Guion Taller 13

Sosteniendo del Cambio

Ministerio de Educación
Gobierno de Chile

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE VALPARAÍSO

Taller 13
Sosteniendo el Cambio

1. Motivación

Durante el año 2020 tuvimos como nunca antes, tanto a nivel local como a nivel global, la necesidad de cambiar nuestras rutinas de vida y de trabajo. Desde las organizaciones más innovadoras hasta las más conservadoras tuvieron la necesidad de introducir profundos cambios en sus formas habituales de funcionamiento. Uno de los aspectos más relevantes que tuvimos que modificar, fue la presencia física, el encuentro en los espacios habituales de trabajo, estudio, deportes… prácticamente toda nuestra vida se vio alterada y tuvimos que recurrir a formas distintas para continuar desarrollándola… así conceptos como el TELETRABAJO, las CLASES REMOTAS, o los nombres de ciertas aplicaciones, prácticamente desconocidas para muchos, se hicieron habituales en nuestro lenguaje y en las actividades de las nuevas rutinas que fuimos adoptando. Tendremos que decir que el año 2020 fue, como nunca, un año de CAMBIOS.

Si bien la situación que vivimos nos obligó a todos y aunque algunos pudimos resistirnos a realizar ciertas acciones o nos demoramos más en incorporarnos a las nuevas formas de trabajo, estudio o de comunicación, la inmensa mayoría debió adaptarse…lo que no nos impide reconocer que frente a los cambios, siempre hay resistencia; es decir esa actitud de la "Resistencia a los cambios", como una dificultad frente a la necesidad de introducir innovación y/o adaptarse a los cambios que las organizaciones experimentan.

Aunque en lo que hemos vivido, no hemos tenido más alternativa que adaptarnos y/o cambiar, en nuestro contexto existen formas particulares o engañosas de introducción o adaptación a los cambios y para ellas se ha acuñado una expresión muy particular, la del "Gatopardismo", con la bajada de título de: "Cambiar todo para que nada cambie". Ello en referencia a una novela, <<El gatopardo>>, de Giuseppe Tomasi di Lampedusa, en la que uno de los personajes afirma: «Si queremos que todo siga como está, necesitamos que todo cambie».

Vamos a trabajar en este taller los conceptos básicos relacionados con esa realidad que hemos enfrentado de manera tan brutal en el último año, pero que es en realidad una constante de toda nuestra vida y de toda la vida.

2. Estándar y Objetivo

Dimensión estándares MINEDUC: Liderazgo
Sub-dimensión estándares: Liderazgo del Director
Estándar 2.1. : El director centra su gestión en el logro de los objetivos académicos y formativos del establecimiento, y se responsabiliza por sus resultados.
Objetivo del Taller: Generar una visión que otorgue dirección a los esfuerzos de cambio.

3. Marco Conceptual

Gestionar y liderar el cambio en las organizaciones en general es una tarea compleja y más aún en la escuela; por ello es necesario prepararse para enfrentar y/o impulsar los cambios necesarios a partir del conocimiento que se ha generado sobre el tema, siempre en un estrecho vínculo con la reflexión sobre nuestra propia praxis.

- ## ¿Qué entendemos por cambio?

Cambiar significa transitar de una situación a otra, modificar el estado o las condiciones en las que se ha operado hasta el momento. Ello implica entonces un grado importante de alteración, pues los seres humanos funcionamos habitualmente en situaciones de seguridad y estabilidad. No obstante, el cambio ha sido una constante para el ser humano y lo que le ha permitido llegar hasta hoy. Como señala Darwin, "La evolución implica cambio a lo largo del tiempo", de manera que una de las claves más relevantes de la especie humana ha sido el cambio y su capacidad para adaptarse, esto nos pone también en sintonía con el concepto de la "adaptación al cambio", cuestión que revisaremos más adelante.

En síntesis:

Entendemos como CAMBIO, la capacidad adaptación que poseen las organizaciones para dar respuesta efectiva a las transformaciones que van ocurriendo tanto en el medio externo como interno de la organización.

