

**CICLO VITAL ORGANIZACIONAL:
COMPRENDIENDO A LA EMPRESA COMO SISTEMA VIVO DE
DECISIONES.
CONSULTORÍA DE PROCESOS COMO ESTRATEGIA DE LA EMPRESA
EMERGENTE PARA CREAR NUEVAS MANERAS DE ABORDAR LA
REALIDAD ORGANIZACIONAL
(Trabajo de Grado para optar por el Título de Psicóloga)**

MARIAN ALEJANDRA BÁEZ LÓPEZ

**Universidad De Nariño
Facultad De Ciencias Humanas
Departamento De Psicología
San Juan de Pasto, Mayo de 2008**

**CICLO VITAL ORGANIZACIONAL:
COMPRENDIENDO A LA EMPRESA COMO SISTEMA VIVO DE
DECISIONES.
CONSULTORÍA DE PROCESOS COMO ESTRATEGIA DE LA EMPRESA
EMERGENTE PARA CREAR NUEVAS MANERAS DE ABORDAR LA
REALIDAD ORGANIZACIONAL
(Trabajo de Grado para optar por el Título de Psicóloga)**

MARIAN ALEJANDRA BÁEZ LÓPEZ

**ASESORA DE INVESTIGACIÓN
MG. MARÍA MERCEDES CASTAÑEDA GARZÓN**

**Universidad De Nariño
Facultad De Ciencias Humanas
Departamento De Psicología
San Juan de Pasto, Mayo de 2008**

NOTA DE ACEPTACIÓN

ASESOR

JURADO A

JURADO B

San Juan de Pasto, Mayo de 2008

A la posibilidad de soñar y creer en los sueños como verdades tangibles.

*A mi madre Flor Alba y a mis hermanos Germán y Joan Paola por enriquecer a
diario las elipses de mi propio ciclo vital.*

A Clara Sofía, prueba innegable de alegría y de fe.

A María Mercedes, por creer en mí y encauzar mi inagotable energía.

A Mario Alejandro por iluminar mi vida con su presencia.

AGRADECIMIENTOS

Al Doctor Edgar Roberto Mora Gómez, Director Territorial IGAC, por apoyar mi trabajo y generar los espacios para garantizar que éste fuese tan exitoso como esperábamos.

A la familia IGAC Territorial Nariño – sede Pasto, por acogerme como parte de ellos y comprender juntos que el Ciclo Vital Organizacional es una metáfora hermosa susceptible de ser compartida en espacios múltiples, tantos como nos ofrezca la vida a lo largo de los procesos que asumimos.

A Dayra Janneth Figueroa por creer en este modelo de vida y enriquecerlo con su irreverencia.

A la familia Garnica Álvarez por llenarme de razones para sonreír, y por brindarme calor de hogar.

A José Luis Hernández por todo el apoyo y la compañía en la parte final de mi Trabajo de Grado.

A mis verdaderos amigos, que siempre estuvieron a mi lado en las horas difíciles dándome fuerzas para no desfallecer y continuar en la búsqueda de mi felicidad.

A todas las personas que posibilitaron mi trabajo e hicieron que me esforzara incesantemente por ser mejor persona y profesional.

TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE GRÁFICOS	9
LISTA DE MAPAS	10
LISTA DE FLUJOGRAMAS	11
LISTA DE MATRICES	12
LISTA DE TABLAS	13
TÍTULO	14
TEMA	14
RESUMEN	15
ABSTRACT	17
INTRODUCCIÓN	19
JUSTIFICACIÓN	23
CONTEXTUALIZACIÓN	28
<u>Contexto Instituido</u>	28
<u>Contexto Emergente</u>	48
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	53
<u>Formulación del Problema</u>	56
DILEMA ORGANIZACIONAL: UN PUNTO DE PARTIDA	57
<u>Preguntas Orientadoras Del Dilema Organizacional</u>	58
OBJETIVOS	61
<u>Objetivos Generales</u>	61
<u>Objetivos Específicos</u>	62
FOCOS, DOMINIOS Y PROCESOS	64
MARCO CONCEPTUAL - TEÓRICO	72
<u>La Empresa Emergente: Una Posibilidad De Abrir Nuevos</u>	
<u>Caminos para La Organización.</u>	73
<u>La Empresa Emergente y la TGS: una aleación conveniente.</u>	79

<u>La Consultoría de Procesos Sistémica y la Empresa Emergente: de la mano hacia la construcción de nuevas Competencias Conversacionales.</u>	88
<u>Consultoría de Procesos Sistémica: comprendiendo cómo sucede lo que sucede, para qué sucede y cómo nos transforma.</u>	90
<u>Competencias Conversacionales: la prueba de que el lenguaje no es ni será inocente... por fortuna.</u>	97
<u>La introducción de la Ontología del Lenguaje: la mejor manera de comprender cómo es que nos construimos en la palabra.</u>	104
<u>Ciclo Vital Organizacional: una construcción para comprender los movimientos de la empresa, en función de sus procesos evolutivos.</u>	113
PROTOCOLO AUTORREFERENCIAL	130
METODOLOGÍA	134
<u>Neodiseño De Investigación</u>	147
<i>Fase 1: Comprendiendo a la empresa como sistema vivo autopoietico de decisiones.</i>	<i>147</i>
<i>Fase 2: Sistematización de la Observación y de los niveles de relación para comprender las Competencias Conversacionales.</i>	<i>149</i>
<i>Fase 3: evaluación de las Competencias Conversacionales en función del momento evolutivo de la Organización.</i>	<i>150</i>
<i>Fase 4: Hipótesis conectivas orientadoras.</i>	<i>151</i>
<i>Fase 5: Análisis de los productos de las Competencias Conversacionales a través de los momentos evolutivos de la Empresa</i>	<i>152</i>
<u>Neodiseño De Intervención</u>	154
<i>Fase 1: Comprendiendo a la empresa como sistema vivo autopoietico de decisiones.</i>	<i>154</i>
<i>Fase 2: Escenarios emergentes de Consultoría Sistémica.</i>	<i>155</i>
<i>Fase 3: Evaluación de las Competencias Conversacionales presentes en los escenarios co – contruidos.</i>	<i>156</i>

<i>Fase 4: Generación de nuevas comprensiones en torno a las Competencias Conversacionales existentes en la Organización.</i>	158
<i>Fase 5: Introducción de nuevas maneras de comunicar lo que se comunica.</i>	160
<i>Fase 6: Movimientos de Cambio.</i>	160
<i>Fase 7: Nuevas Competencias Conversacionales.</i>	162
RESULTADOS	164
MACROANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	
<u>Solo transformándonos orientamos el futuro, comprendemos el pasado y desafiamos al presente.</u>	215
SEGUNDO PROTOCOLO AUTORREFERENCIAL	227
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	230

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1	
<u>Distribución de personal IGAC Territorial Nariño</u>	45
GRÁFICO 2	
<u>Organigrama</u>	47
GRÁFICO 3	
<u>Focos, Dominios y Procesos</u>	64

LISTA DE MAPAS

MAPA 1

Mapa conceptual Focos, Dominios y Procesos 72

MAPA 2

Lectura Organizacional 172

LISTA DE FLUJOGRAMAS

FLUJOGRAMA 1

Neodiseño de Investigación 134

FLUJOGRAMA 2

Neodiseño de Intervención 135

LISTA DE MATRICES

MATRIZ 1

Construcción Diagnóstico Organizacional 177

MATRIZ 2

Acompañamiento a la Institución en eventos que impliquen proyección
masiva de su imagen 202

MATRIZ 3

Talleres: Re – conociendo nuestra identidad 205

LISTA DE TABLAS

TABLA 1

<u>Aplicación de formatos de calificación de atención recibida – Ventanilla de Certificados</u>	181
---	-----

TABLA 2

<u>Aplicación de formatos de calificación de atención recibida – Ventanilla de Escrituras.</u>	182
--	-----

TABLA 3

<u>Aplicación de formatos de calificación de atención recibida - Centro de Información Geográfica.</u>	183
--	-----

TABLA 4

<u>Totalización de resultados.</u>	184
------------------------------------	-----

TABLA 5

<u>Sugerencias de los usuarios</u>	186
------------------------------------	-----

TÍTULO

“Ciclo Vital Organizacional: comprendiendo a la Empresa como sistema vivo de decisiones. Consultoría de Procesos como estrategia de la Empresa Emergente para crear nuevas maneras de abordar la Realidad Organizacional”.

TEMA

Los procesos conversacionales inmersos en la realidad organizacional como expresión de los momentos evolutivos de la empresa, comprendidos y movilizados en escenarios emergentes de Consultoría Sistémica.

RESUMEN

El presente ejercicio investigativo - interventivo - inventivo - consultoría sistémica se llevó a cabo dentro del Instituto Geográfico Agustín Codazzi (IGAC) Territorial Nariño, en el período comprendido entre julio de 2006 y agosto de 2007, participando en él todos los actores inmersos en la realidad organizacional de la Institución, siendo ellos 32 funcionarios, y la Unidad de Práctica en Psicología de la Universidad de Nariño, para un total de 33 personas. Los propósitos que motivaron este trabajo se enfocan a la comprensión de la Organización como sistema vivo autopoiético de decisiones de tal manera, que se pueda, a través de este proceso, comprender y movilizar las *Competencias Conversacionales* existentes que tengan efectos anquilosantes dentro de la empresa, esto a través de escenarios emergentes de *Consultoría Sistémica* enmarcados dentro de los planteamientos de la *Empresa Emergente*. Las conexiones entre estos dominios se validan a través de la verificación constante de los efectos de la observación y la movilización de las *Competencias Conversacionales* basándose en el momento evolutivo particular de la organización. Para ello se hace necesario, comprender todos los procesos organizacionales como esfuerzos de la empresa para afrontar sus movimientos evolutivos de manera generativa, viabilizando sus efectos dentro de la realidad organizacional para que dichos afrontamientos no revistan mayores efectos caóticos, justificándose así a través del aporte que hace a la Psicología como ciencia y a la Organización como sistema base para la conceptualización de *Ciclo Vital Organizacional*. El estudio se sustenta en los principios de la *Empresa Emergente, la Consultoría Sistémica y las Competencias Conversacionales*, enmarcados estos dentro de la metodología del Paradigma Emergente de la Investigación - Intervención - Consultoría. Los productos de este ejercicio se remiten al planteamiento del concepto de *Ciclo Vital Organizacional*, y a la comprensión de los procesos conversacionales en función de los diferentes momentos evolutivos que atraviesa una empresa a lo largo de su vida útil.

Palabras Clave: Organización, Competencias Conversacionales, Consultoría Sistémica, Empresa Emergente, Momentos Evolutivos, Ciclo Vital Organizacional, Investigación – Intervención – Consultoría Sistémica, Ontología del Lenguaje, Autopoiesis, Sistema vivo, Vida útil, Cultura organizacional, Reflexividad, Metáforas organizacionales, Comunicación empresarial, Recursividad organizacional.

ABSTRACT

This investigative – interventive – inventive – systemic advisement exercise has taken place at the Instituto Geográfico Agustín Codazzi IGAC Territorial Nariño, in the period between July of 2006 and August of 2007, participating in it all the actors immerse at the institution organizational reality being them 32 functionaries and the Universidad de Nariño Psychology Practice Unit, for a total number of 33 people. The purposes that have motivated this work are focused to the comprising of the organization as a living autopoietic system of decisions, such way it can be trough this process understand and move *Conversational Skills* being that have such ankylosing effects inside the company, this trough emerging sceneries of *Systemic Advisement*, having as a referential frame the *Emerging Company* assumptions. The connections between these domains are validated trough the constant verification of the effects that have the observation and mobilization of the *Conversational Skills* by means of the unique evolutive moment of the organization. For this is necessary, to understand all the organizational processes as company efforts to confront it evolutive movements in a generative way, making viable such effects within the organizational reality so them have no chaotic impressions, justifying itself trough the contribution that makes to Psychology as a science and to the organization as the basis system to the explanation of *Organizational Living Cycle* concept. This research is sustained on the *Emerging Company*, *Systemic Advisement* and *Conversational Skills* principles, all this as part of the Emerging Paradigm methodology in Investigation – Intervention – Systemic Advisement. These exercise products are remitted to the introduction of *Organizational Living Cycle* concept and to the comprising of the conversational processes in order to all different evolutive moments that faces a company in it useful life.

Key words: Organization, Conversational Skills, Systemic Advisement, Emerging Company, Evolutive Moments, Organizational Living Cycle, Investigation – Intervention – Systemic Advisement, Language Ontology, Autopoiesis, Live

System, Useful life, Enterprise Culture, Reflexivity, Enterprise Metaphors, Enterprise Communication, and Enterprise Recursive processes.

INTRODUCCION

“Las crisis como oportunidades vitales para movilizarse, no como obstáculos inalterables”

El presente trabajo investigativo - interventivo - inventivo - consultoría sistémica, se basa precisamente en los principios ofrecidos por el paradigma emergente para el abordaje de una organización comprendiéndola como un todo, que de esta manera funciona de manera sincrónica y en coherencia con las expectativas de cada una de sus partes.

Es importante tener en cuenta, que este documento parte de la justificación del mismo, titulada “Una conversación entre la Consultoría de Procesos Sistémica, la Empresa Emergente y la Realidad Organizacional: los beneficios de diagnosticar, analizar y comprender las propias fuerzas y debilidades”, y que como su nombre lo indica, busca dialogar los ejes temáticos que soportan este ejercicio investigativo - interventivo - inventivo - consultoría sistémica, de tal manera que desde el primer momento se hace evidente que se comprende que todo movimiento realizado en la organización se convierte en un proceso consensuado que involucra a todos los integrantes de la misma, así como el cambio los va a influir a todos.

A continuación se contextualiza la organización que sirve como marco de referencia al proceso, es decir, se expone al Instituto Geográfico Agustín Codazzi – IGAC como institución de carácter nacional, al servicio del país y en constante contribución al desarrollo sostenible del mismo. Seguidamente, se presenta a la territorial Nariño sede Pasto, como la base en que se desarrollan todos los movimientos que se proponen en el presente ejercicio investigativo – interventivo – consultoría sistémica, a partir de la presentación del llamado Contexto Emergente. Este es en suma, la cristalización de los movimientos a realizar desde la Consultoría de Procesos Sistémica, y que representa en sí los escenarios emergentes que se crearán teniendo en cuenta las características de la Organización y el dilema organizacional que da pie a la introducción de este nivel de observación. Es

conveniente mencionar aquí, que a pesar del surgimiento de crisis en el devenir organizacional actual, estas se convierten en oportunidades para la empresa de cuestionarse y movilizarse de maneras más generativas para sí misma. Es decir, en medio de la crisis se empiezan a esbozar nuevas formas de garantizar una manera diferente de darle manejo y vía a las cuestiones organizacionales que dentro de estructuras organizativas jóvenes, por tanto más flexibles, permiten a la estructura empresarial anticiparse en la toma de decisiones y lograr importantes ventajas en ello. Ejemplos claros de cómo la misma organización busca incesantemente responder a los nuevos desafíos es la manera como esta ha apropiado como suyas las tecnologías como los *groupwares*, las intranets, el e – mail y el Internet, que buscan acelerar el intercambio de información para hacerlo inmediato y no sujeto a los recorridos zigzagueantes que propone el organigrama del pasado; de tal suerte que la información requerida para la toma de decisiones inmediatas en busca de soluciones y respuestas de la empresa en su campo de acción, salte de un área a otra logrando un nivel de eficacia satisfactorio tanto interna como externamente.

Seguidamente, se presentan los objetivos como la operacionalización de los dominios de investigación – intervención – invención – consultoría sistémica, que son en sí los cuatro ejes que sustentan y dan sentido al proceso dentro de la organización, para comprenderla como un sistema vivo autopoietico de decisiones. Estos cuatro ejes epistemológicos se complementan y se retroalimentan de manera constante, y son a saber: la ***Empresa Emergente***, como respuesta a la imposibilidad de continuar dirigiendo a la organización desde ópticas tradicionales anquilosantes, las ***Competencias Conversacionales*** como dominios en los que la conversación se comprende como acción y como garante del aumento de la productividad comprendiendo al lenguaje como instrumento de poder y de cambio, la ***Consultoría Sistémica*** como el conjunto de procesos encaminados a llevar a la Organización a desarrollar procesos reflexivos para apropiar el cambio como necesidad de su estructura y moverse en torno a él, y finalmente, el ***Ciclo Vital Organizacional***, como construcción novedosa, metafórica, única, que da cuenta de los movimientos evolutivos innegables de la empresa, y que la caracterizan como sistema social vivo

en constante movimiento y dinamismo. Este constructo es el producto más importante de este trabajo investigativo - interventivo - inventivo - consultoría sistémica, pues se constituye en un aporte vital a la Psicología como ciencia, así como al Paradigma Emergente y la Psicología Sistémica que le dan el soporte epistemológico, y al mismo tiempo, es una contribución significativa a la realidad organizacional del IGAC como institución pionera en la inserción de niveles de observación de segundo orden que generan productos tan valiosos como este. Finalmente se presenta la metodología que sustenta este proceso, y que clarifica de manera más amplia la manera cómo se aborda la organización por fases tanto de investigación como de intervención, y que a la vez explicitan la manera como se llevan a cabo los procesos de movimientos conversacionales apuntadas hacia la consecución de otras fases dentro del *Ciclo Vital Organizacional*.

En este sentido, el presente ejercicio de investigación – intervención – invención – consultoría sistémica está encaminado a generar comprensiones en torno a la Organización y su realidad. Dichas comprensiones reposan sobre el marco que ofrece el estudio realizado dentro de una empresa real, en etapa de transición frente a la manera de hacer empresa; esto es, de la forma tradicional a la que propone la empresa emergente. De esta manera, dicho proceso, como se explicitará en la continuación del presente documento, arroja resultados bastante satisfactorios y el producto más relevante de ellos es en sí, el concepto de *Ciclo Vital Organizacional* que gracias a su amplitud y capacidad para abarcar los diferentes movimientos que realiza la empresa en su devenir, permite comprender a la misma como un sistema capaz de influir en su entorno a partir de sus decisiones y tendencias, así como de proponer nuevas maneras de reinventarse y re – posicionarse dentro del espacio que se ha asegurado a través del tiempo, y a su vez, dentro de las preferencias de quienes se constituyen en sus usuarios externos.

Es decir, el sentido de este ejercicio constructivo y generador, es en sí, aportar a la psicología como ciencia desde la construcción de un concepto multidimensional que adquiere un papel altamente propositivo al contemplar y presentar a la organización como un sistema vivo que sufre transformaciones y que por ello, debería

de reconocerse en la diferencia a través de la comprensión de su individualidad desde su propio ciclo vital individual, tal y como sucede en el caso particular de sistemas sociales como la familia.

JUSTIFICACIÓN

“Una conversación entre la Consultoría de Procesos Sistémica, la Empresa Emergente y la Realidad Organizacional: los beneficios de diagnosticar, analizar y comprender las propias fuerzas y debilidades”

Las inquietudes que dan pie para el surgimiento del concepto de Ciclo Vital Organizacional se originan precisamente en el ejercicio de la Consultoría de Procesos dentro de una realidad organizacional específica, la del IGAC Territorial Nariño: cambiante, inquietante, impredecible. Una realidad que proponía y hacía explícita la transformación diaria, la evolución hacia nuevos estados que aunque en sus primeras fases revestían caos, traslucían en su fondo la consecución de estándares de calidad y bienestar más altos para quienes formaban parte de la organización; y que de hecho, habían pasado en ella muchas de las etapas de su propio ciclo vital, lo que innegablemente le daba un carácter particular a aquellas fases que también la empresa había atravesado en sus años de historia.

