

Tiempo, Lenguaje y Cambio

Eleodoro Ventocilla
Presidente de DKV Asociados, C.A
Caracas, 1993*



*La Maquina del Tiempo ya existe.
Con ella podemos aventurarnos en las profundidades del pasado, para arrancar la historia del olvido; podemos desplegar esfuerzos en el presente o avanzar iluminando el futuro.*

Hoy esa maquina se ha vuelto virtual y brilla en las pantallas de las microcomputadoras mientras, en silencio, cuando así lo requiere, recorre el planeta a la velocidad de la luz, sin fronteras de espacio ni de tiempo.

*Esa maquina del tiempo es La Organización,
el instrumento más poderoso que ha inventado el ser humano
para la transformación de la realidad.*

*En su viaje por el tiempo las organizaciones son sometidas a tan colosales presiones e impactos desintegradores que, quienes habitamos en ellas, solemos preguntarnos:
¿Cómo activarlas y conducir las? ¿Cómo mantenerlas vivas y efectivas? y, a la vez,
¿Cómo asegurar que su desarrollo no menoscabe nuestra libertad?*

*Para atender a estas preguntas el viajero del tiempo
debe estar dispuesto al cambio que el viaje conlleva y necesita una caja de herramientas para la eventual reparación o mejora de un vehículo que jamás se detiene.
De ello trata este ensayo.*

Aquí estaremos haciendo referencia a cinco aspectos que, en nuestra opinión, es imprescindible tener en nuestros mapas para conducir y mantener nuestras organizaciones en el viaje por el tiempo

1. *La relación entre la Estructura y el Tiempo en las Organizaciones*
2. *El Motor del Cambio.*
3. *Las Conexiones al Mundo.*
4. *El Lenguaje: Un instrumento clave.*
5. *Los Roles en el proceso de cambio.*

* Con revisiones hasta 2005

1.0 Organización, Estructura y Tiempo.

“Y quién no aplique nuevos remedios, que espere nuevos males, pues el tiempo es el gran innovador.”
Francis Bacon, Ensayo XXIII

Las organizaciones (salvo contadas excepciones) se crean para perdurar en el tiempo. Aquellas que permanecen activas lo hacen porque son socialmente percibidas como estrategias exitosas de interacción con el entorno para la satisfacción de necesidades humanas (de quienes las integran y de quienes desde el exterior interactúan con ellas). Es decir, porque son productoras y portadoras de valor para alguien.

Las organizaciones las creamos y sostenemos las personas y, al hacerlo, tratamos de conferirles lo que percibimos como los mejores atributos de nuestra condición humana. Las creamos a nuestra imagen y semejanza (después de todo así imaginamos el proceder de los dioses).

Aquellas organizaciones que percibimos como inútiles rápidamente quedan huérfanas de soporte social y, si son afortunadas, entran a formar parte de la historia o en el peor de los casos son sometidas al olvido.

Las organizaciones, como creaciones humanas expresan una voluntad de permanencia, una intención de vencer el tiempo y sus efectos sobre lo humano.

En nuestra voluntad de otorgarles permanencia destinamos constante esfuerzo, e ingentes recursos, a dotarlas de elementos estructurales que aseguren su estabilidad frente a las contingencias del devenir. Lo formal, lo normado, lo preestablecido, lo conocido, lo cierto y lo determinado, son altamente valorados - cuando funcionan - porque ellos se constituyen en fuente de seguridad en nuestro transcurso por la vida y a ello nos adherimos mediante títulos, posiciones y cargos.

Las personas tenemos una alta vocación de Estructura: generamos procesos destinados a crearlas, a sostenerlas, y a ubicamos en ellas, invertimos buena parte de nuestro esfuerzo en procesos sistemáticos destinados a absorber las variaciones externas, para transformarlas en una materia homogénea que pueda ser procesada en la organización y así transformarla en bienes y servicios de intercambio, también concretos y en la medida de lo posible estables.

La organización - y las estructuras que expresan su configuración - es una respuesta artificial que surge de la necesidad humana de afrontar lo transitorio, el transcurrir y el cambio constantes, que son manifestaciones de lo natural.

“Lo artificial es determinista y reversible. La natural contiene elementos esenciales de azar e irreversibilidad. Esto llama a una nueva visión de la materia en la que ésta no sea pasiva como la descrita en el mundo del concepto mecánico, sino asociada a la actividad espontánea. Este cambio es tan profundo que creo que podemos hablar con justicia de un nuevo diálogo del hombre con la naturaleza.”

Ilya Prigogine, “¿Tan sólo una ilusión?”. Tusquet Editores.

Esta respuesta artificial, para mantener su vigencia debe responder a las fluctuaciones del contexto en que se inscribe, debe poder ajustarse a los cambios, que es otra manera de decir, que debe poder navegar en el tiempo.

Para conservar la organización es necesario luchar contra la entropía de los sistemas, esa característica de los procesos irreversibles de la naturaleza que estudiaran Carnot, Clausius y Lord Kelvin y que quedara expresada en la Segunda Ley de la Termodinámica[†], como una tendencia al desorden y equilibrio final (que Boltzmann, en una intuición genial relacionaba con la probabilidad, para expresar que el mecanismo de cambio, de "evolución", debía describirse en términos de colisión molecular[‡]) y que puede ser medida como una función de la capacidad de los sistemas para procesar información [Reichenbach].

