

Construyendo la gestión del cambio en la organización

Rosa Maria Alemany Monleón. Licenciada en Antropología Cultural y Diplomada en Trabajo Social. Responsable del Area de Bienestar, Familia y Educación del Ayuntamiento de Gavà (Barcelona) y Profesora Asociada de la Universidad de Barcelona.

Resumen: Los dispositivos municipales deben orientarse para dar una respuesta cada vez más operativa y eficaz a los ciudadanos y ciudadanas. En los últimos años hemos observado una preocupación creciente por dar respuesta a esta nueva realidad mediante la búsqueda de fórmulas más integradas que permitan relacionar las distintas políticas y actuaciones municipales, adquiriendo especial relevancia la búsqueda de estrategias que nos permitan una lectura global de las ciudades. Sin duda nos encontramos en un período de gran transformación y de amplio calado: la globalización ecológica y social, el cambio tecnológico y sus consecuencias; esta realidad cambiante, las nuevas realidades mutables y dinámicas, la incertidumbre, y el miedo frente a los cambios son algunas de las claves que argumentan una sociedad cada vez más fracturada y con unas redes de relación y soporte más débiles.

Es en estos momentos importante repensar nuestras prácticas político-técnicas y buscar fórmulas y estrategias organizativas tendentes a potenciar la creatividad y la innovación de los profesionales y, a su vez, disminuir el grado de competitividad (quién tiene o no tiene la competencia) de los distintos departamentos y servicios para así poder ir aproximándonos a la incorporación de una mirada de transversalidad real donde el objeto de interés sean las personas y su máximo bienestar, en todas las esferas, incluidas aquellas de carácter estrictamente administrativo.

El objetivo de trabajo debe ser estimular la imaginación para poder avanzar en la construcción de una administración favorecedora de la transversalidad en una triple dimensión: política, de servicios y de equipamientos a la vez que incorporando nuevos métodos de gestión que puedan favorecer la optimización de los recursos públicos y la calidad de los servicios.

Palabras clave: Innovación, liderazgo organizativo, gestión del cambio.

Tal vez en el pasado dirigir significaba músculo, pero hoy en día significa entenderse con la gente. Indira Gandhi

De dónde venimos

Debería decir de dónde vengo, no se me ocurre otra manera de iniciar esta exposición. Como líder organizativo, no nací sino que me hago constantemente. Mi formación tiene un hilo conductor: el trabajo junto a las personas. Primero estudié trabajo social, allí descubrí la antropología y poco tiempo después me embarque con una compañera –y amiga- de viaje a estudiar Geografía e Historia con la especialidad en Antropología Cultural. Entretanto inicié una formación de 3 años –en aquel momento aún no reglada- en terapia familiar sistémica.

Compaginé mis estudios con el trabajo y el trabajo con la investigación –es una forma de escribir ya que para mi investigar también es, y por supuesto, trabajar-. Por ello buena parte de lo que a partir de ahora escriba forma parte de un caminar imbricado y compartido con muchas otras personas: compañeras, amigas y profesionales. A las que me une a todas ellas no sólo el cariño sino también la pasión por la investigación y la transmisión de nuestros descubrimientos y nuestras con-versaciones.

De dónde venimos explica no sólo lo que hacemos sinó como lo hacemos, muestra nuestro sistema de patrones y nuestro mapa mental, aquel que nos permite ver, oír, escuchar, oler (Marina; 1993:35) con el fin de extraer de nuestra experiencia la información que nos interesa. En definitiva PENSAR COMO HACER las cosas... por el momento cómo llevar a cabo un cambio organizacional dentro de las instituciones de la intervención social.

De dónde partimos: el/los escenario/s sociales

Si no elijo, también elijo. Jean Paul Sartre

Los dispositivos municipales deben orientarse para dar una respuesta cada vez más operativa y eficaz a los ciudadanos y ciudadanas. Este es sin duda un importante paso hacia la transformación de la propia administración, organizada históricamente de forma excesivamente lineal, desde una visión binómica – demanda-respuesta- sin dispositivos o espacios para repensarse y rediseñarse. Una organización fragmentada organizada para una sociedad que ya no es la actual.

En los últimos años hemos observado una preocupación creciente por dar respuesta a esta nueva realidad mediante la búsqueda de fórmulas más integradas que permitan relacionar las distintas políticas y actuaciones municipales, adquiriendo especial relevancia la búsqueda de estrategias que nos permitan una lectura global de las ciudades, buscando procesos de actuación multidimensionales y correlacionadas con ciertos hilos temáticos como pueden ser los planes comunitarios, planes de entorno, programas dirigidos a jóvenes, mayores, mujeres,... y todo ello relacionándose mejor o peor con las fórmulas tradicionales de gestión departamentalizadas y segmentadas, me atrevería a decir que diseccionadas.

