

GESTIÓN DEL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES

Angel Martínez Moreno

CONTENIDOS

1.- INTRODUCCIÓN

2.- LOS ELEMENTOS BÁSICOS PARA LA COMPRENSIÓN DEL CAMBIO

3.- LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DEL CAMBIO

4.- LOS MODELOS DE GESTIÓN DEL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES

5.- UNA GUIA PARA LA EVALUACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE CAMBIO

1.- INTRODUCCIÓN

Si existe algún concepto, especialmente significativo, que se repita insistentemente en este período de transición de la modernidad a la posmodernidad, quizás no sea otro que el de **cambio**. Si atendemos a la literatura disponible podemos observar, sin grandes dificultades, que la idea de cambio se encuentra tanto en los títulos como en los contenidos. Cambia la sociedad, los valores, la familia, las organizaciones, los modos de producción, las condiciones de empleo... Siempre han existido cambios, pero parece que en ninguna otra etapa de la historia nos habíamos ocupado tanto de ellos. ¿Por qué en los últimos treinta años se han multiplicado las publicaciones que pretenden, de forma explícita, anticipar los cambios y establecer, con más o menos fortuna, la dirección de los mismos? ¿Por qué resulta prácticamente imposible acercarnos a cualquier texto sobre gestión empresarial que no conceda un espacio relevante de sus páginas a lo que se ha venido en llamar el *management* del cambio?

Tanta insistencia no puede responder exclusivamente a una moda pasajera. Parece que el cambio tiene relación con el hecho de que los objetos, los métodos y las estructuras organizativas cada vez más deprisa su grado de obsolescencia. Y ello no es solamente cuestión impuesta por aquellos que tienen entre sus objetivos optimizar la tecnología, las formas de trabajo y la organización de los recursos. Los cambios se encuentran en la base de un

mundo cada vez más globalizado y la globalización genera complejidad (más elementos y más relaciones entre esos elementos que adoptan múltiples formas y que escapan a las formas tradicionales de gestión. Así pues, entre los responsables de la gobernanza de las organizaciones ya no se trata sólo de conseguir objetivos de producción o de crecimiento empresarial, como venía siendo habitual, sino que han de responder a los retos de un entorno que es capaz de plantear, a cada momento, nuevos estímulos que adoptan, en unas ocasiones, la forma de amenazas que se tienen que neutralizar y, en otras, la de oportunidades que han de ser aprovechadas.

La prevención de riesgos laborales, por ejemplo, constituye en realidad una novedad de las últimas décadas en las organizaciones laborales. Ante una novedad el sistema organizativo reacciona, asumiéndola o rechazándola, transformándose para incorporar la propuesta o generando resistencia para impedir que modifique otras rutinas, concepciones, objetivos y prioridades ya plenamente instaladas. La aceptación de la novedad implica una modificación substancial en la manera de percibir el trabajo y el significado del mismo, tanto para los trabajadores como para los empresarios y directivos. En este texto pretendemos acercarnos a la comprensión de cómo las organizaciones aceptan o rechazan las novedades que se le proponen. Sin este conocimiento el trabajo del agente que pretende incorporar novedades al sistema es más difícil y menos eficaz.

En el texto que sigue se presenta la idea de cambio en las organizaciones desde una perspectiva sistémica, que incorpora, asimismo, la idea de complejidad, introduciendo los conceptos fundamentales que permiten la comprensión de los fenómenos implicados en los programas de cambio planificado. Se realiza una propuesta de una serie de recomendaciones (heurísticos) que se encuentran vinculados al éxito en la dirección estratégica de los programas de cambio y se presentan, esquemáticamente, los dos modelos de cambio planificado más utilizados actualmente en el entorno de las organizaciones. Finalmente, se plantean los conceptos fundamentales vinculados a la evaluación de los programas de cambio con una visión más amplia que la de la simple medición del grado de consecución de los objetivos establecidos.

2.- LOS ELEMENTOS BÁSICOS PARA LA COMPRENSIÓN DEL CAMBIO

Intentar comprender la idea de cambio sin contextualizarlo en un entramado conceptual coherente podría desembocar en una situación paradójica. Quizás pudieran comunicarse algunas recetas o procedimientos que han venido

resultando eficaces para implementar cambios en las organizaciones, pero éstos no se comprenderían suficientemente, de manera que esta situación podría impedir la toma de decisiones de pilotaje y control de los procesos en el transcurso de su implantación y puesta en práctica.

Es por esto que el conjunto de conceptos que se plantean en este tema nos parece imprescindible. Sabemos desde hace mucho tiempo que los cambios no se producen de manera lineal, es decir, de forma que a una causa le siga un efecto y a la misma causa siempre el mismo efecto. La realidad es más compleja, y lo que obtiene resultados positivos en una organización los obtiene negativos en otra, lo que en ocasiones es resistencia ante lo nuevo se convierte en facilidad para modificar las antiguas formas de conducta y de funcionamiento. Necesitamos que aquellas personas o instancias (agentes) que han de participar en procesos de cambio planificado comprendan con cierta profundidad los mecanismos a través de los cuales se produce. Sólo así se puede garantizar una cierta efectividad del pilotaje de los procesos en las organizaciones y pilotar, en este caso, significa tomar decisiones utilizando criterios avalados por la coherencia teórica y la comprensión de la complejidad de las organizaciones. No es posible renunciar a la complejidad, ya se sabe que la simplificación excesiva de la realidad constituye una forma de falseamiento de la misma. Las decisiones que se toman sobre la base de la simplificación tienen muchas más posibilidades de resultar erróneas o incluso contraproducentes.

Se ha optado por la utilización del aparatage conceptual de la Teoría General de Sistemas para contextualizar los procesos de cambio en las organizaciones, porque supone la propuesta más ampliamente utilizada y contrastada en sus capacidades para obtener resultados cuando se pretende conseguir cambios de forma planificada en organizaciones laborales. Asimismo, los conceptos sistémicos constituyen en estos momentos un referente común a muchas disciplinas vinculadas al *management de las organizaciones* y entendemos que facilitará la comprensión de los agentes de cambio con otros directivos y técnicos de las empresas que pertenecen a diferentes ámbitos de conocimiento.

Cambio es cualquier modificación significativa en los elementos, las condiciones o las finalidades de un sistema o de cualquier parte del mismo.

Tras esta definición esquemática conviene que apuntalemos algunos conceptos para acabar de comprender las implicaciones prácticas que supone. En este sentido entendemos que es necesario atender a algunos conceptos básicos que facilitaran la aprehensión intelectual del concepto de cambio. Proponemos, de entrada, los siguientes: *sistema, elementos, atributos, reglas,*

propiedades de los sistemas, resistencia y tipos de cambio. Más adelante se irán incorporando otros conceptos imprescindibles para la definición de estrategias planificadas de cambio.

El concepto de **SISTEMA** implica la existencia de un conjunto de elementos relacionados entre sí y dotados de una cierta organización que determina las reglas de relación entre ellos, así como con todo aquello externo a los elementos definidos (entorno o ecosistema).

Sin embargo, hemos de apresurarnos a decir que los sistemas no existen en la realidad sino que son, efectivamente, un *constructo epistemológico*, es decir una herramienta para el conocimiento de la realidad que nos permite entenderla y planificar la producción de cambios en ella. Dicho de otra manera, es el **comportamiento propositivo**¹ el que determina la existencia de un sistema concreto. Si, por ejemplo, quiero comprender una determinada organización empresarial en sus mecanismos de funcionamiento y dinámicas de acción la defino como sistema, y a partir de ello el resto de la sociedad que se relaciona con esa organización aparecerá definida como entorno; si quiero estudiar un sector económico determinado, la empresa aparecerá como un elemento del sistema definido como sector; y si decido focalizar la atención sobre el departamento de administración de esa misma empresa, ésta será considerada como parte del entorno con el cual se relaciona el departamento de administración.

De la misma manera, no podemos comprender una situación de riesgo sin vincularla con un contexto organizativo (sistema) que permite que la situación de riesgo se produzca y se mantenga activa. De esta manera, por ejemplo, el riesgo que se asume innecesariamente tiene una función dentro del sistema y no resulta comprensible fuera de él. En ocasiones percibimos personas realizando conductas peligrosas a pesar de que conocen los riesgos en que incurren. Sin embargo, la explicación de su comportamiento hay que buscarla probablemente en el hecho de que les permite asumir un rol que les dota de sentido en su grupo de referencia sociolaboral (el rol de veterano experimentado, o el de quien es capaz de arriesgarse sin tomar medidas para, supuestamente, aumentar la eficiencia de su trabajo)

Así pues, definimos el sistema en función de nuestros propósitos y no en función de la existencia de una realidad concreta externa e independiente de los objetivos de quienes quieren conocer o cambiar algo. Así, en palabras de Edgar Morin (1981) “la noción de sistema se aplica a elementos y fenómenos pero no se confunde con ellos”.

