuesta que buenos servicios educativos, como lo son personal académico calificado, instalaciones adecuadas, programas centrados en el aprendizaje, contenidos pertinentes, servicios escolares centrados en el estudiante, etc. Nos permitirán tener resultados, algunas veces intangibles, como lo son mejores egresados, es decir bien preparados con tasas significativas de transición al nivel superior; y como lo es también el reconocimiento social de la institución, entre otros. Así con este enfoque estudiaremos los desafíos del entorno...

LOS DESAFÍOS DEL ENTORNO

La escuela puede ser considerada como un organismo vivo, y como tal tiene que someterse al imperativo inexorable de nacer, crecer, multiplicarse y morir. Como un sistema social abierto que es, recibe una serie de influencias externas, y, a su vez, influye sobre el entorno. Los cambios de todo tipo que sobrevienen en su entorno obligan a la escuela a adaptarse para sobrevivir y medrar, en el momento y lugar en que se encuentra. Si la escuela carece de la capacidad suficiente para adaptarse al entorno, no podrá desarrollar de forma óptima sus objetivos de creación de

servicio a la sociedad, a la formación de los jóvenes y, antes o después, acabará por languidecer y morir.

Varias son las fuerzas que inciden sobre el desarrollo y condicionan la adaptación de la organización al medio:



En primer lugar, la legislación, tanto la nacional, como local, va a condicionar el desarrollo de la misma

Los sindicatos disponen de medios y fuerza para conseguir, por medio de la acción sindical y de la negociación colectiva, concesiones que van desde la organización del trabajo a la retribución del mismo.

Las asociaciones de padres de familia, hasta grupos promotores del movimiento ecologista, pueden, incidir en la vida de la escuela, interviniendo incluso en procesos o temas curriculares o enfoques de la formación de los estudiantes.

La nueva tecnología obliga a la escuela a innovar y ejerce una presión en lo económico, llegan en algunos casos a ser un "enemigo" cuando la comunidad de estudiantes cuenta con más recursos tecnológicos que la escuela. No reconocer el cambio tecnológico, de forma congruente y bien enfocada, supone una menor competitividad en los servicios que la escuela ofrece.

La competencia obliga a procurar obtener la ventaja competitiva duradera que permita mantener, o incluso aumentar, el reconocimiento social de la institución.

Los valores sociales cambiantes, influidos por los medios de comunicación de masas, agrupaciones de creación de opinión, partidos políticos, etc., afectan a la escuela, y en algunos casos de manera definitoria.

Los profesores y empleados ya no trabajan sólo para satisfacer las necesidades fisiológicas y para conseguir la seguridad para sí y los suyos, ante un futuro incierto. Actualmente se busca también

el reconocimiento por el trabajo, la participación en la toma de decisiones, la posibilidad de autoexpresarse, la promoción personal, la autorrealización creativa...

Por otra parte, el objetivo, en otro tiempo único, de la escuela de “educar”, que se traducía en la formación de habilidades académicas y conocimientos científicos, se ha vuelto un conjunto de “obligaciones” que van desde los mencionados, hasta la formación en valores, éticos, sociales, políticos, ecológicos, de empleabilidad, cosa que hace que la escuela un ente social mucho más participativa y consciente de los deberes que la sociedad en general le impone.

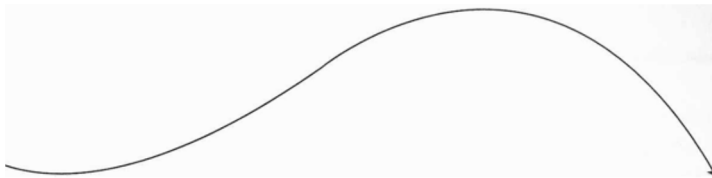
Lo anteriormente expuesto pone de relieve la necesidad del cambio. Pero el cambio puede llevarse a cabo de muchas maneras:

- Se puede cambiar reaccionando ante el entorno, para continuar sobreviviendo. Esto se denomina cambio reactivo.
- Se puede cambiar o preparar el cambio, antes de que las condiciones del entorno lo requieran realmente, para conseguir posicionarnos ventajosamente cuando el cambio sobrevenga. A esto lo llamamos el cambio proactivo.
- Por último, cuando se dispone de los medios de todo tipo necesarios para ello, se puede crear el cambio y conducirlo, para convertirse en los líderes, al menos durante algún tiempo, de la nueva situación originada.

Ignorar el cambio conduce a la extinción; adaptarse al cambio permite la supervivencia; prever el cambio consigue el desarrollo, y crear el cambio conlleva el liderazgo.

CUÁNDO SE DEBERÍA INTRODUCIR EL CAMBIO Y CUÁNDO SE INTRODUCE HABITUALMENTE EN LA PRÁCTICA

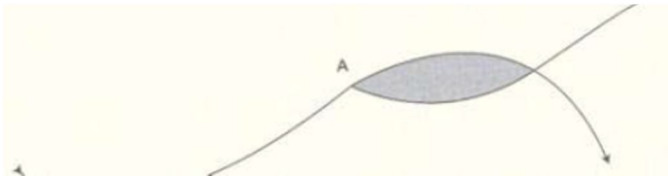
Charles Handy explica el momento idóneo para introducir un cambio con el símil que él denomina la curva sigmoide (Curvado dos veces sobre sí mismo, como la letra ese....