Es entonces a partir de aquello, que surge el interrogante fundamental que le da sentido al propósito de la presente investigación – intervención – invención – consultoría sistémica: si la organización es en sí un sistema social, y por tanto está vivo y en constante transformación y asimilación de nuevas posibilidades y estrategias para su crecimiento y/o consecución de metas, por qué no hablar del ciclo vital organizacional como una construcción necesaria para comprender lo que sucede y lo que no al interior de una empresa, a lo largo de su vida útil? Al indagar en el aspecto histórico de la empresa en sí, se hizo evidente la presencia de fases o etapas que la misma había superado, no sin que esto le representase caos y situaciones en las que la misma debe adaptarse al movimiento del medio externo para no perder el lugar que tiene asegurado en el mismo. Es decir, desde la introducción de los planteamientos de F.W. Taylor, pasando por los aportes considerables de Ford en cuanto a la línea de ensamblaje y la especialización de las funciones, hasta llegar al

boom mediático de la inminente globalización actual, la empresa ha apropiado como suyas infinidad de propuestas y soluciones puntuales a sus propios dilemas de producción y de avance frente a las necesidades que la sociedad de la que hace parte le propone.

Al pasar los años y envejecer este sistema de regulación del trabajo, es posible comprender que ahora las directivas de las organizaciones se preguntan constantemente qué es lo que hace falta para que las metas y su consecución sean más asequibles. Gracias a ello, los mecanismos de control están empezando a evolucionar hacia formas más saludables de relación en el trabajo, donde si bien el control sobre las acciones está presente, este ya no se fundamenta en el miedo, pues aprender e innovar requieren de apertura y condiciones de seguridad para asumir los retos con propiedad, tal y como lo proponen los nuevos mecanismos de regulación basados en la confianza. Con confianza, el trabajador se abre al aprendizaje, se atreve a innovar, acepta la posibilidad de cometer errores y confrontar sus competencias y desconocimientos. Sin embargo, y dentro de los planteamientos de la Empresa Emergente como nuevo modo de hacer empresa, no es posible dejar de hacer labores de supervisión sobre el conjunto de tareas individuales, para garantizar que estas, en efecto, contribuyan a los objetivos de la organización. El diálogo permanente constituye entonces, una herramienta fundamental para la generación de nuevas oportunidades y posibilidades, concediendo espacios de autonomía responsable en los que se le permite al funcionario explorar y experimentar, partiendo de la base de una fuerte identidad organizacional, entendida esta como el conjunto de atributos que una empresa quiere proyectar para ser reconocida de esa y sólo de esa manera por sus clientes ó usuarios externos.

Los desafíos de la transformación que sugiere la evolución del modo tradicional al emergente, no solo están en responder a pequeños desafíos inmediatos, sino en avanzar hacia la construcción de nuevos modos de hacer empresa. Mientras más esa reflexión se acerque a la comprensión de las crisis como oportunidades, en mejores condiciones estarán los miembros de la organización para usar el poder de la comunicación con el fin de abrir y gestionar nuevos espacios, crear nuevos horizontes

y expandir posibilidades para garantizar la inserción de la organización en la pluralidad.

Es innegable que la organización, y la forma de hacer empresa han envejecido, han resurgido y están en proceso de reinventarse, proceso que afrontan a diario para convertirse en elementos constitutivos y generadores dentro de la sociedad actual. No solo esto enfocado al beneficio propio orientado a la consecución de objetivos macro, sino también a la búsqueda de la satisfacción de las necesidades de sus funcionarios, y así mismo, a la contribución de la realización personal como seres humanos parte de una organización; seres pensantes y por tanto llenos de posibilidades de aportar para el crecimiento y el desarrollo de nuevas maneras de posicionarse en el entorno a partir de los recursos existentes.

Asumir un papel de autonomía en el lugar de trabajo mientras se cumplen satisfactoriamente las funciones que se tienen encomendadas es una respuesta al desafío de ver pasar el tiempo dentro de la empresa. Es decir, la relación entre el compromiso, la entrega al trabajo y la satisfacción que esto genere influyen directamente en la forma cómo la organización se dirige al alcance de nuevas etapas dentro de su vida útil, de tal manera que estas situaciones revistan niveles de caos controlables y manejables, y ante todo comprensibles para quienes se encuentran dentro de la empresa como usuarios internos. Solo así se conoce realmente las posibilidades con las que se cuenta efectivamente y las que se han cerrado, para gatillar movimientos que sean satisfactorios para la totalidad de quienes hacen parte del sistema organizacional. De ahí que sea imperante tener en cuenta el principio fundamental de la Consultoría de Procesos: no es posible cambiar a la organización, pues es únicamente ella la que cambia al decidir hacerlo, y al conducirse efectivamente al cambio gracias a la toma de conciencia que elabora la misma sobre sus procesos y estructuras, de manera que a través de esa reflexión se produzcan cambios y se abran nuevas perspectivas que impliquen disposiciones para el cambio. Como lo expresa Schein (1990: 16), “la organización potencia su efectividad al tomar conciencia, diagnosticar y dialogar con sus propias fuerzas y debilidades”. En este sentido, el proceso constante de adaptación que afronta la organización responde a la

realidad de su propio envejecimiento y pasaje de etapa a etapa. No existe una organización perfectamente adaptable al medio en el que se encuentra y que es cambiante, sin embargo toda organización tiene aptitudes para el cambio que se manifiestan en la constante relación dinámica entre la empresa y el ambiente.

La novedad del tema de investigación radica precisamente en la comprensión de la empresa como un sistema vivo, sujeto también al afrontamiento de fases de carácter evolutivo que le sugieren crecer, madurar, posicionarse de manera diferente en el entorno, y ver envejecer su planta física, su cuerpo de trabajo y sus productos y servicios. En otras palabras, la novedad y primordial aporte del presente trabajo es el planteamiento del concepto de Ciclo Vital Organizacional, pues esta construcción es de la autoría de la investigadora – interventora – consultora, como producto de sus comprensiones y su trabajo reflexivo dentro de la realidad organizacional. Esta caracterización permitirá a futuro, comprender cómo la Organización se reorganiza en términos de ciclos no repetitivos, en los que no obstante esta también deberá estar en condiciones de ver morir situaciones, hechos, personas e incluso procesos que en su momento de boom, pudieron ser irremplazables o inmejorables, pero a los que también les llega su momento de ser obsoletos y desaparecer. Igualmente, cabe destacar que este proceso se articuló al primer proceso de Práctica Profesional realizado en la Institución que sirve como referencia para la construcción de este trabajo investigativo - interventivo - inventivo - consultoría sistémica, hecho que garantiza la posibilidad de obtener resultados tan significativos como este incluso partiendo de la base de ser una Unidad de Práctica pionera, en labor de posicionarse y abrir un espacio para continuar aportando a la realidad organizacional desde la Psicología.

Es indiscutible entonces, que la empresa es un sistema vivo, autopoietico, resiliente, capaz de planear, ejecutar, y poner en marcha procesos que le garanticen su inserción en la pluralidad del momento específico que se encuentre viviendo; y que por lo tanto, posee su propio ciclo vital el cual es necesario conceptualizar, plantear y proponer desde la Perspectiva Ecosistémica de la Psicología Organizacional, tal y como se pretende, como ya se mencionó anteriormente, en el presente ejercicio

investigativo - interventivo - inventivo - consultoría sistémica, a partir del trabajo desarrollado dentro del Instituto Geográfico Agustín Codazzi IGAC – Territorial Nariño sede Pasto, en el período comprendido entre Agosto de 2006 a Julio de 2007.

CONTEXTUALIZACIÓN

Contexto Instituido

Instituto Geográfico Agustín Codazzi – IGAC

Ámbito Nacional

¿Qué Hacemos?

El Instituto Geográfico Agustín Codazzi – IGAC, es la Entidad encargada de producir el mapa oficial y la cartografía básica de Colombia, elaborar el catastro nacional de la propiedad inmueble, realizar el inventario de las características de los suelos, adelantar investigaciones geográficas como apoyo al desarrollo territorial, capacitar y formar profesionales en tecnologías de información geográfica y coordinar la Infraestructura Colombiana de Datos Espaciales (ICDE).

Reseña Histórica

El Instituto Geográfico Agustín Codazzi – IGAC, fue creado en 1935 como dependencia del Estado Mayor General del Ejército, con el nombre de “Instituto Geográfico Militar”.

En 1940 pasó a ser dependencia del Ministerio de Hacienda y Crédito Público con el nombre de “Instituto Geográfico Militar y Catastral”.

En 1950, en memoria del cartógrafo italiano, se le dio el nombre de “Instituto Geográfico Agustín Codazzi – IGAC”. Actualmente, y mediante resolución 1174 del 29 de Junio de 1999, se modifica la adscripción del IGAC al Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE.

Misión

Producir, proveer, divulgar y regular la producción de información geográfica básica con calidad, en apoyo a los procesos de planificación y desarrollo integral del País.

Visión

Consolidarse como la Entidad Gubernamental productora y proveedora de información Geográfica Básica Digital de alta calidad necesaria para el desarrollo integral y sostenible del País.

Objetivo Del Instituto

El Instituto Geográfico Agustín Codazzi – IGAC, tiene como Objetivo “Cumplir el mandato constitucional referente a la elaboración y actualización del mapa oficial de la República; desarrollar las políticas y ejecutar los planes del Gobierno Nacional en materia de cartografía, agrología, catastro y geografía, mediante la producción, análisis y divulgación de información catastral y ambiental geo - referenciada, con el fin de apoyar los procesos de planificación y ordenamiento territorial”.

Valores Institucionales

Somos una Entidad al servicio del País que trabaja con Transparencia, Profesionalismo, Tradición y Prestigio y en la cual su capital humano ejerce y promueve un Decálogo de Valores:

1. Honestidad
2. Compromiso
3. Responsabilidad
4. Calidad
5. Respeto

6. Pertenencia
7. Eficiencia
8. Actitud Positiva
9. Trabajo en Equipo
10. Lealtad

Productos Y Servicios

Aerofotografías

Análisis de suelos: químicos, físicos y mineralógicos

Catastrales: certificados, registros, estadísticas, planos temáticos, información catastral en formato digital.

Consulta de metadatos: sistema web de administración de metadatos del IGAC.

Mapas: impresos, digitales, heliografías.

Publicaciones: atlas, diccionario geográfico, planos, estudios geográficos, estudios de suelos.

Visitas guiadas: ofrecidas a colegios y universidades.

Asesorías: cartográficas, geográficas, CIAF.

Programas académicos: convenios con universidades (maestrías, especializaciones, diplomados):

Áreas Estratégicas

Las áreas estratégicas del IGAC son cinco, a saber:

Agrología

Geografía

Cartografía

Catastro

Centro de Información y desarrollo en Información Geográfica – CIAF

A continuación se describe brevemente la función de cada una de ellas:

Agrología

Realizar el inventario, estudio y monitoreo de los suelos y tierras del país, para su clasificación, evaluación y zonificación, con la finalidad de apoyar los programas de planificación y desarrollo del territorio colombiano.

La Subdirección de Agrología, líder en la investigación de los suelos y tierras del país, produciendo y divulgando información, para satisfacer los requerimientos de los usuarios y servir de apoyo fundamental al desarrollo de las políticas agrarias, ambientales y sociales de nuestro país.

Ejecutar el programa de inventario, estudio y monitoreo de los suelos y tierras del país, produciendo información espacial y de atributos para su clasificación, evaluación y zonificación en el marco de su calidad, vocación y uso actual y potencial, como aporte a los programas de planificación y desarrollo del territorio nacional.

La División de Levantamiento de Suelos e Inventario de Tierras consolidada como una organización líder en la generación, interpretación, aplicación y transferencia de información de suelos y tierras, como aporte a los programas de desarrollo integral sustentable del territorio nacional.

Geografía

Realizar la producción, procesamiento y divulgación de información sobre la descripción, distribución, organización y dinámica del espacio geográfico del País, con el fin de apoyar los procesos de planificación y desarrollo territorial.

Efectuar la producción, procesamiento y análisis de información geográfica básica y de síntesis del País, para la actualización y publicación de los Atlas de Colombia y los Regionales, las geografías y diagnósticos territoriales.

Dirigir las investigaciones, metodologías y asesorías en materia de regionalización y ordenamiento territorial.

Realizar investigaciones toponímicas y el levantamiento en campo de la información sobre toponimia; realizar la actualización y mantenimiento de la base nacional de datos de nombres geográficos y del Diccionario Geográfico de Colombia.

Desarrollar estudios, investigaciones y asesorías sobre el espacio geográfico del País, considerando sus características e interrelaciones bióticas, económicas, sociales, culturales, su soporte físico y la producción de la cartografía temática respectiva.

Suministrar información geográfica y brindar el apoyo que el Instituto deba prestar a los procesos de ordenamiento territorial.

Validar la información oficial para la elaboración de las bases y recomendaciones técnicas para el ordenamiento territorial, en coordinación con el Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales (IDEAM) y el Instituto de Investigación e Información Geocientífica, Minero, Ambiental y Nuclear (INGEOMINAS).

Desarrollar estudios geográficos integrados y zonificaciones con fines de planificación y ordenamiento territorial.

Promover la integración nacional e internacional en el avance y la difusión de la geografía, sus conceptos, métodos, técnicas, campos de aplicación y su importancia en la toma de decisiones.

Realizar las operaciones de deslinde y amojonamiento, la actualización del sistema de información de límites y la administración del archivo nacional de límites de las entidades territoriales.

Brindar el apoyo técnico para la evaluación de expedientes de titulación y la determinación de los límites de tierras de comunidades negras, así como la actualización de los mapas temáticos de resguardos indígenas y tierras de

comunidades negras y coordinar la labor de deslinde de las tierras que conformen resguardos indígenas.

Cartografía

Proyecto que se desarrolla en Convenio con el Departamento Nacional de Planeación - DNP, como herramienta técnica del Gobierno Nacional para la planificación y la toma de decisiones a nivel departamental.

Comprende la caracterización todos los departamentos en los siguientes aspectos: físico, político- administrativo, conflictos de uso del suelo, tierras de comunidades negras y distribución predial por rangos de superficie. El expediente además cuenta con información alfanumérica de 334 variables que comprenden 19 sectores producidas por distintas entidades del Gobierno Nacional y compiladas por el DNP.

Catastro

El objetivo de la Subdirección de Catastro es mantener el inventario o censo, debidamente cuantificado, clasificado y actualizado, de los bienes inmuebles existentes en el país, con el objeto de lograr su correcta identificación física, jurídica, económica y fiscal, de tal manera que sirva para la planificación del desarrollo económico y social del País, así como para el ejercicio de otras funciones asignadas a las autoridades nacionales, regionales y locales.

El catastro es uno de los pilares para la administración del recurso tierra urbano y rural, por cuanto representa la única base de datos con información detallada sobre los predios su relación con el entorno. Procesos como la estratificación socioeconómica, el ordenamiento territorial, la titulación de tierras, la planeación del desarrollo y el impuesto predial tienen como insumo básico la información catastral.

La Base Nacional de Catastro a cargo del IGAC contiene las principales características económicas, jurídicas y físicas de los predios urbanos y rurales de la mayor parte del país (localización, descripción, uso, valor y propietario, entre otras). La información catastral en el mundo ha evolucionado de lo descentralizado, en donde cada municipio manejaba su catastro, hacia la conformación de bases de datos centrales nacionales como la que existe en Colombia, que integra los datos de todos los municipios del país, tanto en lo rural como en lo urbano. En la actualidad el INSTITUTO GEOGRÁFICO AGUSTÍN CODAZZI - IGAC, es responsable del catastro de todo el País, con excepción de los catastros descentralizados de Antioquia, Medellín, Bogotá y Cali.

La Subdirección de Catastro es el área técnica del IGAC que se encarga de:

Coordinar la ejecución de los procesos de formación, actualización de la formación y conservación del catastro, para mantener actualizado el respectivo Sistema de Información de Geográfico y la Base Nacional de Datos Catastrales.

Coordinar la elaboración de los avalúos de los inmuebles de los particulares con fines privados o en los que tenga interés el Estado y se requieran en actuación administrativa.

Proyectar las normas que deba expedir el Instituto como máxima autoridad catastral en el país, que deberán acatar los catastros descentralizados cuando ejerzan las funciones de formación, actualización y conservación catastrales, así como velar por su aplicación.

Prestar asesoría técnica a los catastros descentralizados en la aplicación de las normas vigentes para la formación, actualización y conservación catastral, en su calidad de máxima autoridad catastral en el País.

Asesorar a las Direcciones Territoriales en materia catastral y ejercer sobre ellas el control técnico para el mantenimiento de adecuados niveles de eficiencia y eficacia en la prestación del servicio de catastro, impartiendo las directrices que cada una de ellas debe cumplir en el desempeño de sus funciones catastrales.

Diseñar, actualizar y definir conjuntamente con las dependencias competentes, las normas, especificaciones técnicas y estándares para regular la producción de información oficial en materia catastral.

Actuar como última instancia para resolver las observaciones, recursos o impugnaciones contra avalúos de inmuebles solicitados por entidades del Estado

Desarrollar planes, programas y proyectos de investigación y desarrollo, estudios sobre metodologías, sistemas y procedimientos para el manejo de la información catastral en el marco del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología, en coordinación con la Oficina Centro de Investigación y Desarrollo en Información Geográfica, CIAF.

Centro De Información Y Desarrollo En Información Geográfica – CIAF

Como soporte a las actividades de cartografía, agrología, catastro y geografía, existe en el INSTITUTO GEOGRÁFICO AGUSTIN CODAZZI - IGAC, el Centro de Investigación y Desarrollo en Información Geográfica – CIAF. El CIAF se proyecta como el centro de innovación tecnológica y de fortalecimiento institucional para el IGAC, así como para el sector de la información oficial, mediante el desarrollo de labores de investigación, apropiación y transferencia tecnológica, asesoría y consultoría a escala nacional e internacional en el marco de la Gestión de la Información Geográfica, las Infraestructuras de Datos Espaciales – IDEs y sus aplicaciones en las ciencias de la tierra, la planificación regional y urbana, el manejo y conservación de los recursos naturales y del medio ambiente, con el uso de la percepción remota, los sistemas de información geográfica (SIG) para las tecnologías afines.

Para adelantar las anteriores actividades el CIAF dispone de docentes especializados y de amplia experiencia en los temas de infraestructura de datos espaciales, gestión de la información geográfica, metadatos geográficos, clearinghouse y las diferentes áreas de aplicación de la Percepción Remota y los Sistemas de Información Geográfica (SIG). Igualmente cuenta con personal administrativo altamente capacitado, poseedores de un gran compromiso

institucional, que soportan las labores de investigación y docencia que desarrolla este centro.

El CIAF posee la infraestructura física diseñada para labores de investigación y docencia, salones de clase modernamente equipados, sala de conferencias con ayudas audiovisuales, laboratorio para prácticas de interpretación de imágenes y laboratorio de cómputo, conectado a través de una LAN de cableado estructurado, dotado de equipos periféricos y software especializado.

Misión

La misión del CIAF es investigar, apropiar y transferir tecnologías para la gestión de la información geográfica y de las infraestructuras de datos espaciales, mediante el uso de la percepción remota, los sistemas de información geográfica (SIG) y herramientas afines, con el fin de apoyar el fortalecimiento institucional, el desarrollo sostenible del país y de la región.

Visión

El CIAF se proyecta como el Centro de innovación tecnológica y de fortalecimiento institucional para el IGAC, así como para el sector de la información oficial, mediante la apropiación y transferencia de tecnología, el manejo de cooperación técnica, nacional e internacional, y el apoyo a la gestión moderna y efectiva de la información geográfica, en el marco de las infraestructuras de datos espaciales.

