

EL MÉTODO FABRIKA

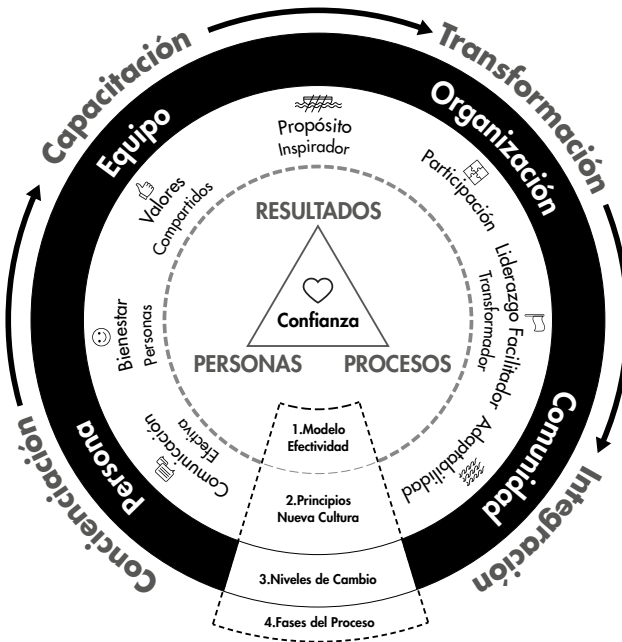


Fig. 1. Esquema del Método Fabrika.

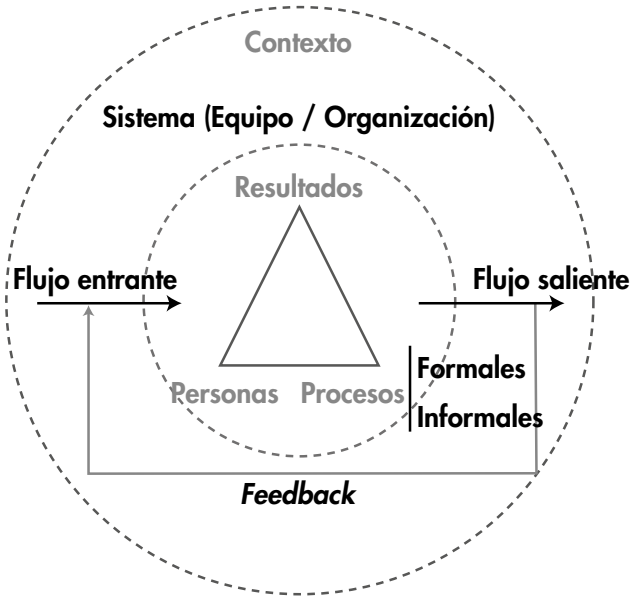


Fig. 2. Modelo de efectividad.

ANEXO: BASES TEÓRICAS DEL MÉTODO FÁBRICA. 1. Modelo de efectividad
B. PROCESOS

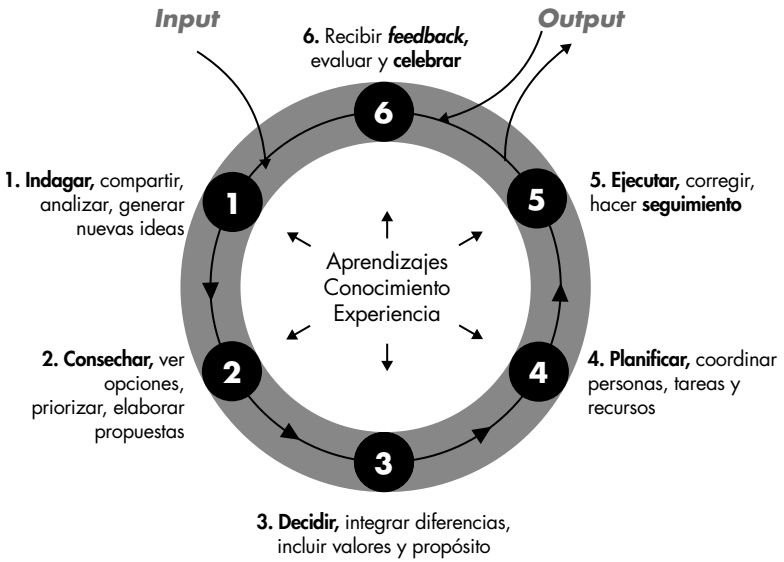


Fig. 3. Flujo de trabajo en equipos.