Sin duda nos encontramos en un período de gran transformación y de amplio calado: la globalización ecológica y social, el cambio tecnológico y sus consecuencias; esta realidad cambiante, las nuevas realidades mutables y dinámicas, la incertidumbre, y el miedo frente a los cambios son algunas de las claves que argumentan una sociedad cada vez más fracturada y con unas redes de relación y soporte más débiles.

Es en estos momentos importante repensar nuestras prácticas político-técnicas y buscar fórmulas y estrategias organizativas tendentes a potenciar la creatividad y la innovación de los profesionales y, a su vez, disminuir el grado de competitividad (quién tiene o no tiene la competencia) de los distintos departamentos y servicios para así poder ir aproximándonos a la incorporación de una mirada de transversalidad real donde el objeto de interés sean las personas y su máximo bienestar, en todas las esferas, incluidas aquellas de carácter estrictamente administrativo.

Estos procesos de cambio no son sencillos ni automáticos, no se producen por el sólo hecho de estar “impuestos”. En la organización los profesionales comparten una cultura que hace posible una alianza para la resistencia a los cambios, ocurriendo así que demasiado a menudo la experiencia profesional acumulada acaba convirtiéndose en una de las máximas dificultades. Estos elementos, junto con otros, no han de ser una dificultad importante y para ello es importante identificarlos para poder incorporarlos en todas las variables a tener en cuenta, en la monitorización del proceso de transformación.

El objetivo de trabajo debe ser estimular la imaginación para poder avanzar en la construcción de una administración favorecedora de la transversalidad en una triple dimensión: política, de servicios y de equipamientos a la vez que incorporando nuevos métodos de gestión que puedan favorecer la optimización de los recursos públicos y la calidad de los servicios.

El escenario de inicio: las instituciones desde su interior

Hay que conseguir organizaciones que "aprendan": potenciar el talento interno.

Que todos den el máximo de sí, y a gusto. José Antonio Marina

Partimos de un escenario donde las políticas sociales están pensadas desde lógicas asistenciales y de distribución de recursos que no permiten dar las respuestas necesarias a las realidades singulares actuales; este paraguas dialógico permite un tipo de trabajo profesional que fomenta la reconversión de la demanda, dando respuestas coherentes a los recursos (pre)disponibles. Respuestas que no articulan vasos comunicantes aunque estemos inmersos en un conjunto de planes, programas y proyectos mal llamados transversales, los cuales de forma habitual se encuentran enmarcados en departamentos o servicios especialistas alejados de los profesionales de la intervención social.

Hasta el momento actual hemos planteado dicha transvesalidad de forma estanca, y los servicios sociales y la intervención social como un único ámbito de especialización para el tratamiento y la atención de personas con mayores dificultades para la supervivencia. Enfoque que se fundamenta en una mirada excesivamente asistencialista, en la que los servicios sociales tienen un ámbito y una competencia, en el entorno sociopolítico, muy residual, individualizada¹ e individualista/reduccionista.

Circunscribir las relaciones entre agentes sociales sólo a la presencia de situaciones problemáticas no favorece el desarrollo de un trabajo integrado. Un modelo donde las relaciones quedan limitadas a la gestión puntual de las situaciones problemáticas fomenta la estigmatización de los servicios sociales a la vez que desvirtua la posible relación entre estos y otros agentes sociales.

¹ Entendemos por trabajo individualizado aquel trabajo mecánico de gestión de la intervención bajo el binomio demanda-respuesta que reconvierte la demanda/la necesidad en función de los recursos existentes en aquel momento. Esta perspectiva de intervención está sometida a una paxis homogeneizadora en contraposición a la perspectiva ecosistémica

Elaborar y co-construir nuevos escenarios de relación, nos ha de permitir navegar entre este nuevo modelo político-relacional, donde debe prevalecer el diálogo y la conversación entre los distintos niveles y agentes de la organización

Buscando las complicidades para promover el cambio: con tacto y búsqueda de contacto(s)

La imaginación es más importante que el conocimiento. Albert Einstein

En la construcción de estos escenarios afrontamos un antiguo reto, el provocar emociones, desarrollar actitudes y promover implicaciones. Demasiado a menudo, cuando hablamos de procesos de cambio, nos situamos en aquello que debe modificarse a partir de “nosotros”: la organización, la política social, la sociedad civil, el mercado,... También habitualmente el cambio se circunscribe a las metodologías o a la resignificación de las competencias-fronteras de conocimientos, saberes o disciplinas. Instrumentos que aplicamos, procesamos y evaluamos como garantía y excelencia de nuevas formas de actuar.