Funciones

El INSTITUTO GEOGRÁFICO AGUSTÍN CODAZZI - IGAC, a través del Decreto 208 de enero 28 de 2004, otorgó al CIAF las siguientes funciones:

Asesorar y proponer, a la Dirección General y a las instancias pertinentes, las políticas, planes, programas y proyectos para la capacitación, transferencia y desarrollo de tecnología, investigación, cooperación técnica y generación de

estándares para la producción, actualización, mantenimiento y difusión de información y datos geográficos, cartográficos, agrológicos y catastrales, y una vez aprobados, responder por su ejecución.

Diseñar y proponer a la Dirección General, el Programa de Gestión de Información Geográfica del Instituto para la planeación, producción, actualización, almacenamiento, preservación, distribución, acceso y uso de la información geográfica, cartográfica, agrológica y catastral, como parte de la política nacional de información oficial básica y de la infraestructura nacional de datos espaciales.

Diseñar y proponer a la Dirección General, el modelo de fortalecimiento técnico institucional y promover su puesta en marcha a través de investigación, desarrollo, capacitación y cooperación técnica.

Coordinar el diseño y establecimiento de las normas, especificaciones técnicas, estándares y lineamientos para regular la producción de información geográfica, cartográfica, agrológica y catastral oficial y apoyar su implementación.

Asesorar a la Dirección General en asuntos relacionados con las temáticas misionales ante los organismos técnico-científicos nacionales e internacionales.

Establecer en coordinación con las dependencias competentes, el Programa Institucional de Gestión de Tecnologías y proponer lineamientos para el diseño, administración y publicación de los servicios de información geográfica en línea del Instituto.

Expedir certificaciones sobre la capacitación dictada en el Instituto en los temas de su competencia.

Proponer y ejecutar programas y proyectos de cooperación técnica o de crédito y convenios para participar en asesorías, consultorías o prestación de servicios que el Instituto deba realizar a nivel nacional o internacional, en el uso y aplicación de la percepción remota, los sistemas de información geográfica y tecnologías afines para la gestión de información geográfica y cartográfica, agrológica y catastral.

Coordinar con las demás dependencias del Instituto, las actividades relacionadas con el desarrollo de las infraestructuras de datos espaciales, para

garantizar el acceso a información geográfica y cartográfica, agrológica y catastral estandarizada, de acuerdo con las normas nacionales e internacionales.

Apoyar a la Dirección General en la coordinación de la Infraestructura Colombiana de Datos Espaciales, como parte de la política nacional de información oficial.

Dirigir y coordinar los planes, programas y proyectos de investigación y desarrollo, los estudios sobre nuevas metodologías, sistemas y procedimientos para el manejo de la información geográfica y cartográfica, agrológica y catastral, fomentar la producción técnica y científica en el Instituto y canalizar su difusión, en el marco del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología.

Dirigir y coordinar, diseñar y desarrollar programas de capacitación y transferencia tecnológica y de conocimiento en temáticas misionales, orientados a funcionarios del Instituto y usuarios externos.

Las demás funciones inherentes a la naturaleza de la Dependencia y las que le sean asignadas por las disposiciones legales vigentes.

Organismos De Control

Organismos de control Externo

Las siguientes son las entidades de control que vigilan el INSTITUTO GEOGRÁFICO AGUSTÍN CODAZZI - IGAC:

Contraloría General de la República

La Constitución Política de 1991 en el artículo 267 define que el control fiscal es una función pública que ejercerá la Contraloría General de la República, la cual vigila la gestión fiscal de la administración y de los particulares o entidades que manejen fondos o bienes de la nación, convirtiéndose en el máximo organismo de Control Fiscal en Colombia.

Contaduría General de la Nación

La Contaduría General de la Nación es una Entidad del Sector Público creada para determinar las políticas, principios y normas sobre la contabilidad que deben regir en el país para todo el sector público. Sus principales funciones son: Llevar la Contabilidad General de la Nación, conceptuar sobre el sistema de clasificación de ingresos y gastos del Presupuesto General de la Nación, señalar y definir los Estados Financieros e Informes que deben elaborar y presentar las Entidades y Organismos del Sector Público, elaborar el Balance General de la Nación, para que el país tenga conocimiento del manejo del presupuesto Nacional.

Fiscalía General de la Nación

Con la promulgación de la Carta Magna de 1991 nace la Fiscalía General de la Nación y empieza a operar el 1 de julio de 1992. Es una entidad de la rama judicial del poder público con plena autonomía administrativa y presupuestal, cuya función está orientada a brindar a los ciudadanos una cumplida y eficaz administración de justicia.

La Fiscalía General de la Nación se encarga de investigar los delitos, calificar los procesos y acusar ante los jueces y tribunales competentes a los presuntos infractores de la ley penal, ya sea de oficio o por denuncia.

La investigación de oficio se realiza por iniciativa propia del Estado y la investigación por denuncia cuando existe un tercero es víctima de un delito e instaura la denuncia ante alguna de las autoridades competentes (Comisaría, Inspección de Policía o Unidad de Reacción Inmediata de la Fiscalía, URI).

La Fiscalía General no juzga a los presuntos autores o partícipes de un delito. Esta función corresponde, previa acusación de la Fiscalía, a los jueces y tribunales de la República. Estos, de acuerdo con las pruebas practicadas en la investigación y el juzgamiento, condenan o absuelven a los acusados. En el primer caso indican la pena a que debe someterse el sentenciado.

Procuraduría General de la Nación

La Constitución Política colombiana precisó la naturaleza jurídica del Ministerio Público: Es un órgano de control, autónomo e independiente, y que funciona bajo la dirección suprema del Procurador General de la Nación.

El fundamento del Ministerio Público es el carácter de Estado Social de Derecho que predica el artículo 1º de nuestra Constitución, cuando alude a los valores fundamentales de la nacionalidad, de la familia y de la persona humana como soportes de una sociedad justa, solidaria y digna.

El control encomendado al Ministerio Público está orientado a la defensa de los intereses del Estado y de la sociedad. Es así como su amplio radio de acción se proyecta a todos los organismos y entidades oficiales, sean del nivel nacional o de los niveles departamental o municipal, y aún, a los de carácter particular que ejercen funciones públicas.

Programa Presidencial de Lucha Contra la Corrupción

El Programa Presidencial de Lucha contra la Corrupción, fue creado mediante Decreto 2405 del 30 de noviembre de 1998, y responde al compromiso del Presidente de la República de atacar las causas estructurales que favorecen la existencia del fenómeno de la corrupción en la administración pública colombiana.

El Programa Presidencial de Lucha Contra la Corrupción (PPLCC) es la organización responsable al interior de la Presidencia de la República de coordinar la implementación de las políticas gubernamentales orientadas a disminuir la corrupción en la Administración Pública.

Organismos de Control Interno

Oficina de Control Interno

Creada mediante decreto 2113/93 como una oficina de apoyo y asesoría en la Organización, con el fin de asegurar la eficiencia y la eficacia del funcionamiento del Sistema de Control Interno y de Gestión en el Instituto Geográfico Agustín Codazzi.

Con la expedición de la Ley 87/93 se reafirma el cumplimiento de estas funciones, posteriormente reglamentadas a través del Decreto 2145 de 1999 en el que se determinan cuatro fundamentales tópicos a actuar, a saber: Función asesora o de acompañamiento, función evaluadora, fomento de la cultura del autocontrol y relación con los organismos externos.

La oficina de Control Interno se constituye en el “Control de Controles” por excelencia, ya que en su labor evaluadora determina la efectividad del sistema de control de la Entidad, con miras a coadyuvar a la Alta Dirección en la toma de decisiones que redirija el accionar administrativo hacia la consecución de sus fines.

Mecanismos de Control Interno

Auditoria, seguimientos y evaluaciones efectuadas por la Oficina de Auditoria Interna.

Autocontrol y autoevaluación por parte de los funcionarios de la Entidad.

Comité de coordinación del Sistema de Control Interno.

Comité de dirección.

Comité interinstitucional de Control Interno.

Comité de seguimiento al Plan de Desarrollo Institucional.

Sistema de control de Gestión a nivel descentralizado y central, a través de Indicadores de Gestión.

Manuales y procedimientos.

Circulares y resoluciones expedidas por las directivas.

Instituto Geográfico Agustín Codazzi – IGAC – Territorial Nariño

Sede Pasto

Al indagar acerca de la historia del IGAC enfocada específicamente a la Territorial Nariño, se hizo evidente que no existe un registro o archivo escrito que contenga este aspecto, por lo tanto se hizo necesario entonces construir una breve reseña histórica de la Institución, esto a partir del conocimiento que los funcionarios con mayor tiempo de servicio poseen. Es decir, la historicidad de la Empresa adquiere un carácter anecdótico que nos remite a pensar en la particularidad de contemplar esa parte narrativa como sustento fundamental para la realidad de la institución, en la actualidad y a través de los años que lleva haciendo presencia; es decir, si bien no existe un registro físico (reseña) de lo que ha sido el devenir del IGAC Territorial Nariño, esta historicidad subyace en las personas que hacen parte de ella, en el tejido relacional que se ha construido desde la individualidad hacia lo colectivo creando una identidad y una cultura organizacional que los ubica dentro de un espacio – tiempo determinado y que les propicia un lugar dentro de la Empresa como posibilitadora de construcción de significados e identidades que van más allá de la condición de persona. “Una historia contada es una historia vivida”, por tanto, la información recopilada gracias a los relatos de los funcionarios es de gran importancia al provenir de quienes han participado activamente y por años, en la formación y construcción de lo que hoy en día es la Territorial.

La Territorial se encuentra ubicada en la ciudad de San Juan de Pasto, y la planta física de la que dispone es propia. Esta Territorial fue fundada hace aproximadamente 42 años (año de 1966), momento en el que inició sus funciones en el Edificio de la Beneficencia (Cra. 25 no. 17 – 49), para después trasladarse a otra sede ubicada en la Calle 18 entre carreras 28 y 29. Posteriormente ocupó un espacio en los altos del ahora Banco de Occidente (Calle 18 no. 23 – 46) y finalmente en el año de 1988 se trasladó definitivamente a la sede actual ubicada en la Calle 18a no. 21a – 18 Complejo Bancario.

Igualmente, a través del tiempo en el que el IGAC ha prestado sus servicios a los departamentos de Nariño y Putumayo, ha estado bajo la dirección de varios funcionarios, a saber:

Leonardo Delgado López

Javier Trujillo Eraso

Joaquín Valencia

Orlando Rodríguez Cerón

Álvaro Zarama Canal (1976 – 2005)

Edgar Roberto Mora Gómez (2005 a la fecha)

La territorial cuenta además con dos oficinas adjuntas ubicadas en la ciudad de Ipiales y Mocoa, con el fin de prestar una adecuada atención a todas las personas que necesiten de los servicios del Instituto.

En la actual administración, se introdujo a la Unidad de Práctica en Psicología de la Universidad de Nariño, la que empezó sus labores como ya se mencionó anteriormente, en el mes de agosto de 2006, encabezada por la Ps. Practicante Marian Alejandra Báez López y por la Asesora de práctica Profesional Mg. María Mercedes Castañeda Garzón. Los resultados obtenidos por esta primera Unidad de Práctica se traducen en los resultados ya socializados de manera pertinente, y en la renovación del convenio con la Institución que garantiza la articulación de nuevas experiencias en el ámbito profesional, esto para los futuros practicantes que quieran realizar su labor dentro del entorno ofrecido por la Organización para tales efectos.

De acuerdo a lo anterior, la territorial Nariño sede Pasto se encuentra organizada de la siguiente manera, por áreas; sin embargo, esta distribución está sujeta a cambios periódicos debido a la contratación de mayor número de personal de

acuerdo a los requerimientos y necesidades del Instituto, tanto a nivel nacional como territorial:

Dirección:	Director Territorial
	Dos (2) auxiliares
	Un (1) archivo
	Un (1) auxiliar de archivo
	Un (1) conductor
	Un (1) mensajero
Abogada	
Área Financiera:	Pagador (Economista)
	Contador
	Un (1) auxiliar
Avalúos:	Jefe de Avalúos (Ingeniero Agrónomo)
	Dos (2) dibujantes
	Un (1) auxiliar
Conservación:	Jefe de Conservación (Ingeniero Civil)
	Siete (7) oficiales de catastro
	Un (1) archivo
	Dos (2) auxiliares
	Dos (2) ventanillas
Centro de Información geográfica:	Una (1) persona

Servicios generales:

Seguridad del Sur: una (1) persona

La Escoba Mágica: una (1) persona

Unidad de Practica en Psicología:

Psicóloga Practicante
(Universidad de Nariño)

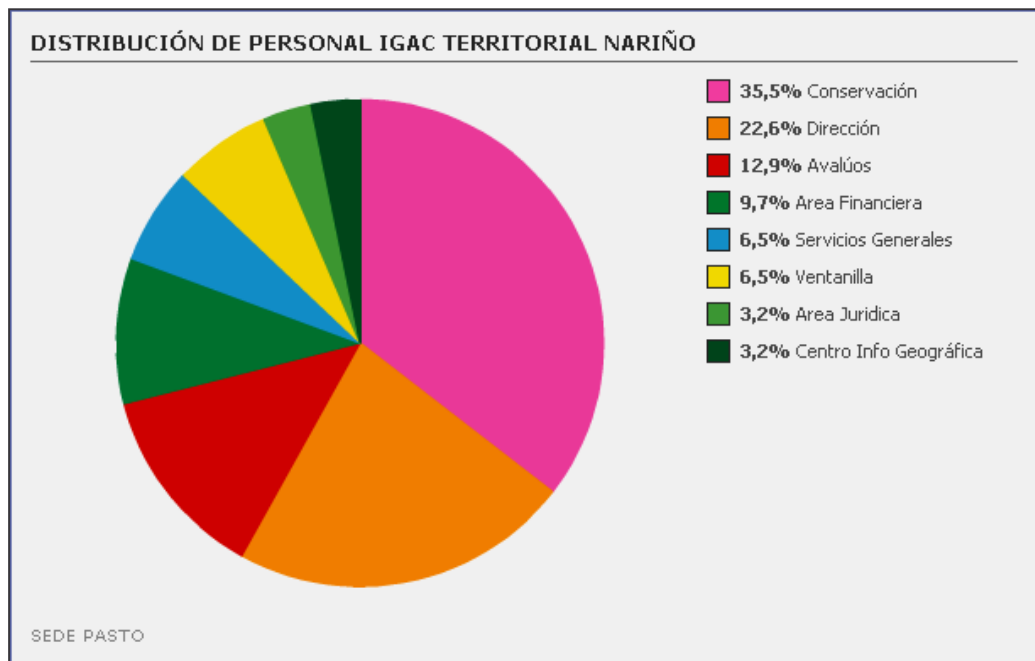


Gráfico 1. Distribución de Personal IGAC Territorial Nariño. (© Báez, M. A. 2007).

Organigrama Territorial Nariño

El organigrama de la Institución como Territorial fue elaborado gracias a la colaboración de la Abogada de la misma Dra. Gloria Lucía Narváez, quien se encargó de plasmar de manera general como está distribuido el funcionamiento por áreas del IGAC, esto en la sede Pasto.

Fue necesario entonces, elaborar un organigrama que reuniera de manera sencilla este reparto, sin olvidar que el personal del Instituto es de alguna manera fluctuante debido a las contrataciones por temporadas, y que por tanto está sujeto a reducciones y ampliaciones; sin embargo, el esquema presentado a continuación es fiel a la distribución que mayoritariamente tiene lugar dentro de la Territorial. Cabe anotar que este organigrama fue uno de los principales aportes que dejó el período de Práctica Profesional comprendido entre agosto de 2006 y julio de 2007. En este sentido, es conveniente también mencionar que la inclusión de la Unidad de Práctica en Psicología de la Universidad de Nariño tuvo lugar en ese período de tiempo, y además, dicha unidad de Práctica se posicionó desde las necesidades de los funcionarios dado que a lo largo de los años de historia de la territorial no se había asegurado un espacio de inclusión para el ejercicio de la Psicología dentro del ámbito organizacional, así como desde los demás campos de desempeño profesional en los que también se obtuvieron resultados significativos y satisfactorios tanto para la Institución (IGAC) como para la investigadora – interventora – consultora, y que indudablemente influyen de manera determinante el resultado del presente trabajo.

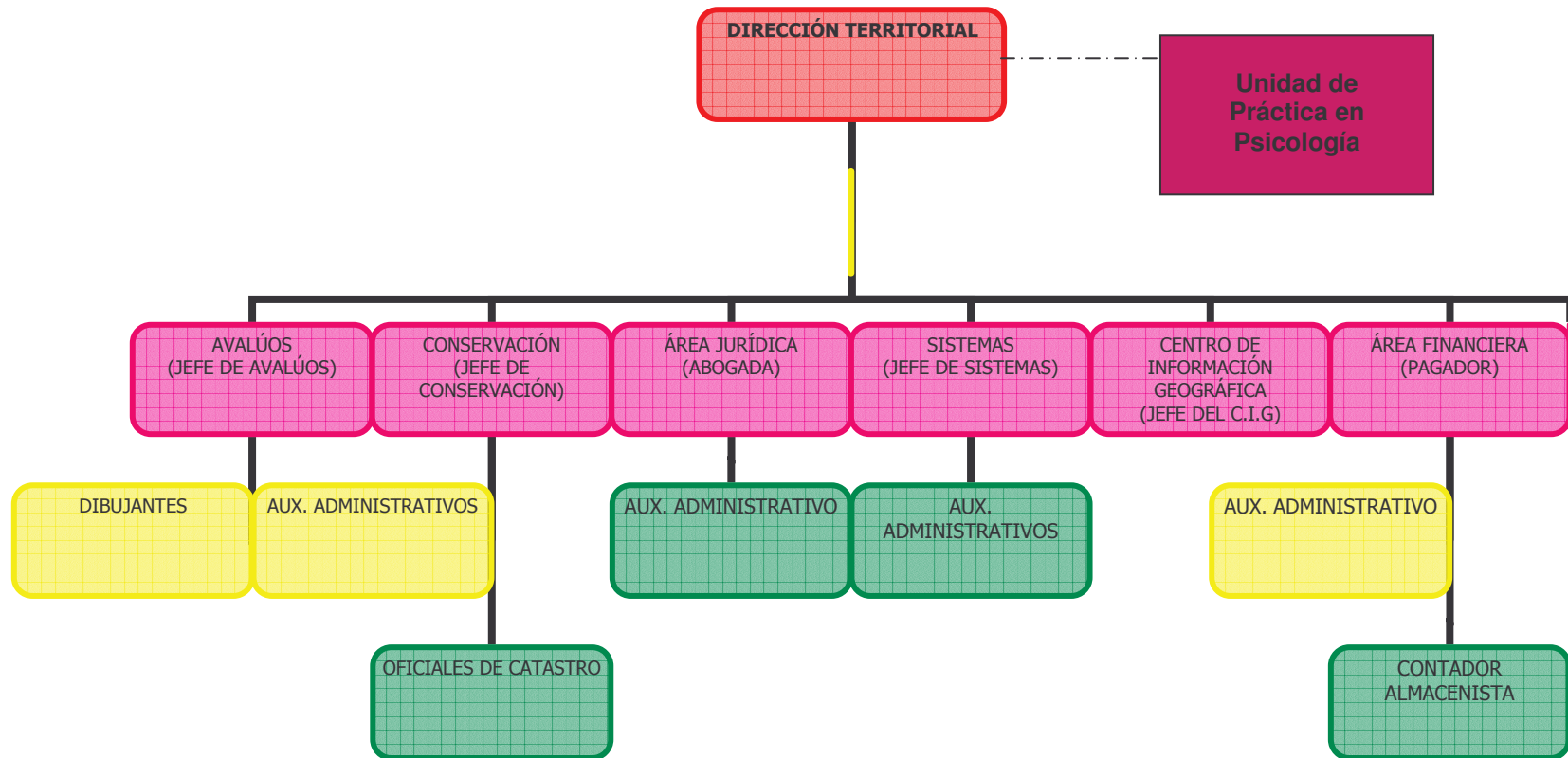


Gráfico 2. Organigrama Territorial Nariño. (© Báez, M. A. 2007).