- ## Los cambios en las organizaciones

Si bien lo que hemos señalado hasta ahora se aplica a los seres humanos, nuestro enfoque se encuentra en las organizaciones y específicamente en las escolares. Existen para estos diferentes tipos de cambios que van experimentando (Ver Tabla N° 1) y se han elaborado algunos criterios para identificarlos. Los orígenes de los cambios se atribuyen a causas de tipo <<Endógenas>> y <<Exógenas>>. Se entiende que existen fuerzas externas, del contexto social, **(Exógenos),** que afectan a las organizaciones y las obligan a cambiar, estas pueden ser por cambios en los valores de la sociedad, el desarrollo de las tecnologías, situaciones políticas, económica o como hemos experimentado en los últimos meses, de tipo sanitario pero que en definitiva se encuentran interrelacionadas y generan un impacto conjunto. Los cambios **Endógenos** tienen su origen al interior de la propia organización y se desarrollan por las relaciones, situaciones o tensiones de los integrantes de las instituciones, este tipo de cambios pueden ser planificados y con ello se intenta anticipar o minimizar las dificultades y resistencias que puedan ocasionar. No obstante, la distinción, ambos se encuentran estrechamente relacionados.

Tabla N° 1: Tipos de Cambio en las Organizaciones

a) Según área o dimensión de la Organización	
Tipo	**Características**
Cambios en la estructura Organizacional	Se trata de una reconfiguración de la estructura de la organización. Ocurren con bastante frecuencia en las organizaciones productivas o de ventas, como adaptación o estrategias para el desempeño en los mercados. También ocurren cuando se incorporan normas y procedimientos para generar procesos y respuestas más estandarizadas u otorgar mayor flexibilidad en el desempeño.
Cambios en la Tecnología	El desarrollo de la tecnología (en todo tiempo) provoca cambios importantes en las organizaciones ya que siempre va a requerir adaptación para su incorporación y manejo. En muchos casos el uso de la tecnología modifica las formas de trabajo y no pocas veces el reemplazo de acciones ejecutadas previamente por personas, lo que implicará su remoción o reubicación.

Cambios en el Personal	Las personas son consideradas como el valor más importante de estas y por ello el cambio en las personas es de alta relevancia. Tanto si se trata de cambio de personas, por ejemplo, el nombramiento de un nuevo director o directora o en el equipo docente, como el cambio en las actitudes, valores y capacidades de las personas. La conformación de equipos de trabajo es una de las tareas más relevantes de las organizaciones, por lo que comprender, cuidar y liderar los cambios en este nivel resulta imprescindible.
Cambios en los procesos	Las organizaciones en general adoptan continuamente cambios en sus procesos con la finalidad de hacerse más eficientes y obtener mejores resultados
b) En atención a la dinámica del tiempo en el que se desarrollan los cambios	
Cambio evolutivo	Se desarrolla poco a poco, o de manera incremental, focalizado en aspectos, grupos o equipos específicos de la organización.
Cambio revolucionario	En este caso estaremos en presencia de un cambio total, que afecta a toda la organización de manera drástica. Aunque puedan ser planificados, en general se aplican de manera más repentina, son menos incrementales.

- ## Etapas en el proceso de cambio

Una vez enfrentados a un proceso de Cambio se requiere hacer frente a este cuando no se ha intencionado desde la propia dirección y por ello conviene también entender sus etapas. Uno de los primeros autores en proponer una comprensión de estos procesos fue K. Lewin, (1940), asemejó los procesos de cambio, a partir de los conocimientos de la Física, a la situación de un Iceberg o bloque de hielo. Cuando el cuerpo se encuentra en reposo y no está afectado por ninguna fuerza en particular, se encuentra estable (cero), sin embargo, si alguna de ellas lo afecta, este se moverá hacia la dirección que encuentre con menor resistencia. Lewin indica que ello ocurre con los procesos de cambio en las organizaciones, señalando que existen tres etapas básicas en un proceso de cambio organizacional, como se muestra en el esquema de la figura N° 1:

- **Etapa 1 – Descongelamiento:** A partir de una situación inicial de estabilidad, se busca salir de la respuesta común y tradicional que se está ofreciendo, introduciendo nuevos patrones de respuesta. Para ello actúan las fuerzas impulsoras del cambio, sin embargo, habrá que considerar las resistencias o frenos que se presentarán para impedir que ocurran los cambios.

