VI.- Planificación del cambio social.

- 6.1.- Iniciación del cambio
  - A) Desarrollo de la necesidad de cambio
  - B) Establecimiento de una relación de cambio
- 6.2.- Acción orientada al cambio
  - C) Diagnóstico
  - D) Fijación de metas y propósitos de acción
- 6.3.- Transferencia y estabilización
  - E) Iniciación de los esfuerzos de cambio
  - F) Generalización y estabilización del cambio
  - G) Logro de una relación terminal

"Descongelar"

Cambiar

"Volver a congelar"

VI.- Planificación del cambio social

- Sistematización de la asistencia a los procesos de cambio por parte de profesionales (Lippit, Lewin)
- Cambio: ¿planificado o espontáneo?
- Asistencia a los procesos de cambio cada vez más necesaria (x velocidad del cambio)
- Agente de cambio: ayuda al "sistema- cliente" en sus esfuerzos de cambio.
- Diferentes niveles sistémicos:
  - Personalidad
  - Grupo
  - Organización
  - Comunidad

VI.- Planificación del cambio social

- Cambio planificado: "Esfuerzos deliberados para mejorar el funcionamiento de un sistema, obteniendo ayuda de un agente externo"

6.1.- Iniciación del cambio

- A) Desarrollo de la necesidad de cambio
- 3 escenarios de partida. Necesidad percibida por:
  - Agente de cambio que estimula a sistema cliente a tomar conciencia de esa necesidad
  - El sistema-cliente que solicita ayuda directamente del agente de cambio
  - Un tercero, que toma la iniciativa y solicita la ayuda del agente de cambio

6.1.- Iniciación del cambio

- Cambio iniciado por agente de cambio.
- Tareas:
  - Estimular al sistema-cliente para que perciba la necesidad de cambio
  - Difundir la necesidad de cambio
  - Ofrecer ayuda de una manera normalizada:

6.1.- Iniciación del cambio

- Técnicas para estimular al sistema-cliente y difundir la necesidad de cambio
  - "Efecto demostración": Exposición a experiencias de cambio exitosas.
  - Asambleas, debates, censos de problemas
  - Actividades de concienciación:
    - Reportajes
    - Informes
    - Simulaciones
  - Apoyo a elementos más concienciados
    - Formación
    - Información

6.1.- Iniciación del cambio

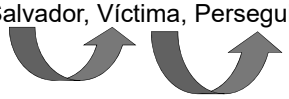
- Tareas para ofrecer ayuda de una manera normalizada:
  - Evitar:
    - Estigmatización
    - Paternalismo
  - Reducir:
    - Fatalismo
  - Conectar:
    - Por cauces formales e informales
    - Adecuando el lenguaje a los usuarios

6.1.- Iniciación del cambio

- Necesidad percibida por un tercero
  - Analizar motivaciones:
    - Tercero se identifica con problemática
    - Tercero se ve directamente afectado
  - Reformular relación triangular: (*)
    - Ganarse confianza del sistema cliente
    - Ganar autonomía respecto del tercero
  - Mismas técnicas de asistencia una vez resuelta la relación triangular

6.1.- Iniciación del cambio

- Relación triangular favorece "juegos".
- "Salvador, Víctima, Perseguidor."



- Salvador → Ayudador
- Víctima → Perjudicado
- Perseguidor → Confrontador

6.1.- Iniciación del cambio

- Técnicas para reformular relación triangular:
- Esclarecer relación con tercero
  - Con sistema-cliente
    - Que no tenemos por qué estar de acuerdo con el tercero
    - Que nos interesa más su opinión
  - Con el tercero
    - Que hay que tener en cuenta posición del cliente
    - Pedir la no-intromisión o conseguir cierto margen de maniobra
      - ("Lo estoy estudiando. Veremos qué podemos hacer")
- Reformular papel del tercero
  - Como refuerzo de las medidas de asistencia
    - Recursos
    - Actuaciones
  - Como fuente de información

6.1.- Iniciación del cambio

- Cambio iniciado por el sistema-cliente
  - No es necesario desarrollar la necesidad de cambio
  - Pero esta necesidad no es percibida de igual forma por el conjunto del sistema
  - Problema más percibido por individuos más afectados o más sensibles
  - Favorecer la extensión de la necesidad de cambio.