Contexto Emergente

Según Schein (1990: 9), “la consultoría de procesos es un conjunto de actividades del consultor que ayudan al cliente a percibir, comprender y actuar sobre los procesos de cambio que ocurren en su ambiente”. En otras palabras, se supone que el cliente no sabe cuáles son sus dificultades, cómo definir las, cómo transformarlas en un problema que pueda ser abordado desde una perspectiva científica, cómo solicitar ayuda, qué puede esperar del agente de cambio externo, entre otras situaciones, lo que necesariamente remite a la necesidad de ver al consultor como la herramienta o el medio para llevar a la organización a resignificar y comprender efectivamente sus dilemas y sus situaciones puntuales internas que obstaculizan la consecución del cambio o los cambios deseados para su entorno.

De esta manera, el presente Contexto Emergente, para efectos del presente trabajo investigativo - interventivo - inventivo - consultoría sistémica se sustenta en los principios mencionados de manera inmediatamente anterior, aunque es pertinente clarificar dicha noción de tal manera que se ofrezca un panorama comprensible de la misma.

El Contexto Emergente constituye en sí, la construcción de escenarios en los que los actores inmersos en un proceso asumen un papel protagónico para co – construir y recrear nuevas historias de vida en torno a una realidad organizacional común. Dentro de la perspectiva que ofrece la Consultoría Sistémica en el plano organizacional, el Contexto Emergente pretende entonces, acoger todas aquellas ópticas producto del tejido relacional que gracias a la convivencia y al compartir de experiencias se ha construido dentro de la empresa como subsistema social de todas las personas que hacen parte de ella, para que a partir de esas construcciones soportadas en y desde el lenguaje como elemento garante de la diaria construcción, deconstrucción y reconstrucción de realidades, se llegue a conclusiones y comprensiones generativas enfocadas hacia la consecución de niveles de eficacia en cuanto a la identificación, comprensión y movilización de aquellos hechos o construcciones que no revistan un margen de bienestar generalizado. Es decir, es un espacio de vida, dentro del cual se tejen nuevas

dinámicas relacionales y colectivas en torno a una situación o hecho en particular, de tal manera que se posibilite gracias a este escenario, la generación de comprensiones significativas relacionadas con la historicidad de un individuo inmerso en un grupo, en este caso la Organización, que le ve crecer como persona y profesional al servicio de la misma, como garante de la consecución de los objetivos, misión y visión de la misma.

De esta manera, el Contexto Emergente que se introdujo para corresponder a los objetivos del presente ejercicio investigativo - interventivo - inventivo - consultoría sistémica, no es ajeno a la realidad y por tanto, al contexto instituido del IGAC. Lo anterior obedece a los procesos que se co - construyeron y se trabajaron durante el año de práctica profesional en el que se encontró inmersa la investigadora - interventora - consultora, y que constituyen la base fundamental para encuadrar y articular el trabajo de grado a esta serie de comprensiones que se enfocan a la construcción y planteamiento del concepto de Ciclo Vital Organizacional, como aporte tanto a la Psicología como ciencia, así como a la Organización como elemento fundamental de la realidad social, como sistema vivo agrupador de conocimiento al servicio de las necesidades específicas de la población que le dio la razón de ser a la misma. Finalmente, y de igual manera, como beneficio para el IGAC como institución en proceso de implantar una nueva forma de hacer empresa, contemplando las múltiples visiones y ópticas en su interior para fortalecerse como organización líder en su campo de acción, capaz de responder a los desafíos que el momento histórico, político, social y económico del país y la región le propone.

Esta ejercicio investigativo - interventivo - inventivo - consultoría sistémica como se ha mencionando anteriormente, se hizo por lo tanto, gracias al marco epistemológico conceptual de la Consultoría de Procesos desde la perspectiva Sistémica. En este sentido, y siendo fieles a los principios del mencionado paradigma el dialogizar el pasado, el presente y el futuro de la organización es el elemento común dentro de los planteamientos desarrollados en el presente trabajo. Igualmente, se contempla la posibilidad de hipotetizar desde diversas posiciones frente a una misma realidad, buscando conciliar las realidades y ópticas que se encontraron y desencontraron en el desarrollo del proceso.

La Consultoría de Procesos Sistémica es una herramienta supremamente importante para intervenir un sistema social (en este caso la organización), pues es un conjunto de procesos encaminados a ayudar al sistema a comprender y actuar sobre los procesos que ocurren en su ambiente, enfocándose en el ambiente como el medio que posibilita y gatilla los cambios que decide apropiarse como suyos la misma organización. Al mismo tiempo, se articula la autopoiesis como proceso conectado a los propósitos de la Consultoría, comprendido este como la forma en que los sistemas, en este caso la organización, conservan su identidad gracias a operaciones internas en que auto – reproducen sus propios componentes.

Comprendiendo a las empresas, como ya lo he mencionado en ocasiones anteriores, fundamentalmente como sistemas vivos, como sistemas dinámicos en constante cambio y transformación, es entendible que pasen por situaciones de adaptación, que no necesariamente implican niveles óptimos de adaptación. Es decir, la adaptación de una organización a su ambiente es constante y se mantiene en tanto la organización se mantenga y exista como tal. Las organizaciones, como sistemas autopoieticos de decisiones, sólo adoptarán cambios que sean gatillados desde su interior, desde su propia estructura, momento a momento. Este gatillamiento, supone el conocimiento interno de esa estructura en un momento determinado, así como de las posibilidades con que se cuenta. De ahí que se mencione que es la organización la que cambia, y no es en sí el consultor quien la hace cambiar. A partir de esa comprensión, es posible reflexionar sobre los procesos y estructuras de la organización, haciendo viable el surgimiento de nuevas posibilidades y aperturas a la disposición para el cambio; ofreciendo un nuevo panorama de perspectivas que reflejen una toma de conciencia frente a la contingencia presente en la empresa. En este sentido, además de las distintas soluciones y sugerencias que el consultor puede plantear, pueden ser estas efectivamente implementadas y, por tanto, pasar a ser éstas parte del flujo de decisiones de la organización. **“Toda organización puede aumentar su eficacia si aprende a diagnosticar sus propias fuerzas y debilidades”**, (Schein, 1990), evidentemente este recurso se puede potenciar de manera bastante significativa desde la Consultoría Sistémica.

Es así como se posibilita la comprensión de la importancia de haber hecho parte de la organización en su proceso de cambio, de adaptación a una nueva manera de gerenciar, de afrontamiento de etapas críticas dentro del Ciclo Vital Individual de cada uno de los miembros de la organización. Fue gracias a ese proceso que se co – construyeron espacios de convivencia y de compartir experiencia frente a lo que la empresa vivía en momentos específicos y situaciones de reto; esto a través de la consultoría como medio fundamental y como vehículo para movilizar y co – crear nuevas estrategias y nuevos escenarios para comprender desde la visión colectiva y subjetiva cómo se vivencian de manera particular las diferentes etapas del Ciclo Vital Organizacional, aún a pesar de no saber de la existencia de este como concepto.

El Contexto Emergente se enfoca entonces, hacia la comprensión de la identidad organizacional construida a partir de las experiencias de vida de todos y cada uno de sus miembros, esto dentro de su permanencia de la institución a lo largo del ciclo de vida de la misma; igualmente, se hace fundamental la comprensión de la articulación del propio ciclo vital de los funcionarios al de la empresa para enriquecerlo y contribuir a construir los escenarios que particularizaron el afrontamiento de cada una de las etapas vividas como sistema organizacional.

De esta manera, el presente Contexto Emergente se dirige fundamentalmente, hacia la comprensión de la empresa con un sinfín de procesos sincrónicos y diacrónicos que determinan su efectividad y eficiencia a la hora de ofrecer resultados; y que por tanto, atraviesa etapas que le sugieren la urgencia de contar con estrategias que resulten beneficiosas a la hora de hacer frente a situaciones caóticas como la transición de un estilo de hacer empresa a otro, por ejemplo. Es necesario hacer referencia en este punto, al tejido relacional que soporta a su vez al Ciclo Vital Organizacional, pues si bien es la empresa como sistema quien decide y actúa sobre sí misma, y por tanto lidera sus procesos y genera espacios dentro de ella, es innegable que sin el talento humano y las relaciones humanas constituidas dentro del entorno organizacional ninguno de los anteriores procesos sería posible; de hecho ni siquiera existirían.

Al mismo tiempo, esta construcción (el Contexto Emergente), permite visualizar cómo la experiencia personal aporta desde múltiples ópticas al planteamiento del concepto de Ciclo Vital Organizacional, pues es desde ella desde donde se crearon los diferentes escenarios que sirvieron de fondo para cuestionarse acerca de la posibilidad de ampliar el panorama tradicional organizacional, en el sentido de posicionarse frente a ella con un criterio propio adquirido y construido en el diario aporte individual y subjetivo desde cada una de las áreas de trabajo.

La estrategia fundamental de este proceso es en sí la Consultoría de Procesos, no solo como vía de apertura y alternativas para la organización, sino también como herramienta determinante a la hora de consultar para introducir elementos de cambio dentro de la realidad organizacional, para que estos pasen por el consenso y la comprensión de la totalidad de los miembros de la institución, con el fin de garantizar que se cree en ellos como colectivo, la necesidad de hacer parte de sí mismos el producto de la presente investigación – intervención - consultoría, más como **personas** que como **funcionarios** de la empresa. Es desde ese estatus desde donde se los posicionó desde el primer contacto establecido para iniciar con el proceso de cambio, dentro del año de práctica profesional que originó el presente trabajo de grado.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las inquietudes que dan pie para el surgimiento del concepto de Ciclo Vital Organizacional se originan precisamente en el ejercicio de la Consultoría de Procesos dentro de una realidad organizacional específica, la del IGAC Territorial Nariño. Una realidad que proponía y hacía explícita la transformación diaria, la evolución hacia nuevos estados que aunque en sus primeras fases revestían caos, traslucían en su fondo la consecución de estándares de calidad y bienestar más altos para quienes formaban parte de la organización; y que de hecho, habían pasado en ella muchas de las etapas de su propio ciclo vital, lo que innegablemente le daba un carácter particular a aquellas fases que también la empresa había atravesado en sus años de historia.

Es necesario retomar el aporte de F.W Taylor en cuanto a la desagregación del trabajo, planteamiento que hasta hace poco regía los destinos del estilo de hacer empresa tradicional. Taylor resolvió en su época, el problema de la productividad manual del trabajo, esto a principios del siglo XX, en los que el trabajo manual era la forma determinante que contribuía a la generación de valor. Este se centró en focalizar la fuente de la productividad en la destreza física del trabajador, haciendo a un lado las competencias desde el conocimiento que este pudiera tener, pues al mismo tiempo, los planteamientos taylorianos responsabilizan del conocimiento a los ingenieros de la empresa, quienes se encargaban de imponer límites al desempeño de sus subordinados, a partir de la imposición del control a través del temor, y a través de la concepción de que pensar era inútil si se quería cumplir a cabalidad con las funciones encomendadas. Dentro de la forma tradicional de hacer empresa, el obrero debe limitarse, por tanto, a ejecutar lo que se le instruye, y el ingeniero deberá diseñar lo que éste debe hacer y cómo debe hacerlo. El efecto de este modelo en el mundo industrializado se tradujo en el aumento de salarios a quienes aceptaran el rigor de aquellos principios, y dejaran a un lado la posibilidad de aportar a la empresa desde su conocimiento, la productividad aumentó con base en el temor a perder estabilidad económica si se perdía el trabajo, y al mismo tiempo, los planteamientos taylorianos se tradujeron en la mayor movilidad social que ha

conocido el mundo occidental. Además de esto, los principios de Taylor desactivaron la lucha de clases y la creciente polarización entre capitalistas y trabajadores que se había registrado durante la última mitad del s. XIX, y que había permitido a Marx predecir el advenimiento del socialismo. Sin embargo, las reacciones a Taylor se enfocaron en acusarlo de propiciar un tratamiento inhumano de los trabajadores, obviando su condición de personas a cambio de recibir un incentivo económico que les garantizara estabilidad a largo plazo, para ellos y sus familias. Es decir, estos eran superexplotados a costa de su bienestar, además de verse en desigualdad en la distribución del poder entre los empresarios, asesores, y trabajadores manuales.

Posterior a Taylor, Henry Ford resuelve como incrementar la productividad en las actividades de coordinación a través de la invención de la *línea de ensamblaje*. Sin embargo, en los siguientes años, la posición predominante de la empresa Ford, como máximo productor y vendedor de automóviles de Estados Unidos, fue cediendo a favor de sus competidores, en gran parte debido a su lentitud en adoptar la práctica de crear un nuevo modelo cada año, que se había generalizado en la industria. Durante la década de 1930 Ford adoptó la política de cambiar de modelo cada año, pero la empresa fue incapaz de recuperar su lugar predominante, lo que refleja la incapacidad de movilizarse que dejaban estos dos sistemas de abordar la empresa, lo que se tradujo en efectos anquilosantes que se trasladan hasta la época contemporánea. La combinación de estas dos contribuciones hace más productivos los procesos de trabajo, aunque hace a un lado, lastimosamente, la condición humana de las personas que hacen parte de la estructura de la empresa tradicional. Indudablemente, para inicios del s. XX, estos dos aportes concatenan las actividades de trabajo individual entre sí, logrando un boom de procesos organizacionales que en su momento, fueron los más apropiados. En el momento histórico, político, geográfico actual, en que los avances mediáticos, comunicacionales, de mercadeo, de relaciones humanas le exigen a la empresa posicionarse de manera dinámica, partiendo de la base del talento humano que hace parte de ella, la empresa tradicional empieza a mostrar signos de agotamiento que sugieren la introducción de nuevas formas de abordar la realidad

organizacional. Sin embargo, y aunque la Empresa Emergente es en sí, una respuesta novedosa ante la necesidad de repensar la organización, es evidente que aún no ha nacido la forma ideal de hacer empresa en el futuro.

La noción que introduce la Empresa Emergente acerca de la existencia de Competencias Conversacionales, no obstante, abre un poco más las posibilidades de comprender a la Organización como un todo, y más aún como un sistema vivo que decide sobre sí mismo para impulsar el cambio que gatille en sí, el alcance de nuevas etapas dentro de su Ciclo Vital Organizacional. De ahí que desde la comunicación, se pretenda comprender cómo es que la Organización atraviesa fases que le implican caos, crecimiento, resignificaciones, reingeniería de sus movimientos y comprensión de sus fenómenos, lo que da pie a la siguiente formulación del problema, como cristalización de todas aquellas cuestiones expuestas aquí brevemente, y que se ampliarán en lo sucesivo de este documento. Conviene aquí aclarar que si bien los aportes de Taylor y Ford desde la perspectiva tradicional, y la empresa Emergente como alternativa novedosa de abordaje de la organización no son las únicas en el ámbito empresarial, son las que mejor se ajustan a los propósitos del presente ejercicio investigativo – interventivo – inventivo – consultoría sistémica y a las características de la organización que sirve como referencia para el mismo (IGAC Territorial Nariño), y que además permiten ofrecer una visión clara del panorama tanto del problema formulado desde la investigación tradicional como del dilema organizacional planteado desde la complejidad.

Formulación del Problema

La formulación del problema que sustenta el desarrollo del presente trabajo investigativo - interventivo - inventivo - consultoría sistémica (que sin embargo se comprende desde la perspectiva sistémica como dilema organizacional y que se ampliará a continuación), es el siguiente:

¿Cómo comprender a la organización como sistema vivo autopoiético de decisiones, partiendo de sus competencias conversacionales como expresión de sus construcciones comunicativas y de sus momentos evolutivos propios de su Ciclo Vital, en escenarios emergentes de Consultoría Sistémica dentro del marco epistemológico de la Empresa Emergente?

DILEMA ORGANIZACIONAL: UN PUNTO DE PARTIDA

Dentro de la dinámica relacional construida dentro del IGAC, y al mismo tiempo, dentro de su estructura formal como organización (normas, roles, reglas, jerarquía, organización de tiempo, organización logística, apropiación de estrategias comunes, sistema de creencias, identidad y sentido de pertenencia, imagen corporativa, entre otras), se hacen notorias las construcciones realizadas como organización en torno a diversas realidades inminentes dentro de esa realidad que como sistema vivo, el IGAC ha ido apropiando a través de los años de servicio y desempeño de funciones dentro de su campo de acción.

Desde esa realidad puntual, se vio la necesidad urgente de concebir a la empresa como un sistema cambiante, esto desde la posición de la observadora como investigadora – interventora – consultora. Esta concepción fue tomando forma paulatinamente al comprender momento a momento que la organización sin duda alguna obedece a los principios dinámicos de los sistemas vivos, y que por lo tanto le dan un carácter evolutivo a las fases que esta afronta a lo largo de su vida útil. El término vida útil también empieza a ser cuestionado pues es obvio que la empresa conforme pasa el tiempo en su interior, busca responder a las necesidades del medio en que se encuentra inserta y por tanto, lo que fue útil hace un período determinado de tiempo quizá ahora ya no lo es. De ahí que se hayan generado comprensiones de diversa naturaleza que no obstante apuntan hacia un punto en particular: **la condición innegable de la empresa como ser vivo, como sistema cambiante y dinámico, sujeto por ende al afrontamiento de fases o etapas que le llevan a posicionarse de maneras más beneficiosas o convenientes dentro del espacio que ocupa en el medio que le rodea, y que le suponen, sin embargo y al mismo tiempo, la necesidad de afrontar períodos caóticos que a pesar de su naturaleza, le permiten adquirir mayores habilidades y herramientas para superar dichas etapas de forma más saludable para quienes conforman el cuerpo de la institución.**

El dilema organizacional observado entonces dentro del IGAC Territorial Nariño sede Pasto, se remite al cuestionamiento que se plantea la investigadora – interventora consultora, referido a la necesidad de comprender aquellas

competencias conversacionales que hacen parte del flujo de comunicaciones de la organización, y que bien pueden dar cuenta de las múltiples formas en que esta se ha relacionado con su entorno, con el medio que le ha impulsado a resignificarse y repensarse en función de sus aproximaciones sucesivas a la satisfacción de las necesidades de su target de usuarios. Es decir, ¿cómo lograr que estas comprensiones den cuenta de la realidad evolutiva de la empresa, del afrontamiento de etapas o fases encadenadas que le aportan madurez, experiencia y desarrollo de otras estrategias? Sin duda alguna, dentro del trabajo reflexivo de aprendizaje constante desarrollado para precisar este dilema, entendido este como la posibilidad de pensar y trabajar sobre la forma como se trabaja para asegurar un aprendizaje constante multidireccional, fue indudable que esto no es posible desde la concepción lineal de la Empresa Tradicional, pues esta, como ya se ha expuesto, no funciona de manera generativa. Entonces, se inicia el abordaje de este dilema desde la Empresa Emergente para intentar comprender el caos como la conjunción de oportunidades bastante interesantes para la generación de nuevos escenarios contenidos dentro del marco de la Consultoría Sistémica, que dan pie al surgimiento de nuevos interrogantes y cuestionamientos, que a la vez buscan movilizar lo que en determinado momento de la vida de la empresa, no es susceptible de ser apropiado, comprendido y resignificado en función del alcance de nuevos niveles de satisfacción de necesidades internas y externas.