- **Etapa 2 – Cambio en Si:** Se trata de la puesta en práctica de los nuevos Comportamientos que se comienzan a ejecutar. Es necesario asentar las nuevas prácticas. Interiorizarlas para crear una nueva cultura.

- **Etapa 3 – Re congelamiento:** Una vez adoptados, implementados o asumidos los cambios se producirá una nueva etapa de congelamiento o estabilidad, en donde las nuevas prácticas o procesos son asumidos y pasan a ser parte de la cultura de la organización.

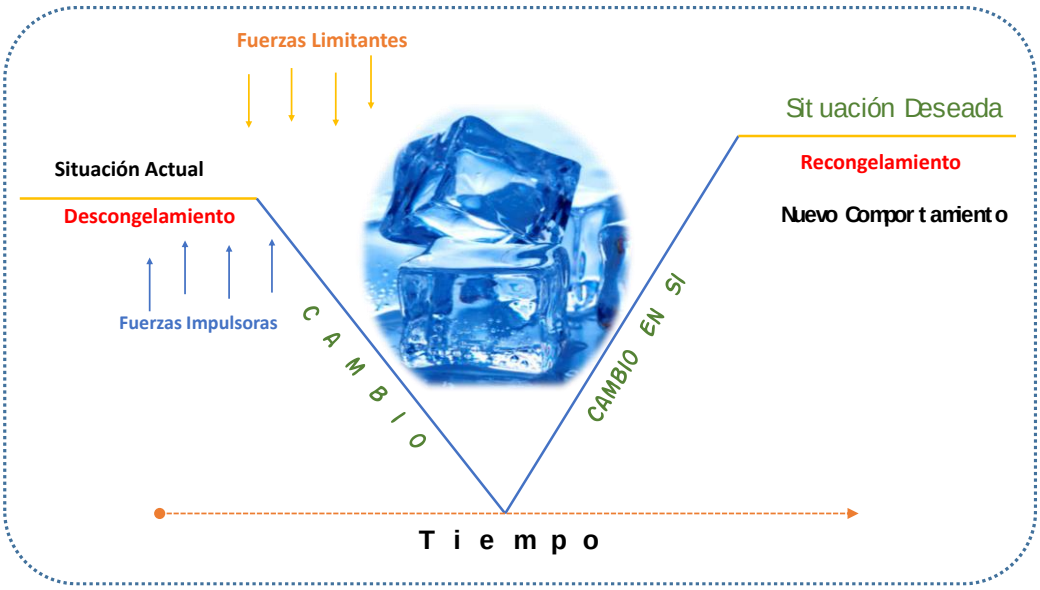


Figura N°1: Etapas del Cambio en las Organizaciones – K. Lewin (1940)

***Fuente:** elaboración propia a partir de los conceptos de K. Lewin, 1940*

- **Atención a las Fuerzas:** El esquema muestra, además, la existencia de dos tipos de fuerzas, las impulsoras y las limitantes o restrictivas. Es necesario poner mucha atención a ellas para los procesos de cambio en los distintos momentos del proceso de cambio. Cuando se impulsa un cambio es necesario contar con una mayoría de fuerzas impulsoras que movilicen y permitan avanzar en la dirección deseada y controlar las limitantes o restrictivas que impedirán el cambio. Cuando el cambio se ha instalado se puede entender que estas fuerzas están nuevamente en equilibrio.

- ## El proceso de Cambio en las Organizaciones

Hablaremos del cambio en el contexto de las organizaciones, como un proceso con la clara intención de distinguirlo de un evento o una acción puntual que se adopta y se aplica en forma rápida y sin mayores contratiempos.

Son muchos los autores que proponen procedimientos, indicaciones, criterios y pasos para desarrollar adecuadamente un proceso de cambio en la organización, en especial en el mundo empresarial, en donde gusta mucho indicar a modo de receta cierta cantidad de pasos para alcanzar el éxito. En nuestro caso vamos a proponer un cuadro resumen (Tabla N° 2), que recoge las ideas de uno de los principales autores del contexto del Management empresarial. John Kotter fue profesor en la Universidad de Harvard y considerado un experto en temas de cambio organizacional, especialmente a partir de su trabajo denominado "Leading Chage" (Liderando el Cambio), que publicó en 1995 y en que plantea sus famosos 8 pasos para la gestionar los cambios.