6.1.- Iniciación del cambio

- B) Establecimiento de una relación de cambio: Fijación de un conjunto de expectativas mutuas que generen confianza en el proceso de ayuda



"Marca" el resto de la relación.

6.1.- Iniciación del cambio

- Tareas:
  - 1) Evaluar la capacidad del sistema-cliente para aceptar y utilizar la ayuda

    -Mínimo nivel de compromiso por parte del cliente (participación, suministro de información)

    -¿Sª cliente es capaz de cambiar?

    -¿Sª cliente es capaz de difundir el cambio?

6.1.- Iniciación del cambio

- 2) Evaluar la motivación para aceptar y utilizar la asistencia
  - Para conseguir más influencia (poder, dinero, prestigio)
  - Para mejorar la situación
  - (ambas son legítimas, pero hay que tenerlas en cuenta)

6.1.- Iniciación del cambio

- 3) Evaluar los recursos y la motivación del propio agente de cambio.
  - Recursos
    - Formativos (capacidad de ayuda limitada por nuestros conocimientos) Formación o ayuda de otros profesionales.
    - Humanos (trabajo multidisciplinar, división geográfica del trabajo)
    - Tiempo que podemos dedicar al proceso de asistencia (cuánto, hasta cuándo)

6.1.- Iniciación del cambio

- Motivaciones
  - Intereses de acuerdo con fines propios (racionalidad instrumental)
  - Compromiso de acuerdo con valores (sin valorar resultados)
  - Identificación con problemática concreta (empatía, acción emotiva, subjetividad)

6.1.- Iniciación del cambio

- 4) Obtención de unas expectativas recíprocas para la relación de cambio
  - Relación de confianza mutua basada en expectativas realistas
  - Sª cliente espera cambio rápido y fácil protagonizado por agente de cambio (posición de víctima, paternalismo)
  - Es necesario aclarar las expectativas sobre el tipo y cantidad de esfuerzo requerido para el cambio (ni fatalismo ni falso optimismo)

6.1.- Iniciación del cambio

- Fuerzas a favor del cambio
  - Sufrimiento o malestar en situación actual
  - Presión externa
- Fuerzas en contra
  - Resistencia a admitir debilidades o carencias
  - Miedo al fracaso en una nueva pauta de funcionamiento (rutinas=seguridad)
  - Expectativas fatalistas por fracasos anteriores
  - Miedo a perder gratificaciones o privilegios
  - Falta de mecanismos colectivos de toma de decisiones

6.2.- Acción orientada al cambio

- Etapa en la que se trata de convertir la necesidad percibida de cambio en acción mediante el diagnóstico del problema y la fijación de metas y propósitos de acción

6.2.- Acción orientada al cambio

- C) Diagnóstico del problema
  - Obtención de información
  - Procesamiento de la información y formulación del diagnóstico
  - Estimulación de la comprensión y aceptación del diagnóstico (por parte del sª cliente)
  - Promover el aprendizaje de técnicas de diagnóstico (por parte del sª cliente)

Cuanto más participe en su elaboración, con más facilidad lo aceptará

6.2.- Acción orientada al cambio

- D) Fijación de metas y propósitos de acción
  - Diagnóstico ⇒ emprender acciones para cambiar
  - A veces, diagnóstico por sí solo cambia (catarsis, toma de conciencia)
  - Pero hay qué saber Cómo cambiar