La curva sigmoide es una curva en forma de S, que puede representar muchas cosas: la vida de un individuo (comenzamos lentamente, posteriormente mejoramos, crecemos hasta alcanzar un máximo, tras lo cual declinamos. Esta curva, dice el autor, puede explicar la ascensión y caída del Imperio Británico, el ciclo de vida de un producto, y la ascensión y caída de muchas corporaciones. También describe el curso del amor y de las relaciones interpersonales.

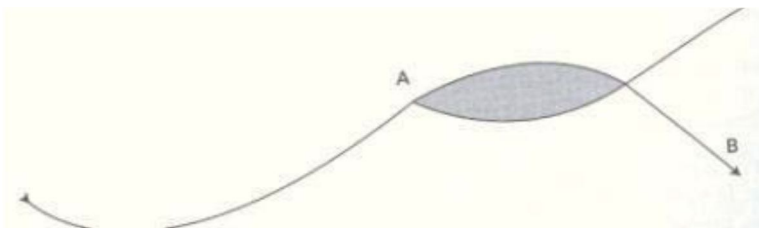
Afortunadamente hay vida después de la curva, y el secreto de conseguir un continuo crecimiento y auge consiste en empezar una nueva curva sigmoide antes de que la anterior decaiga.

Ignorar el cambio conduce a la extinción; adaptarse al cambio permite la supervivencia; prever el cambio consigue el desarrollo, y crear el cambio conlleva el Liderazgo permanente e indiscutible.



El momento correcto para empezar esta nueva etapa está en el punto A, cuando aún hay tiempo, a la vez que energía, para hacer que la nueva curva arranque, sin tener que soportar el peso de la anterior curva descendente.

Esto sería obvio, sino fuera porque en el punto A todo parece ir de maravilla, e iniciar un cambio puede parecer como una completa locura, cuando todo nos va tan bien. En la práctica, tanto las personas como a las organizaciones esperan a preocuparse por el cambio cuando han alcanzado el punto B.



En este punto, sin embargo, se va a requerir un fortísimo esfuerzo para a iniciar una nueva curva, al tiempo que se intenta resistir el desplome de la curva anterior. Si una organización intenta cambiar cuando ha alcanzado el punto B le va a ser difícil suscitar la credibilidad que tenía cuando se encontraba en el punto A.

De hecho, para que se produzca el cambio se requiere que se verifique la llamada ecuación del cambio:

$$AA+BB+CC+DD>EE$$

Siendo:

A = descontento con la situación actual.

B = conocimiento de una manera distinta de hacer las cosas.

e = un equipo de personas comprometidas con el cambio y apoyadas a tope por la Alta Dirección.

D = introducción estratégica y táctica del cambio.

E = resistencias al cambio.

Resistencias al cambio

El cambio es percibido por las personas que han participado en su diseño e implantación como una oportunidad, pero para el resto de las personas suele representar una amenaza. Se ha dicho irónicamente que el único que de verdad desea el cambio es un bebé con los pañales mojados. El resto de personas ven en el cambio un riesgo para su actual estatus, y en consecuencia, por un instinto natural de minimizar los riesgos, tratan de evitarlo.

Recursos Humanos

Pertinencia profesional y social

Tecnología

Las causas objetivas de la resistencia al cambio (temor a perder el lugar que se ocupa en el mercado, desconfianza en el propio saber hacer de la organización, etc.), son relativamente fáciles de argumentar y de rebatir. Lo peor son las resistencias psicológicas, porque ante la inseguridad, la frustración, el miedo y otras emociones, la razón no sirve para demasiado.

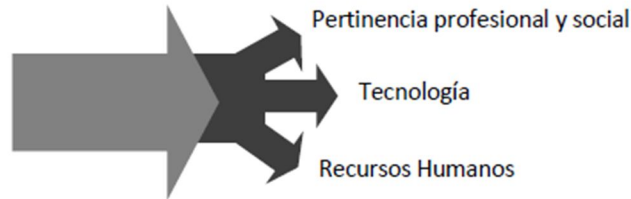
La resistencia al cambio es normal y no es un problema, si se vence mediante los procedimientos oportunos que se expondrán a continuación, pero de los que avanzamos algunos: demostraciones piloto, introducción limitada con carácter experimental, formación e información a cargo de expertos que sean a la vez buenos comunicadores...

Tres tendencias actuales del cambio

- De lo estático y rígido como sentido de la seguridad y la solvencia, a fórmulas de equilibrio dinámico y posiciones flexibles como garantía de adaptación y respuesta.
- De la gestión de recursos físicos y de los medios materiales de producción, a la consideración y valoración de la actividad intelectual y la capacidad creativa de los individuos como fuentes de riqueza para las organizaciones.
- De la tecnología aplicada a la producción, a la irrupción de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones como substratos básicos de la capacidad de desarrollo y de transformación masiva de la sociedad.

¿Dónde se van a producir los mayores cambios organizacionales en los próximos años?

El gráfico que mostramos, indica en qué sentidos es esperable un mayor número de cambios en las organizaciones.