Preguntas Orientadoras del Dilema Organizacional

¿Qué efectos tiene en la organización y sus procesos conversacionales el introducir el planteamiento del concepto de Ciclo Vital Organizacional construido por la investigadora – interventora – consultora?

¿Cómo dichos efectos se articulan a los procesos de transición que se generan en la organización en el pasaje de los planteamientos del estilo de la empresa tradicional a la empresa emergente?

¿Cuáles son las retroacciones que se pueden evidenciar entre el Ciclo Vital Individual de los funcionarios, y el Ciclo Vital de la Organización?

¿Qué comprensiones se han construido dentro del IGAC Territorial Nariño – sede Pasto acerca de su propio Ciclo Vital Organizacional, y a la realidad de transformación y de envejecer diariamente como empresa?

¿Cómo dichas comprensiones influyen en la introducción y posicionamiento del cambio para corresponder a sus necesidades de ajuste al entorno?

¿Cómo favorecen las Competencias Conversacionales existentes la expresión de la emocionalidad dentro de las relaciones construidas desde el lenguaje, y que también hacen parte del tejido propio de la Cultura Organizacional del IGAC?

¿Qué competencias conversacionales introduce el nivel de observación aportado por la investigadora – interventora – consultora a las existentes dentro de la organización?

¿Cómo dichos aportes generan nuevas pautas interaccionales en la organización?

De ser introducidas nuevas pautas interaccionales, ¿cómo influyen estas en los procesos de movilización hacia nuevas fases dentro del Ciclo Vital de la Organización?

¿Qué efectos produce la investigadora – interventora – consultora con las lecturas conectivas que comparte con los miembros de la organización?

¿Cómo las movilizaciones de la organización inervan los procesos de consultoría sistémica?

¿Cómo se movilizan las Competencias Conversacionales para introducir el cambio dentro de la Organización?

¿Cómo ha sistematizado la Organización sus vivencias en torno a la concepción del paso del tiempo?

¿Cuáles son las Competencias Conversacionales que mantienen la historia de la Organización y cómo al movilizarlas se pueden generar nuevas pautas interaccionales?

¿Qué espacios emergentes favorecen más la comprensión de las Competencias Conversacionales como maneras de afrontar los desafíos de la transformación?

¿Cómo analizar de manera generativa los productos de las Competencias Conversacionales dentro de la realidad organizacional?

¿Cómo transformar las Competencias Conversacionales desde la Empresa Emergente en un escenario de Consultoría Sistémica?

¿Cómo percibe la Organización los movimientos de cambio introducidos desde los escenarios emergentes de Consultoría Sistémica?

¿Cómo introducir nuevas maneras de comunicar lo que se comunica en la Organización, a través de la generación de nuevas construcciones en torno a las Competencias Conversacionales existentes?

¿De qué manera posibilitan los escenarios emergentes de Consultoría Sistémica la evaluación de las Competencias Conversacionales existentes?

OBJETIVOS

Objetivos Generales

Objetivo General de Investigación

Comprender a la organización como sistema vivo autopoietico de decisiones a través de las formas comunicacionales que permitan visualizar a la misma bajo su propio Ciclo Vital, para a su vez comprender las Competencias Conversacionales existentes desde los planteamientos de la Empresa Emergente.

Objetivo General de Intervención

Movilizar las Competencias Conversacionales de la organización desde los planteamientos de la Empresa Emergente, enmarcados dentro del Ciclo Vital Organizacional en escenarios de Consultoría Sistémica.

Objetivo General Compartido

Aportar a la Psicología como Ciencia desde la construcción del Concepto de Ciclo Vital Organizacional, sustentado este desde el marco de la Consultoría de Procesos Sistémica, la Empresa Emergente, los planteamientos del Paradigma Emergente y la Investigación - Intervención.

Objetivos Específicos

Objetivos Específicos de Investigación

Analizar los productos de las Competencias Conversacionales de la Organización a través del tiempo de vida de la misma.

Establecer nuevos niveles de relación para comprender los movimientos de acomodación y de ajuste que ha realizado la empresa desde su red de comunicaciones.

Comprender los procesos de la Organización como expresiones de los esfuerzos de ésta para mantener su estatus de eficiencia dentro del medio que le rodea.

Introducir hipótesis que orienten la investigación hacia la construcción de nuevas comprensiones en torno a las Competencias Conversacionales.

Evaluar los efectos de las Competencias Conversacionales a través de las diferentes fases del Ciclo Vital Organizacional que ha atravesado la empresa, hasta el momento presente.

Objetivos Específicos de Intervención

Comprender, desde la Consultoría, las múltiples concepciones existentes frente a la posibilidad de posicionar a la organización como un sistema vivo autopoietico de decisiones que por tanto posee su propio Ciclo Vital.

Generar espacios de consenso en los que se refleje la importancia de comprender a la organización como un todo que no responde a la sumatividad pero que sin embargo, si enfrenta los desafíos de su proceso evolutivo como un sistema autónomo autopoietico de decisiones.

Viabilizar los procesos que se llevan a cabo dentro de la organización para afrontar el caos producto de las transiciones que se generan de una etapa a otra.

Movilizar las comprensiones que generen nuevas redes comunicacionales en la empresa que emerge, de etapa en etapa.

Objetivo Específico Compartido

Generar espacios de intercambio dentro de las fases del Ciclo Vital de la Organización, con base en las Competencias Conversacionales existentes como herramientas clave a la hora de resignificarse y movilizarse en torno al cambio, a través de la Consultoría Sistémica y el marco de la Empresa Emergente.

FOCOS, DOMINIOS Y PROCESOS

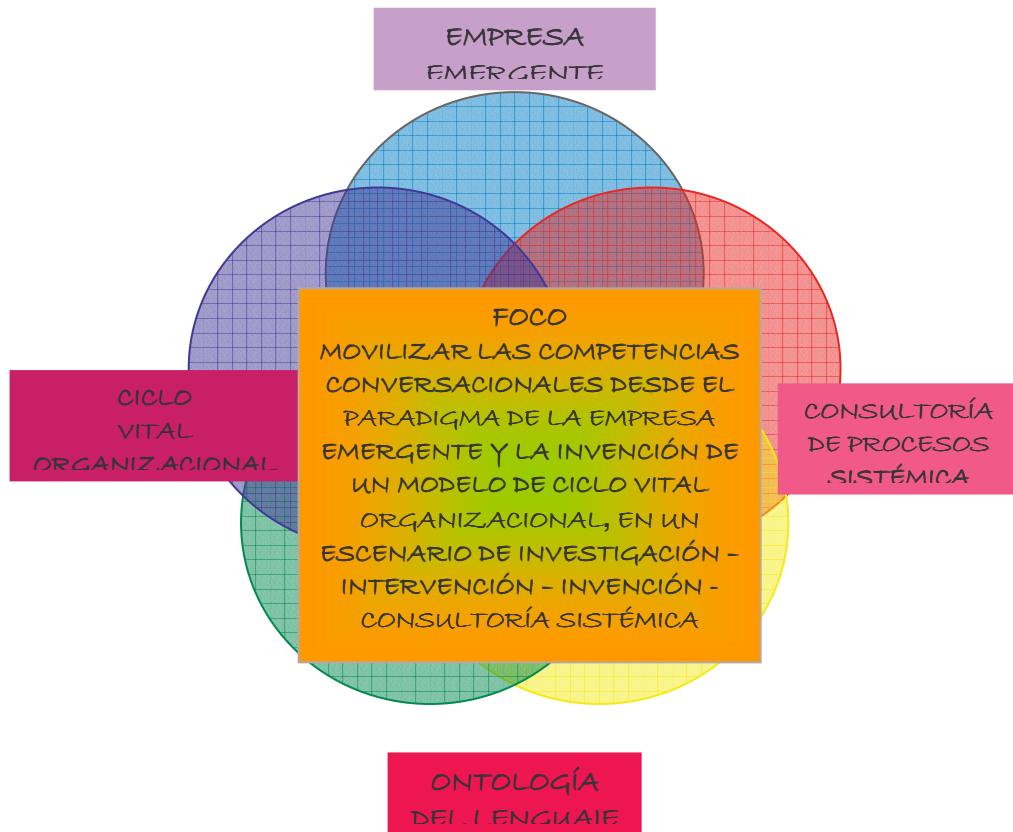


Grafico 3. Focos, Dominios y Procesos. (© Báez, M. A. 2008).

Para efectos del presente trabajo investigativo – interventivo, enmarcado este dentro de los planteamientos del Paradigma Emergente, es necesario clarificar que el presente gráfico representa los cuatro pilares teóricos en los que se han basado los procesos llevados a cabo dentro del IGAC, teniendo en cuenta que dichos procesos se iniciaron tiempo atrás de la mano del proceso de Práctica profesional de la investigadora – interventora – consultora, (Agosto de 2006 a Julio de 2007).

Gracias a las conexiones que se establecen entre estos cuatro ejes teóricos, es posible lograr construir un Foco de investigación – intervención – consultoría sistémica, que es en sí la base fundamental del proceso que reviste el

planteamiento y construcción del concepto del Ciclo Vital Organizacional, y que es por tanto, un proceso multinivel que involucra la parte organizacional y sus propios procesos, así como la subjetividad y la individualidad que implica el comprender a las personas parte de la organización en su condición de seres humanos determinantes dentro de los movimientos que ha realizado la empresa en el devenir de su vida útil dentro de la misma.

El foco de la presente investigación se remite a la construcción y planteamiento del concepto de Ciclo Vital Organizacional, teniendo como herramienta fundamental para ello a la consultoría de procesos sistémica, a su vez esta como estrategia de la empresa emergente, que es el estilo de hacer empresa que se ha intentado implantar con éxito al interior del IGAC Territorial Nariño desde hace dos (2) años. Teniendo en cuenta que es esta institución la que sirve como marco de referencia y punto de partida para el establecimiento de conexiones y a la vez de interrogantes que dan pie al surgimiento del concepto de Ciclo Vital Organizacional como tal. Así, el foco del presente trabajo de investigación – intervención – consultoría sistémica, es **“movilizar las competencias conversacionales desde el paradigma de la empresa emergente y la invención de un modelo de Ciclo Vital Organizacional, en un escenario de investigación – intervención - invención – consultoría sistémica”**.

Es decir, el Foco del presente trabajo no se ha elaborado al azar, pues este, indudablemente obedece a un proceso de comprensión de la organización como un todo que requiere por ende, ser intervenida de la misma manera y que contempla al cambio como un producto natural del devenir de su ciclo vital, a sabiendas que está en constante evolución gracias a su condición de sistema vivo. Por lo tanto, el Foco obedece a todas y cada una de aquellas conexiones posibles de establecer entre los diferentes sustentos teóricos que influyen este trabajo investigativo – interventivo – inventivo – consultoría sistémica, y que enriquecen en gran medida la cristalización del Ciclo Vital Organizacional como concepto novedoso y como aporte a la realidad organizacional, y como ya se ha mencionado, a la Psicología como ciencia. A continuación se explicitan las conexiones que han surgido en el desarrollo y planteamiento de la investigación, haciendo claridad frente a la posibilidad (y necesidad) de incorporar nuevas

conexiones en el devenir del proceso de conceptualización vivido en coherencia con los avances, retrocesos y redireccionamientos que se presentan en el mismo.

La Empresa Emergente pretende introducir en el contexto empresarial, la necesidad de comprender a los funcionarios/trabajadores desde su condición fundamental de personas, de tal manera que se responda al dilema planteado desde la productividad dentro del marco de acción de la Empresa Tradicional. Es una realidad contundente que los mecanismos de control utilizados por años de historia ya no tienen los mismos efectos deseados en los funcionarios, pues ya ellos obedecen a su propia experiencia y por tanto inteligencia y conocimiento para solucionar o solventar las situaciones que se presenten en el desempeño de sus funciones; dicho de otra manera, son ellos quienes asumen un papel propositivo a la hora de construir procesos generativos y alternativos dentro de la Organización. Siendo los propios funcionarios la razón de ser de la empresa, poco a poco han introducido la recursividad organizacional como respuesta a aquella concepción no generativa que les venía negando la capacidad de pensar, proponer, construir, generar, gatillar los cambios desde el interior para que sean efectivos y tengan resonancia dentro de los objetivos, misión, visión y sistemas de creencias de la organización. Es entonces cuando se comprende que la confianza en las propias capacidades y conocimientos de cada uno es el elemento clave para generar nuevas formas más efectivas de cumplir con las funciones macro de la Organización, es decir, desde la base hasta los directivos logrando introducir en la realidad de la empresa la noción de auto – observación para la consecución de resultados gracias a la puesta en escena de las competencias conversacionales como herramientas fundamentales para la ejecución de las actividades desde la *pasión* más que desde la *obligación*, de tal manera que la autorreflexión sea una premisa dentro de la misma y no una obligación, que abarque a todas y cada una de las personas inmersas en los procesos que se lleven a cabo como puentes para la búsqueda de la excelencia y de la capacidad de resolver los propios dilemas.

La Consultoría se transforma entonces, en la herramienta, en el puente fundamental para permitirle a la empresa convertirse en su observador constante, en su primordial garante a la hora de evaluarse y comprenderse en la diferencia para resignificar y comprender desde otros niveles de observación, aquellos

elementos que no le satisfacen o le generan inconvenientes para su inserción y mantenimiento en el medio en que tienen impacto sus funciones. Conviene en este punto ofrecer claridad frente a que todas aquellas actividades que el consultor lleve a cabo dentro de la organización, encaminadas a ayudarle a la misma a comprender y a actuar sobre sus procesos, deberán suceder en y desde el interior de la empresa, pues si bien el consultor aporta sus apreciaciones como agente externo, este deberá, al mismo tiempo, tener la capacidad de entrar y salir del sistema organizacional para no caer en la parcialidad de sus propios puntos ciegos; al mismo tiempo que esta facultad le permitirá evaluar efectivamente el impacto de los procesos dentro del devenir organizacional, momento a momento y en cada una de las dimensiones de este.

Estableciendo una conexión más estrecha con los planteamientos de la Empresa Emergente, la Consultoría de Procesos Sistémica comprende que la adaptación y la aptitud son procesos paralelos que van de la mano, mas sin embargo, comprende también que ésta relación no es estática ni atemporal, y que por el contrario, obedece a una “danza estructural” que garantiza, por así decirlo, la variación coherente que debe enfrentar la Empresa en el devenir de sus funciones. Estos procesos de cambio solo serán beneficiosos y provechosos para el entorno organizacional si nos remitimos nuevamente a la confianza como eje transversal en la relación adaptación – productividad – mantención de estatus de efectividad; pues al decidir conjuntamente, como un todo, confiando en las capacidades y formas de posicionarse frente a una situación determinada, así como en su forma de ver y comprender el mundo desde su bagaje de creencias y construcciones particulares de quienes participen del proceso de decisión, se gatillarán de manera significativa los productos esperados disminuyendo el riesgo de insatisfacción frente al futuro inmediato.

Dentro de la realidad construida desde la subjetividad al interior de una organización como sistema social en el que se desarrolla un sentido de pertenencia por parte de quienes la conforman, sea cual sea el modo de hacer empresa que se haya implantado en aquella, juegan un papel determinante aquellos puntos de vista particulares y “subjetivos” que necesariamente influyen el hacer de las personas dentro y fuera de la vida laboral. La palabra subjetividad se escribió

entre comillas ya que es innegable la mediación que estos ejercen entre la carga individual de creencias, comprensiones y posiciones con las que cuenta un individuo, y la organización como sistema social en el que existen normas, reglas, roles y jerarquías que lo agrupan bajo un cúmulo de lineamientos que garantizan el cumplimiento de funciones y la efectividad a la hora de hacerlo.

Teniendo en cuenta que es desde la palabra desde donde nos constituimos como seres sociales, parte de sub – sistemas que nos agrupan bajo sus características y nos dan identidades con las que jugamos para posicionarnos de una manera subjetiva frente a la realidad, es posible comprender que desde ese lugar que ocupamos dentro de lo social y en este caso específico, desde la organización como elemento determinante del devenir histórico de la sociedad de la que hacemos parte, construimos a diario mundos, realidades posibles que nos permiten establecer niveles de relación y a la vez contingencias dentro de ellas para que nos sean satisfactorias. Es decir, es desde el lenguaje como elemento generativo que somos capaces de construirnos, deconstruirnos y reconstruirnos para alcanzar el ideal de persona con el que cada uno de nosotros contamos, y que está por ende, estrechamente relacionado al ciclo vital individual de cada uno. El lenguaje deja de ser pasivo y descriptivo para posibilitar **que pasen cosas**, que se generen y se construyan mundos y realidades posibles gracias a la palabra, es decir, que se aproveche al máximo ese poder transformador que esta posee. Así, aquellas realidades construidas gracias a la acción de la palabra como edificadora de identidades, se hacen tangibles en los sistemas de creencias que les circundan; pues lo que decimos, lo que callamos, lo que gesticulamos, va contribuyendo de manera progresiva a definir cómo somos percibidos por los demás y por nosotros mismos, dentro de los diferentes contextos en que nos situamos y nos creamos a diario.

Es necesario hacer claridad frente a la eventualidad referida a los conflictos que en la mediación de la palabra pudiesen surgir. Lo que se puede explicar en términos de discrepancias en las apropiaciones que de manera individual se puedan hacer, y que conducen a la noción de Deonchy (1981), acerca de determinados sistemas de creencias que pueden llegar a aislar a quienes se acogen a ellos en una posición absolutista. Sin embargo, dentro de los

planteamientos de la Empresa Emergente, las competencias conversacionales disipan toda posibilidad de discrepancia, pues la palabra adquiere su carácter constructivo al entrar a conversar con el otro, aún si ese otro es el propio yo.

Es en esa conversación con los otros, con el propio yo y por ende, con los sistemas de creencias que envuelven este tejido relacional, que generamos aprendizajes significativos, empezando por la experiencia de vida y tocando, de manera necesaria, la experiencia de desempeño o de trabajo con la que contamos. Estamos constantemente intercambiando experiencia con el entorno, con todo aquello que nos rodea y que apropiamos como nuestro gracias a la manera como nos acomodamos en el ambiente: *el aprendizaje no se detiene*, solo que a veces suele tornarse imperceptible. Dentro de la organización, puede considerarse mayor la posibilidad de aprender, pues el trabajo debe aportar al crecimiento para generar motivación y satisfacciones que se ven reflejadas en el desempeño y en el cumplimiento de objetivos a cabalidad; de tal manera que se pueda prever que se continuará siendo productivo a futuro, sin caer en repeticiones estériles que no generen ninguna clase de agrado personal, profesional, familiar, etc. De ahí, que la Empresa Emergente se proponga ampliar el panorama de aprendizaje al interior de la organización, tal como en el caso del IGAC Territorial Nariño – sede Pasto, intentando contribuir a la implementación de la reflexividad en el trabajo como una responsabilidad determinante a la hora de auto – evaluarse y comprenderse en función de la propia efectividad y eficiencia, de tal manera que este se vuelva sobre si mismo un espiral infinito. Para hacer más comprensible este punto, la idea fundamental de la reflexividad es volverse sobre uno mismo, estar en condiciones de preguntarse sobre lo que no se ha preguntado y sobre lo que nos estamos preguntando en este preciso momento. La capacidad reflexiva será entonces una de los elementos que caracterizarán a la empresa del futuro, pues el trabajo reflexivo será necesario en todos los miembros de la organización, como capacidad para discernir y tener mayor autonomía a la hora de introducir nuevas maneras de abordar la realidad. Al mismo tiempo, este será la principal garantía del ejercicio de una labor conciente y enfocada a contribuir de manera beneficiosa con el medio y el entorno dentro del cual se encuentra inmersa la empresa; ampliando así el panorama para introducir y comprender nuevos niveles de

cambio tanto en el ámbito horizontal de la organización (compañeros de área/dependencia), como en la relación vertical (subordinado – jefe). Es así como se explicita de mejor manera que, desde la noción de la empresa como sistema, como tejido relacional dinámico que genera espacios para el crecimiento pero que a la vez busca que el medio en el que se encuentra inserta se los genere; se evidencie la presencia de fases, de etapas que implican un nacimiento, una serie de eventos que suponen una nutrición para el desarrollo esperado, un desarrollo procesual que implica avances y retrocesos, y el alcance de una madurez que deberá comprenderse como una fase productiva y no como un freno a las posibilidades construidas a lo largo del tiempo. Es esta quizá la mayor preocupación dentro de la presente investigación – intervención – consultoría, pues es en esa madurez empresarial donde se suele perder el norte para continuar impulsando el cambio y la apropiación de estrategias novedosas para incrementar la credibilidad ya asegurada dentro del campo de acción de la organización y es justo en esta fase donde son mayores las oportunidades con las que cuenta el sistema organizacional para alcanzar su máximo de desarrollo, o por el contrario, perder el sentido de su hacer y desaparecer en el boom de nuevas maneras de hacer empresa y lograr acercamientos a la población target.