1 El concepto de comportamiento propositivo se debe a Wiener, N.: *Cibernética y sociedad*. Ed Sudamericana, 1969.

Los **ELEMENTOS** del sistema constituyen aquellos componentes identificables como partes del sistema. Dado el carácter instrumental del propio concepto de sistema, también lo será la idea de elemento. Según las finalidades de definición del sistema los elementos relevantes del mismo cambian. Así, por ejemplo, un mismo espacio físico puede ser descrito en términos de sus elementos componentes de una manera diferente por parte de un arquitecto atento a las características de la construcción, porque ha recibido el encargo de reformarlo o ampliarlo, que como lo haría alguien que pretende organizar un acto social en ese edificio y, de manera completamente distinta, quien pretendiese utilizar el espacio como almacén; un prevencionista atenderá a los factores de riesgo y a las condiciones de trabajo que ese espacio condiciona y que pudieran afectar a la accidentabilidad o a la calidad de vida laboral. Mientras, en un caso se puede estar atento a los elementos relacionados con la resistencia del edificio, en otros se atenderá a la capacidad o a la distribución de las columnas, y en el otro a las condiciones de uso del espacio por parte de los operarios.

Puede decirse, por lo tanto, que el propósito al identificar un sistema modifica los elementos que se considerarán relevantes para describirlo.

Los **ATRIBUTOS** son las características de los elementos de un sistema, seleccionados en función de sus vinculaciones a los propósitos con los que éste fue definido. Así por ejemplo la antigüedad de una plantilla de trabajadores o sus niveles de formación profesional pueden ser atributos muy importantes a considerar si se ha definido un sistema empresa con la intención de introducir cambios en las formas de producción. La altura o el estado de forma físico de esa misma plantilla serían atributos relevantes si se estuviese pensando en organizar una competición deportiva en esa misma empresa. De igual manera, si se está planteando la incorporación de medidas de prevención de riesgos laborales resultarán especialmente importantes atributos relacionados con aspectos culturales, las relaciones de liderazgo, las características de los materiales que se manipulan, el nivel de información y formación del personal, o la historia de las personas de la plantilla en relación a posibles experiencias similares anteriores.

En relación a los atributos hemos de considerar dos fenómenos que resultan relevantes para entender los sistemas (Morin, 1981):

- (1) Por una parte la **emergencia**, que implica que el sistema presente propiedades y características que sus elementos no poseen. Así, por ejemplo, un sistema entendido en su conjunto puede ser más innovador que la mayoría de sus componentes considerados uno a uno.

- (2) Por otra parte el **constreñimiento**, que hace referencia al hecho de que uno o varios elementos del sistema poseen propiedades o características que no se encuentran en el sistema considerado en su conjunto. En la misma línea que en el ejemplo anterior, un elemento del sistema puede encontrarse altamente motivado para la innovación pero no encontrarse en esa disposición el conjunto de las personas de la organización.

Las **REGLAS**, constituyen las pautas o regularidades, en función de las cuales los elementos de un sistema se relacionan entre sí y con los componentes del entorno o ecosistema. Las reglas pueden ser formales o informales, estar vinculadas a sanciones cuando se incumplen o no, pero siempre constituyen un elemento que hace más previsible el comportamiento de los elementos del sistema. Es por ello que en los sistemas humanos, del tipo de las organizaciones laborales, es importante que las reglas se asienten sobre valores, y contenidos culturales coherentes con las pretensiones de las reglas.

Resulta importante considerar como en las organizaciones laborales generalmente las reglas formales de comportamiento son las que rigen la actividad cotidiana, mientras que las reglas informales son las que se utilizan para corregir desviaciones cuando estas son excesivas. Así, aunque las reglas formales sean estrictas en el manejo de determinados materiales peligrosos, en el cumplimiento de horarios o en el uso de equipos de protección, habitualmente las personas mantienen ciertos niveles de holgura en el cumplimiento de las mismas. En la práctica, los horarios no son tan rígidos, sino que se toleran fácilmente márgenes, no siempre se produce el cumplimiento de los reglamentos para usar los materiales peligrosos y, en muchas ocasiones, se exime del uso de equipos de protección por múltiples motivos que se entienden desde la dinámica relacional de los miembros de la empresa, y que serían difíciles de justificar para un observador externo.

Esta relación entre reglas formales e informales es especialmente importante porque casi siempre resulta extremadamente difícil garantizar el cumplimiento estricto de lo formal. Lo formal se impondrá generalmente cuando el incumplimiento de horarios sea excesivo, las excepciones al uso de los materiales peligrosos impliquen demasiado riesgo continuado, o la falta de uso de los equipos de protección resulte tan evidente que no pueda ya ser disculpada más tiempo.

Las **PROPIEDADES DE LOS SISTEMAS** constituyen los elementos dinámicos que terminan su comportamiento. En este sentido, siguiendo a

Watzlawick, Beavin y Jackson (1985) podemos considerar tres como las más relevantes.

1.- Totalidad. Hace referencia al hecho de que cada uno de los elementos o partes (conjuntos de elementos) de un sistema se encuentra en relación de interdependencia con los demás, de manera que no es posible un cambio significativo en una de ellas sin que afecte a las otras partes. La relación de interdependencia de las partes no se explica únicamente por las características o propiedades de los elementos entendidos aisladamente sino que son consecuencia de un determinado tipo de organización, es decir, de su ubicación funcional en el sistema.

Las relaciones de influencia entre los componentes del sistema no se producen de manera lineal sino circular, es decir que no sigue el esquema: A influye en B, sino que también como consecuencia de la influencia de A en B, A es influida por el cambio que se ha inducido en B. Así por ejemplo la modificación de un determinado sistema de incentivos (A) puede afectar a los resultados de calidad en la producción (B) pero estos resultados (B), a su vez, pueden influir en los incentivos que acaban percibiendo los operarios (A). La reciprocidad en las relaciones de influencia se hace más compleja a medida que se consideran más variables.

La propiedad de totalidad permite considerar el sistema como una unidad funcional y obliga a que, cuando se pretenden introducir cambios, se tenga que hacer una previsión realista acerca de cuáles serán las respuestas totales del sistema y no sólo las de aquellas partes que se pudieran ver directamente afectadas de manera inmediata por las innovaciones que se introducen.

La propiedad de totalidad tiene una importancia relevante en la práctica. Viene a plantear la necesidad de que cuando se propone un cambio en forma de modificación de reglas, introducción de elementos o enriquecimiento de atributos estemos obligados a preguntarnos:

¿Qué otros resultados, además de aquellos que son explícitamente buscados pueden generar los cambios que se producen?

¿Qué partes del sistema se verán afectadas indirectamente además de aquellas sobre las que queremos incidir?

En realidad no deberíamos iniciar ningún cambio planificado sin haber obtenido respuestas satisfactorias a estas preguntas.

2.- Realimentación. Constituye el mecanismo a través del cual se relacionan las partes de un sistema entre ellas y, además, reacciona el

conjunto frente a elementos nuevos para mantener la estabilidad². El concepto de realimentación (*feedback*) tiene su expresión más simple en el campo de la mecánica. Así, uno de los ejemplos más claros y posiblemente tópicos puede ser el termostato que detecta la desviación de la temperatura respecto a una constante prefijada y provoca la activación de mecanismos que restituyen el sistema a la situación preestablecida, funcionando como un mecanismo que impide la pérdida de homeostasis de un sistema cuyo objetivo sea mantener estable la temperatura.

El mecanismo de realimentación presenta dos modalidades:

Realimentación negativa. Tiene como finalidad controlar y neutralizar las desviaciones del sistema. Un ejemplo de este tipo de realimentación es el termostato como ya lo hemos visto. En el campo social y de las organizaciones, algunas instancias como la policía o los jueces (preservando el cumplimiento de normas), los sistemas de disciplina y sanciones, las prescripciones de los sistemas de control de calidad, las auditorías, o las normativas que pretenden garantizar el cumplimiento de normas de prevención de riesgos laborales, constituyen ejemplos de mecanismos de realimentación negativa. Se denominan así porque niegan la entrada de lo nuevo (desviaciones respecto a las previsiones y pautas aceptadas) en el sistema. Algunos dispositivos de realimentación negativa son sutiles y por ello en ocasiones más efectivos. Así por ejemplo determinadas creencias o valores culturales que obligan a las personas a mostrar reciprocidad cuando son ayudados o que facilitan que se cumplan los acuerdos aunque estos no se encuentren reflejados por escrito.

La realimentación negativa tiene una clara función en los sistemas sociales de mantenimiento de normas y de producción de estabilidad, previsibilidad y seguridad. Sin embargo, también la realimentación negativa contribuye a la estereotipia de las respuestas y provoca resistencia cuando se pretende introducir cambios que contradicen las normas o los sistemas de valores y creencias predominantes en una organización.

Realimentación positiva. Contrariamente, la realimentación positiva amplifica las desviaciones y provoca la pérdida de estabilidad de los sistemas creando la necesidad de una nueva homeostasis. Conduce, por tanto, al cambio evolutivo del sistema a través de la desorganización del mismo y su posterior reestructuración, provocando, en consecuencia,

² Fue Wiener quien introdujo el concepto en el contexto de lo que denominó cibernética, dando lugar a la noción de bucle en un sentido de circuito en el que los elementos se transfieren información entre sí, regulándose mutuamente de forma coherente con el modelo de causalidad circular al que nos hemos referido. Wiener, N., op.cit.

alteraciones significativas. El sistema responde ante la propuesta de novedades aceptándolas y adaptando sus parámetros para asumirlas. Un ejemplo de realimentación positiva lo constituye la progresiva incorporación de la mujer al mundo laboral lo que genera cambios en su estatus social. Asimismo la asunción de los principios de la prevención de riesgos laborales y su incorporación a la cultura organizativa son ejemplos de realimentación positiva. También constituye una forma de realimentación positiva la progresiva degradación del clima laboral en empresas en las que los estilos de liderazgo devienen autoritarios o arbitrarios. Cuando decimos que una determinada novedad o práctica que se propone no puede ser implantada sin que antes, o simultáneamente, se haya producido un cambio en los esquemas mentales de la gente estamos apelando a la necesidad de realimentación positiva.

