

EL CAMBIO SOCIAL COMUNITARIO

Análisis de la Influencia de los factores de Implantación y Asimilación sobre la Aceptación de las Innovaciones en contextos Comunitarios de Bolivia

Erick Roth U.⁽¹⁾

Departamento de Psicología, Universidad Católica Boliviana “San Pablo”

Resumen.

El presente trabajo analiza el proceso del cambio social a manera de un factor psicológico del desarrollo, revisando la propuesta de diferentes autores clásicos, que abordan la temática a partir de modelos particulares. El artículo contrasta dichos modelos con la propuesta interactiva del autor que destaca la necesidad de incorporar dos momentos en el proceso de cambio: la implantación y la asimilación y explora sus posibilidades empíricas.

Abstract

The present paper analyzes the social change process as a psychological factor of development in community settings. With that purpose, it is revised the conceptual foundations of classical perspectives from different models and paradigms. The paper also makes a differentiation between these models and the author's interactive proposition, dealing with two stages in the model of change: implantation and assimilation, exploring its empirical strengths.

EL CAMBIO SOCIAL, BASE PSICOLÓGICA DEL DESARROLLO.

El cambio social es considerado en este trabajo, conceptualmente vinculado a la noción de desarrollo social, debido a que éste último supone un cambio cualitativo y cuantitativo en la calidad de vida de las colectividades rurales por decisión y acción concertadas con instancias ajenas, y que es incorporado a su realidad para provecho propio.

¹ eroth@ucb.edu.bo

El desarrollo constituye en primera instancia un cambio cualitativo, puesto que supone la alteración de ciertos patrones de conducta individual, familiar, grupal e institucional, por acciones planificadas en las que intervienen al menos un componente foráneo. El desarrollo equivale también a un cambio cuantitativo, porque supone la incorporación a la vida de las comunidades de nuevos bienes y servicios a los que antes no tenían acceso (Roth y Cols., 1993)

Así, el cambio social constituye el componente psicológico del concepto de desarrollo, en la medida en que garantiza la consideración de factores extra - económicos en su tratamiento. En otras palabras, para lograr el desarrollo es necesario también transformar hábitos, modificar valores, afectar patrones de conducta, reorientar intereses, etc., que configuran los estilos de vida de individuos, grupos e instituciones. El cambio social destaca, por lo tanto, que el fenómeno económico no es autónomo y que su análisis debe ser integrado a la reflexión sobre las motivaciones, los comportamientos y el sistema de valores de la gente, la misma que debe ser considerada como el protagonista central del desarrollo.

De esta manera, el cambio social entendido como la alteración planificada y sistemática de los estilos de vida para adoptar una innovación con mayores probabilidades de éxito, constituye un facilitador del desarrollo, o en otras palabras, el desarrollo como un aspecto genérico de cambio, se encuentra íntimamente ligado a factores disposicionales de origen psicosocial.

Esta propuesta resulta compatible con los postulados de Perroux (1962), economista francés que definía el desarrollo como la combinación de cambios mentales y sociales de una población, con factores de crecimiento, acumulación y producto global. En suma, los problemas del desarrollo implican preocupaciones económicas, sociales, políticas, técnicas y psicológicas, pero en primera instancia son problemas humanos.

Ello hace pensar en que si ambos elementos son complementarios y su consideración resulta tanto necesaria como suficiente para entender el desarrollo, este proceso sólo podría sobrevenir si ambos concurren en igualdad de condiciones. El desarrollo de un pueblo no pasa únicamente por aumentar la renta per cápita de sus habitantes y por disponer servicios sociales de mejor calidad, sino también por implantar estilos de vida congruentes con el cambio, expresados en un sistema de valores, actitudes, creencias y competencias, capaces de respaldar la decisión de adoptar cambios e impulsar nuevas iniciativas que mejoren la calidad de la vida humana.

Con el propósito de ilustrar mejor este punto, veamos un ejemplo concreto. Al menos la mitad de la población económicamente activa de Bolivia se encuentra dedicada a la actividad agropecuaria.

No obstante, su contribución al producto interno bruto, se encuentra muy por debajo de lo esperado y expresado por otras naciones latinoamericanas. Esta realidad define un sector poblacional con dificultades reales para protagonizar el desarrollo. Por lo general, la explicación de esta restricción ha girado en torno a argumentos tales como la ausencia de inversión, la carencia de financiamiento al sector, la insuficiente tecnología, los factores climatológicos, la inexistencia de mercados, etc., pasándose por alto las consideraciones emergentes de la dinámica psicosocial.

Aún en el supuesto de que se dispusiera de condiciones financieras, tecnológicas y de mercado óptimas para el sector, postulamos aquí que éste no estará en condiciones de crecer lo suficiente como para mejorar su calidad de vida hasta que no reúna las condiciones psicológicas necesarias para asumir el cambio. En otras palabras, el *sistema de creencias que expresa* (por ejemplo, "el Estado debe ser la fuente principal de las soluciones para el sector" o "el campesino boliviano por su condición de pobre inmemorial debe ser sujeto perpetuo de beneficencia"); *sus actitudes hacia el mercado* (por ejemplo, "el mercado es injusto con sus precios y se ensaña con el sector, por lo tanto sus exigencias no pueden ser atendidas" o "la competitividad, la calidad, la iniciativa privada o la globalización son nociones capitalistas que no deben permear el movimiento campesino nacional"); *sus valores vigentes* (por ejemplo "la unidad de los gremios y su integridad es preferible a la libre competencia de sus afiliados", o "el trabajo es necesario pero la fiesta es más importante"); y sus *habilidades, destrezas y competencias productivas* (por ejemplo, gestión financiera, manejo tecnológico o negociación con los mercados), no se ajustan a las condiciones actuales en las que se desenvuelve la economía agropecuaria mundial.

Ciertamente estas expresiones psicosociales no pueden encararse sólo con medios financieros y técnicos, demandan una visión renovada del propio rol en el proceso de desarrollo, acompañada de nuevas competencias que proyecten a los miembros del sector hacia la consecución de nuevas metas auto impuestas que definan un nuevo protagonismo para los actores económicos.

Esta posición --comenta Ander Egg (1981), no contradice la noción clásica de desarrollo, sino que destaca más bien la realidad de nuestro continente, donde el crecimiento acumulativo y durable del producto interno global, encuentra obstáculos autoimpuestos por la propia gente, en forma de barreras psicológicas y sociales.