Las tres veces del cambio

Las tres veces del cambio

- En la pertinencia profesional y social, implica la efectividad de los programas educativos para responder a las demandas del entorno, económicas, científicas, profesionales, sociales, ecológicas, etc.
- En la tecnología, lo que implica tanto tecnología de lo educativo como el dominio de los recursos tecnológicos para ofertar nuevos servicios con una tendencia hacia la calidad, revisando probablemente el viejo concepto y sustituyéndolo o completándolo con una actitud permanente de búsqueda de la calidad, detección de las oportunidades de mejora y consideración de que la calidad es algo demasiado importante para que se ocupen de ella sólo los responsables de calidad.
- En los recursos humanos, entendiendo que la finalidad de las organización es formar RH competentes, es también atraerlos, seleccionarlos, contratarlos, formarlos, desarrollarlos, evaluarlos, motivarlos, aprovechar

su creatividad, ... si de verdad queremos cambiar las actitudes hacia el trabajo y la motivación del mismo, y un cambio de estilo de liderazgo fundamentado en la comunicación, colaboración, confianza, participación e integración.

Cómo se implanta el cambio

El siguiente gráfico representa las fases de la introducción de un cambio con éxito.



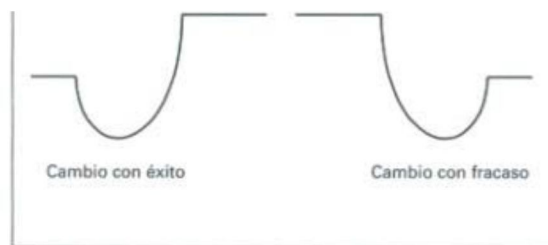
La abscisa del gráfico es el tiempo, mientras que la ordenada representa el nivel de eficiencia.

Supongamos que pretendemos introducir un cambio encaminado a mejorar la productividad actual de una fábrica. En la etapa primera (E1) (antes de la introducción del cambio), vemos que tenemos un nivel de eficiencia moderada. En la etapa segunda (E2) tras la introducción del cambio, el nivel de eficiencia se nos ha venido abajo. En la etapa tercera (E3), las presiones aplicadas consiguen el rebote del nivel de eficiencia; y en la etapa cuarta (E4), se ha conseguido un nivel de eficiencia mayor que el anterior.

La etapa E2 es crítica, porque la introducción del cambio suele conllevar un desplome del sistema. Pensemos, por ejemplo, qué sucedió el día 1º de enero de 2002, cuando pasamos los ciudadanos europeos de nuestras monedas nacionales al euro. Al principio, y a pesar de la exhaustiva información y formación que desde ¡dos años antes! habíamos recibido, no identificábamos bien, el valor de las monedas, nos sentíamos inseguros con el cambio, no nos atreveríamos a dejar propinas por temor a dar demasiado o demasiado poco o no atinábamos a saber si algo era caro o barato... Con el tiempo hemos ido asimilando el cambio a la vida ordinaria y hoy nos desenvolvemos con el euro como si siempre hubiera sido nuestra moneda.

Hay ocasiones, sin embargo, en que, quizás debido al entusiasmo de los implicados, a la necesidad de un cambio y al voluntarismo, la introducción del cambio se produce con éxito desde el primer momento. Pues bien, este éxito desde el inicio, hecho que puede parecer como muy deseable, suele ser nefasto, porque con frecuencia lleva a los responsables del cambio a creer que este se ha producido ya, y en consecuencia, retiran los apoyos

cuando aún eran necesarios, con la consecuencia de que, tras una etapa gloriosa y breve, que en realidad es humo de pajas, al poco tiempo el desencanto y la desmotivación sustituyen al entusiasmo inicial y el cambio se nos viene abajo. Si más adelante se intenta relanzar un cambio fracasado, el esfuerzo que habrá que realizar será muy superior a si se hubiera logrado a la primera.



Los tratadistas acerca de la introducción del cambio organizacional suelen estar de acuerdo en los siguientes puntos generales:

- Es importante seleccionar muy bien el momento de introducción del cambio, para que no coincida la fase de descenso con momentos comprometidos, tales como una salida a Bolsa, una fusión o adquisición, un conflicto colectivo ...

- El cambio no camina solo, hay que empujarlo mediante la aplicación de presiones de todo tipo, entre las que cabe mencionar el apoyo directivo explícito y constante, el tener un feedback continuo para conocer las desviaciones de la tasa de cambio y obrar en consecuencia; la formación exhaustiva que han de recibir necesariamente todos los implicados, acompañada de la formación necesaria sobre el tema de que se trate. Una y otra cosa, información y formación, cumplen el cometido de vender el cambio a todos los implicados. Además, es necesario practicar la evaluación del cambio conseguido, lo cual implica tener una medida cuidadosa antes, durante y después del proceso, y dar un reconocimiento explícito a todos los comprometidos con el cambio.

Es importante seleccionar muy bien el momento de introducción del cambio, para que no coincida la fase de descenso con momentos comprometidos

- Otro factor de éxito es el anticipar objeciones. Como si se tratara de una acción de venta (y eso y no otra cosa es la introducción de un cambio en una organización) los vendedores deben estar preparados para contestar a todas las pegadas que se les pongan. Es natural que haya resistencias al cambio, y estas resistencias no tienen que confundirse con deslealtad. La mecánica de la anticipación de objeciones implica:

- Identificar de antemano las objeciones previsibles.
- Discutir con el equipo cómo minimizarlas.
- Reforzar y argumentar los beneficios del cambio.
- Redactar un argumentario, que todos los comprometidos con el cambio deben conocer.
- Explicar las razones por las cuales es indispensable cambiar.

