



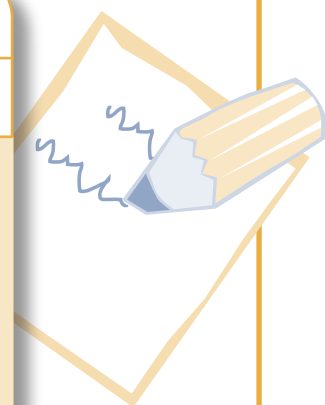
## NUESTRAS RESISTENCIAS AL CAMBIO

*Cuando se pregunta a las personas si es necesario realizar cambios en el sistema escolar, la mayor parte de éstas responde que sí. Sin embargo, cuando el cambio les afecta de manera directa, la percepción de la necesidad varía, ya que lo nuevo puede resultar incierto e impredecible y por lo tanto, atemorizante. Los individuos tienden a apearse a sus formas de actuar más habituales y se resisten a cambiar.*

*Cuando se intenciona realizar un cambio como es gestionar de manera diferente la convivencia escolar, pueden surgir estas reacciones. Es por ello que se vuelve necesario incluir una reflexión acerca de las posibles resistencias que surgirán de modo natural, de modo de caracterizarlas y gestionarlas de manera constructiva.*

*La presente herramienta entrega elementos para ello, ayudando al equipo directivo o al equipo de coordinación de la convivencia de la escuela a detectar las resistencias que pueden surgir ante los cambios, determinar sus orígenes y diseñar estrategias para abordarlas.*

Destinatarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo que lidera cambios en la gestión de la convivencia a nivel institucional (equipo directivo o equipo coordinador de la convivencia escolar).</li> </ul>
Instancias de uso	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reuniones de equipo.</li> </ul>
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar las resistencias al cambio que se presentan en la institución educativa frente a un cambio en marcha.</li> <li>Discriminar los orígenes de las resistencias al cambio que se presentan en la institución educativa.</li> <li>Desarrollar estrategias para abordar los distintos tipos de resistencia al cambio.</li> <li>Prevenir la emergencia de resistencia a cambios que se gestionen en la escuela en la dimensión de la convivencia escolar.</li> </ul>
Favorece el desarrollo de:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toma de perspectiva.</li> <li>Trabajo en equipo, cooperación.</li> <li>Diálogo y participación.</li> </ul>
Conducción	<ul style="list-style-type: none"> <li>La conducción debe ser realizada por quien lidere la reflexión del equipo de convivencia o directivo: orientador, psicólogo, asesor externo.</li> </ul>
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Una copia de la pauta por participante.</li> <li>2 papelógrafos.</li> <li>Plumones.</li> <li>Scotch o cinta adhesiva.</li> </ul>
Tiempo requerido	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dos horas cronológicas.</li> </ul>
Idea original	<ul style="list-style-type: none"> <li>Isidora Mena y Ximena Bugueño, 2007.</li> </ul>
Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cecilia Banz y Ana María Valdés (ed.), 2008.</li> </ul>





## ...PASOS A SEGUIR

0. Motivación a la actividad (5 minutos). (Al final de esta sección se hace una propuesta para la apertura de la actividad).
1. Se invita al equipo a reflexionar de forma grupal sobre las resistencias al cambio que perciben en su institución educativa y sus posibles orígenes. Para ello, se les proporciona una copia para cada participante de la pauta que se adjunta. (10 minutos)
2. En base a las resistencias identificadas se invita al equipo a construir un papelógrafo que permita analizarlas y reflexionar en torno a posibles líneas de acción para modificarlas y/o prevenirlas.

Para ello, se sugiere utilizar el siguiente modelo de papelógrafo a ser rellenado paso a paso de forma colectiva. Se sugiere mantener ocultas las columnas que no hayan sido rellenadas para cuidar que el grupo pueda desarrollar cada dimensión a cabalidad.

Resistencia identificada	Contexto	Creencias asociadas	Posibilidad de modificarla		Quién podría modificarla	Acciones para modificar/prevenir resistencias vinculadas con el contexto	Acciones para modificar/prevenir resistencias vinculadas con creencias
			Sí	No			

- a) En las columnas 1, 2 y 3 vaciar el resumen de la reflexión desarrollada en el paso anterior. (3 minutos)
- b) A partir de las resistencias identificadas en la primera parte, se invita al equipo a evaluar cuáles de estas sí pueden ser modificadas por el equipo y cuáles no está en sus manos el poder resolver. Cuando esto último sea el caso, se les solicita identificar el o los actores que sí podrían resolver estas resistencias. Volcar las respuestas en las columnas 4 y 5. (10 minutos)
- c) Una vez lograda esta caracterización, se anota qué gestiones son posibles de realizar para trabajar algunas de las resistencias cuyo origen está en el contexto. (Columna 6: "Acciones para modificar/prevenir resistencias vinculadas con el contexto") (15 minutos).