Nuestra apuesta organizativa no se ha fomentado en la reacción/actuación frente a nuevas necesidades –en sentido amplio–; nuestra apuesta se ha perfilado a partir de una revisión de nosotros mismos, ser el núcleo de investigación, pensar, pensarnos y repensarnos antes que reaccionar. En definitiva imaginarnos como queremos ser “de mayores”.

Nuestro punto de partida recordaba a un cuento infantil “La Cenicienta”, con un cierto aire a victimismo bienintencionado, que si bien es cierto que un conjunto de circunstancias habían promovido y estimulado esta construcción mental, no se estaba actuando de forma proactiva para salir de este círculo viciado. Como nos dice Alex Rovira (2004;68) el vivir rodeados de circunstancias poco oportunas también nos permite construirnos las excusas que nos hagan sentirnos víctimas,

quejándonos continuamente de ocupar dicho lugar y a expensas de lo que nos depara esta situación; ser víctimas de las circunstancias que no generadores de ellas.

Se trataba de pasar de la construcción del HACER a la construcción del PENSAR, entendiendo que el cambio debe darse a nivel de PENSAMIENTO, en este sentido de replanteamiento de la “intervención” –en sentido amplio-, de pasar de un pensamiento de tipo mecanicista a un pensamiento analítico como fuente de “inspiración”.

De la coordinación al trabajo de redes: con o sin red

Deberíamos poder trabajar en cualquier tipo de estructura, pero hay estructuras que funcionan mejor que otras. Robert Fripp

Sabemos aquello que queremos: introducir el trabajo integrado de redes como práctica pertinente de los servicios sociales y como la mejor manera de posicionarse frente a la actual situación de la organización, la comunidad y nuestro encargo. No ha sido este un proceso exento de dificultades, al igual que cualquier otro proceso colectivo de negociación y cambio. Estas dificultades se centran, básicamente, en las resistencias, los mapas mentales, los preconceptos y los estereotipos de los profesionales y de la misma organización, situación que hemos tenido en cuenta e intentado gestionar como un elemento más del proceso de transformación.

Es momento de pensar en la necesidad de innovar nuevos estilos relacionales, más flexibles y creativos que nos permitan no sólo a las personas sino también a las administraciones, la gestión de la incertidumbre y del riesgo en nuestras micro y macro sociedades. Permitir gestionar nuevos espacios colectivos considerados

como lugares de intercambio entre las administraciones y la ciudadanía con el objetivo de favorecer la convivencia y la sostenibilidad. Estamos frente a la necesidad de gestionar estrategias transformativas respecto a los estilos relacionales y metodológicos de las organizaciones y de los equipos de trabajo.

La orientación de las organizaciones y de nuestras miradas y prácticas desde una lógica de red², la entendemos como aquella que se adapta mejor a la “sociedad del conocimiento”. El trabajo en red permite articular y hacer revivir la comunidad: de las ideas, de las emociones, de la creación, de la pasión y del compromiso. Este camino supone repensar nuestras formas de trabajar, nuestros hábitos profesionales, articulando desde la complicidad y el trabajo colaborativo el camino para aprender a ser y funcionar como equipos cercanos a las comunidades.

Hemos de re-pensar el actual modelo de servicios sociales, para que el saber pueda llegar a ser compartido y no estratificado o diseccionado y rediseñar unas estructuras organizativas pensadas más para el trabajo en red y el trabajo cooperativo. Modificando el concepto de rentabilidad a corto plazo³ siendo tolerantes con el tiempo de los procesos⁴ y con la incertidumbre, distanciándonos de verdades absolutas y como una oportunidad para romper y superar las desconfianzas y las resistencias que siempre existen en las relaciones entre profesionales y otras organizaciones que comparten finalidades comunes, personas o grupos.

Deberíamos vencer aquella cosmovisión de la administración que se encuentra demasiado lejos de la realidad de sus “usuarios”, aquellos que son el motivo de su existencia. Incorporando otras formas de relación más cooperativas en las que los ciudadanos se sientan reconocidos, escuchados e incorporados a los procesos de transformación. Este escenario requiere un proceso técnico más comprometido

² Siguiendo a José Ramón Ubieta el trabajo en red no es ya una opción sino un requisito.