Acerca de Kurt Lewin

Kurt Lewin nació en Alemania en 1890, donde se doctoró en Filosofía en su país natal e investigó en la Universidad de Berlín como Privatedozent, alcanzando posteriormente el grado de Ausserordentlicher Professor, entre los años 1921 a 1932. Anteriormente, durante la I Guerra Mundial sirvió a Alemania como teniente, fue herido en acción de guerra y consiguió una Cruz de Hierro.

Lewin viajó a los Estados Unidos en 1932 como profesor visitante de la Universidad de Stanford. Posteriormente enseñó e investigó en las universidades de Cornell e Iowa. Desde que se instaló en Iowa en 1935 y hasta 1944, año de su muerte, creó y dirigió el prestigioso Research Center for Group Dynamics dentro del Massachusetts Institute of Technology, que precisamente al faltar su principal impulsor fue trasladado a la Universidad de Michigan .

Durante la II Guerra Mundial trabajó con el gobierno de los Estados Unidos. Su importancia como psicólogo se vincula a la Dinámica de Grupos y a la creación del movimiento de los T-groups,

aunque falleció antes del establecimiento en 1947 del National Training Laboratories en Bethel, Maine, Estados Unidos, del que había sido el principal impulsor.

Su influencia en los psicólogos conductistas americanos fue decisiva a partir de la enunciación de su Teoría de Campo, que afirma que el comportamiento humano es función de dos cosas: la persona y su entorno, expresada en los términos pseudomatemáticos:

$B = f(P, E)$ (Behaviour = function of Person and Environment).

Con frecuencia se cita su frase *There is nothing so practical as a good theory*. Quizás uno de los grandes méritos de Kurt Lewin fue su habilidad para la creación de modelos muy sencillos pero que tienen la virtud de enfatizar las variables intervinientes que deben ser conceptualizadas y observadas. Su modelo del cambio personal (que puede servir tanto para inducir un cambio de comportamiento en personas marginadas, como para el lavado de cerebro de los prisioneros) se basa en un esquema muy sencillo: Disconformidad con la situación presente, inducción de culpabilidad o ansiedad sobre la supervivencia, creación de seguridad psicológica, redefinición cognitiva, imitación e identificación positiva o defensiva con el modelo nuevo, aprendizaje y recongelación personal.

El paso del cambio personal a la planificación del cambio organizacional era sólo una cuestión de tiempo. Kurt Lewin acuñó otra de sus famosas frases: *You cannot understand a system until you try to change it*.

Su modelo de cambio en tres etapas (unfreeze, change and refreeze), que nosotros denominaremos en castellano como descongelación, cambio y recongelación, implica que una organización necesita en primer lugar que le muevan la silla para que desconecte de los actuales valores y forma de trabajar, posteriormente introducir el cambio y después funcionar con las nuevas técnicas y los nuevos valores. Otros investigadores han dicho que recongelar no es una buena idea, dado que el cambio en las organizaciones es constante.

El modelo de cambio en tres etapas de Kurt Lewin

Kurt Lewin fundamenta su modelo del cambio en tres etapas en su teoría de los campos de fuerzas.

El modelo de análisis del campo de fuerzas deriva del mundo físico. En el mundo físico, cuando encontramos un cuerpo en reposo decimos que la suma de todas las fuerzas que inciden sobre él es igual a cero. Si se produce un incremento de cualquiera de las fuerzas, entonces se producirá un movimiento en el sentido de la menor resistencia.

Cuando en la organización nos encontramos con alguna constante (por ejemplo, el nivel de reprobación, la tasa de abandono, el porcentaje de reclamaciones, etc.) es porque las distintas fuerzas que actúan sobre esa realidad se encuentran equilibradas.

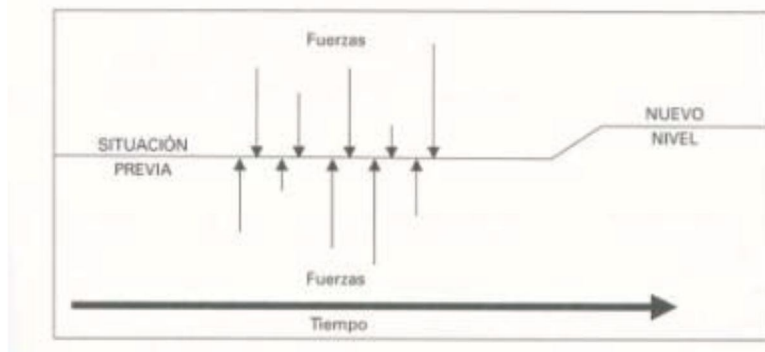
Así, el nivel de reprobación, de una asignatura aparece como fijo en torno a una cifra, porque las fuerzas que tienden a incrementar el rendimiento, la aprobación, (fuerza impulsoras, tales como presión de la Dirección, cursos de nivelación, asesorías, un plan de formación...), están frenadas o neutralizadas por unas fuerzas restrictivas, más o menos de la misma magnitud, pero de sentido contrario (tales como falta de preparación pedagógica o disciplinar, falta de motivación...)

Si se desea mejorar el nivel de rendimiento, existen tres posibles caminos:

- 1) Incrementar las fuerzas impulsoras.
- 2) Debilitar las fuerzas restrictivas.
- 3) Una combinación de ambas cosas.

