



Ficha Didáctica 0.7

Gestión del cambio para innovar

En el sustrato de los procesos de innovación realmente profundos que se dan en la Administración subyace siempre *una constante lucha entre lo viejo y lo nuevo* (recordemos a Schumpeter que definía la innovación como “*destrucción creativa*”). La asimilación de las mejoras necesita de una adecuada “gestión del cambio”, de una transformación cultural en las personas que trabajan en el sector público.

“ **Aprender a “gestionar el cambio” es una capacidad que condiciona todo lo demás. Esto está en los cimientos de cualquier proyecto de innovación y constituye una prioridad para la Administración.** ”

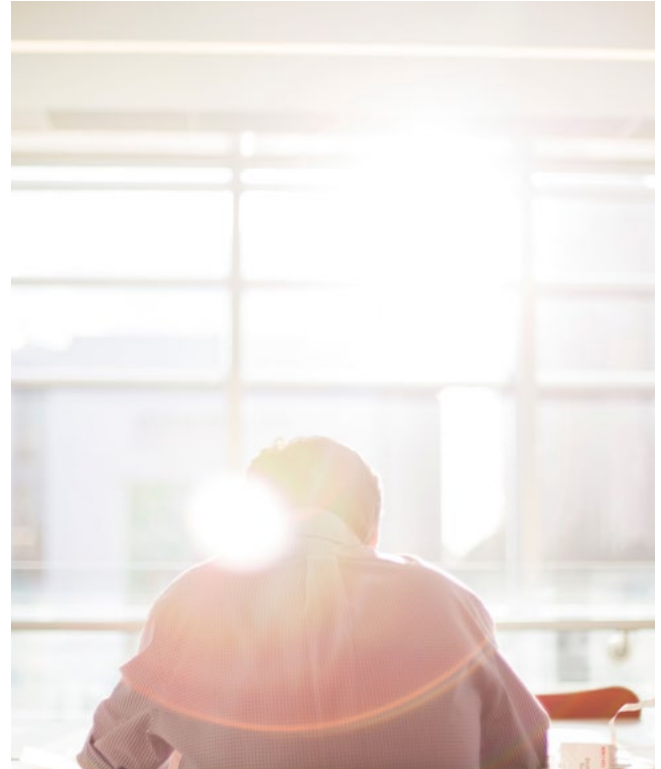
Pero hagámonos primero esta pregunta que nos parece muy pertinente: *¿Por qué cambian e innovan las personas?* Una respuesta sencilla, pero muy práctica, es considerar estos tres tipos de motivaciones:

1. Por disfrute:

Hay personas que cambian, e innovan, porque va en su naturaleza. Lo hacen porque les gusta cambiar, y lo harían sin necesidad de que nadie las empuje a hacerlo. *Se mueven por motivaciones intrínsecas porque disfrutan haciéndolo.* Según nuestra experiencia, son una minoría en la Administración, y el reto con ellas es explorar mecanismos ingeniosos que aprovechen esa predisposición para contagiar a los demás.

2. Por el Palo:

Se innova también por miedo a una amenaza, a *algo que va a poner en peligro lo que ya se tiene.*



El mecanismo de cambio, de salir de la zona de confort, se activa cuando las personas perciben la amenaza cerca, y no les queda más remedio que movilizarse para hacer algo. Digamos que es una motivación extrínseca negativa. Este tipo de “amenazas” son más difíciles de percibir en la Administración porque buena parte del funcionariado cree vivir en una burbuja de seguridad, pero la evolución social reciente pone en evidencia lo erróneo de pensar así. Nada es permanente, ni constante. Cualquier ventaja o beneficio, si no se cultiva, se puede perder.

La innovación (pública) es arriesgada, pero no innovar es aún más arriesgado: ¡¡Si no innovas, “te” innovan!!



3. Por la zanahoria:

La gente también está dispuesta a salirse de su zona de confort cuando ve con claridad una oportunidad de mejora. Les mueve una motivación extrínseca, pero en este caso positiva. El mecanismo de cambio se activa porque esa "zanahoria" es suficientemente atractiva para hacer el esfuerzo de innovar. El reto aquí está en visibilizar esas oportunidades que movilizan a la gente, y que siempre existen.

Es importante entender que los procesos de gestión del cambio en la Administración Pública son lentos. *La innovación no se puede imponer por decreto. Hay que dar tiempo para que las condiciones maduren.*

“La gestión del cambio requiere un enfoque de siembra, de inversión en activos para la innovación, dentro de un proceso concebido a medio y largo plazo.

Por otra parte, tendemos a visibilizar más las (posibles) pérdidas que las ganancias. Si las resistencias son por miedo a lo desconocido, entonces hay que hacer mucho más tangible el cambio buscado y las mejoras que se pueden conseguir.

Gestión del Cambio 2.0: por un enfoque más participativo

Los procesos de "gestión del cambio" han sido abordados en la Administración desde lógicas muy poco participativas. Ha imperado un enfoque que podríamos llamar "Taylorista", que consiste en promover una relación asimétrica entre "cambiadores" y "cambiados". Los primeros son unos expertos y jefes iluminados que reciben el mandato divino de convertir a los segundos, que adoptan una postura pasiva. Los "cambiadores" diseñan una estrategia en los despachos, con la ayuda de consultores, que después aplican a los sujetos del cambio. Unos diseñan y otros consumen.

Pero no. No es ese el camino, ni la realidad actual funciona así. **No hay "cambiadores" y "cambiados", sino que ambos roles se intercambian generando una influencia mutua.** Todas las personas tienen algo que aportar al proceso del cambio y el resultado se forja a través de una construcción conjunta.