6.2.- Acción orientada al cambio

- Tareas:
  - Definir la dirección del cambio
    - Definir "horizonte estratégico" con sª cliente (objetivos generales)
    - Establecer metas u objetivos "tácticos" (realizables a corto plazo) ⇒ Percepción de éxito en la dirección de cambio marcada
    - Trabajo en asamblea de objetivos estratégicos
    - Trabajo en grupos de trabajo de objetivos tácticos o sectoriales

6.2.- Acción orientada al cambio

- Movilizar y mantener las intenciones de cambio
  - Combatir el pesimismo y la ansiedad (evitar la vuelta a la rutina "segura")
  - Técnicas:
    - Reforzar las demostraciones
    - Reforzar cohesión interna grupo
    - Mostrar los costes acumulados del proceso de cambio
    - Despejar ansiedades anticipatorias (debatirlas)

6.2.- Acción orientada al cambio

- Ofrecer oportunidades para pruebas previas
  - Experimentar nuevas pautas de funcionamiento sin riesgo
    - Prácticas
    - Simulaciones
- Desarrollar y movilizar la capacidad de acción
  - Capacitación para nueva forma de funcionamiento
  - Formación de nuevos líderes

6.3.- Transferencia y estabilización del cambio

- Crear las condiciones para que las nuevas pautas de funcionamiento se mantengan sin ayuda externa

6.3.- Transferencia y estabilización del cambio

- E) Iniciación de los esfuerzos de cambio
- Apoyo directo al sistema-cliente
  - Creando las condiciones en las que se sienta cómodo en las nuevas pautas de funcionamiento “islas culturales”
  - Reuniones y encuentros con pautas nuevas fuera del contexto habitual
  - Facilitar la puesta en práctica de nuevas habilidades sin riesgo de rechazo social

6.3.- Transferencia y estabilización del cambio

- Estimular al conjunto del sistema a apoyar esfuerzos de cambio
  - Destacando la reversibilidad de los cambios
  - Intermediando y poniendo en contacto distintas partes del colectivo (información)
  - Aumentando la “visibilidad” del cambio (efecto demostración)
  - Organizando un “comité” que represente a las distintas partes y apoye o controle el proceso

6.3.- Transferencia y estabilización del cambio

- F) Generalización y estabilización del cambio: dar visibilidad y difusión del cambio hacia dentro y hacia fuera del sistema
- Estimular la autoevaluación del cambio (comparar el ”antes” y el “después”)
- Utilizar el esfuerzo realizado como factor de estabilización (camino recorrido)
- Reforzar el orgullo de cambio (favoreciendo la demostración)
- Estimular la difusión del cambio (ED)
- Institucionalización del cambio (formalizar en cierta medida las nuevas pautas de funcionamiento)

6.3.- Transferencia y estabilización del cambio

- G) Logro de una relación terminal
- Doble tendencia a lo largo del proceso de asistencia
  - Recuperar la autonomía
  - Mantener la dependencia
- Depende de sistema de expectativas mutuas establecido en la iniciación de la relación de cambio

6.3.- Transferencia y estabilización del cambio

- Tarea principal: transferir el agente de cambio al interior del sistema-cliente (implante)
  - Incorporando funciones del agente de cambio en sª cliente
    - Diagnóstico
    - Planificación
    - Evaluación
  - Estableciendo cómo y de qué manera debe solicitarse más ayuda
    - Qué asistencia para cada tipo de problema
    - Dónde buscarla

BIBLIOGRAFÍA

- Cuesta, I. (2011): 'Planificación participativa. Recursos en planificación, seguimiento y evaluación participativa en intervenciones de desarrollo. Comunidad Valenciana.
- De Francisco, A. Doménech, A., Giner, S. (1997): Sociología y cambio social. Ariel. Barcelona.
- Lippit, R. (1958): La dinámica del cambio planificado. Amorrortu. Buenos Aires.
- Rodríguez Valladolid, N. (2015): 'De la relación de ayuda en la intervención social'. Documentos de Trabajo Social, (48).
- Saco Álvarez, A. (2006): *Sociología aplicada al cambio social*. Santiago. Tórculo.