Dentro de las tendencias transformadoras del pensamiento organizacional actual, se ha afirmado que la diferencia del producto físico (paradigma Tayloriano) tiende a desaparecer y que el gran diferenciador en el producto es el servicio; y el componente de valor agregado en el proceso de satisfacción de necesidades de los clientes/usuarios externos (Empresa Emergente) es ese precisamente. De ahí que sea vital para la organización comprender sus propias necesidades internas a fin de satisfacerlas o resignificarlas dentro de su teoría interna a través de la evaluación constante y el cuestionamiento de sus estrategias tanto a nivel interno, como valiéndose de la intervención de la Consultoría como alternativa de evaluación separada de los propios puntos ciegos de la organización, resaltando no obstante, el papel generativo de la intervención directa de los actores implicados en la escena de la empresa con el fin de garantizar un nivel de consenso que “aterrice” los movimientos que se realicen con el fin de resignificar realidades y creencias.

La mejoría o empeoramiento que puede sufrir una organización, son entonces *las explicaciones que da un observador* (ya sea interno o externo) respecto a las situaciones de cambio observadas en la misma. Es necesario remitirse en este punto a la noción de la organización como elemento inmerso en un entorno que se encuentra en una constante transformación, que por tanto le impulsa a transformarse y al mismo tiempo, a adaptarse al mismo configurando de diversas maneras dicha relación, esto dentro de los límites del acoplamiento estructural recíproco que ambos atraviesan.

Algunas de estas configuraciones organización/entorno pueden ser consideradas (de manera interna o externa) como mejores o más favorables que otras, pero ellas constituyen sólo estados posibles de un acoplamiento estructural que se mantiene mientras dure el movimiento autopoietico o de acomodación de la organización. Es decir, en un sentido estricto de la teoría, la organización no está mejor o peor adaptada: el sistema organizacional está o no adaptado y funciona, o no lo está y deja de operar como organización. El papel del consultor, entre otros, se enfocará a ayudarle a la empresa a comprender sus movimientos adaptativos, de tal manera que estos se correspondan con las necesidades puntuales tanto de los funcionarios como del entorno en sí, de tal manera que se cumplan con los objetivos y los productos esperados de manera multilateral. La innovación es entonces, una estrategia con la que cuenta el consultor para garantizar la inserción del cambio dentro del sistema organizacional. La innovación en el caso puntual presentado en este trabajo investigativo – interventivo – consultoría se remite entonces, a la posibilidad de comprender a una organización en etapa de transición como un todo susceptible de ser intervenido desde una óptica diferente, es decir, enmarcada dentro del paradigma emergente, que contempla sus crisis como oportunidades inmejorables para a partir de ellas, generar comprensiones de mayor envergadura que permitan en espacios interventivos futuros, que el investigador se valga de ellos como herramientas esenciales para comprender que la organización también es dinámica y cambia, también afronta fases críticas, **también está viva.**

Como se explica gráficamente, el presente ejercicio investigativo - interventivo - inventivo - consultoría sistémica, está sustentado en cuatro dominios fundamentales que le dan sentido y le otorgan un carácter de unicidad. Estos cuatro dominios además de aportar de manera teórica y epistemológica, realizan un aporte significativo adicional a la experiencia obtenida en la aplicación de los mismos en el contexto organizacional del IGAC, la claridad de los focos y de los procesos que facilitan, a su vez, la conceptualización del Ciclo Vital Organizacional

La Empresa Emergente: una posibilidad de abrir nuevos caminos para la Organización.

El principal sustento teórico – epistemológico del presente ejercicio investigativo – interventivo lo ofrecen los planteamientos de la Empresa Emergente (EE), que sin embargo adquiere un carácter de *modus vivendi* más que una simple manera de hacer empresa, pues la EE busca comprender a la organización como un sistema vivo que necesariamente se ve influido en su devenir por los sistemas de creencias y ciclos vitales propios de quienes hacen parte de ella, busca integrar las construcciones subjetivas de cada uno para comprenderlas y si es pertinente, integrarlas a la teoría interna de la misma. Es decir, se busca actuar o ejercer las funciones dentro de un marco objetivo consensuado y compartido para ordenar y organizar las labores, responsabilidades y en sí, la vida de cada uno. Dentro de la organización guiada bajo los parámetros de la Empresa Emergente, no importa que hayan puntos de vista diferentes, o que los proyectos difieran algo en su planeación, esto en tanto no se afecten los intereses macro de la organización. Lo anterior se debe a la clara noción que desde los directivos de la EE, se tiene frente a la correspondencia continua entre los significados de unos y otros partiendo de la base que ofrece el sentido compartido y común de la realidad.

El modo tradicional de hacer empresa que prevaleció durante gran parte del s. XX, ya no funciona, o está en decadencia, parafraseando a Echeverría (2000). Este modo de hacer empresa empieza a mostrar signos inequívocos de

agotamiento y exhibe una incapacidad para sustentar sostenidamente el desarrollo empresarial del futuro. Luego de haber servido a la expansión del quehacer empresarial en el mundo y haber expandido la capacidad productiva de las empresas, la estructura organizativa de la empresa tradicional se ha transformado en un obstáculo para el desarrollo. Sin embargo, no es posible aún afirmar que ya existe el modo de hacer empresa que reemplace la manera tradicional; en este sentido, el debate empresarial de hoy se remite a confrontar a los empresarios con un desafío similar al planteado por Yourcenar (1981) en su libro “Memorias de Adriano”, al señalar la existencia de un gran vacío, pues la empresa tradicional ha muerto y no ha nacido el tipo de empresa que la reemplazará.

La forma tradicional de hacer empresa se origina en la contribución efectuada por el hombre, personificado este en Frederick W. Taylor (1856 – 1915), para resolver el problema de la productividad del trabajo manual, aquel tipo de trabajo que a comienzos del siglo XX representaba el sustento de la gran mayoría de las actividades productivas. El aporte de Taylor puede resumirse en cuanto fue él quien ideó y desarrolló técnicas para analizar las operaciones de la producción y para establecer los mínimos a cumplir en una jornada laboral. Estas técnicas fueron con el tiempo adaptadas a todos los procesos de las empresas, incluso al trabajo de los empleados cualificados, y se iniciaron también los programas de incentivos salariales, tanto para reemplazar como para reforzar los sistemas anteriores. De esta manera, se explica que Taylor establece una separación radical entre la actividad de ejecución del trabajo, realizada por el obrero, y la actividad de diseño, realizada por el ingeniero. En sus palabras, se debe separar músculo y mente, destreza física y pensamiento. En este orden de ideas, el obrero debe limitarse estrictamente a hacer lo que se le ordena, bajo ninguna condición se le permite pensar, pues esta es una prerrogativa del ingeniero, a quien sí se le remunera económicamente por hacerlo, contrario al caso del obrero. Citando a Taylor (1911), *“En nuestros esquemas, no les pedimos iniciativa a nuestros hombres. No deseamos iniciativa alguna. Todo lo que queremos de ellos es que obedezcan las órdenes que les impartimos, que hagan lo que les decimos y que lo hagan rápido”*.

El punto clave, sin embargo, en el trabajo de Taylor, radica en el creciente protagonismo del conocimiento, contenido este en el conocimiento del ingeniero que se aplica al trabajo físico del obrero. Es el ingeniero quien deberá idear los procesos de estandarización y optimización del trabajo individual de acuerdo a la norma por él planteada; haciendo del obrero el brazo ejecutor del diseño del mismo dejando de lado todo rasgo de individualidad o de distinción de los otros.

Las reacciones a Taylor, fueron encabezadas en su época por importantes sectores sindicales, políticos e intelectuales, se levantaron en su contra para acusarlo de propiciar un tratamiento inhumano a los trabajadores, tratados como “bestias de carga” sometidos a una alienación total, en la que la superexplotación de los mismos en manos de empresarios inescrupulosos ávidos de expandir sus ganancias a costa de la productividad y bienestar de los trabajadores. Otra crítica importante apuntaba a la indefensión en la que se encontraban los obreros, expuestos a toda clase de abusos gracias a la desigual distribución de poderes basada en el conocimiento, como ya se mencionó. La defensa del autor se centró, no obstante, en cuanto a la preocupación suya referida a la restitución de “la contienda y la lucha entre empresarios y trabajadores, por la colaboración fraternal de corazón”. De acuerdo con sus planteamientos, los sacrificios iniciales responderían a la posterior satisfacción de necesidades propias y de sus hijos; es decir, participar posteriormente de la riqueza que estaban contribuyendo a generar. El aumento de la productividad, según Taylor, se traduciría a una gran movilidad social para los obreros.

Partiendo de la solución que Taylor planteó en su época, Henry Ford (1863 – 1947), resuelve el dilema de la forma cómo incrementar la productividad en las actividades de coordinación de las tareas individuales a través de la creación de la *línea de ensamblaje*. A principios de 1914 esta innovación, aunque aumentaba la productividad, redundó en una reducción del trabajo mensual en su fábrica de entre el 40 y el 60%, debido sobre todo a la monotonía de la cadena de montaje y a los repetidos aumentos de las cuotas de producción asignadas a los trabajadores. Ford superó esta dificultad duplicando el salario diario medio de la industria, pasando de pagar dos dólares y medio a cinco dólares al día. El resultado neto fue una creciente estabilidad en su fábrica y una reducción importante de los costes

corrientes. Estos hechos, unidos al enorme incremento de la producción, gracias a los nuevos métodos tecnológicos, lograron aumentar los beneficios de la empresa desde los 30 millones de dólares en 1914 hasta los 60 millones conseguidos en 1916. Es decir, nuevamente nos remitimos al precio que debían pagar los empleados por los beneficios recibidos: un trabajo monótono, en el que su opinión y su pensamiento no contaban en lo más mínimo, pero que sin embargo les representaría la posibilidad de ofrecer una mayor estabilidad económica a sus familias. La paradoja sin duda, era gigantesca.

Esto sumado a la manera de ejercer control sobre los miembros de la empresa a partir de la emocionalidad desde el temor o el miedo, resulta sin duda en la imposición de “techos” o cumbres máximas de producción a los que cada persona parte de la empresa debía de llegar, sin importar si estaba siendo sobreexplotado o si por el contrario, sus habilidades estaban siendo desperdiciadas. Los incentivos no existen entonces, pues el tiempo es dinero y no es necesario que el empleado pierda tiempo reflexionando frente a la mejor manera desde su subjetividad, acerca de cómo hacer su trabajo, pues esa no es su labor, es la labor de quienes están por encima suyo en la pirámide organizativa. De ahí que cualquier posibilidad de no cumplir con lo que le ha sido encomendado le represente una probabilidad de perder su trabajo, es decir, un elemento a sumar más para la presión bajo la que se desempeñaba el trabajador es el miedo a las consecuencias que pudieran acarrearle el no cumplimiento de sus funciones. En ese orden de ideas, el miedo al despido sumado al factor dinero que representa estándares de estabilidad y comodidad para el trabajador y sus familias, se traduce en la continuidad dentro de los lugares de trabajo, y por tanto, en la prolongación y el aumento de la producción de la empresa. Cabe preguntarse aquí, si este es el caso particular de la productividad.

Estableciendo una conexión con estos planteamientos de gran importancia para la consolidación de la organización y más aún, de la forma de hacer empresa que ha prevalecido a lo largo de mucho tiempo, y al mismo tiempo, con la posibilidad que ofrece el momento histórico actual de comprender a la empresa como un todo articulado gracias al funcionamiento adecuado de sus partes (siendo “adecuado” un término subjetivo pues este obedece únicamente a los propósitos y

al marco que ofrecen las metas particulares de cada organización), es posible comprender cómo ha evolucionado el abordaje que se hace desde la Consultoría Sistémica y en general desde el Paradigma Emergente de la organización como un sistema que orienta su hacer y su manera de responder a los desafíos del medio en que se encuentra inserta. Es innegable entonces el aporte que hace Bertalanffy desde los planteamientos de la teoría General de los Sistemas, (TGS). La Teoría General de Sistemas (TGS) se presenta como una forma sistemática y científica de aproximación y representación de la realidad y, al mismo tiempo, como una orientación hacia una práctica estimulante para formas de trabajo interdisciplinarias.

En tanto paradigma científico, la TGS se caracteriza por su perspectiva holística e integradora, en donde lo importante son las relaciones y los conjuntos que a partir de ellas emergen. En tanto práctica, la TGS ofrece un ambiente adecuado para la interrelación y comunicación fecunda entre especialistas y especialidades. Bajo las consideraciones anteriores, la TGS es un ejemplo de perspectiva científica (Arnold y Rodríguez, 1991). En sus distinciones conceptuales no hay explicaciones o relaciones con contenidos preestablecidos, pero permite al mismo tiempo dirigir la observación, haciéndola operar en contextos reconocibles.

Los objetivos originales de la Teoría General de Sistemas son los siguientes:

- a. Impulsar el desarrollo de una terminología general que permita describir las características, funciones y comportamientos sistémicos.
- b. Desarrollar un conjunto de leyes aplicables a todos estos comportamientos y, por último,
- c. Promover una formalización (matemática) de estas leyes.

La primera formulación en tal sentido es atribuible al biólogo Ludwig von Bertalanffy (1901-1972), quien acuñó la denominación “Teoría General de Sistemas”. Para él, la TGS debería constituirse en un mecanismo de integración entre las ciencias naturales y sociales y ser al mismo tiempo un instrumento

básico para la formación y preparación de científicos. Sobre estas bases se constituyó en 1954 la *Society for General Systems Research*, cuyos objetivos fueron los siguientes:

- a. Investigar el isomorfismo de conceptos, leyes y modelos en varios campos y facilitar las transferencias entre aquellos.
- b. Promoción y desarrollo de modelos teóricos en campos que carecen de ellos.
- c. Reducir la duplicación de los esfuerzos teóricos
- d. Promover la unidad de la ciencia a través de principios conceptuales y metodológicos unificadores.

La perspectiva de la TGS surge en respuesta al agotamiento e inaplicabilidad de los enfoques analítico-reduccionistas y sus principios mecánico-causales (Arnold y Rodríguez, 1991). Se desprende que el principio clave en que se basa la TGS es la noción de totalidad orgánica, mientras que el paradigma anterior estaba fundado en una imagen inorgánica del mundo. En poco tiempo, la TGS suscitó un gran interés y pronto se desarrollaron bajo su alero diversas tendencias, entre las que destacan la Cibernética (N. Wiener), la Teoría de la Información (C.Shannon y W. Weaver) y la Dinámica de Sistemas (J.Forrester).

Si bien el campo de aplicaciones de la TGS no reconoce limitaciones, al usarla en fenómenos humanos, sociales y culturales se advierte que sus raíces están en el área de los sistemas naturales (organismos) y en el de los sistemas artificiales (máquinas). Mientras más equivalencias reconozcamos entre organismos, máquinas, hombres y formas de organización social, mayores serán las posibilidades para aplicar correctamente el enfoque de la TGS, pero mientras más experimentemos los atributos que caracterizan lo humano, lo social y lo cultural y sus correspondientes sistemas, quedarán en evidencia sus inadecuaciones y deficiencias. De ahí que esta teoría tenga una gran importancia dentro del presente ejercicio de investigación – intervención – consultoría sistémica, pues es desde esta posibilidad de comprender a la organización como

un sistema necesariamente influido por el factor humano, que resulta un tanto más comprensible que a la misma le es probable desviarse de sus objetivos iniciales, o bien resignificarlos y reconstruirlos en el camino. Al mismo tiempo, la TGS soporta con exactitud la premisa de la Consultoría de Procesos Sistémica referida a la introducción del cambio como hecho posibilitado por el gatillamiento de procesos al interior de la organización que le sugieren y le dan la opción a ella misma, como sistema autopoiético de decisiones, de construirlos debido a sus propias necesidades, carencias y/o deficiencias.

La Empresa Emergente y la TGS: una aleación conveniente.

Según Bertalanffy (1976), y en coherencia con lo planteado anteriormente, se puede hablar de una filosofía de sistemas, ya que toda teoría científica de gran alcance tiene aspectos metafísicos. El autor señala que “teoría” no debe entenderse en su sentido restringido, esto es, matemático, sino que la palabra teoría está más cercana, en su definición, a la idea de paradigma de Kuhn. El distingue en la filosofía de sistemas una ontología de sistemas, una epistemología de sistemas y una filosofía de valores de sistemas. La ontología se aboca a la definición de un sistema y al entendimiento de cómo están plasmados los sistemas en los distintos niveles del mundo de la observación, es decir, la ontología se preocupa de problemas tales como el distinguir un *sistema real* de un *sistema conceptual*. Los sistemas reales son, por ejemplo, galaxias, células y átomos. Los sistemas conceptuales son la lógica, las matemáticas, la música y, en general, toda construcción simbólica. Bertalanffy entiende la ciencia como un subsistema del sistema conceptual, definiéndola como un *sistema abstraído*, es decir, un sistema conceptual correspondiente a la realidad. El señala que la distinción entre sistema real y conceptual está sujeta a debate, por lo que no debe considerarse en forma rígida. La epistemología de sistemas se refiere a la distancia de la TGS con respecto al positivismo o empirismo lógico. Bertalanffy, refiriéndose a si mismo, dice: “En filosofía, la formación del autor siguió la tradición del neopositivismo del grupo de Moritz Schlick, posteriormente llamado Círculo de Viena. Pero, como tenía que ser, su interés en el misticismo alemán, el relativismo histórico de Spengler y la historia del arte, asociado a otras actitudes no ortodoxas, le impidió

llegar a ser un buen positivista. Eran más fuertes sus lazos con el grupo berlinés de la Sociedad de Filosofía Empírica en los años veinte; allí descollaban el filósofo-físico Hans Reichenbach, el psicólogo A. Herzberg, entre otros. Bertalanffy señala que la epistemología del positivismo lógico es fisicalista y atomista. Fisicalista en el sentido que considera el lenguaje de la ciencia de la física como el único lenguaje de la ciencia y, por lo tanto, la física como el único modelo de ciencia. Atomista en el sentido que busca fundamentos últimos sobre los cuales asentar el conocimiento, que tendrían el carácter de indubitable. Por otro lado, la TGS no comparte la causalidad lineal o unidireccional, la tesis que la percepción es una reflexión de cosas reales o el conocimiento una aproximación a la verdad o la realidad. Bertalanffy señala “[La realidad] es una interacción entre conocedor y conocido, dependiente de múltiples factores de naturaleza biológica, psicológica, cultural, lingüística, etc. La propia física nos enseña que no hay entidades últimas tales como corpúsculos u ondas, que existan independientemente del observador. Esto conduce a una filosofía ‘perspectivista’ para la cual la física, sin dejar de reconocerle logros en su campo y en otros, no representa el monopolio del conocimiento. Frente al reduccionismo y las teorías que declaran que la realidad no es ‘nada sino’ (un montón de partículas físicas, genes, reflejos, pulsiones o lo que sea), vemos la ciencia como una de las ‘perspectivas’ que el hombre, con su dotación y servidumbre biológica, cultural y lingüística, ha creado para vérselas con el universo al cual está ‘arrojado’ o, más bien, al que está adaptado merced a la evolución y la historia”. La filosofía de valores de sistemas se preocupa de la relación entre los seres humanos y el mundo, pues Bertalanffy señala que la imagen de ser humano diferirá si se entiende el mundo como partículas físicas gobernadas por el azar o como un orden jerárquico simbólico. La TGS no acepta ninguna de esas visiones de mundo, sino que opta por una visión heurística.

