

EL CAMBIO DE PARADIGMAS EN LA ADMINISTRACION PÚBLICA

DR. EUGENIO RAMÍREZ, CONSULTOR Y DOCENTE DEL ICAP*

NOTA: ARTÍCULO PUBLICADO EN LA REVISTA CENTROAMERICANA DE
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA 44/45, ENERO/DICIEMBRE 2003, ICAP.

NOTA: TAMBIÉN DISPONIBLE EN EL SITIO WEB WWW.GESTIOPOLIS.COM (BUSCARLO
BAJO EL TEMA GESTIÓN DE CAMBIO)

RESUMEN EJECUTIVO DEL CONTENIDO:

El presente artículo presenta el tema del cambio de paradigmas organizacional referidos al ámbito público, y de que su estrategia debería iniciarse con la sensibilización al personal para que adopten nuevos paradigmas de una manera racional, ya que al ser los cambios de la mente los más lentos, no es la Ley, el decreto, la circular o la resolución los instrumentos que ponen en marcha el proceso de cambio, ya que finalmente son las personas las que lo ejecutarán, los sostendrán y consolidarán hasta el punto del no retorno.

Igualmente plantea que el cambio se lidera, no se delega, debiendo las Jefaturas ser los líderes del cambio, apoyando sus diversas fases, incluyendo la red de apoyo emocional cuando las personas deban variar formas de trabajo, adoptar nuevas tecnologías o nuevos paradigmas que constituirán la nueva cultura organizacional que se pretende lograr.

ABSTRACT

This article introduces the topic of organizational paradigm shift relating to the public sphere, and that its strategy should begin with awareness for staff to adopt new paradigms in a rational way, because as the mind changes the slowest is not the law, decree, or judgment circular instruments that start the process of change, and finally it is the people who run it, will sustain and strengthen to the point of no return. Also suggests that the change will lead, not delegated, the Headquarters must be the leaders of change by supporting its various phases, including emotional support network if people need to change ways of working, new technology or adopt new paradigms that constitute the new organizational culture that is sought.

1. SOBRE EL CAMBIO PARADIGMATICO:

Abraham Maslow en su teoría de la Jerarquía de las necesidades humanas, planteó que los seres humanos somos eternos buscadores de seguridad, y cuando la encontramos nos aferramos a ella, representada en “algo” (modelos, creencias) que asumimos como ciertos aunque sean falsos, pero que serán ciertos en sus consecuencias, tal y como lo plantea el Teorema de Thomas: “Aunque algo sea falso en sus causas, es cierto en sus consecuencias”.

“Ese algo” son los paradigmas (del griego patrón o modelo), definidos como estructuras mentales, creencias, modelos, patrones, estereotipos que al asumirse como ciertos, nos resulta fácil adoptarlos, produciéndose una de las enfermedades organizacionales más graves denominada “parálisis paradigmática”, causada por el “efecto paradigma” que no nos deja pensar ni dudar sobre la validez o vigencia del paradigma al asumirse como cierto.

Ejemplos de algunos paradigmas –para citar tan sólo tres muy visibles y de impacto negativo-:

- La estructura piramidal intocable y paquidérmica, cuando el nuevo paradigma nos indica (teoría holandesa) que si la estrategia de servicio cambia, el organigrama debe cambiar, porque el organigrama es un medio y no un fin en sí mismo. “La estructura sigue a la estrategia” dicen los holandeses. El paradigma que equivocadamente ha estado rigiendo es: “La estrategia debe adaptarse a la estructura que tenemos”.
- Las series en los puestos (Secretaria 1, Secretaria 2, Secretaria 3) atentando contra el trabajo en equipo y la solidaridad laboral, ya que ese sistema perverso de redactar las clases de puestos en forma fraccionada “educa” a la persona a ser egoísta, en contrasentido con la definición de la palabra “trabajo”: esfuerzo cooperativo entre personas para lograr objetivos y metas en condiciones de eficiencia y eficacia, con recursos escasos para necesidades crecientes. No nos quejemos entonces de la conducta del personal, porque muchas veces la misma es producto del sistema en que la misma Institución lo tiene laborando.
- Jefes no rotativos enclavados en el mismo puesto por períodos tan largos, que comienzan a ver todo normal, al extremo de que ya no ve nada, ya que lo normal es intrascendente al intelecto, por ejemplo: es normal que todo cae para abajo, hasta que Isaac Newton se preguntó “por qué?” y descubrió la Ley de la Gravedad. La época nos marca otro paradigma: vuelva anormal todo lo que se ha hecho normal, desacostúmbrese de la costumbre! El modelo alemán –confirmado por los japoneses- plantea períodos rotativos de cinco años en posiciones homólogas, considerando que ese es el tiempo máximo en que una Jefatura mantiene capacidad innovadora, y si la única constante es el cambio constante, el sistema organizativo debería propiciar la actitud de cambio. La cultura de la repetición alienante –influencia de la Revolución Industrial- no permite la reflexión y la duda sobre el mejoramiento continuo, ya que la repetición es contraria al mismo y a la condición pensante de los humanos.

Los paradigmas son tan fuertes que aprovechando actividades de gestión de cambio con Científicos Alimentarios y con Científicos de la Salud, realicé sendos experimentos sobre paradigmas, con los siguientes resultados:

Adquirí una figura humana desarmable en piezas de madera y ellos sin saber de qué se trataba iban contestando –en su percepción- qué era la pieza que les mostraba, sin saber que era un componente de otras partes. Las respuestas: una aguja para arreglar redes de pesca, una peineta para el pelo, un chocolate, una ocarina, especie de abanico para echarse viento. Yo puse la pieza en una sola posición y nadie ni me pidió la pieza para examinarla ni nadie me pidió que la colocara en otra posición.