3.- Equifinalidad. El principio de equifinalidad puede resumirse diciendo que los resultados de una acción sobre un sistema vienen determinados por la naturaleza de los parámetros del mismo (relación entre elementos, atributos y reglas) y de los procesos que implica en el nivel de la dinámica organizativa, más que por las “causas” (entendidas como novedades propuestas al sistema) ante las que el sistema ha de reaccionar.

La propiedad de equifinalidad explica porqué, por ejemplo, un determinado modelo de incentivos obtiene buenos resultados cuando se aplica a una empresa y éstos son muy negativos cuando se pretende utilizar en otra, o porqué en una empresa los operarios acogen con implicación la propuesta de un nuevo sistema de producción y en otro es rechazado. Una estrategia concreta de propuesta y gestión de cambios puede obtener resultados distintos en sistemas aparentemente similares.

En realidad, a lo que nos enfrenta la equifinalidad es al hecho de que el cambio depende más de los sistemas concretos que de las propuestas específicas que se realizan para provocarlos. Así, para explicar el éxito o el fracaso en el cambio planificado siempre será más importante el conocimiento exhaustivo de un sistema social que la propia novedad que se le propone con la pretensión de que el sistema se adapte a ella. Esto será una constante en la definición de cualquier estrategia de cambio: el sistema y sus parámetros tienden a predominar sobre las características de las novedades que se plantean, y, por tanto, el conocimiento exhaustivo del sistema constituye un requisito crucial de éxito en los procesos de cambio planificado.

La **RESISTENCIA** constituye el resultado natural del hecho de que todos los sistemas abiertos tienden al mantenimiento de su estabilidad (Katz y Kahn, 1966). Así, cualquier factor, tanto interno como externo, que pueda llegar a

producir un desequilibrio en el sistema generará, en principio una cierta resistencia por parte de éste. Como afirma K. Lewin (1951), en el momento en que se produce un ajuste (o intento) en una determinada dirección, el sistema genera un movimiento de control del mismo que puede ser interpretado como resistencia.

Podemos considerar, por tanto, que a resistencia al cambio constituye un fenómeno natural en los procesos de cambio y en ningún caso ha de considerarse como un factor necesariamente “patológico” o disfuncional. De hecho podemos encontrar manifestaciones de la resistencia en los procesos corporales de regulación de la temperatura, en la regulación que llevan a cabo las glándulas endocrinas, o ya en el nivel psicológico en forma de necesidad de evitar la ansiedad ante lo nuevo, el miedo a lo desconocido, etc.

En la práctica sabemos que existen fórmulas eficaces para reducir la resistencia al cambio. Es conocido que las personas generalmente no se resisten al cambio sino a ser cambiadas. Y esto resulta fundamental para diseñar y pilotar procesos de cambio. Es necesario que las personas afectadas por las nuevas propuestas conozcan el qué y el porqué de las mismas pero también que sepan el cómo, es decir, en qué van a modificarse sus comportamientos, cómo van a tener de aprender nuevas habilidades y maneras de realizar el trabajo, con qué criterios van a ser evaluadas cuando el cambio se haya instalado, etc. Dicho de otra manera, gran parte de la resistencia viene producida porque:

- No se conocen las razones del cambio que se propone.
- Las personas pueden no sentirse seguras de que seguirán siendo eficaces con las nuevas actividades o formas de llevarlas a cabo y piensan que serán evaluadas negativamente por falta de disponer de las competencias adecuadas.
- No se permite la participación en la definición de los cambios, los procesos de toma de decisiones y en el seguimiento y control del proceso de implementación.

La idea de **TIPOS DE CAMBIO** nos remite a dos criterios de clasificación de los mismos. Uno que identifica los cambios en función de que respondan o no a la acción intencionada de un agente; otro en función de la profundidad del cambio.

Si atendemos a la intencionalidad el cambio se clasifica en:

- **Cambio no planificado** para referirnos a aquellas situaciones en las que el sistema ha de responder a novedades no buscadas provenientes del exterior (un cambio legislativo, la emergencia de una innovación tecnológica o una modificación relevante de las condiciones de los mercados, por ejemplo. En estos casos el cambio se plantea, al menos en un primer momento, como una necesidad de adaptación, a veces defensiva, aunque posteriormente puedan replantearse las perspectivas. El abordaje del proceso es reactivo.
- **Cambio planificado**, para referirnos a aquellas situaciones en las que un agente de cambio propone de forma ordenada una serie de novedades ante las que el sistema habrá de reaccionar para conseguir objetivos explícitos en plazos determinados y con recursos identificados. La propuesta de incorporación de nuevas unidades de negocio o su ampliación, la adaptación sistemática a nuevas normativas de riesgos laborales, el cambio en los sistemas de producción, o la incorporación de nuevas tecnologías buscando mayores niveles de eficiencia que planteen ventajas competitivas para la empresa, constituyen ejemplos de cambio planificado. El abordaje del proceso es proactivo.

Aunque conceptualmente se entiende bien la diferencia entre estos dos tipos de cambio, en la práctica, la distancia entre ellos no es demasiado grande. Efectivamente, en muchas ocasiones una organización tiene de reaccionar ante determinadas demandas exteriores y a partir de ellas se plantea aprovechar la oportunidad para incorporar nuevos retos y proponerse objetivos que la mejoren.

Si atendemos a la profundidad del cambio podemos considerar, siguiendo a Watzlawick (1986) al menos dos modalidades:

- **Cambio 1**, se produce a través de mecanismos de realimentación negativa y tiene como función principal la de preservar los objetivos y la identidad esencial del sistema.

El cambio se produce materialmente en la organización de los elementos del sistema o en las condiciones de interacción entre ellos a fin de preservar los modos de funcionamiento establecidos y el logro de objetivos prefijados. Así por ejemplo, se pueden modificar los métodos o las condiciones de trabajo para conseguir objetivos de rentabilidad que de otra manera se verían en peligro, o para adaptarse a nuevas condiciones de competencia en los mercados, manteniendo la

rentabilidad. Asimismo, pueden considerarse en este tipo de cambio todos los movimientos dirigidos a mantener la disciplina, el clima laboral adecuado, la prevención y resolución de conflictos, el cumplimiento de normas de seguridad, etc. (*se trata de introducir cambios para que nada cambie substancialmente*)

- **Cambio 2**, se produce a través de mecanismos de realimentación positiva y se dirige a modificar los objetivos y los métodos del sistema.

El cambio se produce a través de modificaciones substanciales en las reglas de funcionamiento implícito o explícito. Cambian las formas en que se relacionan los elementos del sistema entre sí. En este tipo de cambio habrá que considerar cuestiones como por ejemplo la promoción de conductas de salud entre los trabajadores, la incorporación de nuevas tecnologías, las modificaciones importantes en los sistemas de producción, el cambio en las reglas de negociación de las relaciones laborales, la modificación de las política de contratación del personal, la exigencia de nuevos requisitos de formación y competencias profesionales, la incorporación de nuevos valores y contenidos culturales corporativos, etc. (*se trata de cambiar para hacer las cosas de manera significativamente distinta*).

Como puede apreciarse con facilidad, las organizaciones necesitan combinar de manera efectiva los dos tipos de cambio porque son los que permiten, por una parte la estabilidad y, por otra, la actualización de sus contenidos y formas de trabajo. El predominio de formas de Cambio1 implicara tendencia a la estabilidad, a las rutinas y, en muchas ocasiones, reflejará la existencia de fuertes mecanismos de control que impiden la innovación. El predominio del Cambio 2 supone la apertura hacia lo nuevo y la transformación de las formas de hacer y organizarse pero, por otra parte, puede suponer, si no se produce el equilibrio adecuado, cierta inestabilidad y sensación en los miembros de la organización de que ésta se encuentra sometida a cierto desgobierno.

3.- LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DEL CAMBIO

2.1.- Las condiciones mínimas de éxito en los programas de cambio planificado.

Resumiendo los puntos de acuerdo de casi la totalidad de la literatura al respecto podemos identificar las siguientes condiciones de éxito:

- Comprender a fondo la necesidad del cambio
- Compromiso explícito de la alta dirección
- Comunicación constante y sistemática, tanto en el nivel de contenidos de la información como en el nivel de la relación con las personas y grupos.
- Participación de los miembros de la organización pertenecientes a todos los niveles
- Creación de una visión de futuro compartida
- Gestión de las redes políticas y relacionales.

2.2.- Comprender las razones de la resistencia al cambio

Como ya se ha dicho, en realidad las personas no se resisten tanto al cambio como a que les cambien. Es decir, la gente se muestra resistente cuando entiende que pelagra su eficacia, su prestigio, sus ingresos, etc. o cuando el cambio se le impone sin darles tiempo a comprender³. En este sentido, los empleados se resistirán a:

- Los cambios que comporten nuevos requerimientos de conocimientos y destrezas porque hace que sus destrezas aparezcan como desfasadas.
- Los cambios asociados con pérdidas económicas y de status.
- Los cambios impuestos por otros y en los que no han podido participar.
- Los cambios que conllevan riesgos.
- Los cambios que suponen una alteración de las relaciones sociales modificando los vínculos entre las personas.