Finalmente, Bertalanffy reconoce que la teoría de sistemas comprende un conjunto de enfoques que difieren en estilo y propósito, entre las cuales se encuentra la Teoría de Conjuntos (Mesarovic) , Teoría de las Redes, Cibernética (Wiener), Teoría de la Información (Shannon y Weaver), Teoría de los Automatas (Turing), Teoría de los Juegos (von Neumann), entre otras. Por eso, la práctica del

análisis aplicado de sistemas tiene que aplicar diversos modelos, de acuerdo con la naturaleza del caso y con criterios operacionales, aun cuando algunos conceptos, modelos y principios de la TGS –como el orden jerárquico, la diferenciación progresiva, la retroalimentación, etc., – son aplicables a grandes rasgos a sistemas materiales, psicológicos y socioculturales. Aquí nuevamente surge la conexión entre la TGS y las nuevas maneras de abordar y comprender la realidad organizacional, pues los dominios de la confianza y la competencia dentro de la empresa son fenómenos de carácter social y cultural propios de la identidad que la organización ha construido a lo largo de su vida basados estos en el lenguaje y en el uso de la palabra como elemento generativo o bien limitante, esto de acuerdo al sentido que se le da dentro de la dinámica de la misma; y al mismo tiempo, de las etapas que esta afronta en función de las transformaciones que atraviesa como consecuencia de la conjunción de múltiples factores dados por el ambiente, los niveles de relación, los compromisos y metas adquiridos y construidos, así como por el capital humano que es quien transforma, recrea y construye realidades a diario.

En este sentido, las relaciones humanas toman un sentido determinante dentro de la realidad organizacional, pues estas dan sentido a la labor realizada dentro de cada lugar de trabajo, teniendo en cuenta que si bien este se desempeña de manera individual, también corresponde a intereses de mayor envergadura que incluyen todas las expectativas y ópticas individuales de quienes hacen parte de la organización. Retomando un poco los planteamientos taylorianos que hacen énfasis en el manejo que se le debe dar al trabajador en su condición de subordinado sujeto a órdenes específicas como ya se mencionó, estos se enfocan a la introducción del sistema de “mando y control” como una manera de ponerle un “techo” ó límite al trabajo y al desempeño, congelándolos y dando cabida solo al mantenimiento de los mismos, subutilizando los conocimientos del trabajador y coartando su impulso de aprender; llevando en última instancia a desaprovechar sus competencias presentes. Además, si se tiene en cuenta que este es un mecanismo de regulación sustentado en la emocionalidad de las personas al generar *temor*, basado en las consecuencias del incumplimiento, es posible comprender como el miedo doblega, cierra, inhibe, frena. En palabras de

Echeverría (2000), el mando y control está en crisis, pues ya no opera con la efectividad de antaño, esto debido a que toda la estructura de la organización construida sobre él, ha empezado a derrumbarse. Al contrario de lo que sucedía cuando nació la empresa tradicional, los trabajadores ya no reclaman ser superexplotados, sino que refieren estar desempeñándose muy por debajo de su potencial efectivo de trabajo. Es indudable que la evolución del trabajador ha sido muy depurada, pues este pasó de ser una fuerza de trabajo homogénea y escasamente calificada, a ser una masa laboral educada, con una amplia diversidad de conocimientos y competencias que le interesa explorar y acrecentar. Ya no funciona por ende, el mandar y controlar, pues el jefe ya no está quizá por encima de los conocimientos de sus subordinados, sino que simplemente estos hacen un juego de complementariedades que enriquece el desempeño de la empresa; lo que probablemente sucede con el mando y control es que se obtienen resultados bastante inferiores a los que se ha esperado, pues si el jefe controla a sus subordinados **ordenándoles** lo que deben hacer, obtiene una parte muy reducida de lo que ellos en realidad están en capacidad de ofrecer, en especial si son trabajadores abiertos al aprendizaje, capaces de aceptar desafíos y enfrentar contingencias de innovación o verse incluidos en procesos macro de redefinición de las tareas que se realizan. Así, el miedo ejercido en el mando y control es una emocionalidad contraindicada para el aprendizaje y la innovación; pues aprender e innovar requieren de apertura y condiciones de seguridad para asumir los retos con propiedad, tal y como proponen los nuevos mecanismos de regulación basados en la **confianza**. Con confianza, el trabajador se abre al aprendizaje, se atreve a innovar, acepta la posibilidad de cometer errores y confrontar sus competencias y desconocimientos. La confianza permite dichos hechos pues es el fundamento de toda relación social que no esté sustentada en la fuerza, esta es el elemento unificador básico, el que cumple el papel del “cemento” que pega, une, acerca, aproxima, las relaciones sociales. Si la confianza no hace presencia en cualquier tipo de relación, de seguro esta tenderá a disolverse, pues el sentido de la misma se ve comprometido. No obstante, en este punto conviene anotar que una relación sustentada en la confianza no es siempre una relación entre iguales, pues muchas de ellas son altamente asimétricas desde el punto de vista de la

distribución del poder entre sus miembros, aunque el fundamento del poder en las relaciones basadas en la confianza es diferente. Este se ejerce en este tipo de relaciones basado en la **autoridad** y no recurriendo a la **fuerza**. La autoridad es siempre un poder conferido, que cuando se ejerce en una relación adquiere un sentido recíproco, pues quienes ejercen el poder reciben la autoridad de aquellos sobre los cuales se aplica. El criterio clave para otorgarlo, así como para revocarlo, es sin duda la confianza: si el subordinado **confía** en su jefe, le otorga autoridad y por tanto, poder. De lo contrario, el poder, la confianza, la autoridad e incluso el respeto de la relación se perderían.

Dentro de los planteamientos de la Empresa Emergente como nuevo modo de hacer empresa, no es posible dejar de hacer labores de supervisión sobre el conjunto de tareas individuales, para garantizar que estas, en efecto, contribuyan a los objetivos de la organización. El diálogo permanente constituye entonces, una herramienta fundamental para la generación de nuevas oportunidades y posibilidades, concediendo espacios de **autonomía responsable** en los que se le permite al funcionario explorar y experimentar, partiendo de la base de una fuerte identidad organizacional, entendida esta como el conjunto de atributos que una empresa quiere proyectar para ser reconocida de esa y sólo de esa manera por sus clientes ó usuarios externos.

Esta nueva gestión de resultados, deberá entenderse mejor como una **gestión de procesos** pues son estos los que generan resultados; no es en sí centrarse en la tarea individual sino en los resultados que surgen, y por tanto en los procesos que los producen. Así es posible comprender que la distribución del poder en el trabajo pretende ser un tanto más equilibrada, y que la importancia de cada uno de los funcionarios en su puesto de trabajo, independientemente de su cargo, entra a formar nuevas maneras de correspondencia, pues la relación entre jefe y subordinados adquiere un nuevo matiz; debido a que el papel del jefe apunta ahora a garantizar las mejores condiciones posibles para el subordinado, de tal suerte que este alcance su máximo rendimiento gracias a ellas. El propósito del líder será entonces, colaborar para que se cumplan sus objetivos, apuntando a un objetivo macro que sería el cumplimiento de la Visión institucional. Como se mencionó anteriormente, el jefe le enseña a confiar al subordinado en lo que él

sabe, y al mismo tiempo, le enseña a confiar también en su capacidad de decisión y en sus competencias, para alcanzar el máximo de su desempeño. El papel principal del líder en la empresa emergente, de acuerdo a los planteamientos de W. Bennis, será el potenciar a otros líderes; crear las condiciones que expandan las habilidades de tomar decisiones y creación de cambio, es decir, que ayude a sus subordinados a alcanzar su propio máximo potencial de liderazgo.

El líder deja entonces de ser un capataz para convertirse en un *coach*. Los coaches, son entonces, *facilitadores del aprendizaje*, es decir, promueven experiencias de aprendizaje que individuos y equipos no pueden desarrollar por sí mismos, debido a sus propios puntos ciegos.

La Empresa Emergente, entonces, no posee una estructura rígida absoluta y totalmente definida. Por el contrario, al hacer ésta énfasis en los procesos, puede decirse que esta forma de hacer empresa se encuentra en una permanente construcción y que constituye en sí misma, un proceso constante. De allí que la empresa del futuro, tienda a agruparse como una articulación horizontal de redes, con gran flexibilidad, gran capacidad de cambiar de forma, con gran movilidad de sus trabajadores, es decir, con una gran habilidad para pasar de una actividad a otra, de un tipo de responsabilidad a otra diferente; dependiendo esto en gran medida de las propias características, necesidades, expectativas, objetivos y habilidades de la organización. No es posible dejar de lado el fundamento del trabajo de la empresa emergente: *la palabra* como herramienta; y la clave de la productividad, *las competencias conversacionales*, como la expresión de la cristalización de ese trabajo y esos procesos a realizar. Los desafíos de la transformación que sugiere la evolución del modo tradicional al emergente, no solo están en responder a pequeños desafíos inmediatos, sino en avanzar hacia la construcción de nuevos modos de hacer empresa. Mientras más esa reflexión se acerque a la comprensión de las crisis como oportunidades, en mejores condiciones estarán los miembros de la organización para usar el poder de la comunicación con el fin de abrir y gestionar nuevos espacios, crear nuevos horizontes y expandir posibilidades para garantizar la inserción de la organización en la pluralidad.

La introducción de la Empresa Emergente dentro de la realidad organizacional actual obedece a la crisis que desde hace algún tiempo viene atravesando la manera tradicional de hacer empresa. El pensamiento económico – organizacional tradicional consideraba que la capacidad transformadora del trabajo radicaba en la fuerza física, de ahí que el paradigma tayloriano haya sido en su momento el boom para desagregar el trabajo y “aprovechar” al máximo al trabajador. Dicho aprovechamiento constituía nada más que una explotación de este, pues como sostiene Marx, la parte directiva de la empresa no era más que una reunión de agentes parasitarios que usufructuaban parte del valor producido por los obreros (plusvalía); esto desde la comprensión paralela de los directivos como personas ajenas al despliegue físico que requería el trabajo, que por ende se beneficiaban del trabajo de los primeros. Tristemente, aún existen trazas de esta forma de hacer empresa ajena a su razón de ser (el capital humano con el que cuenta), y por tanto explotadora y vacía. Si se busca explicación a tal fenómeno, es posible comprender que esto radica en la continuidad de retomar al lenguaje como netamente *descriptivo*, entendiéndolo como un elemento común que sirve para describir las percepciones, sensaciones o pensamientos; dicho de otro modo, se expresa, transmite, comunica dentro de la empresa tradicional, más nada se *modifica* en y desde el lenguaje. Este es un inmenso error que sin duda ha hecho a un lado el valor del poder de la palabra.

Desde los planteamientos de J. L. Austin, filósofo inglés que encuadra de manera exacta el papel que tiene el lenguaje no solo dentro de la Empresa Emergente, sino de la vida misma, se ha reconocido el papel activo y generativo del lenguaje. Haciendo la salvedad frente a la posibilidad efectiva de describir la realidad a través de él, se reconoce la facultad de transformar aquello de lo que se habla solamente con nombrarlo. El lenguaje nos permite hacer que sucedan cosas, cosas que sin la mediación de la palabra seguramente no habrían sucedido.

Dentro de la Empresa Emergente, el lenguaje es acción, y es desde él desde donde se sustentan los cambios y las transformaciones que el medio en que se encuentra inmersa la empresa le propone en el día a día, en la construcción cotidiana de la realidad; es decir, en la construcción de la identidad con la que esta se posiciona y establece conexiones de relación infinitas tanto en su interior, como

con el exterior. Cabe anotar que este no es un descubrimiento que necesariamente revista novedad, pues antecedentes históricos nos remiten a que en la antigüedad se reconocía el carácter transformador de la palabra. Para citar un ejemplo, en arameo, el idioma antiguo de los judíos, se utilizaba una expresión que reconocía esta facultad: “*avara ka d*avara*” lo que significaba “*la palabra transforma*”. Es posible que esta palabra haya evolucionado con el paso del tiempo, y se haya convertido en aquella expresión que sirve para intentar abrir lo que se encuentra cerrado: “*abracadabra*”.

Volviendo al entorno organizacional y contemplando la manera emergente de hacer empresa, los directivos y gerentes trabajan utilizando el poder generativo y transformador del lenguaje, pues es a través de este que motivan, instruyen, sancionan y conducen a sus subordinados hacia los propósitos que se han trazado para toda la organización, buscando constantemente, el respeto de la individualidad y la subjetividad de la condición de persona propia de cada uno, a través de la palabra. Es con base en el poder de la palabra que se decide y se resuelven dificultades, se genera conocimiento útil y confianza para ejecutar efectivamente lo que se ha expresado. Cabe aclarar que este conocimiento útil está encaminado hacia el posicionamiento del trabajador que desempeña labores que no involucran la fuerza física ni manual, a ocupar un lugar de privilegio en la comprensión de la realidad organizacional, no como una pieza suelta de un engranaje descomunal sino como pieza fundamental para el buen funcionamiento y cumplimiento de objetivos tanto de manera interna como la consecución de buena imagen y aceptación en los usuarios externos de los productos y servicios que ofrece la organización. De esta manera, es plausible afirmar, en coherencia con lo mencionado, que todo trabajo no manual se basa en el poder generativo del lenguaje, sin que esto signifique que este no cumpla ningún papel en el trabajo manual; es solo que en el último es sobre el trabajador donde descansa el poder transformador que es requerido en su tarea individual.

Gracias a los planteamientos de la Empresa Emergente frente a la importancia de la creatividad dentro del trabajo, es posible comprender que este es otro aporte fundamental de esta teoría a la realidad organizacional actual, pues se hace claridad frente a la importancia de innovar para mantener vigencia dentro del

entorno competitivo que ofrece el s. XXI, en el que el cambio es además permanente y acelerado y que por lo tanto, le supone a la organización el asumir una actitud decidida y determinada para ejercer una mayor influencia en la capacidad de generación de valor. Esta generación de valor debe sustentarse entonces, desde la Empresa Emergente, en el trabajo como diversión y no como obligación sustentado en la capacidad transformadora de la palabra, de tal manera que sean los trabajadores los que directamente perciban cómo se incrementa la proporción de valor agregado para ellos mismos como miembros determinantes dentro de la organización.

La idea fundamental de la Empresa Emergente, es lograr que los trabajadores se apropien de su desempeño, es decir, que se genere una acción de concienciación en ellos al comprender que su labor se sustenta en dos cuestiones sutiles que sin embargo establecen el destino de la organización: *las posibilidades y los compromisos*. Es decir, es llevar a la organización en su totalidad a empoderarse de su capacidad para mantener abiertas las posibilidades de crecimiento con las que cuenta, abrir otras y lograr los compromisos que le permitan aprovechar esas posibilidades; todo ello a través del lenguaje: escuchando, conversando, interpretando o generando inquietudes frente a lo dicho, a lo construido con palabras. Estos espacios sin embargo y necesariamente, adquieren un matiz no solo netamente lingüístico, sino también *emocional*, pues es desde esa maravillosa capacidad exclusiva del ser humano (*emocionar*), que se construye y se innova, y se abren en muchas ocasiones, posibilidades que estaban cerradas; es decir, se busca alejar un poco las reflexiones en torno al trabajo de la dimensión exclusivamente cognitiva para situarlo en el terreno de las *acciones conversacionales*, donde la emoción y la acción van estrechamente relacionadas, y en el que el trabajador, sea cual sea su cargo, se convierte en un gran diseñador de posibilidades y de espacios para aportar vigencia a la organización. **El lenguaje nos sitúa siempre, de manera constante, en relación con otra u otras personas y no con un objeto material. Las personas a diferencia de los objetos, tienen autonomía en su actuar, son diferentes unas de otras, son dinámicas y por tanto cambiantes.**

La consultoría de Procesos Sistémica y la Empresa Emergente: de la mano hacia la construcción de nuevas Competencias Conversacionales.

La principal intención de logro que tiene la Empresa Emergente dentro de sus planteamientos de última tendencia dentro del ámbito organizacional, es incentivar la implantación del *trabajo reflexivo de aprendizaje* como principal estrategia a la hora de hacer empresa. Es decir, lo que se pretende es trabajar sobre el trabajo en el presente, con la clara y firme intención de mejorarlo en el futuro; es decir, es trabajar sobre el trabajo, partiendo de la necesidad de pensar en lo no pensado para innovar, crear, dar lugar a nuevas estrategias, comprensiones, posibilidades y compromisos.

Dentro de la dimensión de la palabra y el lenguaje como herramientas generativas, es necesario, no obstante, hacer una aclaración con respecto a este último. El lenguaje no es ni debe ser considerado inocente, pues si bien las palabras abren mundos impensados y nuevas alternativas, en ocasiones también juegan malas pasadas, debido a la influencia en la formulación y exposición de ideas de cada uno, de los propios puntos ciegos con los que se cuenta. De ahí que para la Empresa Emergente sea fundamental el establecimiento de una serie de “reglas de juego” a la hora de establecer una conversación, basadas estas en la confianza, para no dar lugar a confusiones ni al surgimiento de conflicto dentro de lo planteado. Es decir, se busca generar el surgimiento de *competencias conversacionales* para expresar lo que se piensa de la manera más fiel posible, de tal manera que las alteraciones o malinterpretaciones no tengan lugar en la conversación. Esta noción se ampliará convenientemente de manera subsecuente en el desarrollo de este documento.

En resumen, la Empresa Emergente busca afianzar su compromiso con la búsqueda de la excelencia y del cambio, a través del compromiso que tiene la organización con su presente proyectando su hacer a futuro. Es decir, el reto fundamental que propone la nueva tendencia de hacer empresa se enfoca precisamente hacia el futuro, hacia el cambio, hacia la transformación y ante todo, hacia el aprendizaje como lineamiento permanente dentro de la misma. El compromiso radica entonces en la exploración de lo desconocido en el ámbito

organizacional, en la capacidad de establecer estrategias que conduzcan al develamiento de las insuficiencias presentes con el fin de superarlas, estando en permanente competencia consigo mismo, de tal manera que lo considerado como obsoleto sea determinado desde dentro, y no sea el entorno el que se encargue de calificarlo así.

Para cumplir con este propósito, la empresa sujeta a los planteamientos de la Empresa Emergente, deberá ante todo estar abierta al aprendizaje diario, siendo ella quien plantee, busque, invente lo que requiere aprender para que le sea útil y pueda ser apropiado como parte de la cultura y teoría internas; es decir, el desafío de la Empresa Emergente es constante, pues muchos de los retos que propone no han sido resueltos, lo que incentiva la capacidad de incrementar competencias y capacidad de acción al ejercer una serie de niveles de observación que benefician la integridad de la empresa. Lo que se busca entonces, es llegar a tener la capacidad de “aprender a aprender” siendo esta la madre de todas las competencias para llegar a la consecución de metas.

Consultoría de Procesos Sistémica: comprendiendo cómo sucede lo que sucede, para qué sucede, y cómo nos transforma.

