

El cambio de paradigmas en la modernización de la administración pública

TRATA EL TEMA DEL CAMBIO DE PARADIGMAS ORGANIZACIONALES REFERIDOS AL ÁMBITO PÚBLICO, IMPULSADOS MEDIANTE LA ESTRATEGIA, INSTRUMENTO QUE DEBERÍA INCLUIR UNA ETAPA DE SENSIBILIZACIÓN AL PERSONAL, PARA QUE ADOPTEN NUEVOS PARADIGMAS DE UNA MANERA RACIONAL. IGUALMENTE PLANTEA QUE EL CAMBIO SE LIDERA, NO SE DELEGA, DEBIENDO LAS JEFATURAS SER LOS LÍDERES DEL MISMO, PARA IMPULSAR UNA NUEVA CULTURA ORGANIZACIONAL.

Sobre el cambio paradigmático

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 verdaderos 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, este-

reotipos 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 solo tres muy visibles y de impacto negativo:

- La estructura piramidal intocable y paquidérmica. El nuevo paradigma nos indica (teoría holandesa), que si la estrategia de servicio cambia, el organigrama debe cambiar, porque éste 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

* Profesor del Programa de Maestría del ICAP y Consultor en el Programa de Cooperación Técnica Internacional.

estrategia debe adaptarse a la estructura que tenemos”.

- Las series en los puestos (Secretaria 1, Secretaria 2, Secretaria 3). Atenta 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. Entonces la conducta del personal, es producto del sistema en que la institución lo tiene laborando.

- Jefes no rotativos enclavados en el mismo puesto por períodos tan largos, que comienzan a ver todo normal, ya que lo normal es intrascendente al intelecto. Por ejemplo: es normal que todo lo que cae sea para abajo, hasta que Isaac Newton se preguntó “¿por qué?” y descubrió la Ley de la Gravedad. La época en que vivimos actualmente 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 continuo, 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 se han realizado sendos experimentos con científicos alimentarios y científicos de la salud en sus diversas disciplinas, con los mismos resultados, *ceteris páribus*.

El experimento consistió en reunir ambas poblaciones compuestas por científicos para someterlas a la siguiente situación de percepción:

“Se adquirió una figura humana desarmable en piezas de madera, hecho que desconocían los científicos y se les preguntó: en su percepción, ¿qué era la pieza que se les mostraba? Las respuestas fueron: una aguja para arreglar redes de pesca; una peineta para el pelo; un chocolate; una ocarina; algo para echarse viento.

Se puso la pieza en una sola posición y ninguna persona la pidió para examinarla ni que se colocara en otra posición.

En realidad la pieza correspondía a la enagua de la figura

humana, cuyas otras partes se tenían cubiertas.

Cuando se inició el experimento no se emitió ninguna restricción.

Acto seguido se mostró otra parte y las respuestas fueron diversas, sin correlacionarlas con la figura humana. Sucesivamente ocurrió lo mismo con las demás partes, hasta que finalmente se armó la figura humana.

Posteriormente se preguntó la razón por la que ningún asistente, a pesar de ser científicos, había pedido alguna parte para examinarla antes de emitir la opinión, o bien por qué no habían solicitado que la colocara en otra posición. Las respuestas fueron:

- Pensé que usted no la prestaría porque tenía la parte muy presionada.
- Asumí que como usted es el profesor era una falta de respeto pedírsela.
- No me pareció correcto pedírsela
- Usted no dijo que podíamos pedirla.

Cuando les repliqué que yo no había puesto ninguna restricción al experimento, entonces sonrieron, concluyendo que ellos mismos, cada uno privadamente, se había puesto límites...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.

El cambio y los filósofos clásicos

La historia de la humanidad ha estado marcada por el cambio, por lo tanto, el paradigma no es característico de los tiempos modernos como 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, 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. Experiencias en procesos de gestión de cambio, manifiestan con frecuencia la frase de que: “tal persona no tiene actitud para cambiar”. Cuando pregunto qué significa “no tener actitud”, las respuestas son vagas, diluidas, imprecisas. 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...”