- El primer procedimiento de los tres es el más caro, y además suele generar tensiones; el segundo es el más barato y no suele incrementar las tensiones, pero nada impide utilizar una combinación de los tres elementos. En cualquiera de los casos el cambio se producirá.

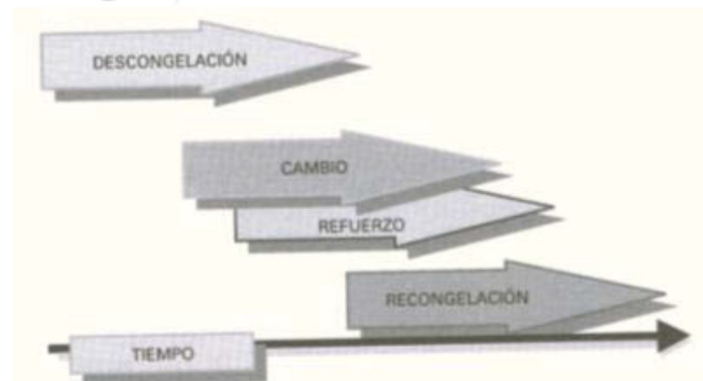
- Por consiguiente, siempre que se desee pasar de un nivel de eficiencia actual a otro mejor, se debe seguir el siguiente esquema operativo:



- Identificar las fuerzas restrictivas.
- Identificar las fuerzas impulsoras.
- Actuar sobre ellas, debilitando a las restrictivas y reforzando las impulsoras.

El cambio paso a paso

El gráfico adjunto muestra la representación secuencial de las tres etapas, a las cuales se les ha añadido el refuerzo al cambio.



Ahora procederemos a analizar con algún detalle cada una de las cuatro etapas.

Se trata de realizar una serie de actuaciones previas a la introducción del cambio. Se supone que se ha partido de una realidad que había que mejorar y que se han establecido unos objetivos que cumplan los requisitos que todos los objetivos deben reunir.

Los objetivos, para merecer el nombre de tales, y no quedarse en meras declaraciones de intenciones, tienen que cumplir unos requisitos:

Deben ser:

- Claros. Esto significa que si lo leen veinte personas, todas deben entender lo mismo.
- Concretos, es decir, referidos a situaciones concretas, no a abstracciones.
- Concisos, o lo que es lo mismo, expresados en pocas palabras.
- Consistentes con el resto de objetivos y de políticas de la Organización.
- Fechados, es decir, expresando una fecha tope en la que deben ser alcanzados.
- Cifrados, es decir, que contenga una cifra un número. Si no contienen una cifra, no podrán ser medidos.
- Medibles, por medios directos (en kilos, unidades, metros, euros...), o estimables por medios que objetiven lo que no es fácil de medir.
- Alcanzables, es decir, que se puedan conseguir.
- Desafiantes. Si no suponen un reto, su consecución no es estimulante y lo que viene a continuación no siempre se da, pero sería muy de desear que fueran:
- Establecidos participativamente, porque supondrían desde el principio la implicación y el compromiso de un equipo humano.

Es necesario que se analicen las consecuencias que el cambio implicará. Una vez adoptada la decisión se pasa a la definición de las estrategias de implantación, teniendo en cuenta el comprometer desde el primer momento con el cambio a aquellas personas (líderes de opinión) cuyo apoyo puede ser precioso, debido a su influencia sobre las demás personas afectadas por el cambio. Por el contrario, si estos líderes de opinión se encuentran en la acera de enfrente, precisamente por su capacidad de arrastre pueden perjudicar gravemente al proyecto.

En esta etapa se constituyen las comisiones y los grupos de trabajo, siguiendo el esquema de informar, comunicar, consensuar, integrar y movilizar.

Qué tipos de miembros debe tener un equipo de cambio

Un equipo de cambio debería estar integrado, en primer lugar, por las personas o parte de las personas que van a ser afectadas por el mismo. Mejor que imponer un cambio es venderlo, y mejor que venderlo es conseguir que los afectados puedan autorrecetarse el cambio a través del conocimiento y la participación que han tenido en un equipo de trabajo.

- Es posible que no todas las personas de un departamento o una fábrica estén presentes en el equipo, por razones obvias de tamaño del grupo, pero el que no puede faltar en ningún caso es el responsable de ese taller o unidad.
- Es muy conveniente que exista un técnico que haya hecho antes este trabajo. Puede tratarse de un consultor externo, o de un empleado de la propia organización.
- También se precisa una persona con visión integradora, que tenga una perspectiva global de la escuela, y no meramente una perspectiva departamental.
- Algún futuro usuario del sistema (cliente, proveedor...).
- Coordinadores de las áreas colaterales con aquella que va a modificarse.
- Un disidente sensato.
- Un creativo.

Todas estas personas deberán compartir un valor, aunque difieran en muchos otros. Ese valor es la vinculación afectiva con la organización. Aunque suene un poco cursi decirlo, deben amar a la escuela y sentirse vinculados afectivamente a ella.