### Por ejemplo:

Resistencia: "falta de tiempo para reflexión".

Acciones: "Solicitud al director de horas para realizar talleres de reflexión docente quincenales o mensuales, para apoyar implementación del cambio".

- d) Luego, se invita al grupo a reflexionar en base a las resistencias que guardan relación con las "creencias".

Analicen el listado de significados y creencias que están a la base de la resistencia y observe cuál o cuáles pueden ser los puntos más estratégicos para intervenir. Resulta preferible analizar en profundidad unas pocas creencias que intentar abarcarlas todas de manera más superficial. Se sugieren como criterios para seleccionar los puntos más estratégicos donde intervenir:

- aquellas creencias más comunes entre docentes y/o
- aquellas creencias que pueden generar un obstáculo más infranqueable al cambio en caso de no disolverse o elaborarse;
- entre otros criterios de selección posible.



Luego de seleccionar una o dos creencias más relevantes, invite al grupo a reflexionar en torno ella/s:

i. Identifique las creencias que se vinculan a la resistencia escogida. Las creencias por las cuales todos nos resistimos siempre están dentro de redes de significados y creencias que permiten entender mejor qué es lo que hace a la persona rechazar o no desear ese cambio, ya sea consciente o inconcientemente.

**Ejemplo:**

Resistencia a dar participación a los estudiantes, conversar con ellos acerca de sus faltas y co-construir con ellos soluciones. Probablemente está vinculada a la creencia: “Uno no saca nada con conversar con los estudiantes, porque igual después terminan haciendo lo que quieren”.

Creencias posiblemente vinculadas:

- “Si gestionamos la convivencia de esa manera, perdemos poder”.
- “El castigo es el medio más efectivo”.
- “Tendremos más indisciplina”.
- “Los estudiantes no aprenden si no reciben castigo por sus malos actos”.

ii. Invite al grupo a reflexionar y discutir: ¿existen medidas que se puedan desarrollar para prevenir las emergencia o modificar creencias que afecten la implementación del cambio? (Columna 7: “Acciones para modificar/prevenir resistencias vinculadas con creencias”) (15 minutos).

**Ejemplos:**

- Resistencia: “nuestra alta edad no nos permite aprender algo tan distinto... ya no tengo ganas ni fuerzas”  
Acción: planificar un taller de reflexión orientado a empoderar a los docentes en base al reconocimiento de las dificultades y habilidades personales, y al fortalecimiento del cuerpo de profesores y del trabajo colaborativo. Nueva creencia: “La base del éxito está en el trabajo conjunto”.
- Resistencia: “el castigo es la única vía para mejorar la disciplina” (en el contexto de un cambio institucional hacia una disciplina formativa).  
Acciones: diseño de una charla o taller de reflexión docente para discutir y socializar los efectos de la disciplina sobre el desarrollo socio afectivo y ético de los estudiantes y las propuestas alternativas a él. Junto a un acompañamiento, tipo tutoría, de la aplicación de las nuevas prácticas.
- Resistencia: “promover la participación nos quita poder a los profesores”  
Acción: diseño de experiencias de grupo entre docentes que ayuden a vivenciar cómo la democracia ofrece nuevas formas de poder.

Opcional: en respuesta a alguna de estas resistencias preparen en conjunto una dramatización del diálogo que tendrían con esta(s) personas para poder convencerla(s) de sumarse al proceso de cambio. (30 minutos)

3. Realice un cierre de la actividad pidiendo a todos los participantes que destaquen aquello que aprendieron en este encuentro. A continuación se presentan ideas fuerzas del tema abordado que pueden servir de ayuda al conductor para guiar y cerrar la actividad.



**MOTIVACIÓN**

5 minutos

Todo proceso de cambio requiere ser liderado, con el objetivo de ayudar a las personas a transitar el camino desde lo antiguo a lo nuevo. Este camino, para algunos es desafiante y prometedor, pero para otros puede resultar altamente incierto y puede ser vivenciado como algo negativo. Lo anterior, porque puede exigir un esfuerzo mayor que el que se siente puede realizarse o porque puede contrastar con un modo de operar o pensar que no se desea cambiar, entre otras posibles causas de resistencias, por las que evitarán transitarlo.

Es natural que en un proceso de cambio institucional que implique la modificación de prácticas y modos de operar y entender la convivencia, haya un determinado grupo de personas que se resista. Parte del rol del líder del proceso de cambio es trabajar esas resistencias para hacer posible la meta. La propuesta de hoy es que pensemos en estas resistencias y tratemos de caracterizarlas para abordarlas positivamente.