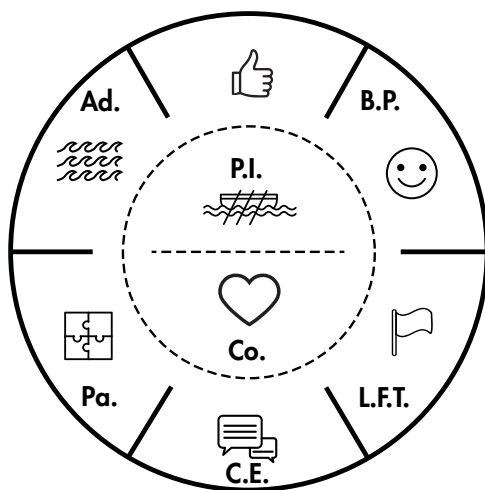


Fig. 4. Principios Nueva Cultura.

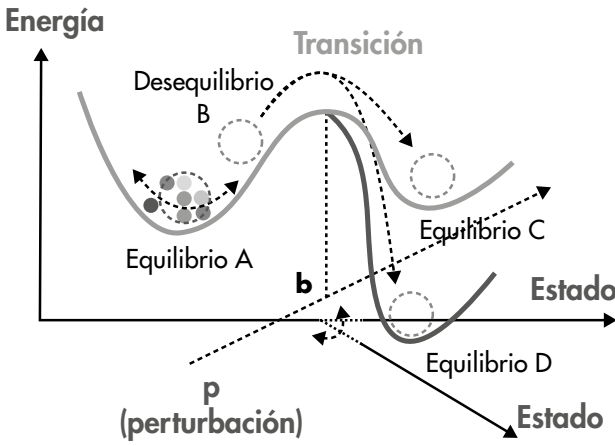


Fig. 5. Representación del cambio en un sistema vivo.

La figura muestra de manera gráfica algunos aspectos del cambio en sistemas vivos sociales, como puede ser un equipo o una organización. La bola de colores representa un sistema vivo (SV) social con una dinámica que solo tiene un equilibrio en el estado A. Las flechas a derecha e izquierda en A significan que el SV está continuamente fluctuando en torno al estado A como consecuencia de perturbaciones en su entorno o en su interior (las perturbaciones internas suelen ser consecuencia de propuestas de cambio procedentes de las partes del sistema —personas o grupos de personas—, representadas en el dibujo por pequeñas bolitas que empujan en diferentes direcciones).

Una de esas **fluctuaciones** puede llevar al SV a un estado inestable B. Para el SV, esta situación implica un mayor gasto de energía, medible en el eje vertical de la gráfica, lo que llevará al SV a intentar recuperar cuanto antes su equilibrio. Como sistema resiliente que es, en la mayoría de los casos, el SV no tendrá problemas en recuperar su estado de equilibrio A. Supongamos, para simplificar, que el impacto de una perturbación se puede caracterizar por los valores de una variable p que en la figura 1 cambia a lo largo del eje «perturbación». Según la gráfica, cuando las perturbaciones son menores/anteriores a un valor crítico b , el SV vuelve una y otra vez a su estado de equilibrio en A (cambios temporales). Sin embargo, cuando la perturbación supera el valor b , la dinámica anterior se descompone y el SV entra en una fase de incertidumbre (periodo de **transición**) que podría terminar con el SV de nuevo en A (lo que supone, de facto, una negación

del cambio y una vuelta a su anterior dinámica), o con el SV abrazando el cambio, aunque sin saber por un tiempo si su destino final será C (una situación peor que la anterior, ya que el gasto energético es mayor), o D (un estado más favorable y seguramente deseado). Al punto *b* se le conoce como punto de **bifurcación**, indicando con ello que el sistema se encuentra en un cruce de caminos y tiene que elegir uno de ellos. La dificultad de la elección es que el sistema solo conoce lo que deja, pero no tiene una idea clara de lo que le espera si sigue adelante. Esta incertidumbre acompaña todos los cambios en los SV, sin que los sistemas humanos seamos una excepción. Sabemos lo que dejamos y en ocasiones sabemos también dónde queremos llegar, pero cuando nos hallamos en una bifurcación no hay señales obvias que nos guíen ni nadie que pueda decirnos con total seguridad qué pasos debemos dar. Comprender los mecanismos del cambio, diseñar buenos procesos y corregir cuanto antes posibles errores son elementos que, sin duda, ayudan. Tal vez no lleguemos al lugar deseado, pero con un buen proceso (lo que puede incluir una ayuda o acompañamiento externo) es posible que nos acerquemos bastante.