Se supone que con anterioridad se ha hecho un estudio de opinión cualitativo, y quizás también cuantitativo, en el cual hayan aflorado los temores y resistencias de las personas afectadas, y se supone igualmente que se ha elaborado un argumentario, esto es, unas respuestas que todos los implicados en la operación del cambio deben conocer y utilizar en todos los contactos formales e informales con el resto del personal de la organización, el objetivo es mostrar las ventajas del cambio, al tiempo que se minimizan los inconvenientes o también puede ser conveniente ilustrar

los peligros a que nos exponemos (amenazas sobre el empleo e incluso sobre la propia supervivencia de la organización como tal) si no procedemos al cambio urgente de lo que ha dejado de funcionar bien.

La respuesta a las objeciones, para ser efectiva, debe cumplir una serie de condiciones:

- La discrepancia debe aceptarse como legítima, no como una deslealtad. Nadie está obligado a pensar de una manera determinada.
- Todas las objeciones deben ser escuchadas (practicando la escucha activa) y respondidas.
- En la respuesta deben describirse las ventajas que se van a obtener, tanto para la organización como para los trabajadores, y si es posible particularizar, para el propio objetor.
- La respuesta debe ser dada utilizando el mismo código que emplee el objetor.
- A veces da buen resultado para convencer a un objetor, darle una responsabilidad en la implementación del cambio que le permita conocer mejor aquello que hoy critica.

Al final de esta etapa, debe haberse suscitado un clima de seguridad y de tranquilidad.

Llegado el día D, o con inmediata antelación al mismo, alguien, preferentemente la máxima autoridad de la escuela, Presidente del Consejo o Director, acompañado de todos los subdirectores, secretarios, y si es posible de los representantes de los trabajadores, si es que se ha conseguido asociarlos al cambio. Se debe anunciar oficialmente dicho cambio en un discurso único (sólo habla una persona: la de mayor nivel de la organización) breve, enérgico, esperanzado, ilusionante y en el que quede claro de forma inequívoca el apoyo explícito de las altas esferas al proyecto de cambio. Si la persona que tiene que hablar no es buena oradora, habrá que ayudarla. Y si sus discursos no son demasiado buenos, un psicólogo y un técnico en comunicación deben encargarse de la redacción del discurso, que no debe ser leído, sino pronunciado sin ayuda de papel alguno.

Si se cree conveniente adoptar algún símbolo del cambio (un logotipo, una pegatina, una gorra con un mensaje, etc.), la alta dirección los lucirán en ese acto y quizás en todo el proceso de cambio. Al mismo tiempo, en toda la organización se habrán colocados carteles, pósters, banderolas que nos recuerden a todos que estamos de cambio.

A lo largo de todo el proceso de cambio, en cada ocasión en que los directivos de la organización tengan un contacto con los trabajadores (reuniones, fiestas, actos de todo tipo), expresarán su apoyo explícito al cambio, saludándolo como algo que va a ser beneficioso para todos, para la organización y sus trabajadores.

Etapa del cambio

Durante todo el proceso de cambio, la comunicación debe ser constante, utilizando todos los medios de comunicación descendente: tablón de anuncios, pósters, charlas de los jefes, discursos de apertura y/o clausura de los cursos de formación interna etc. Incluso pueden editarse unas hojas del tipo flash informativo, en las que diariamente se dé cuenta de los logros habidos en la implantación del cambio y en las que se den reconocimiento a las personas que se han distinguido en ello.

Con estos y otros medios se trata de conseguir Ilusionar al personal con el proyecto, para ello será de mucha utilidad la adhesión de los líderes de opinión que deberíamos haber conseguido en la etapa anterior.

Ha llegado el momento de proceder al cambio. Dicho cambio puede significar un corte neto con la situación anterior (por ejemplo, se retiran las máquinas antiguas y en su lugar se instalan las nuevas, con lo que es imposible volver al sistema antiguo), pero en otras ocasiones significa que por los motivos que sean, va a haber

una coexistencia del sistema antiguo con el sistema nuevo (por ejemplo, lo que ha sucedido con la implantación del euro, en el que ha habido una etapa de dos meses -inicialmente se previeron seis-, de Coexistencia entre las dos monedas). Es conveniente que esta etapa de coexistencia sea lo más corta posible, para que todo el mundo se haga a la idea de que el sistema anterior ya es historia y que el futuro y también el presente es lo que se ha Innovado.

Durante todo el proceso de cambio, la comunicación debe ser constante, utilizando todos los medios de comunicación descendente.

Por mucho que se haya previsto, a la hora de la verdad nos encontraremos que algunos problemas que se intuían, luego no son problema en absoluto, y por el contrario, que algunas resistencias que podían parecer nulas e Irrelevantes, tienen una gran entidad. Esto significa que, si así sucede, habrá que modificar el argumentarlo, y quizás el disponer algunas medidas correctoras para enmendar las desviaciones no previstas inicialmente.

Esta etapa, al igual que la anterior y la que vendrá a continuación, se caracterizan por una activa comunicación; pero ahora, sin despreocuparnos de la informativa tenemos que enfatizar la comunicación ascendente: conocer las reacciones del personal y los resultados reales y transmitirlos sin pérdida de tiempo a los responsables de la implementación del cambio para que estos adopten las medidas oportunas.

No estará de más el verificar si en el sistema que se habrá diseñado de comunicación descendente, en cadena existe algún tapón que impide que ésta llegue a la base. Si es así habrá que redoblar la comunicación de carácter general, pero Sin molestar a los mandos intermedios, que pueden sentirse puenteados, lo cual sería muy peligroso, ya que sin la colaboración de los mandos intermedios el proceso puede naufragar.