Para luchar contra la entropía - y por tanto asegurar la permanencia - es necesario que los sistemas procesen la variedad (el cambio, las diferencias) que reciben, es decir, es necesario que procesen la amenazadora información de las fluctuaciones del entorno para transformarla en energía activadora de los procesos internos que sostienen y dan razón y permanencia a la organización.

Al procesar la información que emerge de la variedad, las organizaciones confrontan la paradójica situación de tener que cambiar para permanecer. Esta es una amenaza directa a la conservación de su existencia.

"Esta descripción de la naturaleza en la que el orden se genera a partir del caos, a través de condiciones de no equilibrio aportadas por el medio cosmológico, nos lleva a una física bastante similar en espíritu al mundo de procesos de Whitehead, nos lleva a concebir la materia como algo activo, un estado continuo del devenir."
Ilya Prigogine, "¿Tan sólo una ilusión?". Tusquet Editores.

El desarrollo continuo de la capacidad de procesar la variedad sólo se logra con base en el desarrollo continuo de la complejidad de la Organización, es decir, con el desarrollo de su capacidad de adoptar estados diferentes sin perder la identidad. Y, a su vez, el desarrollo de niveles crecientes de complejidad suele derivar del sometimiento de la organización a las condiciones de inestabilidad, incertidumbre y azar, usualmente vinculadas a los procesos competitivos; los que, en última instancia, disparan los fenómenos de autoorganización al traducirse en requerimientos para el mejoramiento sistemático de las estructuras y procesos organizacionales.

El entender estos procesos nos permite gerenciar los conflictos emergentes del cambio, y aportar a la permanencia de la organización. Para ello es conveniente conocer El Motor del Cambio.

[†] La primera Ley establece que en todos los cambios existe una cierta magnitud denominada energía que conserva un valor constante. En su forma clásica, la Segunda Ley establece que existe otra magnitud denominada Entropía que en algunas transformaciones permanece constante, pero en otras crece, siendo imposible que esta magnitud decrezca. Los procesos irreversibles son aquellos en los cuales la entropía crece.

[‡] Esta inclusión de la probabilidad, se recoge en la famosa fórmula $S = k \ln P$, (en la cual P es la Probabilidad) que fue grabada en la lápida de Boltzmann tras su suicidio en 1906, y en ella k es una constante universal a la que Max Planck asoció el nombre de Boltzmann.

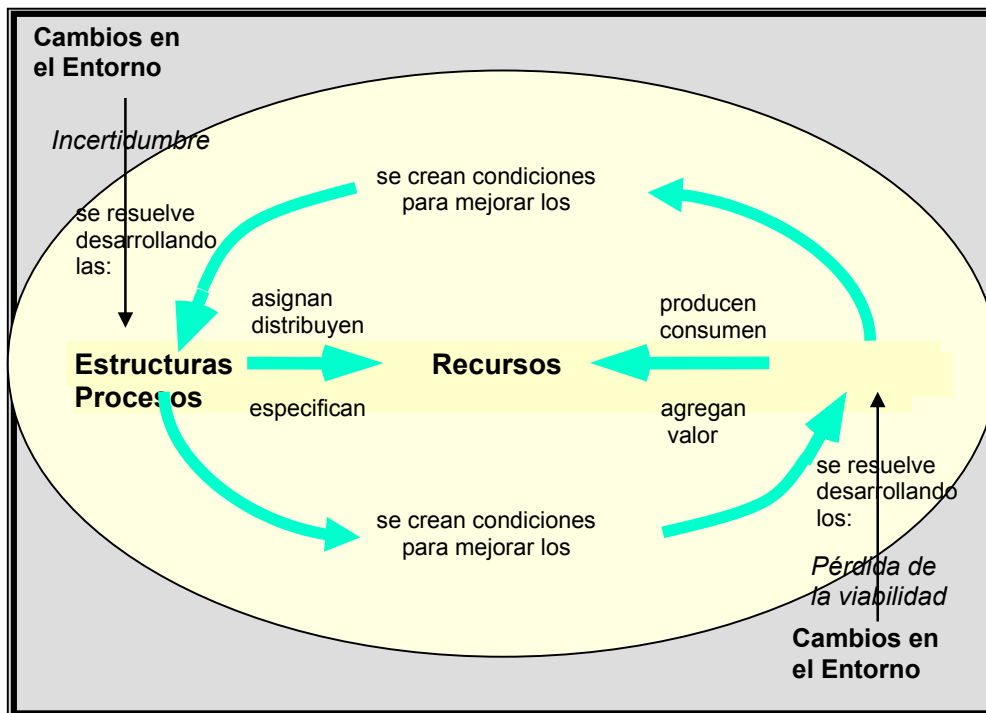
2.0 El Motor del Cambio.[§]

En última instancia las organizaciones son sistemas sociotécnicos. Sistemas que interactúan con su entorno, mediante procesos y estructuras que integran recursos y sobre todo personas y tecnología - en la búsqueda de la realización de objetivos compartidos.

Este tipo de sistemas posee tres componentes críticos para absorber las fluctuaciones (cambios) que se producen en su entorno: Estructuras, Procesos y Recursos^{**}. Son ellos, y su grado de desarrollo, los que expresan el grado de complejidad alcanzado por cada organización.

El cambio afecta a cada uno de estos componentes de diversa manera y la respuesta se efectúa a partir de todos ellos. El intervenir en la definición de esta respuesta, es una responsabilidad gerencial que exige conocimientos y habilidades, es decir, competencias específicas. De otra manera, se corre el riesgo de incurrir en altos costos, confusión y desperdicio o lo que puede ser peor: entorpecer el proceso de ajuste requerido de la organización para asegurar su permanencia.