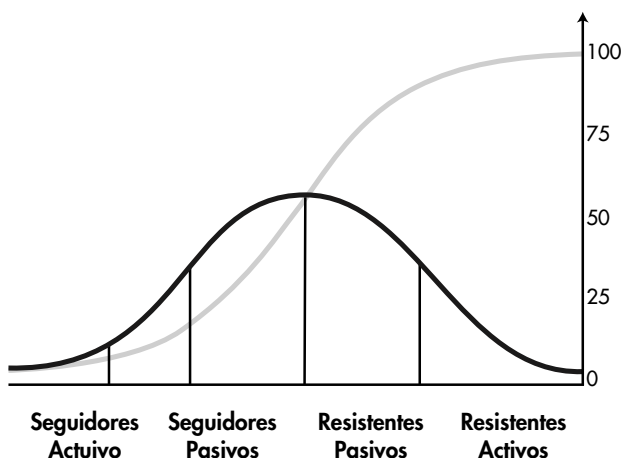


Fig. 6. Curva de adopción de la innovación de Rogers. En esta teoría, innovación es cualquier idea, práctica u objeto que las personas perciben como algo nuevo. Un proceso de transición cultural cumple estos criterios.

En principio, independientemente de su posición en la organización, cualquier persona o grupo de personas puede hacer una propuesta para revisar o cambiar una regla existente (basta con hacer las cosas de una manera diferente y comentarlo con otras personas y grupos de la organización), pero sus posibilidades de éxito dependerán de su **capacidad de influencia**, algo que finalmente está muy ligado a su poder y estatus. Para que una propuesta se amplifique es necesario contar con el apoyo de personas y grupos influyentes, pues en caso contrario difícilmente pasará de ser un comentario más, entre los muchos que se pueden hacer cada día, sin capacidad para alterar el orden/equilibrio existente.

De los párrafos anteriores se siguen varias ideas importantes para comprender mejor el funcionamiento de los

ANEXO: BASES TEÓRICAS DEL MÉTODO FÁBRIKA. 3. Niveles de cambio
D. Comunidad

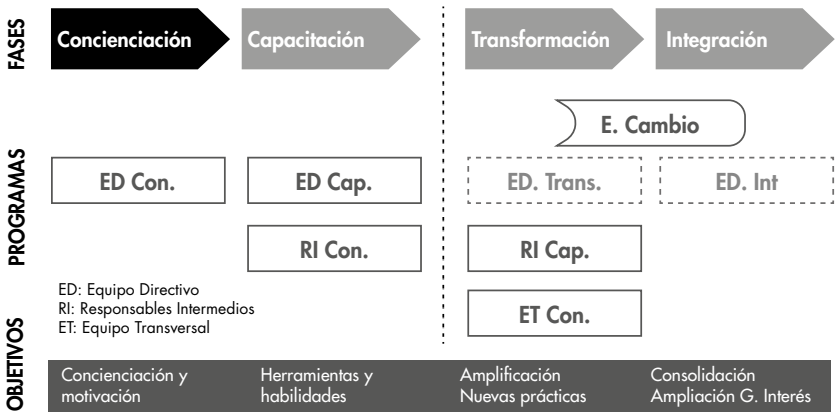


Fig. 7 Fases de la Transición Cultural.

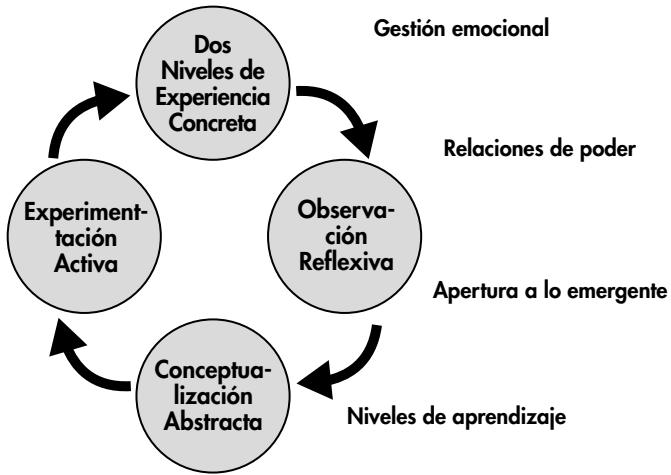


Fig. 8. Ciclo mejorado del aprendizaje de Kolb.