

GESTIÓN DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

BERNARDO BLEJMAR

Entendemos la gestión de cambio organizacional como el proceso deliberadamente diseñado que mitigue los efectos no deseados de este mismo cambio y potencie las posibilidades de crear futuro en la organización, su gente y contexto.

Desde esta interpretación de la gestión de cambio se pueden advertir algunas de nuestras postulaciones frente a la gestión de cambio:

1. Decimos proceso deliberado porque el cambio es una constante en las organizaciones y los sistemas en tanto vivientes (entropía positiva); la **intencionalidad** de direccionar, acelerar o potenciar un tipo de cambio específico es lo que caracteriza la gestión.
2. Es un proceso porque más allá de los eventos que lo constituyen, el cambio, su propuesta, instalación y sustentabilidad implican al **tiempo** como componente clave.
3. Todo cambio produce efectos no deseados en tanto **ruptura de recurrencias**.
4. Todo cambio diseñado incluye la **esperanza de un futuro mejor**.

El encuadre general de la presentación considerará al cambio como un requerimiento inherente al devenir de las organizaciones en búsqueda de una **adaptación activa** al doble desafío de articularse en y con el contexto, con la comunidad de pertenencia y con su propio texto interno (gente, procesos, culturas, etcétera).

Se incluirá en esa adaptación activa la idea de preservación de las identidades organizacionales y personales como parte de la complejidad a trabajar. De ahí que entendamos la gestión de cambio como un recorrido que interviene sobre las transformaciones a lograr y al mismo tiempo cuida, preserva los valores, identidades, fortalezas percibidas como valor por la organización.

Los requerimientos del cambio operan en la doble dimensión de lo personal y lo organizacional, de tal manera que un cambio real en los procesos, políticas y sistemas de la organización escolar requiere una transformación en los sujetos-actores de la escuela.

Esta transformación, entendemos, es razón necesaria pero no suficiente porque no toda

transformación personal implica *per se* un cambio en la organización. Si la gente es causa y consecuencia de los cambios diseñados, la complejidad de aquel abarca otras dimensiones de la escena escolar, programas, curriculum, procesos administrativos, políticos, culturales, etcétera.

Así, nuestras amarras conceptuales, que operan como plataforma de lanzamiento de todo cambio organizacional, se podrían inventariar en clave de *bullets*:

- El cambio en las organizaciones nos puede tener o nosotros podemos diseñarlo.
- En todo cambio algo se gana y algo se pierde (lugar del duelo como parte del cambio).
- En toda preservación, algo se gana y algo se pierde.
- Todo cambio organizacional, especialmente de nivel 2, requiere cierta transformación personal.
- No basta la transformación personal, se necesita una múltiple aproximación que dé cuenta de las complejidades del escenario organizacional.
- Diseñar un proceso de cambio implica planificar la gestión de este acompañando los cambios sustantivos.
- La gente no se resiste a los cambios, se resiste a ser cambiada.

NIVELES DE CAMBIO

Incluimos tres distinciones en el lenguaje de cambios:

1. **Quiebres** como una ruptura en las recurrencias, transparencias, “pilotos automáticos” en los que funcionan ciertos comportamientos, procesos, metodologías o prácticas de acción.

La ventaja del término es que no está asociado con ningún juicio de valor, lo positivo o negativo del quiebre está en la mirada del observador de este.

2. **Transformación** como un proceso *in-out*, que nace o emerge de los sujetos, actores, o de la organización en pos de un futuro mejor; los procesos de transformación implican estructuras profundas de los sistemas, en realidad es un cambio de sistema. Watzlawick lo considera cambio 2.

3. **Cambio** como un proceso *out-in* que responde a una demanda de adaptación dentro del sistema. En palabras de Watzlawick, sería un cambio 1 de mejoría, agregación o reparación DENTRO del sistema.