En realidad era la enagua de la figura humana (una bailarina de ballet), cuyas otras yo partes las tenía tapadas.

Cuando inicié el experimento no puse ninguna restricción.

Acto seguido saqué otra parte y las respuestas eran diversas sin correlacionarlas con la figura humana. Sucesivamente ocurrió lo mismo con las demás partes, hasta que armé la figura.

Cuando pregunté la razón por la que nadie –a pesar de ser Científicos-me había pedido alguna parte para examinarla antes de emitir la opinión o bien por qué no me habían pedido que la colocara en otra posición, las respuestas fueron: es que yo pensé que Usted no lo prestaba porque tenía la parte muy agarrada, es que pensé que como Usted es el Profesor era una falta de respeto pedírsela, es que no me pareció correcto pedírsela, es que Usted

no dijo que podíamos pedirla. Cuando les repliqué que yo no había puesto ninguna restricción al experimento, entonces sonrieron, concluyendo que ellos mismos había creado reglas restrictivas propias y las asumieron como ciertas...inventándolos y haciéndolos realidad!.

Conclusión final: así se forman los paradigmas. Cada persona los hace realidad y la mayoría de las veces constituyen creencias, que pudiendo ser falsas –como en éste caso- sus consecuencias se volvieron verdaderas. Los paradigmas entonces no tienen que ser explícitos, ya que operan más implícitamente.

2. EL CAMBIO Y LOS FILOSOFOS CLASICOS:

La historia de la humanidad ha estado marcada por el cambio, por lo tanto el cambio de paradigmas no es característico de los tiempos modernos cómo si lo es la velocidad del mismo, ya que antes ocurría un cambio cada 25 años y ahora ocurre cada 25 minutos, con sentencias terribles, como por ejemplo:

- La única constante es el cambio constante.
- Quien no cambia con el cambio, el cambio lo cambia.
- Ser protagonista del cambio, no víctima de él.
- Ser actor, no espectador.
- El cambio se hace con dolor o con placer...uno escoge!
- Quien no es parte de la solución, es parte del problema.
- Quien no entienda las fuerzas del cambio, no entiende nada.

Desde el año 1600, el jesuita Baltazar Gracián sentenciaba:

“Es dificultoso dar entendimiento a quien no tiene actitud,
pero es más dificultoso dar actitud a quien no quiere entender,
porque son sordos para oír y no abren los ojos para ver”.

El eterno problema con la actitud. En mis experiencias en procesos de gestión de cambio escucho con frecuencia la frase de que tal persona no tiene actitud para cambiar, y cuando he preguntado qué significa “no tener actitud”, las respuestas son vagas, diluidas, imprecisas, como por ejemplo: es que no quiere cambiar, es que está en otra época, es que así es él (o ella), es que no hay nada que hacer porque es un árbol que creció torcido, es que no le importa, es que...

Esas “frasesitas” me llevaron a analizar por qué la gente adopta tales conductas y qué podría hacerse para modificarlas. Para ello tuve que hacer una disquisición sobre las percepciones, sobre el concepto de verdad y sobre la actitud, encontrando algunas posiciones filosóficas sobre los conceptos “verdad” y “paradigmas” que nos podrían ayudar en la respuesta, a saber:

- Aristóteles dice que el lugar natural de la verdad es el juicio, pero los juicios provienen de las percepciones, de tal manera que si percibimos algo equivocadamente, eso nos llevará a juicios equivocados, aunque consideremos que estemos en la verdad.
- Francis Bacon (1561-1626) es anterior a Descartes en un par de generaciones. En Bacon se une el interés especulativo al técnico: saber es poder, poniendo en el mismo plano el hacer y entender, o sea la mano y el intelecto, dando entonces sentido vivo a la posición aristotélica para

designar a la lógica: ni la mano desnuda ni el entendimiento abandonado pueden dominar las cosas.

El valor de Bacon a la época actual estriba en que el cambio requiere de un previo examen de los prejuicios (actualmente paradigmas y que él llamó ídolos), que pueden ocultar la verdad. Como en el cartesianismo, apunta aquí la preocupación crítica y el temor a errar.

Son 4 los ídolos que afectan la verdad, según Bacon:

- o Prejuicios de la especie humana inherentes a su naturaleza, son las falacias de los sentidos, ya que no todos percibimos un mismo hecho de la misma manera.
 - o Las tendencias y predisposiciones individuales que pueden conducir a error. Por ejemplo la posición que una persona tenga sobre el paradigma del machismo lo llevará a criticarlo o a justificarlo, repito, dependiendo de sus paradigmas individuales.
 - o Los prejuicios de la sociedad y del lenguaje. Aquí entra el juego del relativismo cultural –aspectos antropológicos- de los paradigmas, ya que un paradigma válido en una sociedad, no lo será en otra. Por ejemplo los indios taramaras en México tienen el paradigma de correr todo el tiempo (todo lo hacen corriendo), haciendo recorridos que superan al día la maratón que con tanta publicidad se hacen en otros lugares “modernos”. Y no es que los taramara estén compitiendo, es que para ellos el “caminar” es sinónimo de “correr”, paradigma que simplemente no es comparable en sociedades urbanas.
 - o Los prejuicios de la autoridad, fundados en el prestigio de que algunos gozan en el escenario público y que pueden comprometer la visión directa y personal de las cosas y extraviar la opinión recta. Es decir, dependiendo de quién diga algo, podría considerarse como cierto, aunque sea falso.
- Para Kant (1724-1804) conocer las cosas significa conocimiento, pero las cosas “se me dan en mis ideas” y esas ideas podrían estar equivocadas. Dice Kant que las cosas son inaccesibles y no puedo conocerlas porque cuando las conozco ya están en mí, afectadas por mi subjetividad (los prejuicios de que habla Bacon).
Kant distingue dos elementos en el conocer: lo dado y lo puesto. Hay algo que se me da (las sensaciones) y lo que tengo (categorías, espacio/tiempo), y de la unión de ambos surge el fenómeno o cosa conocida, entonces el pensamiento al ordenar el caos de sensaciones, hace las cosas, por eso Kant decía que no era el pensamiento el que se adaptaba a las cosas, sino al revés, es decir, las cosas al pensamiento.