El análisis de esas “frasescitas” inducen a preguntar por qué la gente adopta tales conductas, y qué podría hacerse para modificarlas, abordando una disquisición sobre las percepciones, y sobre los conceptos de verdad y actitud. Al respecto algunas posiciones filosóficas sobre los conceptos “verdad” y “paradigmas”, podrían ayudar en la respuesta:

- Aristóteles dice que el lugar natural de la verdad es el juicio; sin embargo los juicios provienen de las percepciones, de tal manera que la percepción errada sobre algo conduce 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 el conocimiento de 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 cuatro los ídolos que afectan la verdad, según Bacon:

- 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.
- Las tendencias y predisposiciones individuales que pueden conducir a error. Por ejemplo, la posición de una persona sobre el paradigma del machismo lo llevará a criticarlo o a justificarlo, de acuerdo a sus predisposiciones individuales.
- Los prejuicios de la sociedad y del lenguaje. Aquí entra en juego el relativismo cultural, aspectos antropológicos de los paradigmas, ya que un paradigma válido en una

sociedad, no lo será en otra. Por ejemplo, los indios tarau-
maras en México tienen el
paradigma de correr todo el
tiempo (todo lo hacen
corriendo), haciendo recorri-
dos que superan al día, la
maratón que con tanta publi-
cidad se hacen en otros luga-
res “modernos”. Y no es que
los tarau-
maras estén compitiendo, es que para ellos el
“caminar” es sinónimo de
“correr”, paradigma que sim-
plemente no es comparable
en sociedades urbanas.

- Los prejuicios de la autori-
dad, fundados en el prestigio
de que algunos gozan en el
escenario público, y que pue-
den comprometer la visión
directa y personal de las
cosas y extraviar la opinión
correcta. Es decir, depediendo
de quién diga algo, podría
considerarse como cierto,
aunque sea falso.
- Para Kant (1724-1804) “conocer
las cosas” significa conoci-
miento, pero las cosas “se me
dan en mis ideas”, y éstas
podrían estar equivocadas. Dice
Kant que las cosas son inaccesi-
bles y no puedo conocerlas por-
que 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
adquirido. Hay algo que se me
da (las sensaciones), y lo que

poseo (categorías, espacio/
tiempo), y de la unión de ambos
surge el fenómeno o cosa cono-
cida, al ordenar el pensamiento,
el caos de sensaciones. Por eso
Kant decía que no era el pensa-
miento el que se adaptaba a las
cosas, sino al contrario, es decir,
las cosas al pensamiento.

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

- Podríamos aquí hablar de Hei-
degger: la descripción fenome-
nológica (poner en luz, poner en
la verdad), está afectada por la
interpretación. Y claro está,
según Heidegger la persona
interpreta las cosas de acuerdo a
sus percepciones o juicios, lo
que conducirá a su verdad...
aunque esté equivocado! De tal
manera que en gestión de cam-
bio paradigmático, hay gente
que erróneamente, sin saberlo,
está actuando dentro de “su ver-
dad”, de acuerdo a 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), para
comprender 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, sobre los paradigmas que deberían eliminarse y los nuevos a adoptar, con su respectivo análisis grupal de impacto.

Sobre este mismo tema, la administración pública, regida por el Principio de Legalidad, solo permite actuar en lo que la Ley expresamente lo autoriza, 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 una persona creativa 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:

- 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.

- 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 ella, ya que en efecto, si la persona aprendió algo el primer año y lo repitió año tras año, realmente tiene un año de experiencia aunque tenga 20 de estar en la institución. El nuevo paradigma de la experiencia indica lo que la persona ha hecho en el pasado, y no la simple acumulación de años, que solo fueron incrementándolos sin ningún valor agregado.

- En la época actual, el pensamiento estándar a que es sometido el funcionario público por los paradigmas que lo rigen, es muy limitado, porque al ser el cambio la única constante, necesariamente nuevos paradigmas deberían permitirle “pensar fuera de la caja negra” (pensamiento discontinuo), con el fin de tener capacidad adaptativa a un entorno cambiante.¹

“Pensar fuera de la caja negra” 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 hecho así, para qué cambiar?, con justificaciones paradigmáticas tales como: “así no nos ha ido tan

1. Teoría de la Evolución de las Especies de Charles Darwin sobre la adaptabilidad de las mismas al entorno.

- mal", "no somos los mejores, pero tampoco somos los peores" (conducta aloplástica).²
- Los errores del pensamiento entonces no lo son 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 los juicios serán equivocados, de manera que no importa cuál sea la lógica, el resultado será inadecuado.
 - 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 reforzando el pensar para que mejoren las percepciones o juicios, ya que la lógica no es suficiente si no mejoramos nuestras percepciones, es decir, la forma en que vemos los paradigmas (epistemología del conocimiento o mayéutica socrática: estar dudando).
 - Debemos fortalecer el pensamiento creativo, no el paradigmático esquematizado, lleno de metodologías alientantes 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".
 - 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 coincida con mis paradigmas bienvenido!... aunque el pensamiento esté equivocado.
 - En la Unión Europea, UE, 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.
 - Además, la neurociencia nos indica que el cerebro procesa al día aproximadamente 70.000 pensamientos, de los que tan solo el 1% son nuevos, por lo
-
2. Buscar justificaciones en el entorno que no conducen al mejoramiento continuo. Como cuando un entrenador de fútbol justifica la derrota aduciendo el mal estado de la cancha. Alguien que dude de esa conducta aloplástica podría preguntarle: Y adónde jugó el otro equipo que le ganó?