CARACTERÍSTICAS DEL CAMBIO SOCIAL.

Algunos autores identifican el cambio social con la noción de progreso, entendida como evolución sociocultural (Escalante y Miñano, 1982). Este término de uso antropológico, hace referencia a las variaciones innovativas efectuadas en el marco de una cultura. Se trataría de un mecanismo activo para el mejoramiento social que afecta su estructura y funcionamiento merced a la variedad y

frecuencia de intercambios que se establecen entre los elementos de la cultura con otros de carácter foráneo, en lo que se conoce como *difusión*.

El concepto de *innovación*, como se utiliza aquí, significa un nuevo elemento que se pone a disposición de la cultura. Entonces, para la cultura, la fuerza que inicia el cambio es la promesa de una innovación. La innovación ocurre allí donde por lo general existe una necesidad claramente señalada; no obstante, la necesidad no explica por sí misma la innovación, aquella sólo constituye el terreno fértil que espera la semilla, la misma que proviene por lo general de contextos diferentes a los que genera la necesidad.

Según White (1949), toda unidad cultural se encuentra conformada por tres subsistemas: tecnológicos, sociales e ideológicos. El primero se encuentra representado tanto por la totalidad de los instrumentos físicos de que dispone el grupo para satisfacer sus necesidades, así como por el "saber hacer" imprescindible para ponerlos en funcionamiento.

El subsistema social está estructurado por el mundo de relaciones interpersonales y de grupo que configuran los patrones de conducta en los ámbitos sociales, políticos, económico, parental, ético, laboral, recreacional, etc. Por su parte los subsistemas ideológicos, se encuentran conformados por el conjunto de creencias y que no son otra cosa que la interpretación de los fenómenos cotidianos que incumben al individuo y la sociedad en su conjunto.

Según White, como estos subsistemas se encuentran integrados, el cambio en cualquiera de ellos repercute en los otros. Así, una innovación tecnológica, es capaz de producir alteraciones en la organización social, en las instituciones, en los patrones de conducta, con el propósito de asimilar el cambio de manera integral. No obstante habría razones para pensar que los cambios en la esfera tecnológica reciben menos oposición que los que se pueden dar en los subsistemas social e ideológico.

Por lo tanto, siguiendo a White, diremos que los cambios son innovaciones o variaciones de los elementos tecnológicos, ya sean materiales o no, así como de las creencias, las costumbres, de los patrones de conducta individual o colectiva, que representan el contenido de la cultura. Se refieren a las innovaciones que se realizan en las relaciones o interrelaciones entre individuos o colectividades, cuyos mecanismos forman parte de los sistemas sociales que al ser reconocidas como norma, se constituyen en instituciones sociales. Cuando estas instituciones sufren nuevas modificaciones, variaciones o adaptaciones, según las necesidades creadas por los cambios en otras instancias de la unidad socio - cultural, entonces decimos que está operando el cambio social.

Por su lado, Biesanz y Biesanz (1958) señalan a las siguientes premisas como principios generales que gobiernan el cambio social:

a) *La predisposición al cambio.* Ciertos subsistemas son más permeables al cambio que otros. De esta manera, existe normalmente predisposición para aceptar unos cambios y no otros. Por ejemplo, estamos naturalmente inclinados a aceptar con cierta facilidad nuevos avances de la ciencia médica o las siempre cambiantes sugerencias que nos hacen las corrientes de la moda internacional. Sin embargo, ciertas innovaciones de tipo social como aquellas que promueven alteraciones en las normas familiares con el propósito de promover nuevas formas de conducta, no suelen aceptarse con la misma facilidad. Por lo tanto, las innovaciones en el subsistema social e ideológico ofrecerían mayores resistencias que las que ocurren en los subsistemas tecnológicos.

b) *La difusión.* Entendida como un proceso a través del cual ciertos grupos humanos pudieron llegar a conocer las elaboraciones culturales y las experiencias de cambio de otros grupos humanos. Se considera la difusión como un proceso iniciador del cambio y opera una vez de manera accidental, por imitación, por presión o por interés propio, pero siempre desde fuera del sistema.

c) *La crisis es un facilitador del cambio.* Se dice que las innovaciones son aceptadas con mayor facilidad cuando el grupo en cuestión se encuentra atravesando un período de crisis o desorganización social. Por ejemplo, en situación crítica una familia puede revisar sus normas y permitir el trabajo de los hijos como estrategia de supervivencia.

d) *La aceptación del cambio tiene un sentido pragmático.* Los nuevos elementos culturales deben demostrar su eficacia antes de que sean plenamente asimilados por el grupo. Muchas iniciativas de cambio son resistidas simplemente por que su asimilación produce subproductos o efectos colaterales indeseables. Por lo tanto, parece necesario demostrar la utilidad de la innovación y su capacidad para integrarse simbiótica y sinérgicamente con otros elementos de la cultura.

e) *En todo grupo hay quienes están a favor y en contra de los cambios.* Por lo general, tanto las fuerzas de oposición como las orientadas al cambio nunca se encuentran en perfecto equilibrio y sus influencias adoptan valores diferenciales que influyen sobre el resultado de la iniciativa de cambio.

f) *Los aspectos consagrados de la cultura suelen oponerse al cambio.* La fuerza del cambio merma cuando la propuesta entra en conflicto con los intereses consagrados de la cultura. Algunas de nuestras instituciones sociales, pese a requerirlo, pueden rechazar el cambio, por estar ligadas a ciertas normas o prácticas consideradas como inmutables. Son un ejemplo, aquellos elementos

sociales que soportan prácticas religiosas, rituales, fiestas patronales, etc., que se mantienen merced a la fuerza de los valores, creencias y atribuciones de la gente.

g) *Innovaciones en un subsistema facilitan la asimilación del cambio en otros subsistemas.* La adopción del cambio en un subsistema puede constituirse en un facilitador si sus efectos pueden trascender a otros ámbitos o componentes del sistema. A este efecto se denomina generalización del cambio y constituye una condición deseable del proceso y base de su sostenibilidad.

h) *Todo individuo es portador de una cultura y los cambios se canalizan por su intermedio.* Invariablemente, los cambios son introducidos en la comunidad a través de los individuos, penetrando así en su cultura. Esto destaca la importancia de la aproximación psicológica en el abordaje del cambio social.

i) *El cambio social es posible sólo en el marco de las sociedades humanas.* Al parecer, el cambio es una constante social al extremo de permitir afirmar que lo único permanente es el cambio mismo.