En relación a la resistencia es necesario considerar que la participación de las personas que se verán afectadas por el cambio en su gestión facilitará la implantación de lo nuevo y reducirá la resistencia. Ello es así en gran parte porque las personas comienzan en ese momento a modificar su forma de pensar sobre la organización y ello genera un cambio de enfoque que facilita la creatividad y la apertura a la innovación (Pasmore, 1994).

³ Puede ampliarse el tema de la resistencia al cambio en múltiples trabajos. Uno de los más claros es Kets de Vries, M.: *Life and Death in the executive Fast Lane*. Jossey-Bass, San Francisco, 1995

2.3.- Condiciones que ha de cumplir el equipo de dirección estratégica que gestiona y pilota el cambio⁴.

- o **Consistencia.** Los miembros del equipo han de mantener sus opiniones y posiciones frente a la realidad social a lo largo del tiempo. En este sentido el equipo ha de ser capaz de resistir las presiones de la mayoría a fin de que aumente su credibilidad.

La consistencia ha de ser por una parte **intraindividual**: una persona mantiene las mismas opiniones a lo largo del tiempo; e **interindividual**: las diferentes personas del grupo minoritario mantienen posiciones similares.

- o **Flexibilidad.** Los equipos de cambio han de ser consistentes en sus opiniones y posiciones ideológicas, lo que incluye los principios y las razones fundamentales que avalan el discursos de sus posiciones, pero flexibles en las negociaciones, tanto formales como informales, a fin de que puedan aprovechar las oportunidades de ampliar el poder y la influencia social a través de la consecución de acuerdos. Ha de tenerse en cuenta que conseguir un acuerdo supone la percepción de que se genera un vínculo entra las partes, y ello tiende a aumentar la sensación de que existen mayores espacios de coincidencia entre los implicados.
- o **Provocar deserciones en la mayoría.** Los equipos estratégicos de cambio pueden aprovechar las deserciones (cambios de opinión o de posición) de personas significativas de la mayoría resistente a fin de generar el conocido como efecto de la *bola de nieve*. De esta forma la deserción aparece como un signo de debilidad de las posiciones de la mayoría resistente, que no de las personas concretas y como una señal de la consistencia de los planteamientos del equipo.
- o **Confianza.** Si el equipo se muestra perseverante en sus convicciones ello transmitirá confianza y seguridad y por tanto más gente se encontrará en situación de dejarse influenciar por sus planteamientos.

⁴ Nos hemos basado aquí en las condiciones que establece Serge Moscovici para lo que él denomina “minorías activas”

2.4.- 12 consideraciones para la dirección estratégica del cambio planificado.

La Dirección Estratégica del Cambio supone navegar a través de la realidad. La planificación se realiza teniendo como referente modelos más o menos verídicos y exactos de la realidad, pero cuando nos referimos a la dirección estamos hablando de actuar en la realidad, de gestionarla, de aplicar aquello que habíamos imaginado al planificar. Por tanto es imprescindible disponer de criterios, claros y eficaces, que permitan tomar decisiones. Se trata de cuestiones que pueden ser consideradas como necesarias aunque no son suficientes para garantizar el éxito en los objetivos estratégicos. En este sentido, un buen manejo no garantiza una gestión estratégica aceptable pero un manejo deficiente garantiza una dirección estratégica errática. Planteamos a continuación algunos de los criterios y requisitos que en nuestra experiencia han resultado útiles al ser aplicados de forma sistemática a procesos de dirección estratégica.

1.- Esquemas.

Lo que sabemos, y nuestra percepción de la realidad, se encuentra mediatizada por un conjunto de esquemas cuyos contenidos tienden a organizarse de forma coherente generando la ilusión de racionalidad. Nada se percibe de manera aislada; todo se relaciona con otra cosa y se integra en un esquema preexistente en la mente del perceptor; o cuestiona un esquema preexistente; o genera un nuevo esquema; o se mantiene como un cuerpo extraño que genera desasosiego e insatisfacción; o llega a olvidarse aparentemente, minando nuestra confianza en la propia capacidad para explicar la realidad de la que formamos parte.

Cuando percibimos una determinada realidad compuesta de diferentes partes o elementos, estos tienden a aparecer como relacionados entre sí de acuerdo a alguna lógica reconocible por nosotros. En eso consiste, básicamente, el ESQUEMA del mundo o de la realidad concreta de la que nos ocupamos en un momento dado.

Generalmente nuestras expectativas y objetivos se encuentran dentro de los esquemas de que disponemos y tendemos a pensar que la coherencia entre las expectativas y las condiciones del esquema hace que esas expectativas se evalúen como razonables, lógicas o realistas.

Lo que no cumple con las condiciones mínimas de los esquemas pertenece al mundo de las quimeras.

En todo caso, como pauta habitual, el pensamiento es contenido en los esquemas y los esquemas actúan como marcos que posibilitan el pensamiento incorporando “racionalidad” y “validez interna” a los diferentes contenidos.

El pensamiento estratégico requiere: dudar de los esquemas, convertirlos en un contenido que puede y debe ser analizado con mirada crítica (aplicando criterios), buscar una racionalidad que legitime a los esquemas y no una racionalidad legitimada por los esquemas, atreverse a diseñar nuevos esquemas aunque sólo sea en forma de hipótesis susceptibles de ser ensayadas por el pensamiento. El pensamiento ha de ser capaz de situarse más allá de los esquemas siendo capaz de generar otros esquemas más amplios que los contengan y tener la oportunidad de cambiar de nivel cuando se requiera que forma que se permita: meterse dentro de una realidad desde un esquema y ver en perspectiva el esquema que contiene y da sentido a esa realidad.

Cuando intentamos gestionar el cambio, uno de los objetivos más difíciles es romper los esquemas que permitían a las personas ver la situación anterior como válida y como útil. Si no se cuestionan los esquemas de la gente ésta no cambia con facilidad. Podemos obligar a una persona a cumplir con determinadas normas de seguridad, o a seguir determinados procedimientos para el manejo de sustancias tóxicas, sin embargo, hasta que la persona no abandona los esquemas (conjuntos de creencias) que avalaban su anterior forma de hacer las cosas no conseguiremos que efectivamente consolide el cambio que pretendemos y lo convierta en un hábito de conducta sin necesidad de tener que ejercer un control permanente.

2.- Los propósitos y los objetivos

Los objetivos constituyen el origen y la instancia legitimadora de cualquier cambio planificado. Sin objetivos no se justifica iniciar un programa, diseñar un plan o trazar una estrategia.

Podemos identificar al menos dos tipos de objetivos que presentan algunas características diferentes con consecuencias significativas. Así pueden considerarse en primer lugar los PROPÓSITOS que señalan fundamentalmente una dirección en la que avanzar más que un lugar al que llegar. Generalmente los propósitos no cuentan con un plazo

determinado para su consecución y suelen formularse en términos de expectativas deseables y que cuentan con un amplio consenso en las organizaciones y colectivos a los que se aplican. Así por ejemplo se consideran propósitos los objetivos del tipo: mejorar los niveles de confianza del público en un servicio o en una organización, convertir a una determinada instancia en una referencia de buen gobierno, optimizar la calidad de las relaciones entre diferentes colectivos sociales, modificar los hábitos de relación de manera que se posibilite mayor bienestar psicosocial. etc.

En segundo lugar podemos identificar los OBJETIVOS OPERATIVOS que pueden ser definidos como resultados buscados explícitamente a través de procesos de cambio planificados, que se formulan en términos concretos, identificables y medibles y a los que se asigna generalmente un tiempo para su consecución: Ejemplos de objetivos operativos pueden ser: el logro de una participación mínima en determinada actividad, los resultados electorales, el logro de un determinado número de afiliados a una asociación, la implantación de un sistema de auditoría de riesgos laborales, etc.

3.- Los requerimientos y las preferencias

Los REQUERIMIENTOS constituyen recursos para la consecución de los objetivos. Pueden ser considerados como instrumentos y no son objetivos en si mismos, aunque en muchas ocasiones, en la práctica, la falta de visión estratégica provoca su confusión.

Es necesario entender que los requerimientos casi nunca son únicos e irremplazables en su relación con los objetivos, a pesar de la tendencia a considerarlos como tales. Así por ejemplo cuando se traza un plan para conseguir la implicación de un determinado colectivo en un proyecto (*objetivo*) se identifican una serie de requerimientos que cobran sentido en el contexto del plan que se ha trazado como por ejemplo que determinados líderes acudan a algunas reuniones programadas (*requerimiento*). En muchas ocasiones la satisfacción del requerimiento se percibe como la única opción para conseguir el objetivo y, quizás desde una posición de excesiva rigidez, se invierten demasiados recursos en que el requerimiento se produzca en lugar de generar alternativas que pudieran ser igualmente aceptables y eficaces.