tanto el cerebro es “un disco duro” con gran capacidad para guardar paradigmas. Posiblemente ese enfoque biólogo del cerebro, sea también una razón por la cual el cambio, cerebralmente hablando, es difícil de ser adoptado por los individuos, aspecto que personalmente no comparto, porque lo cierto es que en cuanto a cambio de paradigmas, entran en juego otros aspectos como: los sociológicos, del entorno, de la cultura o 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 buenas estrategias y contrario *sensu*, excelentes ideas han fracasado porque la gente las percibió como una amenaza y no como una oportunidad, producto de estrategias inadecuadas.

- 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, tales como los rayos X, la ley de la gravedad, los psicotrópicos, el viagra, la primer persona televisada, la quimioterapia.

Debe fortalecerse la duda porque es la madre del conocimiento. La rutina tendrá como resultado más rutina, porque la

verdad se encuentra intrincada en la duda. 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 solo aquello que se ajuste a nuestras percepciones o juicios, aunque estén equivocados. Contrariamente, a la creatividad solo 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 derivamos lo siguiente: las estrategias del cambio organizacional, modernización institucional, racionalización del Estado o procesos de transformación, deberían comenzar por educar y sensibilizar al personal para concienciarlos del impacto negativo de algunos paradigmas, y así crear las condiciones de cambio hasta el punto del no retorno.

Igualmente es necesario hacer conciencia sobre el impacto beneficioso de los nuevos paradigmas, porque de otra manera, 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 los nuevos paradigmas. Decirle a la gente simplemente que tiene que cambiar, no es suficiente ya que no lo hará, y requiere indicársele la direccionalidad estratégica, basada en el cambio de paradigmas.

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 el organigrama la organización va a cambiar por obra y gracia de una mano invisible (parafraseando a Adam Smith), que los coordinará automáticamente. Más bien, debería explicársele al personal, la idea del cambio paradigmático sobre tres direcciones estratégicas:

- 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.
- 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”).
- 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:

- *Coordinadores, no jefes*: el personal debe trabajar para los clientes o usuarios, no para los jefes, por lo tanto éste debe ser un coordinador (constructor de andamios, no de obstáculos) para hacerle la vida feliz al cliente o usuario.
- *Alta tecnología*: la tecnología es para producir información en línea, para resolver delante del cliente o usuario, no es para producir papeles.
- *Facultación (Empowerment)*: el personal debe estar facultado para servir y 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 recibirá el servicio? le contestarán, la clásica respuesta: “cuando esté listo”, o “pegue esta solicitud en la ventana de su casa, ahí pasarán a hacerle la conexión”.
- *Organización 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 ¿por qué al medio día no hay nadie o dejan solo un empleado?
- *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 la mente individual. No es que deba caerse en el caos, sino facilitarle a los clientes, usuarios o ciudadanos sus solicitudes de bienes y servicios.
- *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 dónde están las estrategias de servicio?
 - *Polifuncionalidad y rotación:* el personal debe desempeñar un conjunto de funciones polifuncionales, y no estar repitiendo una misma, culturizando el ya famosísimo: “eso a mí no me toca”.
 - *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 solo el jefe califica, todos sacan 100% y alguna nota “baja” rondará el 97% ó 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!
 - *Funcionar con base en la demanda, no en la oferta:* ordenarnos 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 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.
 - *Organización con capacidad adaptativa:* si la única constante es el cambio continuo, por qué no hacemos que la organización tenga esa capacidad adaptativa a entornos cambiantes? Por la parálisis paradigmática.
 - *Cultura de servicio al cliente:* formar al personal en los valores del servicio, culturizándolo al cliente. Ya basta de darles cursos de sonrisas, donde dicen “no se puede”, “eso aquí es imposible”.
 - *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?
 - *Organización 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.

- *Estimular el pensamiento discontinuo*: donde todos piensan igual, nadie piensa. Debe estimularse que la gente piense diferente, es decir, que adopte nuevos paradigmas.
- *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.
- *Diferenciación, no ser del montón*: diferenciarnos por ser una organización especial que los clientes, usuarios o ciudadanos están dispuestos a defender por la excelencia en su servicio.
- *Resultados son los que hablan, no las excusas*: formar la cultura de rendición de cuentas, y abandonar la 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 concientes 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 solo un ejemplo.