El gráfico siguiente ilustra el efecto de los cambios en el entorno y la manera de activar el motor para responder a ellos.



[§] El modelo del Motor del Cambio, es un modelo de interpretación e intervención diseñado por Roque Alfonso y Eleodoro Ventocilla en 1990. El cual se ha aplicado y aplica actualmente con gran éxito en diversas instituciones y empresas nacionales.

^{**} En reciente revisión del Modelo del Motor del Cambio, el autor propone considerar el concepto algo más complejo de Capital (El conjunto de recursos con potencial de ser invertidos en la generación de riqueza) en sustitución del concepto de Recursos.

El Motor del Cambio

“Necesitamos un motor para cambiar, lo necesitamos encendido en nuestras organizaciones y en cada uno de nosotros”

Los cambios en el Entorno generan incertidumbre. La incertidumbre es la diferencia existente entre la información necesaria para actuar y la información realmente disponible al momento de la acción, Cuando hablamos de información no nos referimos únicamente a disponer de datos, sino sobre todo, a tener la capacidad de darles el significado pertinente en cada circunstancia, para responder a las necesidades de la organización en el momento oportuno. La incertidumbre se resuelve mejorando continuamente la calidad de las **Estructuras**, es decir, de todo aquello que en el sistema se ha convenido en establecer como norma de acción: planes, políticas, leyes, normas, estructuras organizacionales o institucionales, procedimientos formales, contextos físicos etc. Una norma de calidad es una referencia segura a la cual acudir en la duda.

Las estructuras conllevan ritmos, secuencias, rituales y códigos diferenciadores de lo que es correcto (lo que se ajusta a la norma aceptada) y lo que es incorrecto (lo que desafía la norma); por ello tienen la particularidad de ser penetrantes: terminan instalándose en las personas, constituyendo la Estructura Profunda de los valores, las creencias y los hábitos y en general las normas de conducta; a esta estructura profunda suelen acudir inconscientemente las personas en los momentos de mayor presión.

Los cambios en el Entorno también, y sobre todo, generan pérdida de la viabilidad de los sistemas que hemos venido utilizando para la satisfacción de nuestras necesidades. Ello amenaza nuestra sobrevivencia en un mundo crecientemente complejo; esto nos toca en un nivel personal. Sin embargo, la pérdida de viabilidad no es algo que suela ser percibido oportunamente por los integrantes de las organizaciones, quienes usualmente se encuentran sometidos a la ilusión de seguridad que proporcionan las estructuras.

Identificar el riesgo de pérdida de viabilidad supone un estado de alerta con relación a los cambios del Entorno y sus impactos probables en la organización. La pérdida de viabilidad se resuelve mejorando sistemáticamente la calidad de los **Procesos** organizacionales. Los procesos son aquello que nace de la experiencia del sistema, la expresión emergente de la dinámica de interacción del sistema internamente y con su entorno. Los procesos pueden ser sistemáticos o asistemáticos, integradores o desintegradores. Los procesos se dan en el tiempo y se activan, transforman o congelan mediante el lenguaje.

3.0 Las conexiones al mundo.

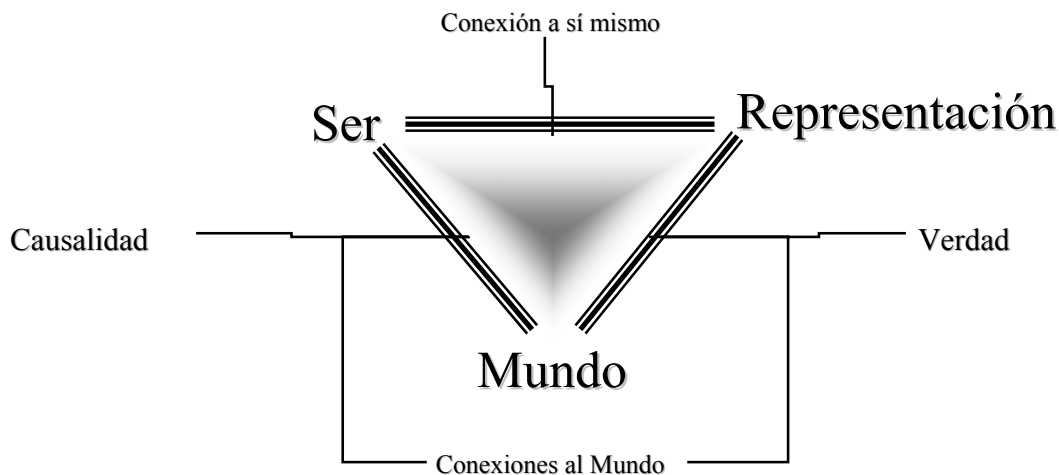
“For the life of a cognitive being does not consist solely of a series of basic episodies - we are not passive instruments on witch the world plays representational melodies - and smoothly translates into actions, upon whosesuccess our continuation depends. The possibility of illusion is a by-product of our cognitive architecture, to be sure, and falsehood is as much the dark companion of truth as dath is of life”^{††}

Arthur C. Danto. "Connections to the World", Harper &Row, New York, 1989

Para activar el motor del cambio es necesario tener presente que, en ultima instancia, son las personas que integran las organizaciones las que se conectan a los cambios, y las que asumen roles, desde los límites y posibilidades de sus medios de conexión al mundo y a los sistemas que integran ese mundo.