Para él habían tres modos de saber: la sensibilidad, el entendimiento discursivo y la razón (que Kant le añade “pura” o la razón de un ser racional).

- Podríamos aquí hablar de Heidegger: la descripción fenomenológica (poner en luz, poner en la verdad) está afectada por la interpretación. Y claro está, según Heidegger como yo interprete las cosas de acuerdo a mis percepciones o juicios, me conducirá a “mi verdad”...aunque esté equivocado! De tal manera que en gestión de cambio paradigmático hay gente que erróneamente (sin saberlo) está actuando dentro de “su verdad”, de acuerdo a sus paradigmas, por lo que su actuación a pesar de ser errónea, es correcta para él (dentro de sus paradigmas). Esto me ha llevado a estudiar y analizar otro tema no desarrollado en el presente escrito: la resistencia al cambio. Considero que nadie se resiste al cambio por el prurito de hacerlo, sino porque no ha entendido (no le han ayudado a hacerlo) a entender el cambio de paradigmas, partiendo del Principio de Causalidad: todo efecto tiene su causa. Desde ya trabajo en la hipótesis de que no existe la resistencia al cambio como tal –per se-, sino que ocurre por problemas metodológicos al no estar trazada la estrategia del cambio sobre la educación direccionada hacia los paradigmas que deberían eliminarse y los nuevos a adoptar, con su respectivo análisis grupal de impacto.

Sobre éste mismo tema, la Administración Pública, regida por el Principio de Legalidad, sólo permite actuar en lo que la Ley expresamente lo autorice, no dejando espacios de actuación por rangos o de facultaciones (empowerment), transformando al servidor público en un cumplidor de normas y órdenes, más no en un creativo en la gestión pública, al estar parametrado su accionar por un conjunto de normas y paradigmas, de tal manera que para seguir con el “efecto paradigma”, ocurre lo siguiente:

1. La información y la inteligencia son importantes, pero ninguna garantiza la capacidad de pensar, porque aunque se piense, será la aplicación de la norma la que se imponga, incluso sobre el propio criterio del colaborador, “ya que así está establecido”. El paradigma es el que rige, aún sobre el bienestar o satisfacción del cliente o usuario. En términos reales: importa más el procedimiento que el resultado, ya que el control es más importante que el resultado.
2. Ese paradigma normativo convierte a la Inteligencia en un transitar por los mismos caminos establecidos, al extremo de que –por ejemplo- en los sistemas remunerativos se paga la experiencia como sinónimo de antigüedad, sin calificar lo que la persona ha hecho con esa antigüedad, ya que en efecto, si la persona aprendió algo el primer año y lo repitió año tras año, realmente esa persona tiene un año de experiencia aunque tenga 20 de estar en la Institución. El nuevo paradigma de la experiencia indica que experiencia es lo que la persona ha hecho con lo que le ha pasado y no la simple acumulación de años, que sólo fueron agregando años y no valor agregado a esa acumulación de años.
3. En la época actual, el pensamiento estándar a que es sometido el funcionario público por los paradigmas que lo rigen, no alcanza, porque al ser el cambio la única constante, necesariamente nuevos paradigmas deberían permitirle “pensar fuera de la caja” (pensamiento discontinuo) para tener esa capacidad adaptativa a un entorno cambiante (Teoría de la evolución de la especie de Charles Darwin sobre la adaptabilidad de las especies al entorno). “Pensar fuera de la caja” significa: buscar alternativas, transitar por esquemas no rutinarios, apartarse de la escuela histórica que defiende la lógica de la repetición, basada en que si siempre lo hemos así, para qué cambiar?, con justificaciones paradigmáticas tales como: “así no nos ha ido tan mal”, “no somos los mejores, pero tampoco somos los peores” (conducta aloplástica: buscar justificaciones en el entorno que no conducen al mejoramiento continuo. Como cuando un entrenador de fútbol justifica la derrota en el mal estado de la cancha. Alguien que dude de esa conducta aloplástica podría preguntarle: Y adónde jugó el otro equipo que le ganó?
4. Los errores del pensamiento entonces no son errores de la lógica, sino de la percepción (paradigmas), porque la mayor parte del pensamiento se origina en cómo percibimos las cosas o sea en nuestros juicios. Por lo tanto si la percepción es equivocada vamos a tener juicios equivocados, de manera que no importa cuál sea la lógica: el resultado estará mal!
5. Por eso pienso que se debe educar a la gente para que mejore su percepción (nuevos paradigmas), a fin de aprovechar el talento humano en las organizaciones. No es enseñando o fortaleciendo la lógica que podremos mejorar el capital intelectual de la organización, sino fortaleciendo el pensar para que mejoren las percepciones o juicios, ya que la lógica no es suficiente si no mejoramos nuestras percepciones, es decir, si no mejoramos la forma en que vemos los paradigmas (epistemología del conocimiento ó mayéutica socrática: estar dudando).
6. Debemos fortalecer el pensamiento creativo, no el pensamiento paradigmático esquematizado, lleno de metodologías alienantes que limitan el pensamiento porque no estimulan el pensar, sino el actuar, por ejemplo la famosa respuesta del “no se puede” es paralizante, porque no deja espacio al “vamos a ver si se puede”.
7. No se necesita por lo tanto más lógica, sino más creatividad. Y los paradigmas no nos dejan ser creativos, ya que enmarcan nuestro pensamiento a que “cuadre” con el paradigma, es decir, todo pensamiento que calce con mis paradigmas será bienvenido!...aunque el pensamiento esté equivocado.
8. En la Unión Europea por ejemplo, el 25% del tiempo escolar está asignado a la matemática, pero según algunos críticos que no comparten ese paradigma de los diseñadores curriculares,

en la vida cotidiana apenas se utiliza el 3% de esos conocimientos. Además en el Modelo de Gestión por Competencias, la educación no debería estandarizarnos porque no todos tenemos la facilidad, el gusto o el interés vocacional por la matemática.