Las PREFERENCIAS constituyen, quizás, uno de los principales problemas de la dirección estratégica. Como ocurre con los requerimientos, se confunden con facilidad con los objetivos y eso les

proporciona una falsa legitimidad para justificar el uso de recursos. Las preferencias tienen su origen en el hecho de que, cuando se formulan objetivos, las personas y los grupos imaginan (crean imágenes) acerca de la manera en que se conseguirán concretamente los objetivos. Así por ejemplo, cuando se plantea el requerimiento de establecer un sistema de participación en la toma de decisiones en un determinado colectivo u organización, si se imagina un sistema de consenso absoluto se tenderá a considerar que otros métodos de participación son imperfectos o no reúnen los requisitos democráticos suficientes. En muchas ocasiones la insistencia y el anclaje en las preferencias es capaz de generar miopía respecto de los objetivos e incluso impedir que estos se reconozcan cuando se consiguen.

4.- Los resultados

Consideramos como resultados de un proceso todas aquellas consecuencias que se han producido a partir del mismo, independientemente de que se trate de *ouputs* buscados o producidos de manera real o aparentemente accidental.

El trabajo con realidades complejas (colectivos sociales) implica asumir proporciones importantes de resultados imprevisibles. Así la aplicación de un determinado programa implicar en el mejor de los casos la consecución de los objetivos previstos, pero, siempre, además estos objetivos se verán acompañados de otras consecuencias no buscada so, al menos no previstas. Piénsese que la constitución de un equipo de trabajo de alto rendimiento puede generar, por una parte, una serie de resultados previstos que provocaron la propia construcción del equipo, pero, por otra parte, la emergencia de vínculos interpersonales entre algunos de los miembros que se pueden traducir en futuros proyectos

En ocasiones la identificación de resultados no previstos, en el transcurso e la aplicación de una estrategia, permitirá el descubrimiento de capacidades desconocidas, la identificación de oportunidades inesperadas o la posibilidad de prevención ante amenazas no suficientemente evaluadas.

Los resultados se pueden situar en diferentes niveles de incidencia. A modo indicativo podemos diferenciar entre:

- Nivel I:

- o Se refiere al ámbito más concreto de individuos o de grupos específicos que fundamentalmente han de reflejar los resultados buscados o no
- Nivel II:
 - o Hace referencia al entorno organizativo, institucional o interorganizativo en el que se inscriben los individuos o grupos específicos. Se trata de entornos que pueden ser identificados bien por disponer de estructuras definidas o bien por la presencia de un sistema de normas más o menos formalizado.
- Nivel III
 - o Se considera aquí el entorno en el que se inscribe la organización o contexto interorganizativo.

Ha de considerarse que, en muchas ocasiones, los objetivos se definen para un nivel, pero los resultados se reflejan en los otros.

5.- Presencia constante de la visión estratégica

Tener siempre presente la Visión Estratégica, es decir, la situación a la que se pretende llegar, dado que es precisamente esta visión la que nos proporcionará en gran medida criterios de decisión para situaciones no previstas y problemas no anticipados. La visión se puede definir en términos operativos: cómo serán las cosas cuando hayamos conseguido los objetivos que perseguimos. Como fácilmente puede apreciarse, una visión clara es útil por dos cuestiones fundamentales:

- Permite dotarse de criterios adecuados para tomar decisiones en el pilotaje del proceso de cambio
- Es fácilmente transmisible a otros de manera que puedan implicarse porque se identifican con una situación que aparece como deseable.

6.- La identificación de los intereses de los implicados

Identificar los intereses de los diferentes agentes de la comunidad o de los colectivos implicados. En situaciones de conflicto es fundamental centrarse en los intereses y no en las posiciones que los agentes hayan podido

adoptar ante diferentes aspectos de la intervención. Centrarse en las posiciones incorpora aspectos emocionales y de defensa del prestigio personal a la relación entre agentes, lo cual puede dificultar la cooperación y poner en peligro la capacidad de garantizar intereses.

En todo caso ha de tenerse en cuenta que son los intereses de los implicados los elementos básicos a través de los cuales se establecen y se mantienen los vínculos (para bien y para mal) entre estos y los programas o las organizaciones de que se trate. La gente se vincula por sus intereses específicos (que pueden ser implícitos) y en un momento dado se interesa (en segundo lugar) por los propósitos o por los objetivos de un proyecto, de un programa, o de una organización.

7.- El manejo de la resistencia

Ante la resistencia o la oposición piénsese en lo que anteriormente se ha planteado de que, en general, las personas no se resisten al cambio sino que se resisten a ser cambiadas. Es decir, que la participación constituye el mejor antídoto frente a la supuesta resistencia al cambio y a la innovación.

8.- Definir criterios de no intervención

Establecer criterios que permitan aplicar principios de no intervención. Es decir, hay que tener en cuenta que en muchas ocasiones la comunidad, una empresa, un colectivo o un equipo de trabajo, por su propia dinámica, es capaz de abordar y resolver problemas y necesidades sin requerir la habilitación de mecanismos formales de intervención externa.

Aquello que surge del sistema sin imposiciones externas suele ser más consistente y fácilmente aceptado que lo que se incorpora de manera imperativa. Naturalmente, esperar a que las cosas se produzcan, sin dejar de observar las tendencias del sistema constituye una capacidad que los agentes de cambio no siempre poseen. En este sentido la pretensión de controlar todo lo que ocurre constituye un contrasentido que restará eficacia al proceso.

9.- Ampliar la visión de los objetivos a los resultados

Al tomar decisiones de intervención para conseguir objetivos, o al resolver problemas, piénsese qué otros efectos puede producir la intervención

además de los buscados explícitamente. Se podrán anticipar así efectos perversos y potenciar efectos multiplicadores de las decisiones. Se trata de una aplicación directa de la propiedad de totalidad de los sistemas

10.- Disponer de diferentes perspectivas (complementarias) de análisis

Analizar las situaciones complejas al menos desde cuatro posiciones:

- o **Posición 1:** la perspectiva propia.
- o **Posición 2:** la perspectiva de aquellos que se pueden ver afectados directa o indirectamente por las decisiones que se tomen en la situación.
- o **Posición 3:** la perspectiva de un observador imparcial y no implicado en la situación.
- o **Posición 4:** podemos considerarla como una metaposición desde la que visualiza y evalúa el proceso estratégico entendido como un componente más de la realidad.

El análisis desde las diferentes posiciones permite un conocimiento más profundo de la situación y una imprescindible distancia que garantice una objetividad suficiente.

11.- Realimentación y control

Disponibilidad de mecanismos de realimentación del sistema de la planificación estratégica. Es decir, que es imprescindible diseñar algún sistema de control que permita identificar hasta que punto se están consiguiendo los resultados que se pretendían y evaluar las variaciones respecto a las previsiones.

12.- Reformulación de objetivos

La planificación ha de contemplar mecanismos de reformulación de objetivos y de rediseño de actividades y recursos a fin de adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno. La dirección estratégica ha de

utilizar esos mecanismos de reformulación contenidos en la planificación o plantear otros nuevos.

4.- LOS MODELOS DE GESTIÓN DEL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES

En este apartado proponemos la presentación esquemática de dos de los modelos de gestión del cambio planificado más influyentes en el mundo occidental

3.1.- El modelo de tres etapas de Lewin.

Basado en la idea del Campo de Fuerzas que planteó Lewin (1951) y más tarde retomado por Shein (1987) desde el punto de vista de la *consultoría de procesos* dirigida al afianzamiento del cambio, propone la consideración de los procesos de cambio en tres etapas.

1.- Descongelación:

Se ha dicho que el principal motor del cambio lo constituye la insatisfacción. Nos proponemos el cambio cuando no nos gusta la realidad o cuando las formas de organización y recursos disponibles no permiten la consecución de nuestros objetivos. En ocasiones no se puede decir que algo funcione inadecuadamente. Es suficiente con percibir que las cosas podrían ser mejores. Descongelar implica realizar una crítica (en el sentido de aplicar un criterio) a la situación actual para imaginar (visión) una forma alternativa de funcionamiento.

En esta etapa se cuestiona lo que se está haciendo hasta ese momento, se escenifica la disconformidad con la situación de partida y se plantean objetivos de cambio. Lógicamente, esto implica la existencia de ansiedad, sentimiento de culpa (por no haber estado haciendo lo que se supone que era adecuado) e insatisfacción. Pero de esta disconformidad ha de nacer la motivación para el cambio.

En las organizaciones es el momento en el que se crean comités y grupos de trabajo, y las tareas más prioritarias son las que se relacionan con la comunicación, la información y la movilización. Aparecen las objeciones y las discrepancias que han de aceptarse como plenamente

legítimas y adecuadas al momento. Las objeciones respecto a la situación que quiere cambiarse permiten que ésta aparezca con todas sus debilidades y deficiencias, reforzando la percepción de la necesidad del cambio.

Es una fase en la que es necesario que se perciba un apoyo explícito y constante de la dirección de la organización respecto al cambio. Al final de la fase es imprescindible que se haya alcanzado un cierto nivel de confianza en el proceso que se ha iniciado por parte de la mayoría de los implicados en el cambio.

2.- Movimiento:

Cuando se inicia esta fase puede decirse que el proceso no tiene vuelta atrás. La situación anterior a la descongelación ha tenido que ser suficientemente desacreditada en sus funcionalidades y resulta imposible la vuelta a ella. La cohesión del equipo de pilotaje del cambio resulta imprescindible.