Ejes estratégicos del cambio paradigmático en la gestión pública

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

- *Desconcentración*: delegar algunas atribuciones en el personal, siguiendo los lineamientos políticos y administrativos del órgano jerárquico superior. No debe seguir rigiendo el paradigma de que la capital es el país.
- *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 del centro en asignarse lo mejor de la tecnología y los recursos, enviando a las regiones los bienes remanentes de "la capital".
- *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. Aquí se romperían algunos para-

digmas sobre las designaciones de ejecutivos, como por ejemplo que el gobierno nombre a un Ministro Rector del Sector, y éste a su vez al cuerpo Ejecutivo de las instituciones y demás entes adscritos al Sector. Este concepto no es nuevo.³

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 “soluciones”, del sector respectivo. Es importante no desentender la relevancia de las articulaciones orgánicas e intrínsecas de la materia del mismo, con respecto a los requerimientos de dirección y planificación como sector. 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.

- *Descentralización funcional:* proceso de autonomía que confiere al organismo público inde-

3. Mi amigo, colega y distinguidísimo exprofesor Dr. Johnny Meoño, ha venido dando la lucha desde hace más de 15 años sobre este modelo de organización pública que comparto plenamente.

4. Uno de los gobiernos centroamericanos ha estado direccionando acciones en tal sentido.

pendencia, de gobierno o de administración, o ambas.

- *Rendición de cuentas:* acto de responder mediante indicadores de proceso y de resultados, sobre los recursos asignados y la excelencia en la prestación de los bienes o servicios, no en base a presupuesto incremental ni a crecimiento porcentual anual. Sí a un sistema de asignación de recursos basado en evaluar cómo se 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 que las fuerzas impulsoras lo hagan necesario, privilegiando el enfoque al resultado, pero también, ubicándose históricamente en la época actual: la ola o era del conocimiento, que nos trae nuevos paradigmas.

Ubicación histórica en la ola del conocimiento

En el Modelo de Gestión por Competencias, uno de los atributos que las empresas privadas de “punta” están exigiendo en las posiciones directivas y técnico-profesionales, se denomina “realismo histórico”.⁴ Esto se refiere a las ideas y percepciones que los candidatos a las primeras posiciones de la organización tienen,

en función de su mapeo paradigmático, lo que regirá su comportamiento. Por ejemplo, si la persona se guía por paradigmas de la ola industrial, su actuación gerencial o en equipo de trabajo interdisciplinario (o intersectorial), será de desconfianza, creyendo 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 quién llegó temprano que en quién 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 como gente excelentemente formada académicamente, no fue evolucionando con el cambio, llevándolo a 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 industrial. No es posible contratar a alguien con paradigmas de esta última, 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 rotación 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 qué otras cosas es excelente. Se busca matar el concepto de rutina, por el de "fuente de retos y realizaciones".
- *Procesos, no tareas por exigencia tecnológica 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 un reporte estadístico de "cuántos casos" se vieron el mes pasado.
- *Dominio de automatización:* Tecnología de sistemas abiertos. Trabajo en red. Intranet. Internet. Interfases. Clientela con accesos a red de servicios.
- *La habilidad la recupera el ser humano:* complementariamente con la máquina y la tecnología.
- Capitalización de la experiencia.

- *Necesidades del cliente: La empresa debe crecer sobre las experiencias de los mismos empleados.*
- En armonía con la naturaleza.
- Funcionar sobre la demanda, no sobre la oferta.
- Rendición de cuentas.
- *Globalización:* Todo está 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. Considérese la teoría de las inteligencias múltiples, y la de la inteligencia emocional.

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, 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 estrategias inapropiadas, 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 como 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 de no coincidencia. Se puede negociar sobre los últimos. Muchas veces hay que dar un paso atrás para poder dar uno 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”.⁵

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.

5. Dr. John Nash, Premio Nobel sobre su Teoría del Equilibrio.

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.

Conclusiones referidas al cambio de paradigmas en la gestión pública

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 cambio implica abandonar algunos para adoptar otros, que se supone, son mejores que los anteriores. No hablo de cambio como algo abstracto, sino que metodológicamente se requiere tener claros los paradigmas que debemos derribar y cuáles debemos adoptar.