La manera como las personas nos conectamos al mundo es tema especializado de psiquiatras, psicólogos, etnólogos y antropólogos, y, forma parte de la constante preocupación de los filósofos. Arthur C. Danto, presidente de la Sociedad de Filosofía Norteamericana y autor del libro: "Connections to the World", nos informa de las tres entidades clave que forman parte de todas las filosofías: El Ser, El Mundo y La Representación (de Si mismo y del Mundo). Alrededor de cuya esencia, relaciones y aun negación suelen estructurarse las diversas posturas filosóficas.

En el modelo que sigue hemos resumido estas ideas.



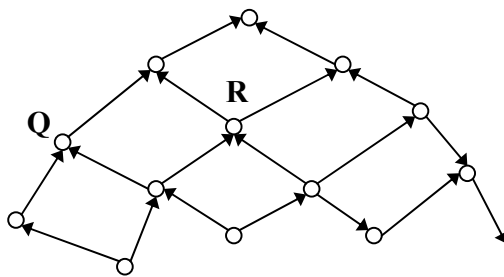
Arthur C. Danto
 “Connections to the world”

^{††} *“La vida de un ser cognoscitivo (que conoce) no consiste únicamente de una serie de episodios cognoscitivos básicos - no somos instrumentos pasivos en los que el mundo toca melodías representacionales - y la representación es trasladada suave y estandarizadamente a las acciones, de cuyo éxito depende nuestra continuidad. La posibilidad de ilusión es, con toda seguridad, un producto acompañante de nuestra arquitectura cognoscitiva y la falsedad es tan oscura compañera de la verdad, como lo es la muerte de la vida.”*

Según esta concepción las personas nos conectamos al mundo por dos vías:

Una directa, al interactuar con el mundo causando efectos en él, para, a su vez, ser impactados por los acontecimientos que en él se dan. Con lo cual estructuramos una red causal abierta (no puede ser cerrada porque en tal caso sería posible modificar el pasado) e indeterminada, que puede ser secuencial o simultánea, según el orden de estos acontecimientos en el Tiempo.

La manera como nos inscribimos en las redes causales del proceso de cambio de nuestras organizaciones, nos da un sentido del ritmo y la urgencia emergentes de los cambios externos y de las diferencias existentes entre los datos y los ritmos personales y datos y los ritmos de la organización. No es pues de sorprender que aquellos que participan en los procesos más activos, perciban a los demás como lento o desfasado frente a los requerimientos emergentes de la dinámica del cambio.

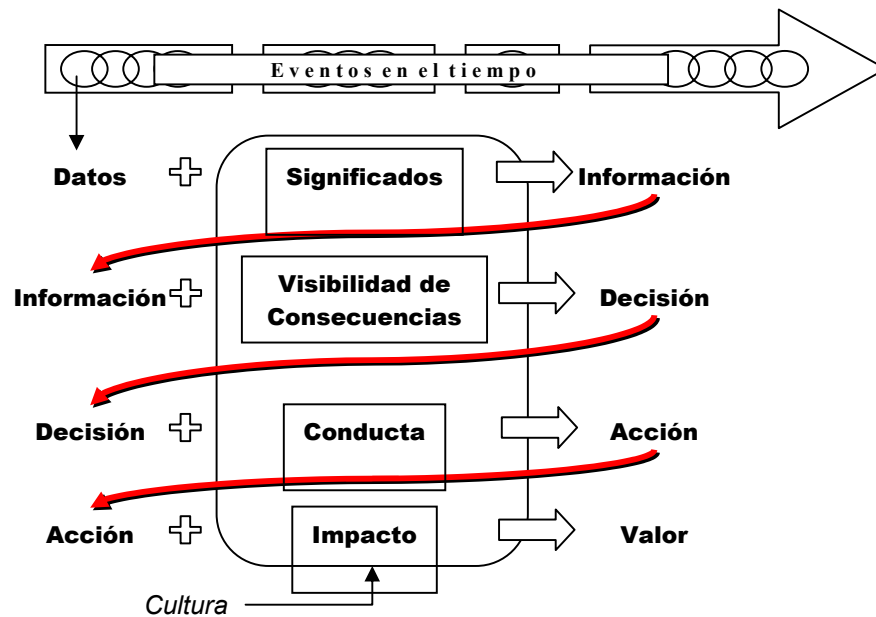


Una red causal abierta, Q y R indican acontecimientos para los cuales no está determinado un orden del tiempo.

(Tomado de Hans Reichenbach; "El Sentido del Tiempo")

La otra vía de conexión con el mundo es indirecta, y se constituye al interpretar los datos que recibimos del mundo, con base en un sistema representacional, que nos permite distinguir lo que, para cada uno de nosotros, es "Verdad" de lo que no lo es y, de esa manera, terminamos derivando ideas sobre cual es el proceder más apropiado, correcto o pertinente ante cada situación del contexto.

Este sistema representacional lo vamos estructurando, a lo largo de la vida, con base en el registro consciente o inconsciente de la información derivada de nuestra experiencia, y los significados de orden superior que vamos creando mediante la construcción de relaciones entre esos datos. Para ello, el Lenguaje constituye en un recurso clave, tanto para aprehender la realidad extrayéndole datos, como para nombrarla, almacenarla en nuestra memoria, darle significado, nutrir y comunicar nuestra visibilidad de consecuencias y explicar nuestras conductas; en síntesis, el lenguaje es el recurso clave mediante el cual cada persona se conecta a los procesos de creación de cultura.