9. Además, la neurociencia nos indica que el cerebro procesa aproximadamente 70.000 pensamientos diarios, de los cuales tan sólo el 1% constituyen pensamientos nuevos, por lo tanto el cerebro es “un disco duro” con gran capacidad para guardar paradigmas (conducta basada en la experiencia, a diferencia de los animales que está basada en el instinto). Posiblemente ese enfoque biológico del cerebro, sea también una razón por la cual el cambio –cerebralmente hablando- es difícil de adoptar por las personas, aspecto que personalmente no comparto, por ser un enfoque totalmente biológico, cuando lo cierto es que en el cambio de paradigmas entran en juego aspectos sociológicos, del entorno, de la cultura o aspectos antropológicos, de los intereses creados, de la capacidad de riesgo organizacional, del liderazgo, de estrategias de cambio y sobre todo metodológicos, ya que pésimas ideas han sido implementadas con una excelente estrategia de venta y contrario sensu, excelentes ideas han muerto porque la gente las vio como una amenaza y no como una oportunidad, producto de pésimas estrategias de venta.
10. En resumen: la historia de la ciencia está repleta de conocimientos obtenidos a través de la pregunta: Por qué? (dudaron de los paradigmas). Otros lo obtuvieron al azar (los rayos X, la ley de la gravedad, los psicotrópicos, el Viagra, la primera persona televisada, la quimioterapia). Por tanto, debería fortalecerse la duda como madre que es del conocimiento, porque la verdad se encuentra retorciéndose en la duda. La rutina tendrá como resultado más rutina. Debemos recordar que las ideas están basadas en los “juicios” que nos llevan a rechazar o no, de tal manera que usando la llamada “lógica”, aceptaremos sólo aquello que se acomode a nuestras percepciones o juicios, aunque estén equivocados. En cambio a la creatividad sólo le interesa hacia dónde va una idea y qué provoca, por lo tanto es una veta para buscar el conocimiento, aunque la misma no se ajuste a la lógica.

Concluyendo sobre estas teorías filosóficas y aplicándolas al cambio paradigmático:

Pienso que las estrategias del cambio organizacional, modernización Institucional, racionalización del Estado o procesos de transformación, deberían comenzar por educar y sensibilizar al personal para concientizarlos del mal impacto de algunos paradigmas y así crear las condiciones para cambiarlos hasta el punto del no retorno.

Igualmente concientizarlos sobre el impacto beneficioso que traerían los nuevos paradigmas, porque de lo contrario la gente no sabrá hacia dónde cambiar ni el proceso transicional paradigmático a que estará sometido. Es lo que se denomina la “direccionalidad del cambio” formada por nuevos paradigmas y no decirle a la gente simplemente que tiene que cambiar, ya que no lo hará –repito- si el cambio no tiene direccionalidad estratégica basada en el cambio de paradigmas.

3. NUEVOS PARADIGMAS:

En relación con la conclusión anterior, por ejemplo si la Institución adoptara el nuevo paradigma de la estructura plana y la organización por procesos, no debería creer que modificando cuadritos en el organigrama todo va a cambiar por obra y gracia de una mano invisible (parafraseando a Adam Smith) que los coordinará automáticamente. Más bien debería venderse al personal la idea del cambio paradigmático sobre tres direcciones estratégicas:

3.1. Las desventajas de la estructura piramidal: lenta, paquidérmica, alejada del cliente, una razón de ser en sí misma, donde –como lo indica Northcole Parkinson- se oculta cualquier inepto porque el trabajo se lo hará el “de arriba” o el “de abajo” y finalmente el trabajo se hará tarde o temprano.

3.2. Las ventajas de la estructura plana y de funcionar por procesos, de tal manera que el cliente o usuario no tenga que recorrer todo el edificio para lograr algo (organización POS: todas las decisiones cerca del punto de venta Point of Sale).

3.3. La única forma de defender a la Empresa o Institución es defendiendo al cliente.

Igual con otros nuevos paradigmas que la Institución podría adoptar, tales como:

1. PLATAFORMAS DE SERVICIOS: para dar atención integral en un mismo punto.
2. COORDINADORES, NO JEFES: El personal debe trabajar para los clientes o usuarios, no para los Jefes, por lo tanto el Jefe debe ser un Coordinador (constructor de andamios, no de obstáculos) para hacerle la vida feliz al cliente o usuario.
3. ALTA TECNOLOGIA: la tecnología es para producir información en línea para resolver delante del cliente o usuario. La tecnología no es para producir papeles.
4. FACULTACION (EMPOWERMENT): El personal debe estar facultado para servir y para tomar decisiones, no para recibir documentos con la consabida respuesta: "Deje esto aquí, nosotros le avisamos, no se preocupe". Y si el cliente o usuario pregunta cuándo le contestarán, la clásica respuesta: "Cuando esté listo", ó "pegue ésta solicitud en la ventana de su casa, ahí pasarán a hacerle la conexión".
5. ORGANIZACION DE AFUERA HACIA ADENTRO: Las organizaciones deben crecer sobre las experiencias de los clientes o usuarios, no sobre la comodidad del personal. Creo que todos habremos sido víctimas de: "Se entregan cheques de 11 am a 12 m, sólo los miércoles" (no es que trabajan tiempo completo?). "Horario continuo de 8 am a 4:00 pm) entonces porqué al medio día no hay nadie o dejan sólo un empleado?)
6. FLEXIBILIDAD: Las organizaciones deben buscar las formas de decir "sí", no esforzarse en decir "no". La flexibilidad debe ser organizacional, pero también debe provenir de una flexibilidad mental. No es que deba caerse en el caos, pero por favor no le hagamos caos a los clientes, usuarios o ciudadanos.
7. ESTRATEGIAS DE SERVICIO: Las Instituciones deben tener clara su estrategia de servicio al cliente y tener capacidad de respuesta ante picos de demanda fraccionando horarios, contratando gente a tiempo parcial. Si lo más importante es servir, entonces adónde están las estrategias de servicio?
8. POLIFUNCIONALIDAD Y ROTACION: El personal debe desempeñar un conjunto de labores polifuncionales y no estar repitiendo una misma función culturizando el ya famosísimo: "eso a mí no me toca".
9. ESCUCHAR LA VOZ DEL CLIENTE: Cambie la forma de evaluar el desempeño del personal incorporando la nota de los clientes (internos y externos) para que los procesos mejoren. Cuando sólo el Jefe califica, todos sacan 100% y alguna nota "baja" rondará el 97% o 98%, sin correlacionarla con el resultado de la gestión. Por ejemplo: si en una contabilidad todo está atrasado, por qué todo su personal obtuvo una nota promedio de 98%? Si la morosidad sube y sube, por qué el personal de Cobros obtuvo un 97% de nota promedio? Son sistemas perversos!
10. FUNCIONAR CON BASE EN LA DEMANDA, NO CON BASE EN LA OFERTA: Organizarnos para adaptar la organización a las necesidades de la demanda y dejar ya el paradigma de que la gente debe ajustarse a "nosotros". Por ejemplo horarios en función de las comodidades de los usuarios o clientes, no los horarios que mejor convengan al personal, ya que la razón de ser son los clientes, por lo tanto la organización debería ser alrededor de ellos y como alguien aparte.
11. ORGANIZACION CON CAPACIDAD ADAPTATIVA: Si la única constante es el cambio constante, por qué no hacemos que la organización tenga esa capacidad adaptativa a entornos cambiantes? Por la parálisis paradigmática.
12. CULTURA DE SERVICIO AL CLIENTE: Formar al personal en los valores del servicio, culturizando el servicio al cliente. Ya basta de darles cursos de sonrisas, donde sonrientemente dicen "no se puede", "eso aquí es imposible".

13. ALTAS COMUNICACIONES EN TODO SENTIDO: El rumor es la búsqueda de la verdad que no llega por otros medios. Un rumor no desmentido a tiempo se vuelve verdadero. Entonces: hay personal chismoso o es que hay Jefes que no informan?
14. ORGANIZACION INTELIGENTE: Aprender de las experiencias, buscar las quejas, prevenir, hacer a la organización inteligente para que acumule experiencias como lo hacemos –por dicha- los humanos.
15. ESTIMULAR EL PENSAMIENTO DISCONTINUO: Donde todos piensan igual nadie piensa. Debe estimularse que la gente piense diferente, es decir, que adopte nuevos paradigmas.
16. LIDERAZGO: El Jefe tiene autoridad porque se la otorga el puesto. El Jefe es obedecido. El Líder tiene autoridad ganada por el ejemplo y dedicación. El Líder es seguido.
17. DIFERENCIACION, NO SER DEL MONTON: Diferenciamos por ser una organización especial que los clientes, usuarios o ciudadanos están dispuestos a defender por la excelencia en su servicio.
18. RESULTADOS SON LOS QUE HABLAN, NO LAS EXCUSAS: Formar la cultura de rendición de cuentas y abandonar la cultura aloplástica de estar echándole la culpa al sistema como si nosotros no fuéramos parte de él.

Los anteriores nuevos paradigmas podrían ser considerados como de la administración privada, lo que es cierto, pero también debemos estar conscientes de que cada vez más lo público y lo privado tienden a fusionar conceptos, sobre todo con las nuevas formas organizacionales de Empresas Públicas, para citar tan sólo un ejemplo.

4. EJES ESTRATEGICOS DEL CAMBIO PARADIGMATICO EN LA GESTION PUBLICA:

A nivel más conceptual, la Administración Pública podría trazar los ejes para el cambio paradigmático orientado a su modernización, basado en los siguientes paradigmas:

- a. Desconcentración: delegar algunas atribuciones a órganos subalternos, siguiendo los lineamientos políticos y administrativos del órgano jerárquico superior. No debe seguir rigiendo el paradigma de que la capital es el país.
- b. Regionalización: ejercer el acto de la administración pública por medio de los órganos ubicados en las regiones, con la finalidad de lograr mayor equilibrio, dinamismo y equidad en el desarrollo, con la participación ciudadana. Aquí debe romperse el paradigma del predominio de la capital en dejarse lo mejor de la tecnología y los recursos, enviando a las Regiones los bienes que va dejando “la capital”.
- c. Sectorialización: definida como la actividad que coordina políticas en un conjunto de Instituciones o de actividades de éstas, para lograr los objetivos de Gobierno de manera más articulada, coherente y sin duplicidades, maximizando los recursos disponibles, dentro de un concepto de rendición de cuentas aparejado con “la exigencia de cuentas”. Aquí se romperían algunos paradigmas sobre las designaciones de Ejecutivos, como por ejemplo que el Gobierno nombre a un Ministro Rector del Sector, y éste nombra al cuerpo Ejecutivo de las Instituciones y demás entes adscritos al Sector. Este concepto no es nuevo.