Consiste en la implantación de las nuevas maneras de hacer las cosas y ello comporta, en muchas ocasiones, la necesidad de que las personas y los equipos se identifiquen con nuevos contenidos de sus roles, así como la apertura al aprendizaje y a la exploración de las nuevas situaciones que se van produciendo.

Aquí se hace necesario un esfuerzo de comunicación mantenido y constante de manera que las personas implicadas dispongan de la información necesaria en todo momento. Al mismo tiempo la implantación del cambio ha de ser acompañada por acciones de soporte al mismo, que implican en muchas ocasiones recordar a las personas implicadas las ventajas que se buscan con el cambio, mostrar los progresos que se van consiguiendo, facilitar el mantenimiento de los esfuerzos cuando no se obtienen los resultados previstos de manera inmediata, etc.

3.- Recongelación:

En esta etapa se pretende consolidar los cambios obtenidos y para ello es importante convertir conductas que fueron exploratorias en hábitos establecidos, afianzar los contenidos de los nuevos roles. Finalmente se trata de conseguir que el proceso se haga irreversible.

Es el momento de establecer nuevas rutinas y suele ser importante contar con algunos rituales que escenifiquen el cambio producido. Asimismo resultará relevante que consideren los efectos que el proceso haya podido tener sobre la imagen de algunas personas que participaron en el cambio tanto porque se descubrieron nuevas capacidades en ellas como porque pudieron haberse desprestigiado en el proceso.

En todo caso, los procesos de consolidación de los cambios se producen de manera lenta porque implican convertir en hábitos de conducta algo que constituye un aprendizaje reciente para las personas mientras que las conductas antiguas estaban muy establecidas y aunque no de la misma manera permitían obtener resultados. Recongelar implica aprendizaje pero también, y esto es importante, desaprendizaje. Incluso, en ocasiones, las conductas antiguas pueden ser más eficientes que las nuevas dado que éstas no están asentadas y requieren una permanente atención. Es fundamental atender a estas cuestiones para evitar que coexistan lo nuevo con lo antiguo más tiempo del que sería deseable.

3.2.- El modelo de Investigación –Acción (IA)

También este modelo tiene su origen en las propuestas de Kurt Lewin y se ha establecido como uno de los referentes más importantes en el mundo empresarial. Constituye una forma de entender el cambio como un referente imprescindible para la evaluación de la empresa. En este sentido, no se plantea como una opción para resolver un problema concreto (aunque también puede usarse para ello) sino como una manera de entender la empresa en tanto que un organismo que ha de estar siempre sometido a un proceso de adaptación a las novedades del entorno y de innovación para optimizar su viabilidad y rendimiento.

El modelo de Investigación - Acción ha sido asumido generalmente como la referencia metodológica de lo que se ha denominado Desarrollo Organizativo (DO) y que constituye una de las referencias más importantes del cambio en las últimas décadas (French y Bell, 1996).

Aunque se han ido desarrollando muchas modalidades del modelo, podemos identificar un proceso tipo de I-A en las siguientes fases (en la práctica es común que se presenten variaciones significativas a fin de facilitar la adaptación a cada caso concreto).

1.- Diagnóstico de la organización, o de una parte de ella, a fin de identificar las necesidades, problemas o situaciones que puedan ser resueltas u optimizadas. Para ello se requiere un conocimiento en

profundidad de la organización como sistema y atender a las peculiaridades específicas que determinan, en el ámbito de lo concreto, la interacción entre los elementos componentes (totalidad) los mecanismos de realimentación (positiva y negativa) y las peculiaridades del sistema que facilitarán la anticipación de las posibles respuestas a la propuesta de novedades o iniciativas de cambio.

En esta fase es muy importante identificar a todas las personas e instancias que se podrían ver afectadas positiva o negativamente por los posibles cambios que se planteen posteriormente. Es necesario tener en cuenta aquí que el hecho de que un posible cambio pueda explicarse de manera racional no supone que esa racionalidad sea aceptada.

En ocasiones la modificación de las condiciones de trabajo puede generar pérdidas subjetivas en personas concretas (por ejemplo en la capacidad de influencia en la toma de decisiones, en el grado de autonomía para organizar la propia actividad, en la posición jerárquica que se ocupa, etc.) y son esas pérdidas subjetivas las que explicarán en gran medida la posición y actitud de las personas ante el cambio.

2.- Análisis de las oportunidades de incorporar iniciativas destinadas a la producción de cambios. En esta fase de análisis se plantean posibles objetivos de cambio y se analizan sus posibilidades de éxito en función del conocimiento del sistema organizativo (que se ha obtenido en la fase anterior). Esta fase acaba con la definición de objetivos que han de ser planteados en términos operativos (*cómo funcionarán las cosas cuando se hayan conseguido esos objetivos*).

Es propio de esta fase, utilizar algunos de los protocolos estandarizados de análisis estratégico como por ejemplo la matriz DAFO en la cual se identifican de manera sistemática las Debilidades del sistema, sus Fortalezas en las que puede apoyarse, las Amenazas a las que quizás haya de hacer frente y las Oportunidades que pudiera aprovechar

3.- Planificación de las acciones a realizar considerando los tiempos, los recursos y los agentes implicados. La planificación ha de incluir (y esto es especialmente relevante) la previsión de momentos de evaluación (*in via*) y de indicadores de progreso.

En este modelo de gestión del cambio la planificación es una guía para la acción y en ningún caso una especie de corsé que impida la toma de decisiones correctoras de otras anteriores que pudieran ser erróneas. Se

es plenamente consciente de que se actúa en el contexto de los sistemas complejos que se caracterizan, precisamente, por sus elevados índices de imprevisibilidad. La planificación proporciona seguridad y estabilidad a los agentes de cambio pero, al mismo tiempo, es susceptible de ser modificada cuando los hechos contradicen los supuestos en los que se apoya.

4.- Aplicación del programa de intervención que incluye la **Evaluación in via** (evaluación que se produce simultáneamente a la intervención) de los resultados obtenidos, los cuales permiten identificar el grado de eficacia de la aplicación de lo planificado. Esta evaluación, que se produce durante el proceso de aplicación del programa de intervención, es capaz de cuestionar los métodos, y los recursos que se están utilizando, así como de modificar los tiempos y de introducir cambios en los contenidos de los roles de los diferentes agentes implicados.

Es característico de los programas de Investigación – Acción precisamente esta combinación de la intervención con la evaluación *in via*. Lo que se hace es evaluado según pautas prefijadas y se entiende cómo una oportunidad de aprendizaje.

5.- Evaluación ex post, que se realiza al finalizar la intervención y que incluye la valoración de los niveles de obtención de objetivos, así como la identificación de todos los resultados obtenidos a partir de la aplicación del programa de intervención. Es en esta fase en la que todo es sometido a un análisis crítico del proceso que va, desde el propio diseño del programa de intervención hasta la identificación de los momentos clave, de los roles de los agentes de cambio y personas implicadas, hasta del grado de adecuación de las diferentes acciones llevadas a cabo.

6.- Realimentación y nuevo diagnóstico. En esta fase se procede a la descripción del sistema después de la aplicación del programa de intervención a que ha estado sometido y se reinicia el proceso de nuevo con la localización de nuevas necesidades, oportunidades de cambio, etc.

5.- UNA GUIA PARA LA EVALUACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE CAMBIO⁵

Esta guía pretende constituirse en un instrumento de trabajo que ofrece los elementos básicos a partir de los cuales construir un sistema de evaluación eficaz. La guía puede ofrecer algunos criterios de selección y definiciones, pero la elaboración de los mecanismos y de los contenidos concretos corresponde a los responsables de la evaluación.

4.1.- Para qué se evalúa

El sistema de evaluación que se diseña ha de prever concretamente cuáles van a ser los usos de la evaluación. En gran medida el **para qué** va a determinar el **qué** y el **cómo**. Hemos de considerar aquí que el **para qué** de la evaluación presenta habitualmente dos caras: una explícita, programática y habitualmente proclamada; y otra implícita que hace las veces de lo que se ha venido a llamar agenda oculta. Aunque parezcan contrapuestas, e incluso incompatibles, no lo son, sino que simplemente tienden a comportarse de tal manera que coexisten y finalmente, las dos influyen en los resultados. En la práctica las dos están presentes y ha de ser consideradas.

La agenda oculta ha de evaluarse en función de criterios que le son propios y que, por su misma naturaleza no pueden ser explicitados aquí, sino que corresponde a los agentes titulares de la agenda el hacerlo.

En referencia a la agenda explícita puede plantearse la evaluación para dos tipos de acciones:

1.- Legitimadora: medir la eficacia y eficiencia de un proyecto.

- Identificar hasta qué punto un proyecto o programa es capaz de resolver los problemas o situaciones que le dieron origen.
- Identificar el efecto diferencial de las diferentes actividades que componen el programa y el valor que añaden a los resultados y por tanto a la eficacia final.
- Valorar la relación coste –beneficio entre los esfuerzos planteados por la puesta en marcha y realización del programa de intervención y los resultados obtenidos (productividad).

⁵ Para ampliar información tanto teórica como práctica relacionada con la evaluación pueden consultarse entre otros López, Merlo y García, 2001, Pichardo, 1997, Vedung, 1997, y Alvira, 1991.