Acciones de refuerzo

Son muy importantes y empiezan casi simultáneamente con la etapa de cambio. En esencia se fundamentan en el viejo principio de que el refuerzo positivo en el aprendizaje hace que los comportamientos deseados se aprendan antes y exista una mayor posibilidad de afianzamiento y de repetición que si no existe este refuerzo positivo. Las formas más comunes de refuerzo positivo suelen ser:

- Dar a conocer cada poco las ventajas obtenidas con el cambio.
- Resaltar los comportamientos de personas y de equipos de trabajo que han conseguido éxitos con el cambio.
- Dar a conocer testimonios de personas de prestigio (para los receptores del mensaje) en que se pongan de relieve las virtudes del cambio.
- Mostrar el progreso del cambio día a día con datos estadísticos (Datos sobre incremento de producción, reducción de accidentes, disminución de errores; disminución de rechazos por control de calidad...).

Es posible que, sobre la marcha, aparezca la necesidad de proceder a aplicar algunas acciones de refuerzo no previstas inicialmente. Si es así, estas deben decidirse y aplicarse rápidamente para que sean eficaces.

Como la finalidad del refuerzo es conseguir un estado de ebullición ilusionada, se pueden tener algunos ases ocultos en la manga, por si fuera preciso animar la situación, en el supuesto de que los logros no fueran espectaculares desde el primer momento.

A lo mejor hacía tres meses que pensábamos promover a dos o tres personas, o mejorar económicamente a los integrantes de un equipo o categoría profesional. En lugar de hacerlo en su momento antes del cambio, si lo hacemos después del cambio, se puede vender como un beneficio logrado gracias al cambio. Estas gotas de ilusión no hay que darlas todas de golpe, sino espaciada y oportunamente, a ser posible hay que conseguir que cada día o cada semana haya una noticia euforizante.

Otro procedimiento frecuentemente utilizado es el establecer objetivos light a corto plazo, objetivos que seguro que se van a conseguir y que airearemos en cuanto falte algún objetivo de mayor calado, con el fin de mantener el clima de ilusión.

Algunos tratadistas acerca del cambio aconsejan en esta etapa:

- a) Utilizar las reuniones o charlas informales de pasillo para alejarse del pasado y compartir experiencias positivas acerca del presente y del futuro.

b) Recurrir a las reuniones de participación por secciones en las cuales se les encomienden pequeñas misiones a todos en general, pero con especial énfasis en los refractarios al cambio, misiones que tienen que ser poco complejas y fáciles de realizar, con el fin de que todos tengan la oportunidad de haber contribuido de algún modo al cambio, generando así una identificación con los resultados obtenidos que contribuya a disipar las reservas de todos.

c) Que los jefes practiquen la técnica del managing by walking around, y que estén disponibles para hablar con cualquiera que se les acerque, o incluso provocar la situación para mostrar inequívocamente el apoyo al cambio y difundir un mensaje de optimismo ante el futuro. De paso, valdría la pena que, una vez consumado el cambio, no se volvieran a refugiarse en su torre de marfil y bajaran a fábrica o al almacén a pisar viruta de vez en cuando, en lugar de pisar solamente moqueta.

Etapas de re congelación

En esta etapa se trata de que lo que hasta ayer era una novedad se convierta en la rutina habitual de trabajo.

Como es posible que algunos nostálgicos intenten volver a los antiguos procedimientos, hay que impedir que esto sea posible por el procedimiento de quemar las naves. El proceso debe ser irreversible.

Para conseguir una rápida recongelación se debe procurar poner al frente de los procesos cambiados a las mismas personas que instituyeron el cambio. Confiado a otras personas diferentes es peligroso, porque los recién nombrados pueden no estar de acuerdo al cien por cien con el cambio, y desde una postura de autoridad, pueden atentar contra el propio cambio que se les ha confiado.

Como es posible que algunos nostálgicos intenten volver a los antiguos procedimientos, hay que impedir que esto sea posible por el procedimiento de quemar las naves.

También puede ser peligroso poner a cargo de los procesos cambiados a un ejecutivo desprestigiado, pero que, por los motivos que sean, no podemos prescindir de él (lo que en algunas organizaciones se llama una vaca sagrada). Ya que el resultado de identificar a un directivo desprestigiado con el nuevo proceso indicaría a los cuatro vientos que el proceso nuevo no es muy importante.

La formación y la información debe ser constante y se deben establecer premios e incentivos las personas y los grupos que se destaquen en su trabajo.

Algunos tratadistas sobre el cambio recomiendan que se introduzcan rituales. En efecto, el ser humano es un animal ritual, y aunque digamos lo contrario, los rituales nos gustan porque nos dan la seguridad de que las cosas se hacen igual toda la vida. Por ejemplo, en Navidades comemos cosas que no comemos otros días del año, nos vestimos de una manera especial, hacemos cosas

rituales (el árbol, el belén, la rama de muérdago...). De igual modo, las celebraciones de escuela, en que se celebran aniversarios de creación, o de traslado o de modificaciones importantes, son una buena excusa para montar una celebración, útil tanto hacia el exterior como hacia el interior de la organización.