Por lo tanto, Barabba y Zaltman (1991) resume las condiciones que deben tomarse en cuenta para implantar exitosamente el cambio en las organizaciones:

- § *Habilidades.* ¿Cuáles son las capacidades o incapacidades del sistema y sus componentes con relación al cambio? ¿Tiene los recursos y destrezas necesarias para enfrentarlo?
- § *Valores.* ¿Existe compatibilidad entre los valores de la cultura del sistema y los valores, normas, actitudes y principios que demanda el proceso de cambio?
- § *Información.* ¿Poseen todos los elementos del sistema la información necesaria y suficiente acerca de las necesidades y condiciones que demanda el proceso de cambio?
- § *Circunstancias.* ¿Cuáles son los elementos del sistema que pueden influir en la aceptación y/o rechazo de la implantación del cambio? ¿Son ventajosas las circunstancias actuales para iniciar el cambio?
- § *Tiempos.* ¿Es este el momento más aconsejable para plantear el proceso de cambio en la organización?
- § *Obligación.* ¿Perciben los niveles decisorios de la organización, las necesidades inmediatas y mediatas del cambio? ¿Existe compromiso para el cambio?
- § *Resistencia.* ¿Cuál es el grado de resistencia al cambio, expresado por los diferentes subsistemas de la organización? ¿Cómo se puede encarar dichas resistencias?
- § *Rendimiento.* ¿Cuáles son los beneficios del cambio para quienes tienen que aprobarlo o implantarlo? ¿Cuáles son los beneficios del cambio para todos y cada uno de los subsistemas? ¿Facilitan los beneficios la implantación del proceso de cambio?

Según los autores, las respuestas a todas estas interrogantes allanarían el camino hacia un cambio exitoso.

CAMBIO PLANIFICADO VS CAMBIO ESPONTÁNEO.

Las diferentes teorías contemporáneas suelen enfatizar la existencia de diferentes fuentes u orígenes del cambio social. De esta manera Etzioni y Etzioni (1964), por ejemplo identifican factores tecnológicos, económicos, políticos, religiosos, ideológicos y demográficos como fuentes potenciales de cambio. La mayoría de los teóricos asumen que las alteraciones que se dan lugar en los sistemas sociales se da a diferentes velocidades y que en ocasiones se mueven de manera contradictoria. Consideran el cambio social como resultado de la interacción y la adaptación entre subsistemas. Por ejemplo, los movimiento migratorios campo - ciudad reflejan y estimulan al mismo tiempo alteraciones en el sistema de valores, estatus económico y actividad política de estos grupos humanos, y el común denominador de estos cambios es que no son planificados por institución o autoridad alguna. Por ello, los teóricos están más o menos de acuerdo en que, de una manera general, la mayoría de los cambios sociales no ocurren merced a una planeación deliberada. Los cambios no planeados ocurren por motivos diferentes, son propiciados tanto por el hombre como por causas naturales y generan consecuencias imprevistas que producen desequilibrios y tensiones en las unidades sociales.

Por lo tanto, algunos autores (por ejemplo Warren, 1965) sostienen que el cambio deliberado constituye una reacción lógica al cambio espontáneo. De manera similar Moore (1963) piensa que el desequilibrio en un sistema social "dispara" una serie de acciones orientadas a restaurar el equilibrio original. El autor describe las siguientes fuentes de desequilibrio: a) imperfecciones en la adaptación del hombre a su entorno, lo que le produce malestar y le sirve al mismo tiempo de estímulo para generar cambios tecnológicos; b) inconsistencias en las tasas de crecimiento y desarrollo entre distintos elementos de la estructura social y sus componentes funcionales; por ejemplo el crecimiento poblacional, el desarrollo de recursos económicos y los cambios en el conocimiento y los valores; y c) disparidades ente el comportamiento esperado según el sistema de valores prevalecientes y el comportamiento real. Esto obliga a la búsqueda de ajuste en los valores o a ejercer control sobre el comportamiento en cuestión.

Por otro lado, Lippit y Cols., (1958) señalan que el cambio planificado se origina en la decisión de esforzarse deliberadamente para mejorar un sistema disfuncional, con la ayuda de un agente externo. Por lo tanto, el cambio planificado no sólo es considerado posible sino también necesario. Su consideración supone la selección de metas u objetivos. Constituye un proceso racional que expresa una relación calculada entre fines y medios, tomando en consideración el tiempo. Por lo

tanto, se podría esbozar la siguiente definición: *cambio planificado es la alteración deliberada y racional de la estructura y/o funcionamiento de un sistema, a través de la adopción de una serie de actividades orientadas desde su exterior para lograr objetivos concretos en un período definido.*

PROPUESTAS CONCEPTUALES SOBRE EL CAMBIO SOCIAL

Una de las descripciones más relevantes de este proceso por su carácter sistémico, fue propuesta por Lewin (1951) donde se identificaban tres fases: una que demandaba el **descongelamiento** del *statu quo*, otra que guiaba el *movimiento* hacia un nuevo estado y una final que buscaba el *recongelamiento* de la nueva situación para garantizar su permanencia. En la fase de descongelamiento, se entiende por *statu quo*, al estado de equilibrio producto de la acción de dos grupos de fuerzas encontradas que poseen idénticas valencias; unas impulsoras del cambio y otras de resistencia. El descongelamiento por lo tanto, puede ser posible mediante el incremento de las fuerzas impulsoras que alejan el comportamiento de individuos y grupos del *statu quo*, como a través de la reducción de las fuerzas de resistencia que lo confinan a la inmovilidad.

El propósito del descongelamiento es motivar y alistar a los individuos o el grupo, reorganizándolos de tal modo que vean y acepten la necesidad de cambiar. Schein, citado por Hersey y Blanchard (1998) señalan la presencia de los siguientes elementos cuando ocurre el descongelamiento: a) por lo general ocurre un cambio en las rutinas del sistema, en sus fuentes de información y en sus relaciones sociales habituales; b) todos los soportes sociales que operan en el sistema son socavados y destruidos; c) el sistema cuestiona su estructura, roles y funciones anteriores, restándoles todo valor para motivar la búsqueda de alternativas de cambio; y d) las recompensas o incentivos se vinculan con la disposición a cambiar y los castigos con la falta de voluntad.