El proceso implica la activación y manejo unitario de sinergias tanto en el enfoque sistémico del Sector como en materia de procesos de dirección y planificación –o conducción política- que contemplen la máxima amplitud posible de la problemática -y “solucionática”- del Sector respectivo, entiendan la relevancia de no desatender nunca las articulaciones orgánicas e intrínsecas de la materia del mismo, con respecto a sus requerimientos de dirección y planificación como Sector articulado. El paradigma

actual de la fragmentación Institucional ha generado un divorcio constante, y una improvisación, en lo que es la conducción política y la gerencia técnica y administrativa Sectorial.

- d. Descentralización funcional: proceso de autonomía que confiere al organismo público independencia, de gobierno o de administración ó ambas.
- e. Rendición de Cuentas, acto de responder mediante indicadores de proceso y de resultados, sobre los recursos asignados y la excelencia en la prestación. No presupuesto automático ni crecimiento porcentual anual. Sí a un sistema de asignación de recursos basado en evaluar como transformó “esos números” en satisfacciones sociales y en el logro de los indicadores de productividad, calidad, costo, tiempo, cobertura, sentido de oportunidad, satisfacción de la ciudadanía y otros.

El cambio no ocurre a menos que se provoque o de que las fuerzas impulsoras lo hagan necesario, para ello las fuerzas impulsoras deberían ser el enfoque al resultado, el enfoque a la satisfacción de la ciudadanía, el enfoque a transformar necesidades sociales en satisfacciones sociales, pero también, el enfoque a ubicarse históricamente en la época actual: la ola o época del conocimiento, que nos trae nuevos paradigmas.

De los puntos anteriores me interesa comentar brevemente el concepto SECTORIALIZACION, ya que mientras sigamos con ausencia de una visión común por Sectores, de instrumentos viables de Gerencia Pública, de integración estratégica Institucional hacia el Plan Estratégico Sectorial y aprovechando las capacidades y la priorización de orden político (Plan Nacional de Desarrollo), económico y social del país, cada Institución seguirá actuando cada una por su lado, sin ese concepto de “Proceso-País”, “Sistema-País”, reflejado en carencias de direccionalidad política y de organización, coordinación, control, evaluación, rendición de cuentas, con visión integrada sectorial. De nuevo los paradigmas presentes, ya que sigue rigiendo el paradigma de que cada Institución existe por sí misma y constituye una razón de ser en sí misma, en la denominada “feudocracia”. Otros paradigmas que afectan avanzar en el direccionamiento de la Sectorialización:

5. UBICACIÓN HISTORICA EN LA OLA DEL CONOCIMIENTO:

En el Modelo de Gestión por Competencias, una de las competencias que las empresas privadas “punta” están exigiendo en las posiciones Directivas y Técnico-Profesionales se denomina “Realismo Histórico” (uno de los gobiernos centroamericanos ha estado direccionando acciones en tal sentido), se refiere a los paradigmas que el candidato tiene, ya que en función de su mapeo paradigmático, así será su comportamiento. Así por ejemplo si la persona todavía tiene paradigmas de la ola industrial, su actuación Gerencial o en su equipo de trabajo interdisciplinario (o intersectorial) será de desconfianza, pensando que unos piensan y otros actúan, que la supervisión estricta es la mejor forma de lograr resultados y estará más enfocado en el control que en el resultado, fijándose más en quien llegó temprano que en quien da el mayor valor agregado en el trabajo.

Personalmente me ha correspondido en algunas Empresas que asesoro o he asesorado, formar parte de un Comité Ad-Hoc para ubicar a los candidatos paradigmáticamente, observando cómo gente excelentemente formada académicamente, no fue cambiando con el cambio, llevándolo a no ser una persona no elegible pues al estar con “parálisis paradigmática”, está viviendo un mundo que ya no existe, porque la Ola del conocimiento tiene nuevos paradigmas muy diferentes a los que tuvo la Ola Industrial. No es posible contratar a alguien con paradigmas de la Ola Industrial, para que ejerza roles directivos en la Ola del Conocimiento.

Alvin Tofler lo sentenció:

“El futuro será de los aprendices, porque quienes creen que todo lo saben,
están viviendo un mundo que ya no existe”.

Esta Ola del Conocimiento se caracteriza por:

- DOMINIO DE LA INTELIGENCIA PARA MANEJAR CONOCIMIENTO: el saber tiene que valer al momento de hacer.
- EQUIDAD DE GÉNERO: no es la fuerza física la predominante.
- POLIFUNCIONALIDAD Y ROTACION DE LOS RECURSOS HUMANOS: para obtener y desarrollar las mejores competencias (gestión de recursos humanos por competencias), ya que una persona enclavada en un puesto, nunca sabrá para que otras cosas es excelente. Se busca matar el concepto de rutina, por el concepto de “fuente de retos y realizaciones”.
- PROCESOS, NO TAREAS POR EXIGENCIA TECNOLOGIA Y FUNCIONAL: expertos en el proceso, no en la tarea. Que el personal se constituya en una cadena de valor agregado, no en cumplir funciones que muchas veces carecen del enfoque sistémico.
- LA CALIDAD SE IMPONE A LA PRODUCTIVIDAD: la ciudadanía necesita calidad en el servicio, no una fría estadística de “cuántos casos” se vieron el mes pasado.
- DOMINIO DE AUTOMATIZACION. TECNOLOGIA DE SISTEMAS ABIERTOS. TRABAJO EN RED. INTRANET. INTERNET. INTERFASES. CLIENTELA CON ACCESOS A RED DE SERVICIOS.
- LA HABILIDAD LA RECUPERA EL SER HUMANO: el ser humano por encima de la máquina y la tecnología.
- CAPITALIZACION DE LA EXPERIENCIA.
- NECESIDADES DEL CLIENTE. EMPRESA DEBE CRECER SOBRE LAS EXPERIENCIAS DE LOS CLIENTES.
- EN ARMONIA CON LA NATURALEZA.
- FUNCIONAR SOBRE LA DEMANDA, NO SOBRE LA OFERTA.
- RENDICION DE CUENTAS.
- GLOBALIZACION. TODO ESTA CERCA CON LAS COMUNICACIONES.
- INTERDISCIPLINARIDAD. INTERSECTORIALIDAD. EQUIPOS DE TRABAJO (A DIFERENCIA DEL TRABAJO EN EQUIPO).
- NUEVO CONCEPTO DE INTELIGENCIA: inteligente no es quien tiene más coeficiente intelectual. Considera la teoría de las inteligencias múltiples y la teoría de la inteligencia emocional.

5. IDEAS O POSICIONES?

Por último, la estrategia del cambio paradigmático debe estar basada en las ideas, no en las posiciones.

La idea permite el diálogo, permite valorar, discernir las ventajas y desventajas, es decir, mantener una racionalidad analítica.

Contrario sensu, la posición atrinchera el pensamiento y no deja pensar, por lo tanto la idea se ausentará y vendrá el conflicto, ya que la posición asesina a la idea aunque ésta sea la correcta. Excelentes ideas han muerto por malas estrategias, dando cabida a pésimas posiciones donde todos perdemos.

Y es que en el cambio ocurren situaciones que pueden generar conflictos y malos entendidos, de ahí que el proceso comunicador de ideas debe ser constante, transparente y retroalimentado, teniendo cuidado con la frase “hay verdades que mal dichas, pueden tener efectos tan

destructivos como si fueran mentiras”, o cómo dijo Cicerón: “hay mentiras que contienen pequeñas verdades que vuelven verdadera toda la mentira”.

Cuando hay ideas hay análisis, cuando hay posiciones hay luchas posicionales: Se sacan puntos de coincidencia y puntos de no coincidencia. Se puede negociar sobre los puntos de no coincidencia. Muchas veces hay que dar un paso atrás para poder dar un paso hacia adelante, porque la negociación implica que ni una parte cedió todo, ni la otra ganó todo, desde luego cuando la negociación no afecta al proyecto total. La filosofía de la negociación es “Ganar/Ganar” en la denominada “Teoría del Equilibrio” (Dr. John Nash –Premio Nobel sobre su Teoría del Equilibrio).

Sin embargo cuando la estrategia de rompimiento paradigmático no tiene previstas acciones para las “posiciones”, entonces no hay idea que valga, porque lo que valdrá será mantener la posición de quienes padecen de la enfermedad “parálisis paradigmática”.

La posición “per se” es irreflexiva, irracional y conduce al antagonismo. Cuando no hay ideas en discusión, viene la violencia en sus diversas formas (verbal, por ejemplo). La violencia aflora cuando se terminaron las ideas y el cambio se detendrá o comenzará un camino tortuoso y a veces paralizante.

6. CONCLUSIONES FINALES REFERIDAS AL CAMBIO DE PARADIGMAS EN LA GESTION PUBLICA:

- 6.1. Cuando hablamos de Reforma del Estado, Modernización de la Administración Pública, Transformación Institucional, Racionalización del Estado y otros, necesariamente entran en juego los paradigmas, ya que todo cambia implica abandonar algunos paradigmas para adoptar otros, que se supone, son mejores que los anteriores. Personalmente no me gusta hablar de cambio como algo abstracto, sino que metodológicamente necesito tener claros los paradigmas que debemos derribar y cuáles debemos adoptar.
- 6.2. Pero muchas veces hemos observado que cuando se habla de esa modernización, no se identifican cuáles paradigmas debemos eliminar y cuáles debemos adoptar, siendo en mi concepto uno de los grandes problemas u omisiones que han tenido las estrategias del cambio, quedando los actores del cambio sin el debido “guión” u orientaciones hacia dónde cambiar. Por eso el cambio debe ser razonado sobre la base del análisis paradigmático, no sobre la base el “snobismo” o moda como ocurrió con la Reingeniería (de tan mal recuerdo y de que luego su autor Hammer se arrepentiría), al haberse adoptado simplemente como una moda, irreflexivamente. Un amigo del sector bancario me indicaba que el cambio está ocurriendo tan rápido que a veces se adopta una nueva corriente sin evaluar si la anterior había sido correcta. En broma se refería al “sabor del mes”, es decir, que constantemente vienen modas de cambio que la gente adopta sin tener conciencia de los paradigmas nuevos, que lo había llevado a ser muy cauteloso con los snobismos del cambio si no estaban sostenidos en el cambio paradigmático.
- 6.3. Se le dice a la gente que debe cambiar, pero no se le enseña cómo hacerlo, como si el futuro fuera una extensión del pasado con nueva palabrería. En tal sentido el cambio nos ofrece una frase delicada de analizar: “No apoye el cambio, tampoco lo resista, simplemente entiéndalo”. Y entender el cambio, es eso, entenderlo, discernir, racionalizar, concientizar el efecto dañino de los malos paradigmas, así como las ventajas que traerán los nuevos paradigmas en la salud organizacional en beneficio de la razón de ser de la organización. Esto implica entonces que los

actores del cambio deben ser preparados y sensibilizados sobre el concepto “paradigma” (nadie ama lo que no conoce), enseñándole a identificar malos paradigmas y que ellos mismos concluyan sobre los impactos de esos paradigmas. Igual con el impacto esperado de los nuevos paradigmas para que los adopten concienciadamente.