³ De forma habitual las organizaciones han de gestionar los recursos profesionales a partir de resultados cuantificables que deben ser medibles a corto plazo.

⁴ Los procesos de cooperación potenciadores de cambios requieren de tiempo y de su gestión.

con el cambio y el bienestar de los ciudadanos y ciudadanas, incorporando nuevas lógicas de sistema, de retroalimentación y capacitándonos para poder afrontar las situaciones de incertidumbre que aparecieran ante este nuevo paradigma de acción⁵.

La caja de herramientas: la gestión del cambio

No es posible asegurar el futuro. Sólo es posible perder el presente. Ivan Klima

En algún lugar he leído una frase de Bertrand Russell, que en su momento me causó cierta inquietud, él decía que *el hecho que una opinión la comparta mucha gente no es prueba concluyente de que no sea completamente absurda*. En apariencia podríamos pensar que esta frase es incorrecta, nuestras opiniones y formas de entender nuestro entorno se basan, entre muchas otras variables, en el hecho de que son visiones/opiniones compartidas de forma mayoritaria. Así la actual organización de los servicios sociales tiene muchos aspectos y dimensiones en común, que permite a los profesionales mantener un estado de opinión básicamente compartido⁶, en esta posición “visionaria” que nos evoca Russell y no compartida por la mayoría, es donde debemos situar la estrategia del líder organizativo.

Nosotros preferimos hablar de los liderazgos –en plural-, no sólo de aquellos que están establecidos formalmente sino sobretudo de aquellos que conduzcan hacia los procesos de transformación en todas sus etapas. Cada uno de los profesionales comprometidos en el proceso ejerce un rol de liderazgo. En cambio

⁵ José Antonio Marina (1993) *las organizaciones tienen que mirar hacia su interior para crear, organizar y procesar nueva información, con el fin de generar conocimiento. A este proceso se le llama aprendizaje organizacional*

⁶ Servicios periféricos, excesivamente burocratizados, con poco reconocimiento de los profesionales...

los roles directivos de la organización –aquellos liderazgos que son formales-, ejecutan su rol a lo largo de todo el proceso –son la representación de la organización- pero debe gestionar su liderazgo desde distintas intensidades para permitir la emergencia de otros roles que empoderen a los profesionales en la dirección de determinados procesos, proyectos, actividades. Es decir, cediendo el paso y ampliando responsabilidades hacia los técnicos, valorando las competencias y habilidades de cada uno de ellos.⁷ Estos profesionales deben formar parte de espacios colectivos insertados en la cultura del trabajo en equipo⁸, con capacidad para asumir responsabilidades, con ejercicio de roles y funciones complementarios y con capacidad de innovación.

Este espacio de pensamiento debe permitir incorporar en la praxis profesional un pensamiento complejo y una mirada calidoscópica de la realidad; esto no significa sumar saberes o disciplinas, sino la construcción de un pensamiento común que haga emerger:

- Un pensamiento creativo
- Acciones planificadas y organizadas
- Evaluación continua de las prácticas
- La gestión de los procesos y de las operaciones
- La adaptación y adecuación constante de los diseños de intervención
- La gestión de las dificultades
- El cuidado de los procesos y de los colectivos implicados

⁷ En este sentido entiendo pertinente recordar la definición de poder que hace Hanna Arendt (1998) identificándolo con la “potentia” latina: *Es el que surge entre los hombres cuando actúan juntos y desaparece en el momento que se dispersan. El poder es la energía que mantiene este espacio hecho de posibilidades donde las palabras no están vacías y los hechos no son brutales, donde las palabras no se utilizan para esconder intenciones sino para descubrir realidades y los actos no se usan para violar y destruir sino para establecer relaciones y crear nuevas realidades.*

⁸ Trabajo cooperativo entendido como el producto de los saberes particulares de cada uno de los profesionales

Liderar quiere decir acompañar y planificar procesos y escenarios estimulantes y motivadores para los profesionales. Liderar es poder contemplar la complejidad, lo imprevisto y la incertidumbre como principios inspiradores y constructores de las nuevas prácticas innovadoras –creativas- (Navarro, 2004). Esta estrategia de reconocimiento, capacitación y empoderamiento del propio grupo profesional, la entendemos como la condición básica e imprescindible para poder conseguir que las nuevas acciones sean pensadas e impulsadas desde la complicitad de los distintos profesionales, desde una división técnica del trabajo en red y no desde una orientación del trabajo basada en la jerarquía y la verticalidad.