En otras palabras, la fase de descongelamiento busca eliminar usos costumbres y tradiciones en vigencia para que los sistemas estén listos para aceptar las nuevas alternativas. Se dice también que en esta fase, las fuerzas impulsoras del cambio crecen y las opositoras se reducen.

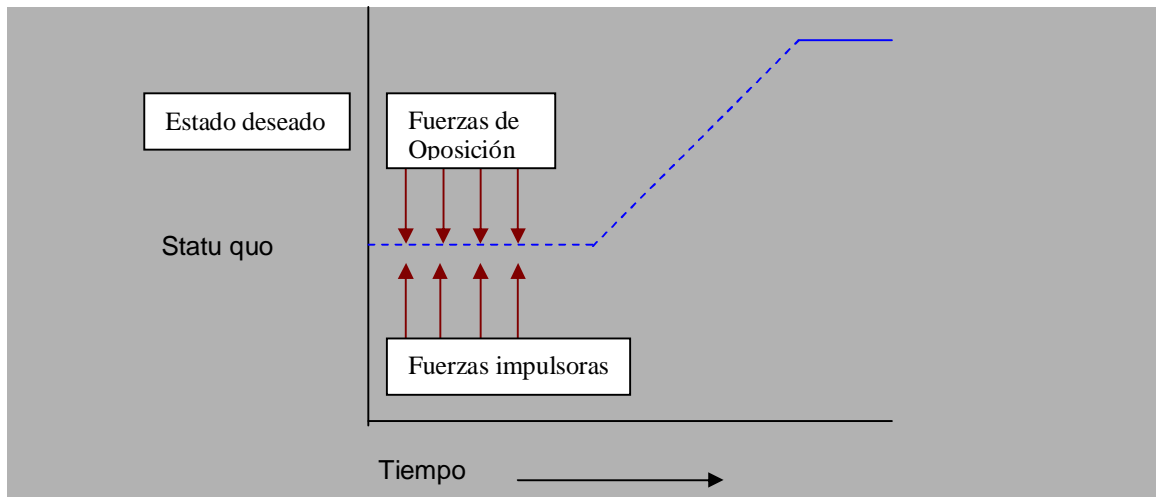


Figura 1. Ilustración del constructo "descongelamiento" del statu quo (tomado de S. P. Robbins, 1996)

La fase de **movimiento**, procede en base a tres mecanismos: identificación, internalización y sumisión (Kelman, 1958, citado por Hersey y Blanchard, 1998). La *identificación* ocurre cuando el cambio es suscitado por la influencia de modelos o ejemplos que sugieren nuevos patrones de conducta. Por su parte, la *internalización* supone la asimilación de pautas novedosas bajo la influencia de requerimientos de supervivencia que no dejan ninguna opción al sistema. Se asume que la responsabilidad de cambiar recae únicamente en los componentes del sistema y no en los elementos promotores del cambio.

Finalmente la *sumisión* ocurre cuando el cambio se impone merced a una directriz vertical o a un acto autoritario y por lo tanto al margen de las necesidades sentidas del sistema. Ciertamente, la sumisión suscita controversias con relación a la efectividad del cambio que es capaz de generar.

Fase de Recongelamiento. Se entiende por *recongelamiento* al proceso a través del cual la innovación se constituye en una pauta integrada y permanente de la estructura y funcionamiento del sistema. En este momento, resulta crítico el mantenimiento del cambio o sostenimiento de la innovación. Por lo tanto, son relevantes las decisiones que el sistema adopte con el propósito de reforzar la permanencia del cambio; para ello puede utilizar recursos normativos, incentivos y otros que fortalezcan el movimiento hacia la innovación.

OTRAS VISIONES SOBRE EL CAMBIO SOCIAL.

El Modelo de Interpretación de Isabella. Debe reconocerse que el desarrollo organizacional ha sido un terreno fértil para el estudio y la aplicación de la teoría del cambio social (organizacional).

Por lo tanto, no debe extrañar que muchos de los avances logrados hasta ahora en esta materia, provengan de esta forma aplicativa de la psicología. Por ejemplo, Isabella (1990), elaboró un modelo con base en la propuesta conceptual de Lewin, para interpretar los sucesos que operan en el contexto laboral durante el proceso de cambio.

Esta propuesta señala cuatro etapas diferenciadas, un acontecimiento que opera a manera de disparador y la personalización que hace el agente de cambio. De esta manera, durante la etapa de *anticipación*, el agente de cambio prepara el ambiente propicio para proponer la innovación, condiciones que deberán operar a manera de disparador. Esta etapa corresponde a la de descongelamiento propuesta por Lewin.

En la etapa de *confirmación*, el proceso de cambio se normaliza y se coloca en un marco de referencia convencional. Durante este momento, el sistema debe llegar al convencimiento de que el cambio es preciso y necesario. Esta fase corresponde a la de movimiento de Lewin. La figura siguiente permite apreciar la lógica de dicho modelo.



Figura 2. Modelo interpretativo del cambio (tomado de L.A. Isabella, 1990)

En la etapa de *culminación* del proceso, se inicia un proceso de racionalización del cambio acompañado de una serie de reflexiones y justificaciones que se desprenden de la percepción de la nueva realidad del sistema en comparación de la imagen que proyectaba antes del cambio. Esta fase dispara el recongelamiento en el enfoque lewiniano.

Finalmente, en la etapa de las *secuelas*, el agente de cambio procede a evaluar el alcance de la innovación y se identifican los perjuicios y beneficios obtenidos a través del proceso. La valoración de los beneficios permitirá fortalecer las decisiones que mantienen el cambio con miras a su sostenimiento.

El modelo --explica Isabella-- permite concebir la resistencia al cambio no como un obstáculo objetivo sino como parte de un proceso mental que experimentan las personas mientras transitan por el proceso de cambio.

Modelo de la Seguridad Psicológica de Schein. Se trata de una propuesta más reciente, igualmente relacionada con el planteamiento de Lewin. Su formulación tiene como base el argumento de que el cambio supone antes que nada sustituir reglas y procedimientos viejos o ineficaces por otros nuevos con mayor potencial. Según Schein, cuando una organización se descongela, sobrevienen dos tipos de incertidumbres: una asociada con el cambio mismo, resultante de la incapacidad o falta de recursos para encarar la nueva situación; y la otra derivada de la posibilidad de no cambiar, a causa del sentimiento que produce el mantener un estado de cosas que no producen beneficio o utilidad alguna.