- 6.4. Cambiar paradigmas no es sencillo, porque se trata de formar una nueva cultura organizacional. Ya sabemos que la cultura organizacional es difícil de cambiar porque constituye la sumatoria de los valores, antivalores, creencias, modelos o estructuras mentales que se fueron arraigando con el paso del tiempo, y que los cambios de la mente son los más lentos, lo que no debe ser obstáculo para no emprenderlo. Debe recordarse que el presente de una organización –al igual que el de una persona- es el producto de su pasado, y de que el futuro será lo que está construyendo hoy. Lo peor es no hacer nada, porque al no hacer nada nos garantizará que todo seguirá igual. Hacer nada garantiza: nada!. Tener visión de largo plazo con el cambio. Mahatma Gandhi: “Si no haces nada, tienes garantizado que no lograrás nada”.
- 6.5. Las Jefaturas deben liderar el cambio, no delegarlo, y deberían ser los primeros que deberían entrar a la primera fase de análisis paradigmático y de la forma en que liderarán, motivarán, direccionarán y sostendrán con “su gente” el cambio de paradigmas. Muchas veces el personal participante en el cambio organizacional se pregunta en Seminarios o Talleres sobre el cambio: y adonde están los que aquí deberían estar? Por qué el que debería estar vino tan sólo a inaugurar el evento y se retiró?
- 6.6. Además, liderar el cambio significa que los Dirigentes deben tener una congruencia en su actuar como equipo, marcando línea de que el cambio comienza por ellos. Muchas veces nos encontramos con Jefes que hablan bien del cambio, pero cuando les llega el turno de hacerlo, las cosas se ponen difíciles. De ahí la frase de un Jefe que sufrió tal proceso del que salió concientizado y fortalecido: “Cuando salí a buscar a los enemigos del cambio, me di cuenta de que enemigo era yo”.
- 6.7. En tal sentido se ha establecido la actuación de las Jefaturas dentro del siguiente marco conductual:
 - 6.7.1. CURIOSIDAD: buscar respuestas a diversas clases de asuntos y problemas. Investigar las causas y explicar eventos. Hacer preguntas del porqué y cómo de las cosas.
 - 6.7.2. OBJETIVIDAD: Confiar en argumentos válidos. No dejarse influenciar por factores emotivos y subjetivos para concluir.
 - 6.7.3. MENTE ABIERTA: Voluntad para considerar que una amplia variedad de creencias pueden ser verdaderas. Formar juicios/no dejarse llevar por los prejuicios.
 - 6.7.4. FLEXIBILIDAD: Estar dispuesto a cambiar de opinión. No adoptar posiciones paradigmáticas. Dejar siempre posibilidades abiertas.
 - 6.7.5. HONESTIDAD INTELLECTUAL: Aceptar la verdad de ciertas afirmaciones cuando no hay suficiente evidencia para sostenerlas, aún cuando ello sea una negación de creencias personales.
 - 6.7.6. SER SISTEMATICO: Seguir una línea de razonamiento consistente hasta su conclusión. Evitar asuntos que no son pertinentes a la línea de razonamiento.
 - 6.7.7. PERSISTENCIA: Insistir en buscar maneras de solucionar disputas y de conseguir evidencia y argumentos para sostener un determinado punto de vista. La persistencia es la que ha moldeado el futuro.
 - 6.7.8. ESCEPTICISMO INTELLECTUAL: Posponer la aceptación de una conclusión como cierta hasta tanto no se haya presentado evidencia adecuada.

- 6.7.9. RESOLUCION: Se debe tener resolución par aceptar ciertas conclusiones cuando las evidencias así lo indican.
- 6.7.10. RESPETO POR OTROS PUNTOS DE VISTA: Voluntad para admitir que uno puede estar equivocado y que otras ideas que uno no comparte pueden ser las verdaderas.
- 6.7.11. ACEPTAR QUE HABRAN SITUACIONES PROBLEMATICAS DE LOS PROCESOS DE CAMBIO: Pensar que todos queremos evitar y solucionar tales problemas.
- 6.7.12. SER AUTOCRITICO Y TRATAR CON OBJETIVIDAD EL PUNTO DE VISTA DE OTROS: La inteligencia está distribuida.
- 6.7.13. CREER EN EL VALOR DE LA RACIONALIDAD: Todo cambio busca mejorar. Todo cambio está basado en el Principio de la Racionalidad.
- 6.7.14. RESPONSABILIDAD Y VALENTIA PARA ENTENDER Y ACEPTAR LAS CONSECUENCIAS DE LA TRANSFORMACION:
Aquí nadie engaña a nadie.
- 6.7.15. ACTITUD DE CONTINUO APRENDIZAJE Y DE CRECIMIENTO: Experiencia no es aprender algo el primer año para luego seguirlo repitiendo todos los años igual. El cambio implica transformación o nuevo pensamiento. Tener esa actitud para ir cambiando con el cambio.

Una reflexión final:

NI APOYAR EL CAMBIO, TAMPOCO ENFRENTARLO...

SIMPLEMENTE ENTENDERLO!

EL CAMBIO SE ENTIENDE CUANDO UNO ACEPTE QUE

LOS PARADIGMAS HAN CAMBIADO!

...Y VIENE LO QUE SE BUSCA:

EL CAMBIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

PRODUCTO DE LOS NUEVOS PARADIGMAS!