Tabla N° 2: Los 8 pasos del Cambio Organizacional según Kotter

Autor	Etapas	Descripción
John Kotter 	**Modelo de 8 pasos: Cambio desde el Management** Profesor de Escuela de Negocios de Harvard; uno de los expertos más connotados en temas de Gestión y Cambio de las Organizaciones. Respecto del tema, publicó en 1995 "Liderando el cambio" ("Leading Change").	❶ **Crear sentido de urgencia:** Mostrar a los integrantes del equipo la perspectiva de futuro que apremia y que justifica la necesidad de cambiar, ello opera mejor si se apoya el discurso en datos y se muestra con claridad esa situación futura.
		❷ **Formar una coalición:** Identificar a quienes ejercen liderazgo en el equipo y con quienes se comparte la visión. Crear un frente común, trabajar en equipo para asegurar el cambio.
		❸ **Crear visión para el cambio:** Tener un relato o una reseña breve de cómo se visualiza el futuro, ayuda a superar las resistencias que el cambio naturalmente genera. El relato debe ser compartido por quienes lideran los equipos de trabajo.
		❹ **Comunique la visión:** Una vez que se cuenta con la visión (relato) esta deber ser comunicada a todos los integrantes, debe estar presente en todos los niveles y se debe repetir constantemente para que sea de dominio de todos.
		❺ **Eliminar los obstáculos:** se propone identificar y promover a quienes se identifican con el cambo y también tener claridad con quienes se oponen a ellos, haciéndoles tomar conciencia de las implicancias que tiene para la organización no asumir dichos cambios
		❻ **Asegurarse triunfos a corto plazo:** En procesos que suelen ser extensos, es necesario identificar previamente algunos hitos intermedios y asegurar los buenos resultados para poder resaltarlos y asociarlos como beneficios del cambio; se propone destacar y agradecer a los implicados en esos logros como un estímulo por su compromiso.
		❼ **Construir sobre el cambio:** Un pequeño logro no asegura que el cambio ya esté instalado, hay que ir construyendo paso a paso, uno sobre otro. Se trata de un proceso iterativo. Se aplica hasta que será necesario detenerlo para consolidar lo avanzado (Recongelamiento).
		❽ **Anclar el cambio en la cultura de la empresa:** Logrado el objetivo e incluidas las nuevas prácticas en el hacer cotidiano de la organización (cultura de la organización), hay que tener la disposición para volver a empezar, a renovar la visión de futuro para nuevo que se avecina.

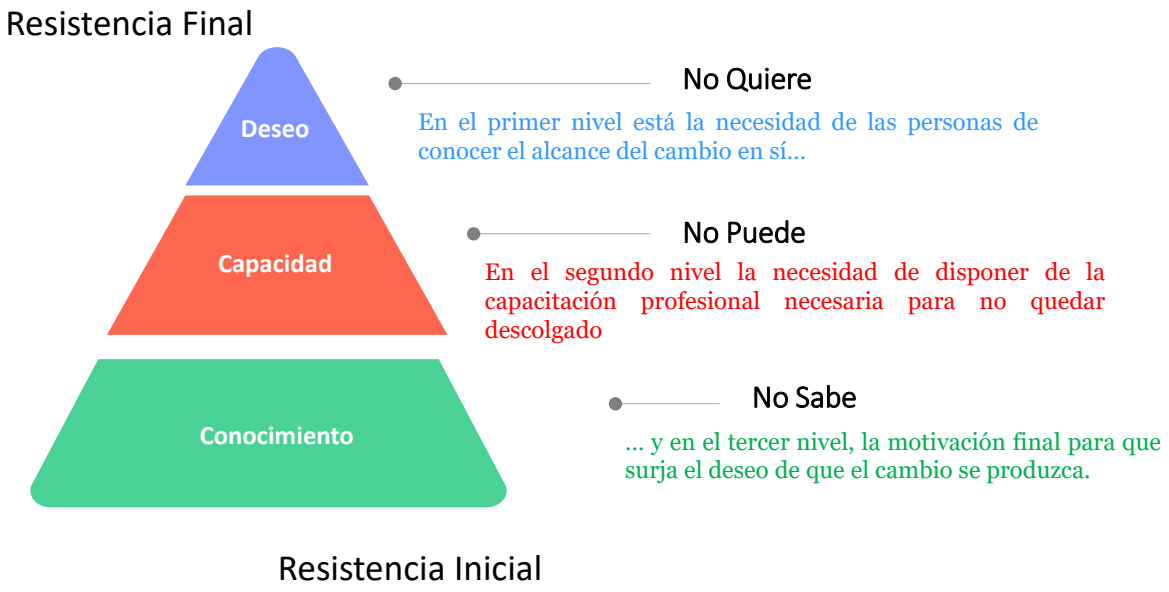
*Elaboración propia a partir de los textos referenciados en la Bibliografía de esta guía.