En el modelo de Schein, la seguridad psicológica se produce al imponer una imagen poderosa para reducir la incertidumbre del cambio y aumentar la incertidumbre por no cambiar. Dicha imagen puede ser fortalecida con información acerca de los beneficios potenciales asociados al cambio. La estrategia reside por lo tanto, en fomentar la confianza en el nuevo estado de cosas y en aumentar la incomodidad sobre la situación actual. El proceso que fomenta este modelo se resume de la siguiente forma:

1. Para que la organización cambie, debe procederse con el descongelamiento.
2. El descongelamiento da lugar a las dos incertidumbres asociadas al miedo de cambiar y al miedo a no cambiar.
3. Para descongelar la organización, se debe reducir la primera incertidumbre y aumentar la segunda.

4. Las preocupaciones acerca del manejo de las incertidumbres deben situarse en un plano preferencial con respecto a las de tipo metodológicas. Debe darse mayor atención a la segunda incertidumbre.
5. El análisis del campo de fuerzas de Lewin puede ser tomado en cuenta para fortalecer el modelo (Hersey y Blanchard, 1998).

Modelo del Incrementalismo Lógico de Quinn. Este es un modelo orientado a la formulación de estrategias para la implantación del cambio. Reconoce que fuerzas tanto internas como externas ejercen presiones para resistir el cambio y establece un patrón de planeación para facilitarlos. El modelo se concentra en la evolución de los cambios, mientras las metas generales se estrechan, definen y adaptan. Quinn (1980) identificó las siguientes etapas del incrementalismo lógico:

1. La generación de una conciencia general acerca de la oportunidad para cambiar
2. La difusión de una idea general con el objeto de obtener reacciones tanto a favor como en contra de la posibilidad.
3. El desarrollo formal del cambio
4. El plan de cambio aprovecha una crisis u oportunidad para justificar el cambio. Los desajustes estructurales y funcionales pueden ser un recurso para precipitar la innovación
5. La adaptación del plan conforme avanza la implantación.

Modelo de Cambio Estratégico de Rowe. Este modelo (Rowe y Cols., 1994, citado por Hersey y Blanchard, 1998) que tiene una lógica situacional, establece la necesidad de obtener un acuerdo entre el agente de cambio y el sistema cliente, sobre las metas que se deben cumplir durante el proceso. Los autores señalan que la implantación exitosa demanda la comprensión cabal de los elementos del sistema, sobre lo que tiene que hacerse y por qué. Es el mutuo entendimiento lo que asegura la implantación.

El modelo destaca cuatro tipos de relaciones que pueden darse entre el agente de cambio y el sistema organizacional. Dichas relaciones se establecen a partir de qué tan bien entienden los agentes de cambio los deseos y capacidades de los demás componentes del sistema y qué también comprenden éstos las metas, objetivos y tareas del plan propuesto por el agente de cambio. A continuación se ilustra las posibles relaciones que propone el modelo. Nótese que en el *primer cuadrante* (implantación completa), se caracteriza por destacar las condiciones óptimas para iniciar un proceso de cambio, debido a que existe elevada comprensión sobre necesidades y planes por parte de todos los elementos involucrados en el proceso.

El *segundo cuadrante* (Implantación parcial), se caracteriza por una moderada comprensión de la situación, debido a que si bien el sistema entiende el plan de cambio, los agentes que lo promueven no se hacen cargo de las necesidades de los componentes del sistema.

El *tercer cuadrante* (implantación fallida) expresa deficiencias en el grado de comprensión acerca de los procesos básicos del cambio que se presentan en todos los ámbitos del sistema: ni los elementos de éste entienden el plan, ni los agentes de cambio consideran las necesidades de aquellos. Las circunstancias señalan muy pocas condiciones para soportar el proceso de cambio.

Finalmente, el *cuarto cuadrante* (Implantación parcial), reproduce los resultados previstos en el segundo cuadrante, aunque debido a que en este caso el problema se suscita debido a la falta de entendimiento de la propuesta de los agentes de cambio, la situación exige acciones participativas destinadas a lograr el consenso con los elementos del sistema sobre el plan de cambio. La relación establecida por Rowe y cols., se muestra en la siguiente ilustración.

	los elementos del sistema no entienden el plan	Los elementos del sistema entienden el plan
Los agentes de cambio no entienden las necesidades deseos y capacidades del sistema	<p>Implantación Fallida: Poder y autoridad como únicos métodos</p> <p>3</p>	<p>Implantación Parcial: Poder y autoridad como únicos métodos</p> <p>2</p>
Los agentes de cambio entienden las necesidades deseos y capacidades del sistema	<p>Implantación Parcial: La motivación y la persuasión son los métodos adecuados</p> <p>4</p>	<p>Implantación completa: Exige el uso total del proceso de cambio social</p> <p>1</p>

Figura 3. Matriz que ilustra las relaciones de comprensión del cambio para planificar su implantación

EL MODELO INTERACTIVO DEL CAMBIO SOCIAL

La concepción que adopta este modelo, se deriva de las reflexiones acerca de la naturaleza interactiva de los fenómenos comunitarios los mismos que deben ser analizados en el contexto de los procesos dinámicos que relacionan individuos, grupos e instituciones, mediados por factores de interés social, económico, político y cultural y que introducen la perspectiva interdisciplinaria en el análisis de lo comunitario. Los problemas comunitarios son definidos por esta aproximación como productos complejos de tales interacciones, donde lo psicológico constituye tan solo uno de los niveles de análisis (Roth, 1986).

Por lo tanto en el marco de esta lógica, el proceso de cambio no solo demanda ajustes comportamentales en el sistema receptor, sino también en el sistema que lo promueve; veamos cómo de desarrolla este concepto.

En el ámbito del desarrollo rural boliviano, han sido los gobiernos departamentales y en parte también las organizaciones de desarrollo social u organizaciones no gubernamentales (ONGs) quienes patrocinaron sistemáticamente el cambio con una orientación de desarrollo; actualmente dicho rol está siendo paulatinamente traspasado a los municipios o alcaldías, merced a la Ley de Participación Popular. Cualquiera que sea el caso, el desarrollo se encuentra necesariamente mediado por una instancia privada o pública, gubernamental o no gubernamental que por lo general intermedia también los recursos financieros que soportan el cambio.