Pero muchas veces hemos observado que cuando se habla de esa modernización, no se identifican cuáles paradigmas debemos eliminar, y cuáles debemos adoptar, siendo uno de los grandes problemas u omisiones que han tenido las estrategias del cambio, quedando los actores del mismo 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 del "snobismo" o moda, como ocurrió con la reingeniería (de tan mal recuerdo 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. Se refería metafóricamente al "sabor del mes", es decir, que constantemente vienen modas de cambio que la gente adopta sin tener conciencia de los paradigmas nuevos. Esta situación lo había llevado a ser muy cauteloso con los "snobismos" del cambio, si no estaban sostenidos en el paradigmático.

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 palabra. En tal sentido, el cambio nos ofrece una frase delicada de analizar: "No apoye el cambio, tampoco lo resista, simplemente entiéndalo". Y entenderlo, es eso, discernir, racionalizar, hacer conciencia sobre el efecto dañino de los malos paradigmas, así como las ventajas que traerán los nuevos 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 los paradigmas obsoletos, y que ellos mismos concluyan sobre los impactos de éstos. Igual con lo esperado de los nuevos, para que los adopten correctamente.

Cambiar paradigmas no es sencillo, porque se trata de formar una

nueva cultura organizacional. Ya sabemos que ésta 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 que el futuro será lo que está construyendo hoy. Lo peor es no hacer nada, ya que esto nos garantizará que todo seguirá igual. Hacer nada asegura: nada!. Tener visión de largo plazo con el cambio. Mahatma Gandhi afirmó: "Si no haces nada, tienes garantizado que no lograrás nada".

Las jefaturas deben liderar el cambio, no delegarlo, y deberían ser los primeros en 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 adónde están las autoridades que deberían estar aquí? Por qué vinieron tan solo a inaugurar el evento y se retiraron?

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 adoptarlo, empiezan las dificultades. De ahí la frase de un jefe que sufrió tal proceso del que salió concienciado y fortalecido: "Cuando salí a buscar a los enemigos del cambio, me dí cuenta de que el enemigo era yo".

En tal sentido se ha establecido la actuación de las jefaturas. Ver el siguiente cuadro.

MARCO CONCEPTUAL DE LAS JEFATURAS

Curiosidad	Buscar respuestas a diversas clases de asuntos y problemas. Investigar las causas y explicar eventos. Hacer preguntas del por qué y cómo de las cosas.
Objetividad	Confiar en argumentos válidos. No dejarse influenciar por factores emotivos y subjetivos para concluir.
Mente abierta	Voluntad para considerar que una amplia variedad de creencias pueden ser verdaderas. Formar juicios/no dejarse llevar por los prejuicios.
Flexibilidad	Estar dispuesto a cambiar de opinión. No adoptar posiciones paradigmáticas. Dejar siempre posibilidades abiertas.
Honestidad intelectual	Aceptar la verdad de ciertas afirmaciones cuando no hay suficiente evidencia para sostenerlas, aún cuando ello sea una negación de creencias personales.
Ser sistemático	Seguir una línea de razonamiento consistente hasta su conclusión. Evitar asuntos que no son pertinentes a la línea de razonamiento.
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.
Escepticismo intelectual	Posponer la aceptación de una conclusión como cierta hasta tanto no se haya presentado evidencia adecuada.
Resolución	Se debe tener para aceptar ciertas conclusiones cuando las evidencias así lo indican.
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.
Aceptar que habrá situaciones problemáticas de los procesos de cambio	Pensar que todos queremos evitar y solucionar tales problemas.
Ser autocrítico y tratar con objetividad el punto de vista de otros	La inteligencia está distribuida.
Creer en el valor de la racionalidad	Todo cambio busca mejorar y está basado en el Principio de la Racionalidad.
Responsabilidad y valentía para entender y aceptar las consecuencias de la transformación	Aquí nadie engaña a nadie.
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, para que el cambio no nos cambie.

Una reflexión final

Ni apoyar el cambio, tampoco enfrentarlo... Simplemente entenderlo!

El cambio se entiende cuando uno acepta que los paradigmas han cambiado!

*...Y viene lo inevitable:
el cambio de cultura organizacional producto de los nuevos paradigmas!*

Bibliografía

- Guns, J. 1997. La dirección en los procesos de aprendizaje colectivo. *Alta Dirección*. Enero-Febrero.
- Arbues, M. 1997. El perfil de las organizaciones que aprenden. *Alta Dirección*. Enero-Febrero.
- Sakaiya, T. 1995. *Historia del futuro. La sociedad del conocimiento*. Editorial Andrés Bello. Chile.
- Scott, C.; Jaffe, D. 1993. *Cómo dirigir el cambio en las organizaciones*. Grupo Editorial Iberoamérica, México.
- Kotter, John P. 1996. *Leading Change*. Harvard Business School Press. p. 90 ◇