“Como la mayor parte de lo que ocurre en nuestro cerebro y nuestro cuerpo, la vida de la representación tiene lugar sin que nuestro Ser se de cuenta que ello esté ocurriendo. Nuestra competencia cognoscitiva básica es una parte de nuestra herencia biológica sobre la mayor parte de la cual no tenemos control”
 Arthur C. Danto. "Connections to the World", Harper & Row, New York, 1989

Según la posición que un fenómeno de cambio ocupa en la mente del sujeto del cambio, este será percibido como un proceso que agrega valor (positivo) o lo quita (negativo), y estas percepciones (estrechamente asociadas a la idea del progreso) definirán la conducta: frenadora o aceleradora con que una persona se suma al proceso para causar cambio o sufrir sus efectos.

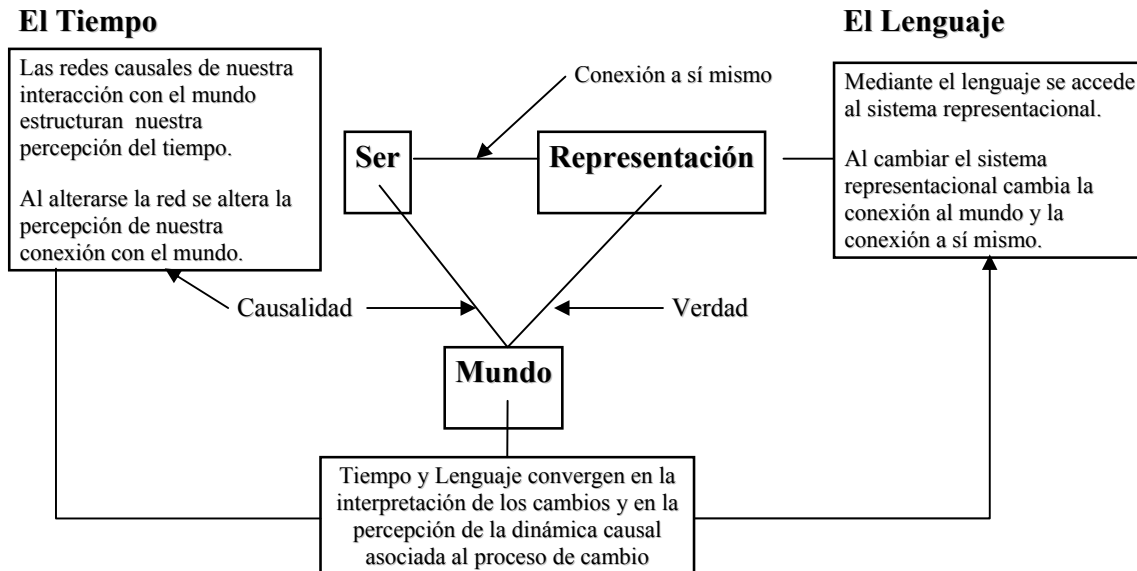
Ocupar una posición en la mente es algo que ocurre cuando se accede al sistema representacional con el que las personas interpretan el mundo y cuando se logra modificar los "Modelos" o "Mapas" de referencia que les permiten discriminar lo que es Verdad o no, lo que Agrega Valor o no.

Lo anterior explica, en mucho, la resistencia al cambio ("Mas vale malo conocido, que bueno por conocer") como una resistencia a modificar un sistema representacional que se ha nutrido de lo conocido y que ha probado ser útil (hasta la fecha) para interactuar con el mundo, tan útil que nos ha permitido mantenemos vivos. ¿Por qué habríamos de cambiarlo?

Mientras el Lenguaje está asociado a la construcción de nuestra representación del mundo y a los mecanismos con los que establecemos nuestra verdad; el Tiempo esta directamente asociado a nuestra experiencia del Ser y el durar,

Es por ello que postulamos que, en los procesos de cambio, el Tiempo es la variable

clave y el Lenguaje es el instrumento clave, para la integración de significados en la mente de quienes viven la experiencia del cambio.



4.0 El Lenguaje: Un Instrumento Clave.

“De hecho el propio lenguaje introdujo de modo inevitable un elemento de permanencia en un mundo fugaz. Pues aunque el habla es transitoria, los símbolos de sonido convencionales del lenguaje trascienden el Tiempo. Sin embargo en el ámbito del lenguaje oral, la permanencia dependió sólo de la memoria. Para obtener un mayor grado de permanencia, los símbolos de tiempo del lenguaje oral tuvieron que convertirse en símbolos espaciales del habla escrita....., La etapa crucial de la evolución de la escritura se produjo con la conversión de los ideogramas en fonogramas, es decir representaciones de cosas oídas. Esta conversión de símbolos de sonido en el tiempo a símbolos visuales en el espacio fue el paso más importante dado hacia la búsqueda de la permanencia.
G.J. Whitrow, " El tiempo en la Historia"

De los instrumentos que hemos creado para manejar en nuestra conexión con el mundo, en la paradoja del cambiar para permanecer, el lenguaje es probablemente el más poderoso. El lenguaje es el primer ordenador social y, aun cuando en esencia es un medio para la construcción de la permanencia, también es el vehículo para acceder a los motivos de quienes constituyen las organizaciones y para lograr que desplieguen sus conocimientos y energías en el tiempo, en el marco de procesos innovadores (que inevitablemente presuponen la ruptura de normas) que posibiliten el desarrollo de la complejidad requerida para la permanencia de la organización.