- ## La Resistencia al cambio

En prácticamente todos los apartados o sub temas de este Marco Conceptual, hemos estado haciendo referencia a un aspecto de especial relevancia en los procesos de Cambio de las organizaciones, se trata de comprender aquellas "fuerzas limitantes" señaladas ya por K. Lewin en los años 40 del pasado siglo; es decir la Resistencia al Cambio. Para tener en cuenta este aspecto, como se ha plateado en la descripción de los pasos para un proceso de cambio, requiere por cierto comprender de qué se trata.

Tal como hemos descrito en los pasos previos, la implementación de cambios y el desarrollo de procesos transformativos en las organizaciones, no cuentan siempre con la adhesión de todos los que se espera o se requiere para hacerlos posible y evitar el fracaso. La oposición al cambio puede tener diferentes motivaciones, sin embargo, las más relevantes se encuentran en la dificultad de muchas personas para abandonar las prácticas tradicionales, en las que se sienten cómodos y seguros, es lo que se denomina **"Salir de la zona de confort".** La otra razón mayormente aludida es el temor a lo desconocido, lo que genera una reacción contraria a realizar acciones desconocidas y rechazo a las alteraciones de lo que es ya un hábito... "es mejor lo diablo conocido que ángel por conocer". Considerando estas razones como las más recurridas para explicar esta situación, es importante comprender la base en la que se sostienen estas razones; Quienes profundizan en estos temas han esquematizado esas razones ubicándolas en niveles que las relacionan con ciertas disposiciones del ser humano y que una vez conociéndolas o identificándolas se podrán trabajar para superar esa resistencia; así se explica con detalle en el siguiente esquema.

Figura N° 2: Razones o Causas de las Resistencias al Cambio



No siempre la base de los cambios está en nuestra voluntad, a veces (aunque los deseamos), no contamos con la información suficiente, con los conocimientos, para emprender una transformación. Muchos de nosotros tuvimos que aprender a usar una o varias plataformas para realizar reuniones o clases virtuales. Sin embargo, con ello no basta, una vez que se cuenta (al menos potencialmente) con la capacidad es necesario ponerla en práctica para que ella se transforme en una capacidad nuestra. Adicionalmente es importante disponer de un conjunto de ideas para superar esas resistencias, lo que se detalla en la síntesis que ofrecemos en la figura N° 3.

Figura N° 3: Ideas para superar la Resistencia al Cambio

4. Ideas fuerza sobre la temática

a) El cambio es un dinamizador necesario y permanente en las organizaciones
b) Se requiere una constante lectura y análisis tanto del medio externo como interno de la organización para facilitar los procesos de cambio
c) El cambio requiere de una gestión activa y un liderazgo comprometido con el trabajo y el desarrollo profesional
d) La disposición natural de las personas es de resistencia a los cambios, ellas se relacionan con carencias en Conocimientos, Capacidades y Deseos.