Es fundamental implicar al personal público desde una actitud proactiva en estos itinerarios, para que se sientan realmente parte del proceso.

Nadie niega que en algún momento, y con ciertas personas, puede que no quede más remedio que imponer el cambio si es algo bueno para la mayoría. Habrá gente conservadora (por ejemplo, los "chiringuitos de poder" a los que se refería Ortiz) que se resista de forma irracional a algo que tiene que ocurrir. Pero antes hay que dar lugar a un proceso de construcción colectiva, de participación y de reflexión, que implique a todas las partes afectadas por el cambio, para que éste sea comprendido y aceptado.

“**No hay que ser paternalistas. A más control externo, menos se fomenta la co-responsabilidad de las personas. Hay que empoderar al personal público**”

Lo que ocurre la mayoría de las veces es que el empleado o empleada pública no es tenida en cuenta para nada, se les asignan tareas cuyo sentido desconocen o no comprenden, ejecutan procedimientos diseñados por personas que muchas veces tienen un conocimiento superficial de la realidad, nunca se les consulta cómo lo harían o qué mejoras introducirían en sus procesos de trabajo, ni tampoco se les pregunta por su nivel de satisfacción. Siendo así, es lógico que después nos quejemos de que no se sientan motivados.

Por otra parte, **los procesos de gestión del cambio no dan lugar siempre a un resultado binario, de éxito o fracaso.** Hay zonas intermedias, resultados difíciles de medir por su impacto. Lo que hoy parece que no ha calado, mañana aflora con toda su intensidad. Hay un aprendizaje continuo que tiene su *tempo* para evidenciar sus frutos.

Es importante hacerse estas preguntas: **¿Para qué servirá esto? ¿A dónde queremos llegar?** Hay que evitar procesos donde no se dejan claros los objetivos y se frustran las expectativas. Por ejemplo, es contraproducente que jefes o jefas recojan las opiniones del grupo (y en el mejor de los casos, propicien el debate) sólo “a modo consultivo”, y después decidan a puertas cerradas qué hacer con esa información. En estos casos, nadie sabe realmente cuál es el impacto que tendrá su participación en la decisión tomada. Si el jefe o jefa toma la decisión a solas, o con un grupo pequeño “de confianza” en su despacho, sin una adecuada retroalimentación al colectivo, entonces el mensaje que se transmite es de imposición. A veces el objetivo del cambio pertenece a la “*agenda oculta*” que solo conocen los “*cambiadores*”. Hay que superar esa costumbre con más transparencia si queremos que realmente la gente participe.



“ **Gestión del Cambio 2.0:
 Crear las condiciones para que
 las cosas sucedan. El desafío es
 diseñar contextos de interacción
 que fomenten la apropiación del
 proceso por los implicados.**

Esto significa que tenemos que aprender a asumir un rol distinto en los procesos de gestión del cambio. Dejar de vernos como “cambiadores”, y pensar en términos de “facilitadores”, o sea, *esas personas que crean las condiciones para que las cosas sucedan.*

Tres capas o niveles en la gestión del cambio:

A la hora de gestionar el cambio, ayuda comprender que operamos en un ecosistema de tres capas:

Las personas:

Actitud y aptitud de los sujetos del cambio. Esta capa se mueve a nivel individual. Lo que cada persona puede hacer para mejorar su entorno desde el esfuerzo personal.

El contexto organizativo:

Normas, modelos de gestión y estilos de liderazgo que sigue la Organización en la que la persona trabaja.

El contexto general:

Situación general de la Administración Pública y de la sociedad.

La imagen que sigue ilustra el modelo de las tres capas:

TRES CAPAS: GESTIÓN DEL CAMBIO





Es importante diagnosticar bien en qué capa están las oportunidades de mejora. Hay que saber asignar los problemas que corresponden a cada nivel. Como siempre existe la tentación de traspasar la culpa a otros (esto le llamamos en España: “*echar balones fuera*”), si achacamos las causas a una capa equivocada, entonces ralentizamos el cambio. Se confunde el diagnóstico.

Se necesita madurez y responsabilidad para saber diagnosticar las causas del problema, y situarlas en la capa o el anillo correcto. Si bien todas las capas se influyen mutuamente en cuanto a su efecto en la motivación global y hay un efecto “aditivo” porque un espacio de acción se suma al otro, sí que es posible intentar gestionar cada capa por separado, *evaluar hasta qué punto se está aprovechando el potencial de cambio que permite cada capa.*

Por ejemplo. Si hay un margen todavía para cambiar y mejorar en la primera capa “personal”, pues entonces centrémonos en ella en lugar de “*echar balones*” a las siguientes que no dependen de nosotros. Sólo cuando agotemos las posibilidades de mejora en nuestro nivel, entonces tiene sentido exigir a los demás que hagan su

trabajo. Igual puede decirse de los responsables de la capa intermedia, la del “contexto organizativo”, cuando culpabilizan a las personas (primera capa) del mal funcionamiento de un sistema que en realidad obedece a un fallo de diseño y de gestión de la organización. A menudo vemos también organizaciones que endosan las causas de sus disfuncionalidades al “contexto general” (tercera capa) cuando en realidad hay muchos fallos que son corregibles a su nivel.

“**Asumir con responsabilidad e iniciativa las oportunidades de cambio que corresponden a cada capa o nivel evita actitudes victimistas, de echar la culpa a los otros.**”

Por eso en los procesos de gestión del cambio se trata, en definitiva, de aplicar la famosa Oración de la Serenidad que dice así: “*Concédeme la serenidad para aceptar las cosas que no puedo cambiar, el valor para cambiar las cosas que puedo cambiar y sobre todo, la sabiduría para distinguir las unas de las otras.*”