El cambio es una experiencia individual, que se vuelve colectiva cuando se comparte un Lenguaje y una percepción del Tiempo, en cada uno de los niveles de sistema (Pareja, Organización, Comunidad, etc.).

Es por ello que la gerencia del cambio o de las transformaciones, requiere que las personas desarrollen un uso instrumental del lenguaje al intervenir los procesos organizacionales o al participar en la dinámica de cambio.

...."el origen del concepto de número, al igual que el origen del lenguaje, está estrechamente relacionado con el modo en que nuestras mentes operan en el tiempo, es decir con nuestra capacidad de atender, en sentido estricto, a una sola cosa a la vez y a nuestra incapacidad de hacerlo durante mucho rato sin extraviar nuestras mentes..."
(G.J Whitrow, "El Tiempo en la Historia")

Los fenómenos de cambio presuponen la experiencia de tres situaciones diferentes: una situación precedente, una situación de transición y una situación (nueva) distinta a la precedente; y esta es una experiencia del Tiempo estrechamente asociada a las nociones de pasado, presente y futuro como situaciones esencialmente distintas entre sí y al concepto de duración como medida de la permanencia en cada estado y de la transición entre ellos.

Igualmente, cada vez que reconocemos una situación, esta adquiere una connotación diferente en cuanto la nombramos como perteneciente a alguna de las tres categorías; así, no es lo mismo señalarla como algo del pasado que como algo perteneciente a un futuro deseado o probable, y en este nombrar reside el vínculo central entre la experiencia de los procesos de cambio y el Lenguaje como vehículo de interpretación y registro de esa experiencia,

El pasado está determinando y es inmodificable. Podemos guardar registros de la información derivada de su experiencia y, al ser conocido, podemos transformarlo en la fuente de seguridad y racionalización de nuestros temores, y, por tanto, en explicación de nuestra conducta en el presente y ante el futuro. - En las organizaciones el pasado se hace presente en los rituales, en las estructuras y en la redundancia de programas y procedimientos.

El presente en constante movimiento, es un umbral del futuro que abordamos desde nuestros mitos, creencias y hábitos. En las organizaciones el presente se expresa en los procesos emergentes y en la tensión derivada de la urgencia por absorber las variaciones y restaurar los equilibrios.

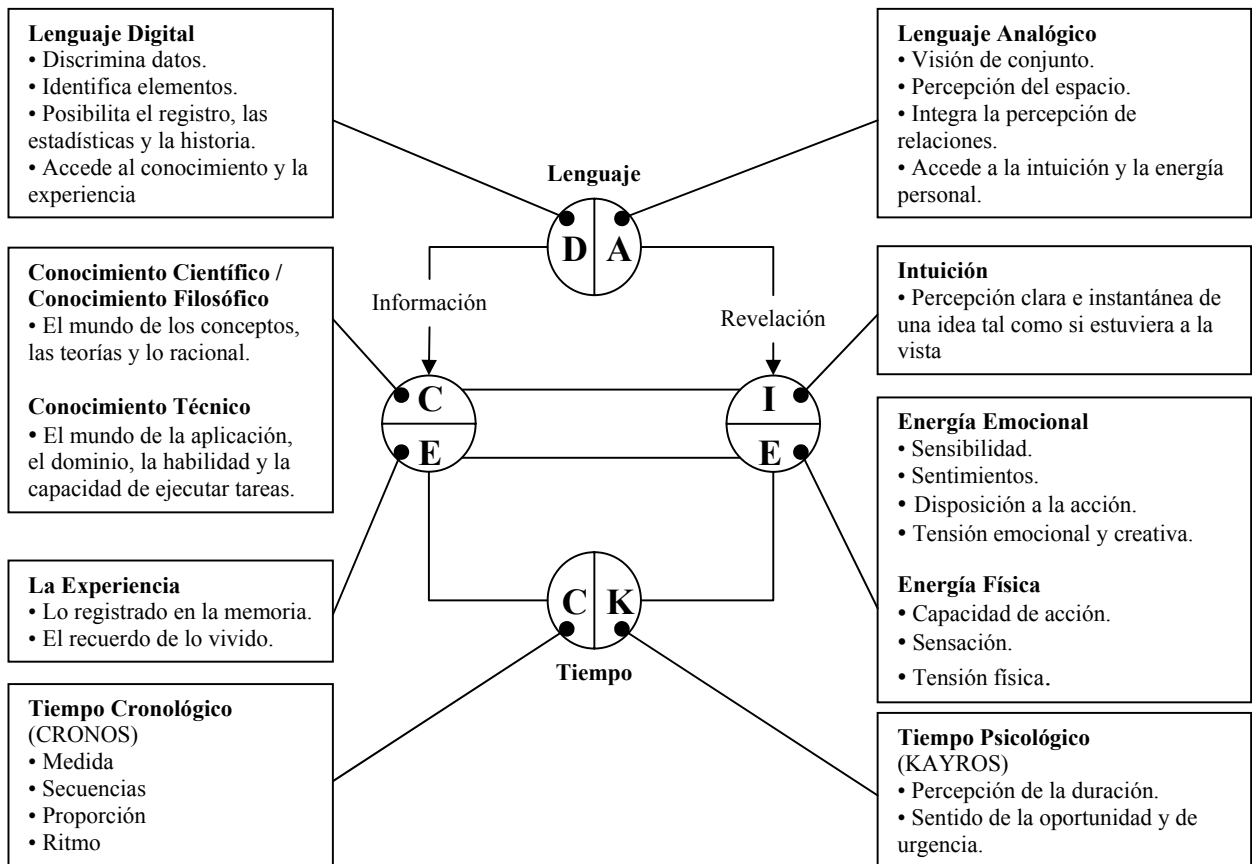
El futuro es territorio indeterminado y, en alguna medida, modificable (sino no tendría sentido la estrategia) el cual, al resultarnos incierto e inseguro, lo afrontamos con la previsión causal que extraemos de nuestras experiencias previas: tratando de someterlo para alivio de nuestros temores (aferrándonos al pasado) o arriesgando visiones nuevas, que deben ser construidas con la precariedad de nuestro acopio de conocimientos y habilidades.