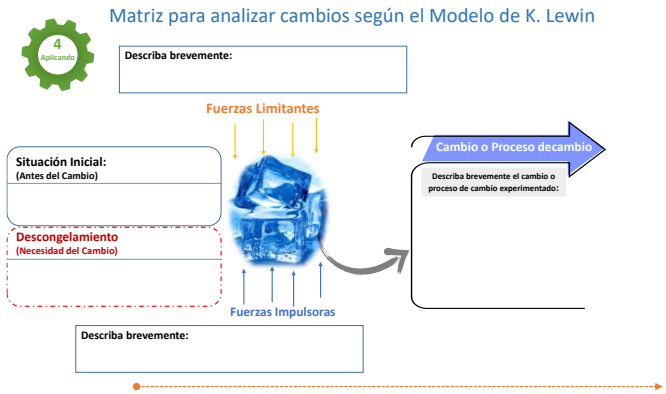
e) Planificación de la Sesión

PRIMER MOMENTO: RETROALIMENTACIÓN

Tiempo	Tema	Actividad/Contenido
10 min	Exposición de resultados del trabajo realizado durante periodo 2020 **1. CONECTANDO**	Presentación de Objetivo y estándar al cual tributa el Taller 13. Puesta en común de actividad de transferencia del taller 12 Retroalimentación facilitador/a actividad de transferencia presentada por equipo directivo.

SEGUNDO MOMENTO: DESARROLLO DE APRENDIZAJE PROFESIONAL

Tiempo	Tema	Actividad/Contenido
15 min	**2. EXPLORANDO** **Nuestra reacción: Rutina v/s Cambio**	***-Observar Video Rutina de motivación a la reflexión participativa sobre el tema – Video: Rutina v/s Cambio*** ***https://www.youtube.com/watch?list=PL51XsftZ_Jy1BFcFonaLpvmQjX77PS4-7&v=4Wbk6cZYCWA&feature=emb_logo*** ***Preguntas para formular al equipo directivo*** ***Pauta para Reflexionar*** ***1) ¿Cómo es su rutina de trabajo?*** ***2) ¿Ha tenido Ud., alguna vez…la actitud del personaje del Video?*** ***3) ¿Recuerda o identifica personas en su organización como la del video?*** ***4) ¿Qué le parece el cierre del Video .. Que le sugiere?***
15 min	Transferencia de contenidos **3. PRECISANDO (1)**	***Desarrollo de los conceptos*** Utilizando la información del Marco Teórico y con apoyo en la ppt. se exponen los contenidos básicos del Taller: a) Definición de Cambio b) Tipos de cambios en las organizaciones c) Etapas del cambio a partir de la Teoría de k.Lewin
15 Min	**4.APLICANDO (1)**	***Aplicación de conceptos*** Para la aplicación de los conceptos se propone que: a) Los integrantes seleccionan una experiencia de cambio relevante en sus vidas y la ordenan en la estructura de K. Lewin…según el esquema que se propone en la ppt. y la compartan b) El facilitador invita a compartir uno o dos casos siguiendo el esquema a partir de la ppt. c) Cierra esta parte y pasa a un segundo momento para precisar conceptos.

<table>
<tr><td></td><td></td><td> 
</td></tr>
<tr><td>10min</td><td>Transferencia de contenidos

4. PRECISANDO (2)</td><td>Desarrollo de los conceptos

Utilizando la información del Marco Teórico y con apoyo en la ppt. se exponen los contenidos básicos del Taller:

d) Tipos de Cambio
e) 8 pasos para implementar cambios de Kotter
f) Resistencia al cambio</td></tr>
<tr><td>15 Min</td><td>4.APLICANDO (2)</td><td>Aplicación de conceptos

Para la aplicación de la segunda parte de los conceptos, trabajar sobre la matriz: ¿Cómo Superar la Resistencia al Cambio?

¿Cómo superar la Resistencia al Cambio?