2.- Operativa: facilitar la toma de decisiones

- Determinar la oportunidad de continuar con el proyecto o abandonarlo.
- Plantear formas alternativas de uso de los recursos disponibles
- Mejorar las prácticas de intervención
- Modificar el desarrollo del proyecto o mantenerlo
- Identificar formas de aplicación a realidades similares a partir de las experiencias acumuladas en el desarrollo de los proyectos.
- Pilotar el proyecto mientras se encuentra en ejecución a través de mecanismos de realimentación y control
- Asignar recursos a programas competitivos entre sí
- Aceptar o no las implicaciones de una hipótesis o teoría.

3.- Social

En algunas modalidades de intervención, la evaluación constituye un factor fundamental de implicación de los componentes de la organización. En este sentido, la evaluación constituye un instrumento de participación; permite que diferentes agentes que se encuentran actuando en distintos proyectos dentro de un mismo programa conozcan de primera mano los resultados obtenidos hasta el momento, se refuerce el sentido de pertenencia, se planteen alternativas de coordinación entre los responsables de diferentes actividades y proyectos; se generen sinergias; y se origine una visión compartida que resulta imprescindible en todos los procesos participativos.

4.2.- ¿Quién puede estar interesado en los resultados de la evaluación?

Dado que la evaluación ha de tener consecuencias, es preciso identificar a todas aquellas personas o instancias de la organización que se verán afectadas por esas consecuencias.

Todos aquellos que van a utilizar los resultados o verse afectados por los mismos son también instancias que pueden actuar como informadores o, al menos, han de estar informados acerca de los procedimientos y contenidos relevantes que determinarán la evaluación. Ello es así porque la evaluación es, básicamente, un proceso que consiste en observar la realidad desde diferentes perspectivas y con distintos niveles de detalle, y los resultados de lo observado han de ser reconocidos como reales y útiles por todos aquellos que han de verse afectados por ellos (validez aparente). Así, los instrumentos que se utilicen no sólo han de cumplir todos los requisitos científicos (como fiabilidad,

validez, objetividad, parsimonia, etc.) sino que, además, han de resultar creíbles para los usuarios de la evaluación.

Cada una de las partes interesadas en los resultados de la evaluación puede tener intereses legítimos diferentes al respecto. En este sentido los intereses de los técnicos, empleados, gerentes, mandos intermedios, etc. no tienen por qué coincidir entre sí, pero el sistema de evaluación ha de satisfacer los distintos requerimientos. Para cada uno de ellos se deberán elegir preguntas, indicadores y métodos que, a la vez que cumplen los requerimientos científicos, se adecuan a las características específicas de las partes interesadas. De lo contrario, lo que se pone en peligro es el uso mismo de los resultados de la evaluación.

4.3.- ¿Qué se evalúa?

1.- Los objetivos

Todo proceso de evaluación se legitima en primer lugar por el contenido de lo evaluado. En este sentido, el contenido que, en principio, aparece como fundamental son los objetivos del programa. El programa tiene sentido si es capaz de resolver los problemas que lo originaron (objetivos). Pero, en la práctica, la evaluación de los objetivos no resulta tan sencilla como en principio pudiera parecer dado que en ocasiones no están formulados de manera que se puedan medir o se producen reduccionismos absurdos en las unidades de medida. El fenómeno del reduccionismo se produce cuando se confunde el objetivo con un solo indicador que lo señala, de forma que se confunden los medios con los fines y se persiguen cuotas, generalmente numéricas, que son capaces de desplazar el centro de atención de los programas.

Habitualmente podemos distinguir tres tipos de objetivos:

- **Objetivos estratégicos:**

Son propios de grandes programas que a su vez se componen de proyectos y actividades. En general hacen referencia a la relación de la organización, territorio o colectivo humano de referencia con su entorno. Suelen plantearse en un horizonte temporal de dos o más años (dependiendo de las características del entorno) Estos objetivos han de plantearse de forma amplia y flexible, de manera que no queden obsoletos ante cambios imprevisibles. Proporcionan criterios de decisión que se aplicarán, con diferentes niveles de concreción, a las diferentes programas y proyectos.

- **Objetivos tácticos**

Poseen un horizonte temporal que generalmente coincide con el ciclo anual o con el ciclo de un proyecto en el contexto de un programa (aunque no necesariamente). Han de ser coherentes con los objetivos estratégicos y concretarlos, de manera que se les exige que sean cuantificables a través de indicadores precisos y objetivables.

Habitualmente suelen referirse a actividades que se relacionan con la consecución de resultados que implican la coordinación de diferentes funciones y procesos.

- ***Objetivos operativos.***

Tienen un horizonte temporal de corto plazo. Se relacionan con actividades a las que se exigen rendimientos específicos, por lo que su formulación ha de ser concreta y medible de forma objetiva.

Como puede observarse fácilmente cada nivel de objetivos se concreta en el nivel inferior, por lo que el sistema de objetivos y metas de la organización demanda un elevado grado de coherencia entre los diferentes tipos de objetivos que se propone.

De todas formas, cabe considerar que son precisamente los objetivos los que constituyen el punto de partida y justificación de la propia existencia del programa. Por tanto cabe precisar, con el mayor detalle posible, cuales son los resultados mínimos previsibles (objetivos mínimos) que es necesario conseguir para que se considere aceptable el programa.

Finalmente, puede plantearse la existencia de objetivos diferentes en un mismo programa para distintos grupos poblacionales, contextos territoriales, o niveles organizativos, etc. Ello implica que no sea necesaria la uniformidad de los objetivos respecto a todos los segmentos de población, y que pueda considerarse un valor operativo el reconocimiento de la diversidad.

2.- Los resultados libres de objetivos

Precisamente para evitar el fenómeno del reduccionismo se ha planteado la necesidad de identificar los resultados obtenidos por un programa y no previstos inicialmente en el mismo. Efectivamente, dado que la realidad social y organizativa es compleja, ello implica que sea también en gran medida impredecible y que cuando incorporamos una novedad (programa) a un sistema, pueda provocar efectos, tanto esperados como no esperados. El evaluador ha de ser capaz de identificar los cambios no esperados que un programa provoca o potencia que se que provoquen a fin de identificarlos,

medirlos en la medida de lo posible e incorporarlos posteriormente a las previsiones del mismo programa o de otros programas futuros.

Los resultados libres de objetivos, es decir, aquellos no previstos formalmente, pueden ser de tres tipos básicamente:

- **Indiferentes:** es decir, que no afectan significativamente a la realidad social de la que nos estamos ocupando.
- **Multiplicadores:** es decir que potencia aspectos deseables en la dirección de las intenciones de cambio del programa
- **Perversos:** es decir que potencia o activa aspectos no deseables y/o contrarios a las intenciones de cambio del programa.

3.- El impacto.

La evaluación del impacto puede ser considerada como la conjunción de la evaluación de los objetivos y la libre de objetivos, es decir, los resultados totales conseguidos por el programa. En realidad, en la práctica, si se trabaja con organizaciones muy grandes o muy dispersas geográficamente es posible que la evaluación del impacto posibilite la aparición de fenómenos de reduccionismo a indicadores genéricos. Es por ello que puede resultar conveniente la identificación de impactos diferenciales sobre cada parte de la organización o sobre cada colectivo humano concreto.

4.- La situación

En este punto es habitual encontrar en la literatura que las referencias a la evaluación de la situación se considera equivalente a la evaluación de las necesidades. Preferimos referirnos a la situación y no a las necesidades porque estimamos que estas pertenecen a un nivel de elaboración teórica que se encuentra un paso más adelante que la situación. Efectivamente, hacer referencia a las necesidades es tanto como haber identificado las carencias, o las ausencias que se perciben en un determinado colectivo o situación, se definan como se definan esas carencias (con criterios normativos, comparativos, expresados o experimentados, en terminología de Bradshaw). Lógicamente, para poder iniciar un programa es necesario identificar necesidades; sin éstas el programa de intervención no se legitima.

Sin embargo nuestra intención al plantear necesidad de evaluar la situación es la de identificar los elementos dinámicos del sistema de referencia y sobre todo responder a una pregunta que resulta fundamental: ¿qué ocurre si no se interviene? o ¿qué ocurre si no se interviene con ese nivel de profundidad?

Hemos de considerar que, en muchas ocasiones, la intervención sistemática inhibe respuestas de los miembros del colectivo destinatarios en la dirección de la satisfacción de las propias necesidades. En realidad ninguna intervención debería considerarse justificada sino es después de haberse planteado sistemáticamente qué se prevé que ocurra en caso de no intervención (diagnóstico de no intervención)

5.- El diseño.

Se aplica a la formulación del programa y sirve para determinar el grado de idoneidad y de factibilidad de las acciones propuestas para resolver la situación problemática. Se han desarrollado múltiples formularios de preguntas y *check list* para realizar de forma más o menos rutinaria la evaluación del diseño que resultan útiles aunque no sean suficientes. ¿Cómo se relacionan unas actividades con otras? ¿cómo se aprovechan los recursos de forma sinérgica? ¿cómo contribuyen diferentes actividades a un mismo objetivo? ¿de qué manera los resultados de una actividad influyen en la ejecución de otra? etc.

6.- El desempeño.

Se propone medir la forma en que se está comportando el programa a fin de establecer comparaciones con las previsiones hechas en la fase de formulación. Se miden también los efectos no esperados o previstos.