En las organizaciones el futuro es territorio de la estrategia como expresión de la visión y la voluntad de los líderes y como vehículo de interpretación y decisión, de los requerimientos de cambio que emergen del entorno, para asegurar la permanencia de la organización aun bajo escenarios no previsibles.

No es pues sorprendente, como nos recuerda Suzzane Fleischman, que el uso de tiempos en los lenguajes europeos contemporáneos (de los cuales el castellano es parte) corresponde a distintas actividades mentales: el pasado al conocimiento, el presente al sentimiento y el futuro al deseo y la obligación, así como a lo potencial. Por ello la administración de procesos de cambio organizacional, constituye, en gran medida, el arte de traducir - por medio del lenguaje- la experiencia del cambio organizacional, en una respuesta emotiva positiva de quienes deben vivirlo. Para ello es conveniente recordar que la respuesta emotiva ante los procesos de cambio está en gran medida vinculada al desconcierto ante los fenómenos del Tiempo: Sin cambio no hay tiempo, Si experimentamos el tiempo es porque experimentamos cambios y, a la vez, sólo podemos Ser y Estar, en los procesos de cambio, si mantenemos una identidad en el tiempo.

En este contexto de interpretación, cuando el objetivo es lograr que la organización perdure en el tiempo, es necesario utilizar el lenguaje para conectar la acción de las personas con las modificaciones estructurales requeridas. Ello implica, asegurar el tránsito de los procesos desintegradores a los integradores y de los procesos asistemáticos a los sistemáticos.

Obviamente, Si la intención es la liquidación de una organización, el lenguaje también puede jugar un rol instrumental a tal fin. Ese, sin embargo, no es el objetivo del presente ensayo, por el contrario, nos interesa la dinámica del uso del tiempo y el lenguaje para generar coherencia en los procesos de aprendizaje y auto organización. Con tal objeto, hemos desarrollado un modelo que hemos llamado "El Láser Gerencial", por aquello de que el láser no es más que luz difusa que mediante poderosos medios de ordenamiento se transforma en luz altamente coherente.



Mediante este modelo, que a su vez es una analogía del hemisferio derecho y el hemisferio izquierdo del cerebro, ilustramos dos vías de acceso al sistema representacional y a la percepción del tiempo de las personas. Una es la vía del Lenguaje Digital (que hace énfasis en la denotación y en el uso de signos por sobre el uso de símbolos) para acceder al conocimiento y la experiencia de las personas y por esa vía a su percepción del tiempo cronológico (Cronos), a esta vía la hemos llamado la *Ruta de la Información* y, la otra, es el camino del Lenguaje Analógico (basado en el uso de metáforas, con énfasis en la connotación y el discurso construido con base en símbolos) mediante el cual accedemos a la intuición, la energía personal y en última instancia al tiempo psicológico (Kayrós), a esta última la hemos llamado la *Ruta de la Revelación*.

El desarrollo de habilidad en el uso del lenguaje por ambas vías, para la intervención en grupos y el desarrollo de condiciones para el trabajo en equipo; hace del lenguaje, en nuestra experiencia, una herramienta sumamente poderosa para generar coherencia en la acción conjunta de las personas involucradas en procesos de cambio y, en particular, ayuda a la diferenciación de los roles que los individuos pueden jugar en la dinámica de transformación y en los conflictos que ella genera.

5.0 Roles en el proceso de cambio.

“La cuestión es que en el pasado la duración de un cambio importante era considerablemente mayor que la de una vida humana. De este modo, la humanidad tuvo que adaptarse a condiciones fijas. En la actualidad, la duración es considerablemente menor que la de una vida humana y, en consecuencia, la enseñanza debe preparar a los individuos para afrontar la novedad de las condiciones.”
A.N. Whitehead, *Adventures of Ideas*.

A los fenómenos de cambio podemos aproximarnos asumiendo tres roles diferentes: podemos ser observadores, sujetos o promotores del cambio y cada uno de estos roles tiene connotaciones diferentes.

La condición de **Observador** involucra tener la posibilidad y la capacidad de colocarse al margen del proceso.

La condición de **Sujeto** del cambio puede asumirse como víctima (sujeto involuntario) o como actor (sujeto voluntario) del proceso y

La condición de **Promotor** puede asumirse como un “Promotor impositivo” (el que impone su visión del cambio) o como un “Promotor participativo” (el que comparte y enriquece la visión del cambio)⁷.