La construcción de nuevos espacios de trabajo colectivo que permitan la sistematización de las ideas y de las prácticas, así como de aprendizaje/formación y de lugar de exploración-experimentación-evaluación; o lo que llamamos las reuniones de trabajo, deben ser una práctica habitual. Estos espacios de relación profesional permiten redimensionar los hechos e inspirar escenarios más creativos entre todos los profesionales.

En el nivel de la reestructuración de las funciones profesionales se hace necesario pasar de la dimensión disciplinaria – con una lógica de funcionamiento sectorial- a una dimensión más integradora – con lógicas que permitan transversalizar la intervención-, propia del trabajo en equipo. En este sentido, la distribución de funciones no viene pre-definida por la disciplina de origen del profesional, sino en relación a la acción a llevar a cabo en coherencia con sus capacidades, habilidades, aptitudes y actitudes. Reconociendo así que existen similares prácticas e instrumentos y métodos pero es el profesional, a través de la acción, que les da vida, rigor y capacidad de cambio.

Toma sentido, en este proceso, la gestión de las emociones y la gestión de las relaciones. El líder organizativo debe poner en relación las distintas miradas⁹:

- Buscando el equilibrio entre las actitudes operativas al respecto de las actitudes resistentes
- Empoderando a todos y cada uno de los profesionales
- Favoreciendo la multiplicidad de competencias, evitando la especialización
- Dando voz y opinión a todos.

Estableciendo puentes de diálogo¹⁰ entre los profesionales que permitan una visión más global de aquello que les atañe, evitando la reactividad y elaborando estrategias desde la proactividad.

A su vez y para la gestión de la dimensión emocional-relacional del grupo, cabe incorporar otros espacios “entre iguales” dónde, dirigidos por profesionales expertos y externos a la organización, gestionen espacios de pensamiento y reflexión. Estos son los espacios de supervisión y de formación dirigidos a todos los profesionales con independencia de su formación o función en la organización. Espacios diseñados como instrumentos para la concienciación y la implicación sobre los cambios, a la vez que espacios que permitan el empoderamiento y la capacitación de los profesionales. Estos son espacios que forman parte de este proceso global educativo y transformativo del equipo en el interior de la organización.

⁹ El líder organizativo debe ser capaz de adaptarse a cada situación para poder tomar decisiones dentro del equipo. Debe tener en cuenta la orientación de la tarea, la orientación de la relación y el grado de madurez de la persona

¹⁰ Dialogar significa compartir experiencias y debatir y negociar sentidos y significados, facilitando la búsqueda de alternativas a las respuestas y nos permite aprender y aprehender nuestra realidad de forma distinta.

En definitiva se trata de provocar el contagio emocional que hace posible vencer las resistencias, sumar las actitudes y promover las aptitudes necesarias para que este camino sea posible en un constante proceso de redescubrimiento, hecho con mucho tacto para permitir los contactos con el otro, con nosotros....

Gavà, 13 de marzo de 2009

BIBLIOGRAFIA DE REFERENCIA:

- 0 BAUMAN, Z. (2003) *Amor líquido*. Madrid, Fondo de Cultura Económica
- 0 BRONFENBRENNER, U. (1987) *La ecología del desarrollo humano*. Barcelona, Paidós
- 0 CEMBRANOS, F y MEDINA, J. (2003) *Grupos inteligentes: teoría y práctica del trabajo en equipo*. Madrid, Popular
- 0 FREIRE, P. (1983) *Pedagogía del oprimido*. Madrid, Siglo XXI
- 0 LAMBERT, M. (1995) *Cómo ser más creativo*. Bilbao, Mensajero
- 0 MARINA, J. A. (1993) *Teoría de la inteligencia creadora*. Barcelona, Anagrama
- 0 NAVARRO, S. (2004) *Redes sociales y construcciones comunitaria*. Madrid Ed. CCS
- 0 PICHON RIVIERE, E. (1980) *El proceso de grupo: del psicoanálisis a la psicología social*. Buenos Aires, Nueva Visión
- 0 RAMON-CORTES, F. (2005) *La isla de los 5 faros*. Barcelona, Integral
- 0 ROVIRA, A. (2003) *La brújula interior*, Barcelona, Empresa Activa
- 0 SALA, M. (2006) *El encanto de Hamelín: secretos del liderazgo efectivo*. Barcelona, Alienta
- 0 SORIN, M. (1992) *Creatividad ¿Cómo, por qué, para quién?*, Barcelona, Labor.