La resistencia al cambio

En otro lugar de este capítulo se ha designado como factor crítico la resistencia al cambio. Por eso puede resultar interesante el conocer con mayor de-talle cuáles son las resistencia más frecuentes, y cuáles son las reacciones del personal ante el anuncio de un cambio y cómo evolucionan estas reacciones.

En primer lugar, es conveniente decir que no todos los empleados reaccionan igual ante el anuncio de un cambio organizacional. Básicamente se suelen formar tres grupos a los que personalmente, y comparándolo con la Transición política de la España de 1975 denomino:

- los chicos del cambio,
- los nostálgicos del antiguo régimen,
- la mayoría silenciosa, que aguarda expectante a que las cosas se decanten para ir tras el triunfador.

Posteriormente, aunque el cambio triunfe, siempre quedará una minoría residual que pasará de él, grupo que suele coincidir con personas, o demasiado mayores para cambiar, o demasiado caras para despedir, o demasiado importantes para meterse con ellas (o las tres cosas a la vez).

Aparte de este grupo de no usuarios, se formarán el resto de grupos que la tipología de usuarios de un producto ha consagrado: precursores, usuarios tempranos, usuarios medios, usuarios tardíos y rezagados.

Las principales causas de la resistencia al cambio suelen ser:

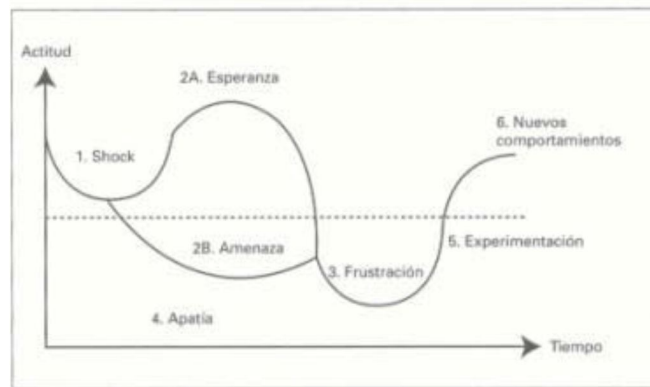
- Temor a no ser capaz de realizar el trabajo según los nuevos procedimientos. (Como lo hacemos ahora, no tengo problema, pero ¿seré capaz de hacerlo del nuevo modo?).
- Negación de la necesidad del cambio. (No estamos tan mal como para meternos en ese jardín).
- Diferencias de criterio en las prioridades. (Mucho más necesario que hacer eso sería que se arreglara primero lo de...).
- Rechazo al cambio, porque aceptarlo implica el tener que cambiar yo mismo. (Entonces, eso quiere decir que yo voy a tener que explicar a mis subordinados por qué tomo las decisiones que tomo).

- Falta de coincidencia con la organización en la valoración de lo que es o no importante. (Mira, lo que hay que hacer es fabricar un buen producto, y no andar a remolque de los caprichos de los clientes).
- Conciencia, verdadera o falsa, de incapacidad. (Yo ya estoy muy mayor para estas verbenas. Estoy de acuerdo con el cambio, siempre que se empiece al día siguiente de mi jubilación).
- Desconocimiento de adónde nos lleva el cambio, o qué se propone la dirección con el cambio. (Sí, en otra escuela en la que estuve, empezaron a hablar de estos cuentos y a los seis meses habían despedido a quinientos).
- Falta de credibilidad de la escuela (En dos ocasiones se intentaron cambiar las cosas, y ¿para qué sirvió?: los que se metieron hasta el cuello salieron escaldados).
- Violación de las normas de grupo, o de la cultura de la organización (¡De modo que ahora un consultor, que estuvo nunca ha trabajado en una escuela, ahora le va a decir a un profesor con veinte años de experiencia lo que tiene que hacer! ¡Muy bonito!).
- Cambio muy rápido, o cambiar demasiadas cosas a la vez. (Hombre, yo estoy de acuerdo con que hay algunas cosas que tienen que cambiarse, pero en veinte años no hemos hecho nada en ese sentido y ahora lo vamos a cambiar todo en seis meses...).

En cuanto a las actitudes del común de las personas ante el anuncio de un cambio, suele ser el siguiente:

En el gráfico que sigue vemos que en la abscisa figura el tiempo y en la ordenada la actitud, que es tanto más favorable cuanto más alta sea y más desfavorable cuanto más baja.

En el momento de la comunicación, todo cambio supone algún tipo de shock. A partir de ahí lo normal es que unas personas vean en el cambio anunciado una oportunidad (2A) y otros una amenaza (2B). Sin embargo, unos y otros experimentarán con carácter permanente o de vez en cuando algún tipo de frustración (3) que les llevará a la apatía (4). Si la campaña de formación e información funciona, y si la experimentación (5) es favorable, presumiblemente el estado de ánimo mejore, y llegue eventualmente a una posición 6, que expresa los nuevos comportamientos con éxito.



En ocasiones, y si se dispone de bastante tiempo para ello, puede ser interesante como estrategia aplicar el cambio, no todo de golpe, sino de manera paulatina, o sólo en un departamento sección o área geográfica, con el fin de testar el resultado, y ad experimentum.

De este modo se reducen las resistencias, y se dispone de más tiempo para que la gente se vaya haciendo a la idea de que, antes o después, el cambio será una realidad para todos. Además, la experiencia puede llevar a depurar el cambio, ampliando, reduciendo o corrigiendo actuaciones.