<table>
<tr><th>Ejemplos de Cambios</th><th>Razones – Tipos de Resistencias</th><th>Tipo de Causa
Deseo – Capacidad - Conocimiento</th><th>Respuestas adecuadas</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>

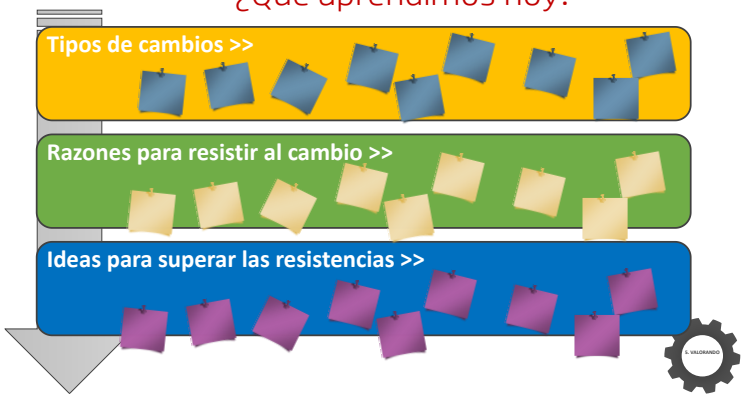
1. Se pide al equipo directivo seleccionar dos experiencias de cambio importantes que hayan realizado (se puede retomar alguno de la primera parte) y trabajar en su análisis a partir de la matriz, completando una síntesis en ella.
2. El facilitador motiva al equipo a dar respuestas sobre la actividad.</td></tr>
<tr><td>10 min</td><td>Evaluación de salida</td><td>Evaluación del taller

Chek Out – Actividad de cierre</td></tr>
</table>

<table>
<tr>
<td></td>
<td>5.VALORANDO

Chekout</td>
<td>El equipo directivo señalará un concepto asociado a los tres momentos del taller, como síntesis de sus aprendizajes

Luego se invita a compartir libremente los conceptos anotados

¿Qué aprendimos hoy?
 
</td>
</tr>
<tr>
<td>2 semanas</td>
<td>Actividad de transferencia para la próxima sesión

f) TRANSFIRIENDO</td>
<td>Transferencia Próxima sesión

Desarrollar con los profesores la matriz del cambio

¿Cómo superar la Resistencia al Cambio?

<table>
<tr><th>Ejemplos de Cambios</th><th>Razones – Tipos de Resistencias</th><th>Tipo de Causa
Deseo – Capacidad - Conocimiento</th><th>Respuestas adecuadas</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>
</td>
</tr>
</table>

g) Referencias Bibliográficas

1. Anderson, S. (2011). Desarrollo de las Habilidades Docentes: Implicaciones para el Director, Ponencia presentada en el Seminario Internacional "Directores para la Nueva Institucionalidad de la Educación Chilena". https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2016/12/NT-1-Desarrollo-de-las-Habilidades-Docentes.pdf

2. Fullan, M. (2001) The New Meaning of Change. New York: Teachers College Press.

3. Fullan, M. (2002) Liderar en una Cultura de Cambio. Madrid. Octaedro

4. Fullan, M. (2011) Investigación sobre el cambio educativo: Presente y futuro. Revista Digital de Investigación Lasaliana (3) 31-35.
   Recuperado desde:
   file:///C:/Users/Sergio/Desktop/UCV/M%C3%B3dulo%203%20SG/Investigacion%20Sobre%20El%20Cambio%20Educativo%20M.%20Fullan.pdf

5. Fullan, M. (2020). La gestión del cambio y la autoevaluación institucional. http://repositorio.sineace.gob.pe/repositorio/bitstream/handle/sineace/6351/Fullan_La%20gesti%c3%b3n%20del%20cambio%20y%20la%20autoevaluaci%c3%b3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y

6. Kotter International. (n.d.). The 8---Step Process for Leading Change. Disponible en: http://www.kotterinternational.com/our-principles/changesteps/changesteps

7. Marambio, J. & Valdés, A.M. (2015). Gestión de cambio. Ficha VALORAS actualizada de la 1ª Edición año 2008. Disponible en Centro de Recursos VALORAS, www.valoras.uc.cl Recuperado desde:
   http://valoras.uc.cl/images/centro-recursos/equipo/FormacionDeComunidad/Fichas/Gestin-del-Cambio-2018.pdf

8. Weinstein, J. (2020). Liderazgo en tiempos de Crisis. Centro de Desarrollo de Liderazgo Educativo. Facultad de Educación Universidad Diego Portales.
   https://liderazgoeducativo.udp.cl/columnas/liderazgo-directivo-en-tiempos-de-crisis/