La experiencia del cambio organizacional se vive de manera distinta según el rol que se

⁷ Esta clasificación puede vincularse a la acertada distinción de Romero García entre el Líder Motivacional y el Líder Funcional, así tanto el Promotor-Impositivo o como el Participativo pueden manifestarse como “Líderes Motivacionales” o “Funcionales”. Y, aun cuando, pudiéramos estar tentados a afirmar que mayor probabilidad de éxito tendrá un “Promotor Participativo-Motivador”, el éxito - observado en nuestra experiencia de consultoría – de algunos Promotores Impositivos, nos lleva a pensar que este éxito, en la conducción de cambios organizacionales, siempre será situacional y contextual.

asume en el proceso y, también, se comunica de manera distinta por medio del lenguaje⁸.

El **Observador**, en la medida en que logra externalizar el proceso, no es dueño del mismo y por ende no rinde cuenta de sus resultados e impactos. La calidad de su desempeño esta predominantemente vinculada al registro de los eventos del proceso de cambio, a la interpretación de los fenómenos y, eventualmente, a la retroalimentación de información al sistema que vive el cambio.

El **Sujeto** del cambio, según la situación y el contexto, puede oscilar en un continuo que va de la condición de sujeto-víctima a la condición de sujeto-actor.



En un extremo, el **Sujeto-Víctima**, se siente forzado a la experiencia, pagador de los costos del cambio, marginado de sus beneficios y sometido a ritmos distintos a los que está acostumbrado: en particular cuando debe continuar operando el sistema que se abandona, mientras se construye el nuevo o cuando debe abandonar la organización para asegurar "la permanencia de ella" que era fuente de muchas de sus seguridades personales. El Sujeto-Víctima vincula su desempeño a la minimización de los costos (económicos y emocionales) del cambio que debe absorber y por tanto, puede terminar canalizando su energía a la evasión de los compromisos asociados al proceso de transformación y, aún más, puede terminar constituyéndose en un adversario activo de la emergencia de un sistema u orden de cosas en el cual no sólo no percibe valor sino que, incluso, anticipa una pérdida neta de lo logrado hasta el presente.

En el otro extremo, el **Sujeto-Actor**, se suma a la experiencia porque en ella encuentra beneficios (económicos y emocionales) que exceden significativamente los costos que debe pagar; en particular cuando percibe, en las estructuras emergentes del cambio, oportunidades que no estaban presentes en las estructuras precedentes. El Sujeto-Actor asocia su desempeño a la maximización de los beneficios, percibidos como potenciales, que pueden derivar del reconocimiento de su participación activa en el proceso de cambio y a la minimización de las amenazas que percibe como reales e inminentes de no producirse los cambios.

Para ayudar a las personas a recorrer el camino de la condición de víctimas a la de actores, es necesario reconocer y hacer evidente la manera en que las relaciones y transacciones inherentes al sistema emergente, habrán de crear valor para los incumbentes y, adicionalmente, tener suficiente habilidad en el uso del lenguaje para acceder a los sistemas representacionales de los participantes y enriquecer su capacidad de otorgar significados, desarrollar su visibilidad de consecuencias y, finalmente, ayudarles a encontrar valor en la asunción de la conducta de actor en el proceso de cambios

⁸ Es sumamente interesante el estudio realizado por Colombia Salom de Bustamante sobre el uso de metáforas para expresar la vivencia del cambio personal. Colombia Salom de Bustamante, "Metáforas sobre el cambio personal", Memorias del EVEMO 5,1994.

Por otro lado, el **Promotor** del cambio, según la situación y el contexto, puede oscilar en un continuo que va de la condición de Promotor-Impositivo a la condición de Promotor-Participativo.



El **Promotor-Impositivo**, exaltado por su visión y dispuesto a competir desde un voluntarismo que no admite oposiciones lógicas - “Si la naturaleza se opone lucharemos contra ella” - espera acatamiento, porque confía en el camino que se ha propuesto y se afirma en la convicción de que al final del proceso los beneficios para el colectivo superaran los costos. El Promotor Impositivo ajusta su desempeño a la constante medición de su avance en términos de resultados y, aunque no desconoce el poder del entusiasmo colectivo, y constantemente lo convoca, esta dispuesto a avasallar al que resiste y a eliminar las disidencias. Encuentra la gloria en el logro de su propósito, pero se sumerge en el infierno del desencanto cuando la resistencia o la incomprensión superan sus fuerzas.

El **Promotor-Participativo**, cree en el poder terapéutico del cambio al cual puede someter su propia visión y estrategia, cree en la equifinalidad y la posibilidad de logro por diversas vías, reconoce el poder del trabajo en equipo y le rinde tributo. El Promotor-Participativo hace de la flexibilidad la norma fundamental de su desempeño el cual ajusta mediante la constante medición del valor que agregan las opciones a su alcance y el estado de alerta ante las fluctuaciones de su contexto.

El Promotor- Impositivo suele prosperar en contextos competitivos o en situaciones en que la urgencia por decisiones reclama este rol. El Promotor- Participativo, por el contrario prospera en los contextos cooperativos en los cuales se dispone de tiempo para el despliegue de estilos colaboradores.

Cualesquiera sea el rol que desempeñamos en el juego eterno de las transformaciones, el tiempo y el lenguaje se harán presentes. De cada uno de nosotros depende el reconocer en ellos la variable y el instrumento clave, para ser tripulantes activos y creadores de valor en la conducción de la nave organizacional.

“Alicia suspiró, rendida:

- *Creo que podrían hacer algo mejor con el tiempo, que perderlo proponiendo adivinanzas sin solución.*
- *Si conocieras El Tiempo tan bien como yo - dijo el sombrerero- no hablarías de perderlo, Él es él”*

Lewis Carroll, Alicia en el país de las maravillas.