La gestión de cambio nace desde la percepción del tipo de quiebre (cambio o transformación) que está en juego y desde allí arma su estrategia de intervención y el herramental a utilizar.

Los recursos para acompañar una transformación de nivel 2 serían así notoriamente más complejos y variados que los que entran en juego en un cambio 1.

No es lo mismo cambiar una modalidad de exámenes que transformar la lógica de evaluación de aprendizajes.

No es lo mismo cambiar agregando capacidades docentes que transformar el rol de educador en tiempos de turbulencia, violencia y exclusión social.

COMPONENTES DE UN ESQUEMA DE INTERVENCIÓN EN GESTIÓN DE CAMBIO PARA LAS ORGANIZACIONES

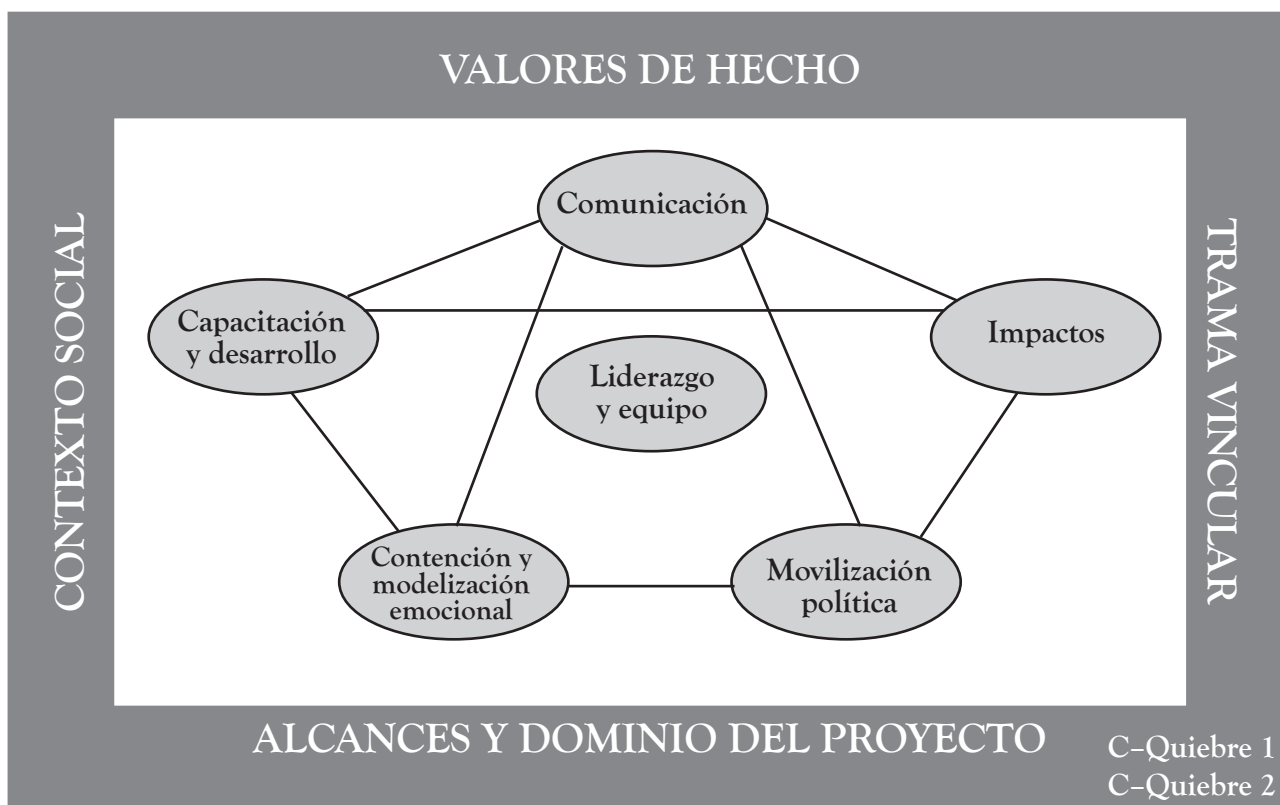
Comunicación. Toda gestión de cambio tiene una razón de ser, un “para qué”, cuya consistencia es directamente proporcional a su credibilidad. La comunicación es un componente de doble vía: la escucha y el hablar: hacia dentro del equipo impulsor del cambio y hacia el exterior, la audiencia del cambio. No se trata solo del mensaje, los dispositivos técnicos, sino de las relaciones por las que circula, la calidad de la palabra, su oportunidad y el mensajero.