Por ello, el estudio sistemático de la dinámica del cambio, deberá también incluir la consideración de los comportamientos que deben ser exhibidos por el agente de cambio para asegurar que dicho proceso se instaure sin sobresaltos. Por ejemplo, la innovación en forma de un nuevo sistema de agua en una comunidad rural, obligará a la instancia correspondiente, a fortalecer por ejemplo, la institucionalidad local para recibir orgánicamente el cambio, a generar capacidad de gestión en la comunidad para que se administre sanamente el sistema, a promover la intersectorialidad en la visión de la innovación (agua potable es salud y bienestar y podría significar también la producción de hortalizas para autoconsumo), a optimizar la calidad de la transferencia tecnológica para enseñar digamos, habilidades de plomería a los usuarios; y a asegurar la decisión política local a favor del cambio, entre otras. Pensamos que la permanencia del cambio que actualmente se denomina genéricamente *sostenibilidad* del mismo, es una función compleja de lo que hace, deja de hacer o de cómo lo hace el promotor del desarrollo para instaurar el cambio, por un lado; y por otro de lo que hace o no hace y cómo lo hace el destinatario de la innovación para soportarlo, asimilarlo y generalizarlo en su propio sistema (Roth, 1999).

La importancia de este análisis es obvia toda vez que el desatender las múltiples y complejas variables psicosociales involucradas en la promoción y ejecución del desarrollo, ha significado en demasiadas ocasiones pasadas, el fracaso de la asimilación de innovaciones de gran importancia, en desmedro del bienestar de amplios sectores poblacionales, con el consiguiente desperdicio de cuantiosos recursos económicos y tecnológicos.

Por lo tanto, es preciso reiterar que el cambio social debe ser entendido desde dos ángulos: desde el del comportamiento del innovador y desde el que adopta la innovación. Sin embargo, debe recalcar que ambas esferas forman parte de un todo indivisible y dinámico y que su abordaje por separado obedece únicamente a circunstancias del presente estudio analítico.

El éxito o fracaso de las intervenciones orientadas al cambio, suele depender de dos grandes componentes; uno que se encuentra referido a las estrategias de **implantación** desplegadas por las instituciones promotoras del desarrollo y otra que tiene que ver con las características del destinatario de estas acciones y que juega también un papel importante como factor de **asimilación**. Por lo tanto, el cambio social debe entenderse como el producto complejo o la resultante de la relación ordenada de ambos elementos constitutivos: la *implantación (como estrategia de quien promueve el cambio)* y la *asimilación (como factor que gobierna la adopción de la innovación)* (Roth, 2000). La figura siguiente ilustra esta relación interactiva.

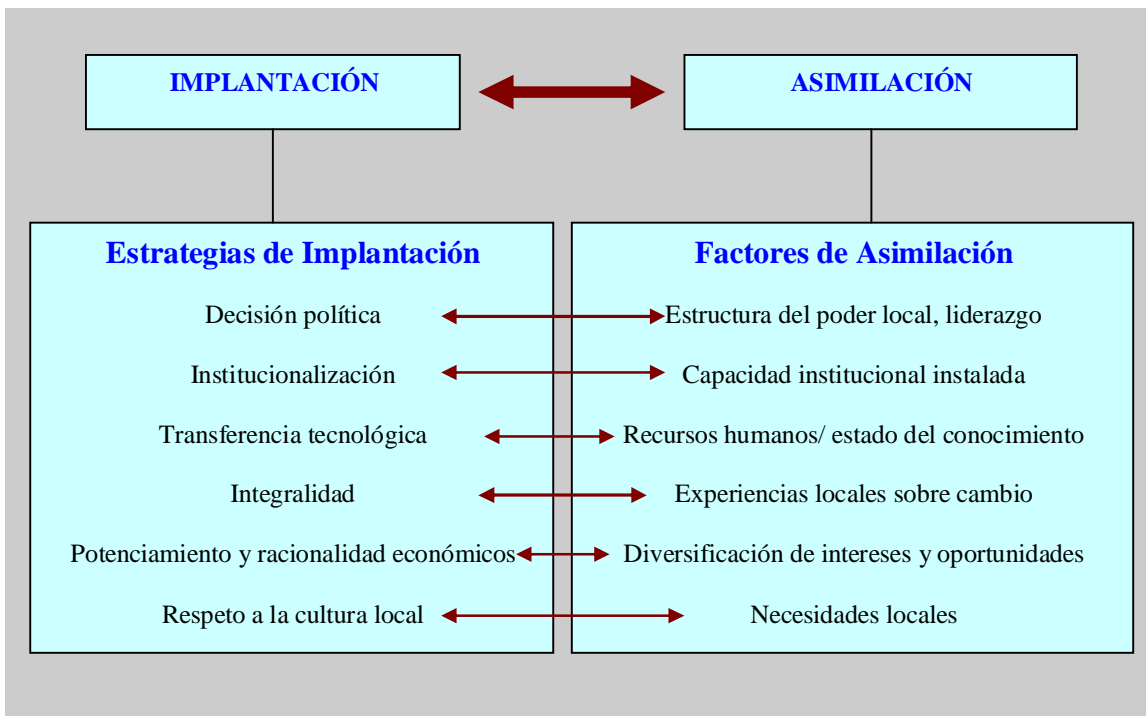


Figura 4. Esquema ilustrativo de los elementos que intervienen en el modelo interactivo del cambio social.

Entonces, debemos entender por implantación, el proceso dinámico a través del cual una instancia introduce una innovación en la comunidad con intenciones de promover el cambio social y/o económico. Constituye generalmente un esfuerzo institucional sistemático que busca la asimilación para lograra el cambio.

Por otro lado, vemos en la asimilación, un proceso mediante el cual la comunidad se apropia de la innovación implantada y lleva adelante el cambio para beneficio propio. Si bien la implantación no conduce necesaria ni fatalmente a la asimilación, una adecuada estrategia de implantación debería aumentar la probabilidad de una asimilación exitosa y un proceso de asimilación bien estructurado debería facilitar y guiar la implantación. La asimilación se encuentra íntimamente relacionada con la sostenibilidad, toda vez que si la innovación no se asimila, con seguridad no podrá sostenerse. Por ello, las estrategias de implantación, que a su vez determinarían los grados de asimilación, resultan de capital importancia para dilucidar el fenómeno de la sostenibilidad de las acciones de desarrollo (Roth, 1999).