Cuando se realiza de forma simultánea a la ejecución del programa se trata de identificar, no sólo las diferentes desviaciones (*gap*) respecto a lo previsto, sino también los resultados no previstos a fin de identificar oportunidades de mejora a lo largo de la ejecución del programa y de detección y anulación de los posibles efectos perversos en los momentos iniciales de los mismos.

Cuando se realiza al finalizar la ejecución del programa se trata de identificar la contribución diferencial de las actividades y recursos a la obtención de resultados, valorar la secuencia de ejecución, identificar las relaciones causales de los efectos no previstos, etc. En este sentido, la evaluación del desempeño constituye un instrumento de pilotaje del programa que se complementa con los sistemas de control de gestión (que por otro lado pueden ser considerados como parte del sistema de evaluación).

7.- El aprendizaje

La experiencia en sí misma no vale nada. Lo que realmente es útil de la experiencia es lo que somos capaces de aprender de ella. En este sentido cada proyecto que realizamos o en el que participamos aporta un conocimiento

a la persona o al grupo. Convertir la experiencia en aprendizaje constituye un proceso de capitalización de la experiencia.

A fin de facilitar la evaluación de los aprendizajes podemos identificar cuáles son los mecanismos de incorporación de conocimientos nuevos a la persona o al grupo:

1.- Incremento

Se compara la nueva información con la previamente disponible. Se añaden datos de conocimiento de forma coherente con los esquemas previamente existentes.

2.- Reestructuración

La nueva información no se ajusta a los esquemas disponibles o la actual estructura de los datos no es considerada satisfactoria. Los esquemas han de ser reestructurados.

3.- Ajuste

Los datos y los conceptos existentes se afinan para conseguir mayores cotas de precisión, facilitar la generalización o determinar una mayor especificidad.

4.- Creación de esquemas

4.1.- Generación de patrones: nuevos esquemas basados en patrones antiguos

4.2.- Inducción: construcción de nuevos patrones combinando patrones recurrentes antiguos.

4.4 ¿Quién evalúa?

1.- Evaluación interna.

Decimos que la evaluación es interna cuando los responsables de llevarla a cabo son las personas responsables de la ejecución del proyecto o programa.

2.- Evaluación externa

La evaluación es externa cuando los responsables e la misma son personas ajenas tanto al diseño como a la implementación y gestión del programa.

3.- Evaluación mixta

Cuando la responsabilidad de la evaluación recae simultáneamente en personas comprometidas con el diseño y/o gestión del programa y otras completamente ajenas al mismo.

4.- Evaluación participativa

Decimos que la evaluación es participativa cuando en ella aparecen como agentes los usuarios o personas pertenecientes a la población objetivo del programa. Para que sea participativa la evaluación, el rol de los usuarios ha de ser superior al de simples informantes, incluso informantes clave. Han de poder incidir en la fijación de criterios de valoración o en la aplicación de los mismos. Naturalmente, la participación contiene grados, dependiendo del protagonismo que asuman los implicados.

No existen criterios fijos para determinar la conveniencia diferencial de cada tipo de evaluación. En todo caso se trata de una cuestión relacionada con los efectos buscados: a mayor participación mayor implicación de los usuarios pero mayores restricciones en la toma de decisiones para los responsables institucionales de los programas. Asimismo siempre es necesario considerar el hecho de que la participación constituye un proceso que se aprende, es decir, que no es algo que simplemente ocurre por efecto de la voluntad sino que requiere una serie de competencias, habilidades y actitudes mínimas que garanticen el éxito en la participación.

4.5.- ¿Cuándo se evalúa?

1.- Evaluación *ex ante*

Se lleva a cabo cuando todavía no ha comenzado la implementación del programa o proyecto. Habitualmente incorpora el diagnóstico de situación, el análisis de necesidades, y la evaluación del diseño.

Aunque algunos autores consideran que la evaluaciones ante o es una verdadera evaluación sino parte del proceso de planificación de los programas, consideramos que su inclusión facilita la creación de una

necesaria mentalidad evaluadora en los agentes vinculados a la planificación y gestión de las intervenciones.

Al mismo tiempo su relevancia hay que buscarla en el hecho de que la evaluación *ex ante* constituye un instrumento que permite a los agentes implicados ponerse de acuerdo en el análisis de la realidad y en la adecuación de los mecanismos que van a ser activados para transformarla.

Complementariamente ha de tenerse en cuenta que la evaluación *ex ante* puede incluir el análisis y la valoración de los impactos conseguidos en otros programas similares o referidos a la misma población objetivo. Es por ello que supone aprendizaje y legitimación de los programas propuestos.

2.- Evaluación *in vía*

Se realiza de forma simultánea a la ejecución del programa en momentos predeterminados en el propio diseño de la intervención. Incorpora también el panel de indicadores de control de gestión.

La evaluación *in via* constituye un instrumento imprescindible de monitorización y pilotaje de los programas y proyectos. Permite el cuestionamiento de las actividades, de la eficiencia de los recursos que se han habilitado, de los objetivos operativos, de las secuencias de actividad propuestas, la identificación de las desviaciones respecto de las previsiones, etc.

3.- Evaluación *ex post*

Se plantea a la finalización del proyecto o programa. Su función es cuestionar todos los aspectos de la intervención, los que se refieren a los resultados y los que se refieren al proceso. Finalmente ha de ser capaz de identificar los elementos básicos del balance coste-beneficio.

Se trata de un tipo de evaluación capaz de cuestionar los objetivos tácticos y estratégicos de los programas.

4.- Evaluación diferida

En realidad se trata de una modalidad de la evaluación *ex post* pero realizada después de un periodo temporal más menos prolongado (habitualmente 6 meses, o entre 1 y 2 años).

Su funcionalidad hay que buscarla en las características propias de los sistemas sociales en los que, muy a menudo, los efectos de la aplicación de un programa de intervención no son visibles de forma inmediata sino después de periodos prolongados de tiempo. Así ocurre por ejemplo en todos los procesos en los que son relevantes los cambios de actitudes de las personas, el planteamiento de sistemas de participación social, que requieren entrenamiento y legitimación en el proceso, o en los planes de desarrollo local o comunitario, por ejemplo.

4.6.- ¿Con qué se evalúa?

Los instrumentos de evaluación son múltiples y en gran medida coinciden con las herramientas que pueden ser utilizadas asimismo en la investigación. En la práctica la evaluación es una modalidad de la investigación.

Pueden identificarse diferentes dimensiones a partir de las cuales clasificar los diferentes instrumentos de evaluación. Así puede considerarse hasta qué punto el instrumento es intrusivo, en qué medida facilita la participación de los destinatarios del programa, etc.

No es esta guía el lugar en el que se han de desarrollar los diferentes instrumentos y métodos de evaluación, pero podemos nombrar algunos de uso frecuente: cuestionarios, entrevistas (abiertas, semiestructuradas, estructuradas) Técnicas de Grupo Nominal, grupos de discusión, grupos focalizados, análisis documental, observación, listas de comprobación, estudio de casos, incidentes críticos, etc.

Es importante que los instrumentos sean capaces de ofrecernos combinaciones adecuadas de aspectos cuantitativos y cualitativos. En todo caso, la investigación cuantitativa debe incorporar siempre una investigación cualitativa que permita describir y comprender el contexto en el que se ha realizado la investigación evaluadora.

BIBLIOGRAFÍA

Alvira, F.: *Metodología de la evaluación de programas*. Centro de investigaciones sociológicas, Cuadernos Metodológicos, nº 2. Madrid, 1991

- Dupuy, F.:** *La alquimia del cambio*. Ed Oberon, 2003
- French, W. y Bell, C.:** *Desarrollo Organizacional*. Ed.. Prentice Hall, 1996
- Herrscher, E:** *Pensamiento sistémico*. Ed. Granica, 2006
- Katz, D. y Kahn, R.L.:** *The Social Psychology of Organizations*. J.Wiley, EUA, 1966
- Kets de Vries, M.:** *Life and Death in the executive Fast Lane* Jossey-Bass, San Francisco, 1995
- Lewin, K.:** *Field Theory in Social Science*. Harper, Nueva York, 1951
Versión en castellano: *La Teoría del Campo en la Ciencia Social*. Ed Paidós, 1978.
- Lopez Ceballos, P., Merlo, J. y García, H.:** *Un método de evaluación formativa en el campo social*. Editorial Popular, 2001.
- Morin, E.:** *La ecología de la civilización técnica. De la noción de medio técnico al ecosistema social*. Cuadernos Teorema, Valencia, 1981
- Moscovici, S. :** *Social influence and social change*. Academic Press, Londres, 1976.
- Pasmore, W.:** *Creating Strategic Change: Designing the Flexible High-performing Organization*. John Wiley & Sons, Nueva York, 1994
- Pichardo, A.:** *Evaluación del impacto social*. Lumen Humanitas, Buenos Aires, 1997
- Schein, E.:** *Process Consultation: Lessons for Managers and Consultants*. Tomo II. Addison-Wesley Publishing Company, 1987
- Vedung, E.:** *Evaluación de políticas públicas y programas*. Instituto Nacional de Servicios Sociales. Madrid, 1997
- Watzlawick, P., Weakland, J. y Fisch, R.:** *Cambio*. Ed. Herder, 1986
- Watzlawick, P., Beavin, H. y Jackson, D.:** *Teoría de la comunicación humana*. Ed. Herder, 1985.