Análisis de impactos. Si toda gestión de cambio implica ruptura de recurrencias, el conflicto no es un accidente sino un integrante del cambio. Si no es posible controlar el futuro, sí lo es el ejercicio de imaginación de anticipación de los impactos que todo cambio va a traer en las personas, los roles, la estructura, las competencias, y desde allí diseñar dispositivos de mitigación de los efectos no deseados.

Movilización política. ¿Quiénes son los actores involucrados o implicados en el cambio o transformación?, ¿qué lugar ocupan en la distribución de poderes y autoridad?, ¿qué intereses se afectan?, ¿qué aceptación, indiferencia o rechazo sostiene cada uno de estos influenciadores?, ¿cómo llegar a cada uno? Estos son algunos de los interrogantes que en este componente se propone trabajar, en la idea de que la escena organizacional también debe leerse como un campo político donde el poder o no poder juega su juego.

¿Quién patrocina el cambio? No estamos refiriéndonos a organizaciones autogestionadas, sino a un modelo de estratificación jerárquica. Al cambio transformación alguien lo declara, con poder o sin poder, con autoridad o sin ella.

Contención y despliegue emocional. Desde este componente se trabajan las emociones, los estados de ánimo, el clima que favorecerá u obstaculizará el proceso de cambio transformación.



En tanto el miedo opera como conservador, como prudencia frente a lo desconocido, es la confianza la que crea el campo fértil donde se desliza el riesgo por lo nuevo.

Capacitación y entrenamiento. Una de las palancas clave de la confianza es precisamente la posesión del conocimiento o las competencias que habiliten a los integrantes del sistema en los nuevos desafíos que puede implicar el nuevo escenario.

La capacitación y el entrenamiento precoz disminuyen sensiblemente los niveles de ansiedad que se gatillan en los procesos de cambio.

En el centro de estos componentes está el **factor liderazgo: esto es, quién/ quiénes conducen** la gestión del cambio, qué

tipo de relaciones establecen, cómo atraviesan y acompañan la travesía por las incertidumbres, logros y dificultades que se encuentran en todo proceso de cambio transformación, desde qué visión parten y cómo asisten el día a día de la gestión.

En este componente incluimos el lugar del **grupo gestor** como aquel grupo que se asocia con el liderazgo y con el eventual facilitador externo en el monitoreo y la direccionalidad del proceso en su conjunto. Gráficamente podría verse como lo muestra el esquema de la página 31.

BIBLIOGRAFÍA

- Birgin, A. y Duschatzky, S. *Hacia dónde va la escuela*, Buenos Aires, Editorial Manantial, 2004.
- Blejmar, B. *Gestionar es hacer que las cosas sucedan*, Buenos Aires, Editorial Novedades Educativas, 2005.
- Borman, L. y Deal, T. *Organización y liderazgo*, México, Ed. Addison Wesley, 1991.
- Gvirtz, S. y Podestá, M. E. *Mejorar la gestión directiva en la escuela*, Buenos Aires, Editorial Granica, 2007.
- Kourilsky, F. *Coaching. Cambio en las organizaciones*, Madrid, Editorial Pirámide, 2005.
- Lhumann, N. *La confianza*, México, Editorial Anthropos, 1975.
- Watzlawick, P. *Cambio*, Barcelona, Ed. Herder, 1995.