Cada uno de estos elementos se encuentran influidos por una serie de procesos que definen su viabilidad. Así, los procesos que conforman las estrategias de implantación son los siguientes:

- § La búsqueda de la decisión política
- § La búsqueda de la institucionalización del cambio
- § La búsqueda de una transferencia tecnológica de calidad
- § La búsqueda de estrategias integrales
- § La búsqueda del fortalecimiento económico de la comunidad receptora
- § La búsqueda de la racionalidad del gasto
- § La búsqueda del respeto a la cultura local.

Estas estrategias de implantación deben articularse con los factores de asimilación expresados por el sistema receptor de la innovación. Dichos factores son los siguientes:

- § La estructura del poder local, el liderazgo y los mecanismos de decisión existentes
- § La capacidad institucional instalada y los recursos existentes en la comunidad receptora
- § La calidad y cantidad de recursos humanos locales disponibles para la gestión del cambio. El grado de conocimiento e información que posee la comunidad sobre la innovación
- § La disponibilidad de experiencia exitosas y los fracasos experimentados por la comunidad en relación con el cambio
- § Diversificación de intereses y oportunidades económicas en la comunidad

§ La naturaleza de las necesidades locales y la percepción social.

- a) Por *decisión política* entendemos la necesidad de que la propuesta de cambio cuente con el reconocimiento formal de parte de las autoridades locales, legítimamente constituidas. Toda acción al margen de las instancias de poder político local, podría encontrar resistencias de parte de la población meta que interfieran con el proceso. Esta estrategia de implantación corresponde al factor de asimilación que destaca la *estructura del poder local y las características del liderazgo comunitario*. En otras palabras, dada una estructura de poder y unos mecanismos decisionales merced a un ejercicio particular del liderazgo comunitario, debe corresponder una estrategia concreta de implantación que considere expresamente el tema de la decisión política.
- b) El plan de cambio debería buscar *institucionalizar* su cometido. Ello supone establecer estrechos vínculos de trabajo con los recursos institucionales propios de la comunidad, al mismo tiempo que se busca su fortalecimiento en materia de gestión. Se supone que al finalizar el proceso de implantación - asimilación, serán estos recursos locales los que deberán gestionar el cambio y sostenerlo en el tiempo. La institucionalización contraviene la duplicación de recursos institucionales a través de la creación arbitraria de artefactos sociales para el desempeño de funciones que deberían ser ejercidas por instancias preexistentes.

Los esfuerzos de institucionalización orientados al cambio deben responder por lo tanto a la capacidad instalada de las comunidades receptoras. Trabajar al margen de la institucionalidad local (implantación) o en ausencia de ésta (asimilación), impondrá severas restricciones a la estabilización del cambio.

- c) La introducción de cualquier innovación, por simple que parezca, constituye para las comunidades rurales un proceso de confrontación con lo desconocido que generalmente exige conocimientos y destrezas nunca antes demandados. Ello justifica plenamente el desarrollo de *estrategias de transferencia* de conocimientos y habilidades cuidadosamente planificadas, con metodologías adecuadas para las poblaciones a las que se dirige. Esta estrategia de implantación debe responder a las características de los recursos humanos existentes y a las demandas objetivas de información y de habilidades identificadas localmente para encarar la administración del cambio, como factores de asimilación.
- d) Debido a que los problemas de las colectividades rurales responden por lo general a una visión integral de su realidad, es preciso que el plan de cambio adopte igualmente una concepción globalizadora de las soluciones que propone. Esta idea se relaciona con el concepto de vinculación de lo social con lo económico, toda vez que los programas de cambio concebidos

marginalmente son muy difíciles de sostener. Ciertamente esta estrategia debe responder tanto a la "realidad unitaria" como a la diversidad de intereses, necesidades y oportunidades económicas de los miembros de una comunidad.

- e) La experiencia ha demostrado que las comunidades con mayores posibilidades de asimilar el cambio, son también comunidades que pueden ser consideradas como económicamente más sólidas y diversificadas, con presencia de instituciones más fuertes y con un grado mayor de cohesión social. Esta es ciertamente un factor de asimilación de naturaleza estructural que demanda estrategias de implantación con un fuerte componente de fortalecimiento económico y financiero.
- f) En la búsqueda de la eficiencia del plan de cambio, es preciso reconocer la necesidad de optimizar la relación entre el gasto y las metas alcanzadas, priorizando sólo la asignación de recursos a aquellas actividades que se encaminan en dirección del cambio planificado que debe ser sostenible. Por ejemplo, mayores recursos deben ser asignados para promover la decisión política para el cambio, la institucionalización del cambio, la búsqueda de la integralidad, los métodos más adecuados de transferencia, etc.
- g) Finalmente, toda cultura posee una tecnología fruto de su saber acumulado y producto de creencias, cosmovisiones y otras manifestaciones propias. Ningún proyecto de cambio que pase por alto tales manifestaciones o que las atropelle deliberada o inadvertidamente, podrá recibir respaldo duradero de parte de la población a la que se dirige. La asimilación del cambio es más probable cuando se la compatibiliza con la cultura local. Mientras más ajenos sean para los miembros de un grupo los conceptos y prácticas que la innovación intenta incorporar, mayor será por lo tanto la resistencia a su implantación. Por otro lado, toda innovación constituye en sí misma una amenaza a la integridad cultural y su defensa supone generalmente el rechazo a la innovación, por positiva que parezca.

El modelo interactivo asume por lo tanto que por ejemplo, dados una estructura de poder y un estilo de liderazgo determinados, debería corresponder la elección de una estrategia de búsqueda de decisión política particular que se ajuste a dicho factor comunitario; o dado un estado particular del conocimiento local sobre la innovación, debería corresponder una transferencia tecnología determinada, que adecue contenidos, métodos y materiales a dicha demanda. De manera similar, los demás elementos estratégicos del modelo deberán interactuar con los factores correspondientes con el propósito de articular un plan de cambio con probabilidades de éxito.

Por esta razón se asume que el modelo interactivo, debería permitir predecir en términos probabilísticos, los resultados del esfuerzo de cambio, si resulta posible cruzar los factores de

asimilación con las estrategias de implantación. El esquema sugerido por el modelo de cambio estratégico de Rowe puede muy bien servir de base para sostener esta hipótesis. Tomemos como ejemplo la interacción entre el factor "estructura de poder" y la estrategia " búsqueda de decisión política" La estructura de la interacción puede advertirse en la siguiente matriz de doble entrada.