## IDEAS FUERZA PARA EL CIERRE



- Las resistencias son un fenómeno propio de todo proceso de cambio.
- Un equipo que lidera el cambio debe aprender a gestionar las resistencias al cambio, de modo de llevar a cabo sus objetivos.
- Un equipo que lidera el cambio debe aprender a “leer” las resistencias al cambio, de modo de evaluar si éstas contienen sugerencias importantes y que puedan aportar a la manera de llevar adelante el proceso de cambio. Las resistencias suelen no deberse a una simple “mala disposición de las personas”.
- Las resistencias al cambio poseen dos orígenes posibles: aquellas vinculadas a dificultades que presenta el contexto para hacer posible el cambio (ej. falta de tiempos, espacios, responsables, recursos, etc) y aquellas relacionadas con creencias de los actores que se tensionan con el cambio propuesto.
- Las creencias que provocan resistencias, al igual que toda creencia, son parte de una red de significados. Al reflexionar en torno a las creencias que se asocian a la resistencia es posible comprender mejor qué es aquello que promueve el cambio que ha entrado en tensión con antiguas concepciones de quien se resiste. En el ámbito escolar los cambios suelen desafiar concepciones arraigadas acerca del rol del docente, de sus prácticas, del rol de los estudiantes, de los derechos y deberes de cada actor educativo, entre otras, por lo que se vuelven muy amenazantes.
- Las resistencias vinculadas al contexto suelen ser impedimentos de la realidad institucional que pueden obstaculizar un cambio e incluso abortarlo. Referen a la falta de condiciones estructurales para implementar el cambio.



## SUGERENCIAS

- El conductor debe procurar que los participantes se focalicen en las resistencias más importantes, de modo de centrar el trabajo.
- Esta misma actividad puede ser realizada posteriormente para reflexionar en torno a las resistencias que pueden presentar otros actores del sistema educativo, como son los estudiantes y apoderados, ante el cambio propuesto. Ello sin duda, entregará una visión más completa del terreno que hay que preparar para implementar el cambio previniendo resistencias. Esta actividad puede ser conducida por los mismos docentes, como gestores de la propuesta.

## CRITERIOS DE EVALUACIÓN



- Un buen logro del primer objetivo se vincula con una construcción consensuada y representativa, a criterio de los involucrados, de un listado de las principales resistencias al cambio que se observan en la institución educativa.
- Se considera un buen indicador del logro del segundo objetivo si se logra separar las resistencias de acuerdo a su origen: creencias y significados por un lado, y contexto por otro.
- Un adecuado cumplimiento del tercer y cuarto objetivo se relaciona con el logro de un diseño de estrategias que permitan abordar (tanto previniendo como modificando) las resistencias principales vinculadas al contexto y a creencias. Resulta central que el equipo sea capaz de discernir cuáles son las resistencias y que es más estratégico trabajar para favorecer el cambio.

## MATERIAL COMPLEMENTARIO



### FICHAS:

- “Gestión del cambio” (Marambio y Valdés, 2008)
- “¿Por qué educar lo social, afectivo y ético en las escuelas?” (Mena, A, 2008)

### OTRAS HERRAMIENTAS:

- “Yo y status Quo”
- “¿Se debe enseñar a convivir?”

## PALABRAS CLAVES

Resistencia al cambio - organizar la convivencia - gestión institucional - acciones estratégicas.

## Identificando resistencias

Realice una reflexión en conjunto con su equipo para identificar las resistencias que perciben en su establecimiento frente a algún cambio que ustedes proponen para fortalecer la convivencia escolar y la formación socio afectiva y ética de los estudiantes.

- a) Identifiquen un cambio que como equipo desean implementar en el corto o mediano plazo en el establecimiento educativo (relacionado con la convivencia escolar y la formación socio afectiva y ética de los estudiantes).
  - b) Identifiquen las resistencias que podrían producirse entre los docentes (como gestores estratégicos) ante el cambio que desean implementar.
  - c) Analicen estas resistencias evaluando si están asociadas al contexto o a las creencias de los actores.
- **Resistencias vinculadas al contexto:** aquellas donde la resistencia surge porque no están las condiciones estructurales en la institución educativa para que el cambio sea posible. Ej.: "No tenemos los tiempos para dedicar a la reflexión que requiere un proyecto como ese"
  - **Resistencias vinculadas a creencias:** las ideas o significados de los actores en torno al cambio, proceso de cambio, implicancias del cambio u objetivo del cambio se resisten a que este se conciba como posible y favorable. Ej: Los profesores sienten que pierden poder gestionando la convivencia de la manera propuesta; "con este tipo de alumnos no resultaría un proyecto como ese", "esto no es lo que me enseñaron, soy muy vieja para aprender de nuevo a hacer clases".

<b>Cambio que se desea gestionar</b>	Ej. Disciplina formativa: Cambio en reglamento y proceder disciplinario; cambio en sistema de sanciones (disminución del castigo) hacia una formación de estudiantes más autónomos y reflexivos.
--------------------------------------	---

Resistencia identificada	Resistencias vinculadas al contexto	Resistencias vinculadas a creencias
Ej. "No hay tiempo para conversar con cada estudiante"	X	
Ej. "El castigo es el medio más efectivo"		X