		ESTRUCTURA DEL PODER	
		Estructura Dispersa	Estructura concentrada
D E C I S I O N P O L I T I C A	El plan de cambio no Incluye una estrategia de búsqueda de decisión política	Implantación Fallida: No existe un plan de cambio concertado con la comunidad 3	Implantación Parcial: No existe un plan de cambio que se adecue a las características del poder local central 2
	El plan de cambio Incluye una estrategia De búsqueda de Decisión política	Implantación Parcial: Existe un plan de decisión política pero no hay contraparte para ejecutarlo 4	Implantación completa: Existe un plan de decisión política y se ha identificado el poder central que apoye 1

Figura 5. Matriz que ilustra las interacciones implantación - asimilación para predecir el resultado del cambio social

De la interacción realizada, podrán hacerse las siguientes predicciones hipotéticas:

- a) en el cuadrante 1, la existencia de un plan de cambio que, por un lado incluya de manera clara y precisa una estrategia de búsqueda de la decisión política para soportar el cambio, y por otra la existencia de un factor como el que establece una estructura de poder centralizada, hace pensar en que el plan de cambio tiene muy buenas posibilidades al contar con un interlocutor poderoso que lo respalde.

- b) En el cuadrante 2, debido a que a pesar de existir un poder centralizado, la inexistencia de una estrategia orientada hacia la decisión política, puede mantener la decisión política al margen del plan de cambio, lo que podría perjudicar el proceso de cambio.
- c) El cuadrante 3, presenta una situación totalmente adversa al plan de cambio al no existir estrategia alguna de decisión política y ante la evidencia de enfrentar una estructura de poder atomizada que puede privar de un interlocutor representativo para la toma de decisiones acerca del plan de cambio.
- d) Finalmente el cuadrante 4, presenta posibilidades similares a las del cuadrante 2, con la diferencia de que en aquél, la estrategia de decisión política no cuenta con interlocutor válido para conciliar criterios relativos al plan de cambio.

Similar análisis puede realizarse con los demás elementos del modelo.

La prueba de la relevancia del presente modelo, deberá permitir la realización de investigaciones que guíen la direccionalidad del presente estudio reduciendo la incertidumbre acerca de la utilidad potencial del modelo interactivo para guiar la elaboración de planes de cambio social con una mayor probabilidad de que sean adoptados y sostenidos. Por lo tanto, parecería relevante responder a las siguientes preguntas.

- a) ¿Constituye el modelo interactivo una aproximación teórica que permite estructurar condiciones para poner en práctica una prueba empírica de su valor predictivo?
- b) ¿Son las estrategias de implantación identificadas por el modelo, (en interacción con los factores de asimilación definidos como características comunitarias), indicadores confiables de un plan efectivo de cambio social?
- c) ¿Son los factores de asimilación categorías representativas de las variables comunitarias que pueden influir sobre la estrategia de implantación del cambio?
- d) ¿Cuáles de las interacciones que ofrece el modelo reflejan mejor las fortalezas y debilidades de los planes de cambio?

Por lo tanto, la investigación futura deberá proporcionar respaldo empírico al modelo interactivo, buscando demostrar la existencia de relaciones que confirmen el carácter predictivo de las categorías que resultan de la interacción de los elementos estratégicos de la implantación con los factores que definen la asimilación, con respecto al cambio social. En otras palabras, se deberá

verificar si la articulación de dichos factores aumenta la probabilidad de la estabilización de una innovación social cualquiera. Esto supone estudiar la influencia en la aceptación o rechazo del cambio, de las interacciones entre los siguientes elementos que deberán ser tratados como variables de estudio:

- a) La existencia de un plan de cambio que incorpore claras estrategias de respeto a la cultura local, en interacción con el grado de percepción de la población de sus propias necesidades de cambio (necesidades percibidas).
- b) La existencia de un plan de cambio que incorpore claras estrategias de toma de decisiones políticas, en interacción con el tipo de liderazgo percibido en la comunidad.
- c) La existencia de un plan de cambio que incorpore claras y efectivas estrategias de transferencia tecnológica, en interacción con el grado de conocimiento que la población tiene sobre la materia que constituye la innovación

REFERENCIAS

- Ander Egg (1981) *Metodología y práctica del desarrollo de la comunidad*. Buenos Aires: Humanitas.
- Barabba, V.P., y Zaltman, G. (1991) The inquiry center. *Planning Review*, 19,2, p.4-9.
- Biesanz, J., y Biesanz, M., (1958) *La sociedad moderna*. México: Editorial Letras SA.
- Escalante, R., y Miñano, M. (1982) *Investigación, organización y desarrollo de la comunidad*. México: Oasis.
- Etzioni, A., y Etzioni, E. (1964) *Social Change*. New York: Basic Books.
- Hersey, P., y Blanchard, K.H. (1998) *Administración del comportamiento organizacional. Liderazgo situacional*. México: Prentice Hall.
- Isabella, L.A. (1990) Evolving interpretations as a change unfolds: How managers construe key organizational events. *Academy of Management Journal*. 33,1 pp 7 - 41.
- Lewin, K. (1951) *Field theory in social science*. New York: Harper & Row.
- Lippit, R., Watson, J., y Westley, B. (1958) *La dinámica del cambio planificado*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Moore, W.E. (1963) *Social change*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

- Perroux, F. (1962) *Lección inaugural sobre Estrategias para Secretarios de Estado*. Paris: Revue Etude.
- Quinn, J.B. (1980) ***Strategies for change: Logical Incrementalism***. Homewood: Irwin
- Robbins, S.P.(1996) ***Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica***. México: Prentice Hall.
- Roth, E. (1986) ***Competencia social. El cambio del comportamiento individual en la comunidad***. México: Trillas.
- Roth, E., Bohrt, R., y Jung, J.E. (1993) ***Sustentabilidad y desarrollo local***. La Paz: Edobol
- Roth, E. (1999) La sostenibilidad en las acciones de salud comunitaria. En R. Briceño-León (Ed) ***Ciencias Sociales y Salud en América Latina: Un balance***. Caracas: Ex Libris, p 351 - 361.
- Roth E. (2000) Cambio social y decisiones comunitarias. Análisis de Factores psicosociales. ***Revista Latinoamericana de Psicología***, 32,1, 9-29.
- Warren, R.L. (1965) ***Types of purposive social change at the community level***. Waltham: Brandeis University
- White, L. (1949) ***The science of culture***. Chicago: University of Michigan Press.