Es posible agrupar bajo este nombre, diversas técnicas utilizadas en desarrollo organizacional y que tienen como característica fundamental la participación activa del Consultor Interno como base para el éxito de los procesos que se pretenden llevar a cabo, dentro del marco de la intervención como búsqueda de cambio.

La Consultoría de Procesos Sistémica se convierte en una estrategia aliada de la Empresa Emergente para llevar a la organización a transformarse en su propio garante y observador de los procesos que ocurren en su interior, y que pueden significarle conflicto en mayor o menor medida. Esto se debe a que ningún cambio puede ser implantado desde el exterior de la organización pues de esta manera será reconocido como elemento extraño; el cambio, para ser efectivo, deberá ser gatillado de manera interna partiendo del reconocimiento de las necesidades y carencias que lo impulsen a ser adoptado, obedeciendo a los planteamientos de la teoría interna y de la cultura organizacional propias de cada empresa, y que necesariamente implican un carácter de exclusividad y de singularidad. De ahí que la Consultoría de Procesos Sistémica busque comprender a la organización como un todo que necesariamente de esa manera evoluciona y crece, y no como un ente fragmentado que funciona independientemente. La interdependencia y la diferencia en sí, son la herramienta de trabajo fundamental de la Consultoría de Procesos Sistémica, pues es desde allí desde donde se comprende la manera cómo la organización establece puntos de relación con su entorno, y cómo construye formas de adaptación que pueden ser funcionales o no. La cultura organizacional es entonces lo que determina la intensidad y calidad de la intervención, además de la pericia del consultor para entrar y salir del sistema organizacional de tal manera que conserve su carácter imparcial y generativo. Para Robbins (1991), la cultura en el seno de una organización debe definir los límites; transmitir un sentido de identidad a sus miembros; facilitar la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo e incrementar la estabilidad del sistema social, puesto que es el vínculo

social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas consensuadas de hacer dentro de la organización, de tal manera que se cumpla con los objetivos planteados de manera integral para toda la empresa.

Estableciendo un nexo entre esas características tan particulares de cada Organización con los planteamientos de Schein (1990), la Consultoría de Procesos Sistémica busca, además de ayudarle a la empresa a comprender sus procesos, ayudarle a actuar sobre ellos de tal manera que pueda modificar o intensificar los efectos que sus propios movimientos le supongan. Remitiéndonos a los planteamientos de H. Maturana con respecto a la (objetividad) (1990), el consultor adquiere un papel mayoritariamente activo dentro del proceso de observación, identificación y comprensión de dilemas al interior de la organización, pues la validación de las hipótesis planteadas de parte y parte se hace desde la experiencia interna, desde las construcciones beneficiosas para lograr los efectos deseados, haciendo a un lado la realidad externa como criterio de validación absoluto. De esta manera, el criterio de responsabilidad se incrementa, tanto para la organización como para el consultor, pues es inconcebible responsabilizar de los propios errores a otros o a objetos externos, sino a la propia responsabilidad y experiencia o a las explicaciones de ésta. Así, la (objetividad) presente en la Consultoría de Procesos Sistémica como expresión de la redefinición del quehacer científico gracias a Maturana (1990), debe ser comprendida como un conjunto de criterios de validación aprobados y consensuados por la comunidad (en este caso la organización) que está siendo evaluada y dirigida a un cambio interno.

Para hacer comprensible el sentido y propósito de la Consultoría de Procesos Sistémica, es conveniente explicitar que, siendo un estudio social lo que pretende, y acogiéndose por lo tanto a las características de investigación – intervención de lo social desde la doble hermenéutica (Giddens, 1982), su objeto de estudio, es decir la organización, debe de ser comprendido como un observador, pues esta observa su mundo, observa a otros observadores y se da explicaciones acerca de su estar en el mundo rodeada de otros observadores. Es decir, hace parte necesariamente de un constante devenir reflexivo que le implica tocarse en su fondo y su experiencia para comprender y resignificar los movimientos que ha atravesado a través del tiempo; logrando así una flexibilidad

en cuanto al manejo de su tiempo interno sin que esto signifique que se posterguen las decisiones ni los compromisos adquiridos.

De acuerdo a la definición de Schein (1990: 9), la Consultoría de Procesos Sistémica es un “conjunto de actividades del consultor que ayudan al cliente a percibir, a comprender y a actuar sobre los procesos que ocurren en su ambiente”. En otras palabras, se supone que muchas veces el cliente, en este caso la organización no sabe a ciencia cierta cuáles son sus dificultades, cómo definir las, cómo transformarlas en un problema que pueda ser abordado científicamente, cómo solicitar ayuda, qué esperar del agente de cambio externo, etc. Desde la Consultoría Sistémica, y entendiendo cómo el consultor como agente externo puede ayudar a comprender los propios puntos ciegos de la organización, será posible lograr un nivel de compromiso elevado con el Diagnóstico y con los demás procesos que se lleven a cabo dentro de la intervención, hecho que implica además la comprensión de la organización como un sistema autopoietico de decisiones que solo podrá cambiar si dichos cambios son gatillados desde su interior, es decir, que el consultor deberá tomar conciencia frente al hecho que le supone que él en sí no puede cambiar a la organización: es ella quien decide cambiar y de hecho, cambia. Esta toma de conciencia conduce necesariamente al hecho de que la organización reflexione sobre sus procesos y estructuras, de manera que este proceso reflexivo constituya apertura y disposición al cambio y permita también visualizar nuevas posibilidades para su posicionamiento y mantención como empresa efectiva.

Debido a que no existe la organización perfecta siempre existirán debilidades que podrán ser compensadas. Lo anterior sumado a la capacidad de adaptación a su entorno, que no es ni podrá ser una relación estática, remite a la evolución de la Organización como sistema. Tanto ella como su entorno se encuentran en un permanente cambio en el que todo varía, bajo la condición única de la mantención de la adaptación. Organización y entorno varían coherentemente, en la que la ésta puede experimentar modificaciones enormes que no supondrán problemáticas mientras que el entorno manifieste las transformaciones correspondientes, haciendo y manteniendo recíprocas las condiciones de adaptación. Así, el cambio podrá ser percibido desde dentro y

desde fuera, como una mejoría, como un acoplamiento satisfactorio con el ambiente en el que se está inmerso. Se explica entonces que cualquiera que sea el origen del diagnóstico, de la observación, de la intervención, y por lo tanto, de las recomendaciones hechas al sistema Organizacional, es el mismo sistema el que debe adoptar las medidas aconsejadas, es decir, las nuevas decisiones possibilitadas gracias a la Consultoría: nadie puede tomar una decisión que pertenece al sistema, desde fuera de él.

En suma, la Consultoría consiste en las labores que ejecuta el consultor para permitir que la Organización pueda convertirse en observador de sus propios procesos. Con esto, las soluciones y/o sugerencias que puedan surgir como resultado de la Consultoría podrán ser implantadas en la Organización, pasarán a hacer parte del flujo de decisiones que constituye a la misma como sistema autopoietico de decisiones. Por lo tanto, la Consultoría es también un co – diagnóstico.

El conocimiento de la organización es fundamental para el consultor, pues es desde esa base desde donde se busca introducir elementos que revistan innovación y cambio para el sistema. Esto hace, al mismo tiempo, que la organización comience a reflexionar sobre sus propios procesos y estructuras, de tal manera que dentro de este proceso se abran oportunidades y se produzcan cambios de fondo que supongan una mayor disposición al cambio macro, es decir, que se integren y se visualicen nuevas posibilidades para favorecer a la empresa. En coherencia, toda organización puede aumentar su eficacia si aprende a reconocer y comprender sus propias falencias y fortalezas, haciendo a un lado la noción de la organización perfecta, pues siempre existirán debilidades que compensar, (Schein, 1990).

La participación de los miembros de la organización que está siendo investigada e intervenida desde la Consultoría de Procesos es por ende, constantemente activa y responsable, en el sentido que son los trabajadores quienes tienen la autonomía y autoridad para decidir qué acoger o qué desechar, dentro de los movimientos del consultor, como elementos catalizadores o gatilladores del cambio; además, esta participación se convierte en una garantía de compromiso y de avalación de la intervención, pues solo de esta manera no se

percibirá al cambio o a las transformaciones y sus desafíos como imposiciones ajenas a la realidad y a las necesidades que motivaron la búsqueda de ayuda. Es decir, todo movimiento realizado internamente tendiente al cambio, necesariamente va a influir la cultura de la organización, como se mencionó, y por tanto, va a mediar al mismo tiempo con los sistemas de creencias que se han construido a través del tiempo y del devenir organizacional. Es por esta razón que para el consultor es una obligación el “aterrizar” sus observaciones, para que la dialéctica que manejan la organización y su entorno no se vea afectada de manera negativa y el acoplamiento permanente que maneja esta relación se convierta en el principal medio para ajustar su intervención al tiempo interno de los mismos.

La intención de la Consultoría de Procesos será entonces, lograr que las observaciones y puntuaciones hechas a lo largo del proceso sean incorporadas al flujo de decisiones de la organización, no sin antes buscar el consenso y la aprobación de la totalidad del cuerpo de trabajo de la empresa; así, las consecuencias o productos de ese flujo de decisiones corresponderá fielmente a las expectativas y a las necesidades que la organización como sistema social, le planteó permanentemente al consultor; logrando acertadamente responder a ellas de manera satisfactoria, llegando tangencialmente a ejercer una acción de cambio sobre aquellos componentes de la teoría interna y cultura organizacional que pudieran ser no tan beneficiosas tanto para las personas como para la estructura de la empresa como tal, y más aún, no tanto el beneficio generado como máximo punto de desarrollo, sino cómo las personas viven desde su individualidad ese beneficio y cómo lo incorporan a su diario hacer como funcionarios, y más allá de esa condición, cómo lo integran a su condición fundamental de seres humanos.

Basándose en la investigación – intervención – consultoría sistémica, y teniendo muy en cuenta que dentro de esta, al estar dentro de los planteamientos de la complejidad, está estrechamente relacionada con lo planteado por Morin (1999) al referirse a la Recursividad Organizacional, la cual implica interrelacionarse con los fenómenos de la vida como procesos mutables, dinámicos e impredecibles, en donde lo impredecible es mutable a causa de los procesos simbólicos e interaccionales al cual dan vida las personas en ello involucradas. De ahí que la experiencia subjetiva aporta elementos de gran

relevancia para el proceso de construcción y cambio permanentes, pues desde la Investigación – Intervención – Consultoría Sistémica, ó desde el paradigma emergente, como se mencionó, el proceso requiere de una negociación constante y de una permanente capacidad de adaptación al cambio, de apropiación de estrategias y de la construcción de nuevos significados a partir de la experiencia previa. Es decir, al estar ésta sujeta a la complejidad, es necesario comprender que esta es más una noción lógica que posee muchos soportes que desde luego la validan, pero no obstante, esta es una noción a explorar, a definir. Citando a Morin (1999: 150), “la complejidad nos aparece, ante todo, efectivamente como irracionalidad, como incertidumbre, como angustia, como desorden”. De ahí que sea posible explicar cómo la complejidad ha venido desafiando todas aquellas maneras tradicionales de aproximarse, de abordar la realidad, de intentar comprenderla desde una estructura paradigmática anquilosante. En el caso particular de la presente experiencia de investigación – intervención – consultoría sistémica, la complejidad irrumpe en un medio indudablemente tradicionalista circunscrito a la utilización constante de metáforas no generativas a la hora de compartir las experiencias de vida dentro del lugar de trabajo. Era de esperarse que en términos de procesos, existiesen gracias a ella, regresiones bastante interesantes que sin embargo permitieron ampliar el margen de utilización de la Recursividad Organizacional como herramienta para introducir la necesidad de cambio en la Organización, para que esta la apropie como suya y gatille sus propios movimientos de transformación. En consecuencia, la presencia de resistencias no es sino la respuesta esperada por la Consultoría de Procesos Sistémica, pues el cambio, la incertidumbre, la aleatoriedad, produce inicialmente una “parálisis” que no obstante satisface los esfuerzos del investigador – interventor – consultor para llevar, encauzar los movimientos de la organización a lo esperado. De ahí que estas nociones necesariamente cambian y dan un vuelco total al papel del observador (el Investigador – interventor – consultor), es decir lo resignifican, pues este ya es imposible que sea un elemento extraño y externo a la realidad organizacional. Este hace parte de ella, tiene la facultad de **entrar y salir de la misma**, ofrecer **estrategias y alternativas** que no estén viciadas por los puntos ciegos de la organización como sistema social, y tiene además la capacidad

de **co –diagnosticar y co – construir** escenarios de observación y de intervención para movilizar las falencias de la empresa.

En suma, la Consultoría de Procesos Sistémica busca centrarse en las interacciones entre aquellos individuos que por tanto y a través de ellas, producen la organización. Sin embargo, ella también comprende que de cierto modo, es la organización quien los produce como funcionarios de la misma. He ahí el sentido práctico de la Recursividad Organizacional, pues lo recursivo se refiere a procesos en los cuales los productos y los efectos son necesarios para la producción de ellos mismos. Nos remitimos entonces a un anillo temporal, a un espiral que se repite hasta el infinito y que, como las leyes que rigen al universo, reviste caos, desorden, angustia, pero al mismo tiempo rupturas interesantes que permiten apropiarse nuevas construcciones. En la organización, como en todo sistema vivo, autopoietico y autónomo, el producto se torna al mismo tiempo el productor, lo que nos lleva nuevamente a aquella noción ya expuesta de que es la sociedad como sistema macro que contiene a todos los demás, que se autoproduce y reposiciona de manera constante, movilizandolos elementos dentro de la suma de sistemas que la componen.

**Competencias Conversacionales: la prueba de que el Lenguaje no es ni será
inocente... por fortuna.**

El lenguaje, al estar “sometido” a la subjetividad propia del ser humano, se remite a la posibilidad de no ser *transparente ni prístino*, pues las palabras en sí mismas encierran consecuencias, abren y cierran posibilidades infinitas. Así, al pretender que el trabajo deje de sustentarse de manera absolutista en la fuerza física para pasar a respaldarse en el poder transformador de la palabra, es importante considerar que el despliegue de la palabra, es decir, la palabra en acción, en su sentido práctico, nos remite a la noción de *conversación*. Precisamente, en este contexto es conveniente aclarar que la palabra no existe por sí sola, siempre existe en una relación con el otro, aunque ese otro pueda ser uno mismo, manteniendo un soliloquio que también es conversación, incluso en la palabra escrita.

De la misma manera que Taylor desagregó el trabajo y la fuerza física implícita en él, en movimientos y tiempos, es posible, para Echeverría, situado en el terreno de lo conversacional, desagregar el poder transformador de la palabra en un conjunto específico y concreto denominado ***Competencias Conversacionales***. En coherencia con esto, en cada conversación están inmersos tres subdominios diferentes: el lenguaje, la emocionalidad y la corporalidad; en los que a su vez, se encuentran inmersas un conjunto de competencias conversacionales específicas que tienen una incidencia particular y directa en la efectividad y eficiencia del trabajo, en el caso de la Empresa Emergente. En el subdominio del Lenguaje, encontramos por ejemplo, el escucha y el habla. En la medida en que un trabajador sea competente o incompetente en alguna de estas dimensiones, esto compromete su trabajo, y por tanto, la productividad de la empresa; pues esto nos remite necesariamente a la noción de la palabra como acción, y al comprender que al hablar actuamos, será posible advertir al mismo tiempo, que esto incide directamente con la efectividad del trabajo. Estas acciones reciben el nombre de “*actos del habla*” ó “*actos lingüísticos básicos*” que propician el surgimiento de competencias conversacionales concretas, según el caso. Entre ellas se incluyen, la manera como se hacen y fundamentan los juicios, la manera como éstos se

entregan y reciben, la manera como se pide y se ofrece, la manera como se elaboran y se cumplen promesas, entre otras. Es indudable la influencia de éstas en el desempeño de las funciones en el trabajo; lo que sugiere la posibilidad de esperar que éstas sean necesarias en cada trabajador para que comprenda y dimensione de manera subjetiva la importancia de su buen juicio frente a los hechos del trabajo y la manera como establezca niveles de relación con sus pares ó compañeros; de tal manera que sus propios propósitos se correspondan con los de la organización. El campo de la Emocionalidad, es en cierta medida, equivalente con el Lenguaje. Cabe afirmar que de acuerdo a la postura de emocionalidad que asuma cada individuo, ya sea en su equipo de trabajo ó en la empresa en conjunto, la direccionalidad de las acciones será totalmente diferente, haciendo de la emocionalidad un elemento determinante para la productividad de cada uno de ellos. De esta manera, es plausible sostener que a través de las acciones conversacionales es posible modificar la emocionalidad desde la cual se emprenden muchas otras acciones, incidiendo directamente en los resultados que obtenemos. En el campo de la Corporalidad, es posible generar influencia en éste si el trabajo es netamente manual. He ahí la gran diferencia de esta dimensión con las dos anteriores, sin que esto suponga que ésta sea inoperante.

Sin embargo, el trabajo con estos componentes de una conversación supone una sola línea de investigación – acción – intervención – consultoría, para determinar competencias conversacionales. Una segunda línea guarda relación con la comprensión de las tipologías de conversación que se manejan en la empresa, es decir, los requeridos para ejecutar las diferentes labores al interior de la misma: *“cómo se comunica lo que se comunica”*; siendo el *–cómo* el elemento primordial a la hora de comprender la orientación de los objetivos en cada caso específico. De esta manera, el observador inmerso en el sistema organizacional, deberá contar con las competencias conversacionales requeridas en el mismo, pero al mismo tiempo, deberá estar en capacidad de reconocer y mantener las tipologías de conversación para establecer relación y coherencia con los procesos inmersos en la palabra. De esta manera, el conocimiento como tal no garantiza desempeños superiores, las conversaciones sí. *Solo la acción puede ser productiva*, y las conversaciones, como se explicó anteriormente, son acciones. Al

conversar se interviene, se produce efectos, ya sea con más o menos conocimiento. El énfasis deberá colocarse en la acción, *el resultado*, y no sólo en el conocimiento que lo acompaña. Por lo tanto, y en analogía con Taylor, las conversaciones también pueden ser más o menos productivas, más o menos satisfactorias, y por tanto, más o menos beneficiosas para la consecución de los objetivos y de la visión de la organización.

En ese devenir de ideas, es posible, dentro del entorno organizacional, constatar cómo en la medida en que las personas expresan sus pensamientos y los llevan al medio externo a través de la palabra, hacen que sucedan cosas. Esto ya se ha explicitado ampliamente, y además, nos remite a una cuestión fundamental frente al dilema en sí que plantean los actos del habla; pues si volvemos a la noción del lenguaje como elemento generativo *no inocente*, es desde allí desde donde podemos comprender que si una persona dentro de la organización no es efectiva en su forma de expresarse en la medida en que esta revista cierta incompetencia, puede llevar a la empresa a sumirse en una crisis aún más profunda que la que necesariamente le propone su ciclo vital. Dentro de estas acciones que se llevan a cabo en, desde y dentro del lenguaje, están incluidas la manera como hacemos y fundamos juicios, la manera cómo los entregamos y los recibimos, la manera como pedimos y ofrecemos, la manera como elaboramos y cumplimos promesas, **la manera como planteamos y contribuimos al alcance (o no) de metas comunes**. En este punto es conveniente citar, que las acciones conversacionales, cualquiera sea su naturaleza, pueden modificar la emocionalidad desde la cual se emprenden muchas otras acciones, incidiendo directamente en los resultados obtenidos. Sin embargo, y teniendo en cuenta que es la **innovación** la principal motivación de búsqueda del lenguaje como elemento generativo; y que esta a su vez implica la **creación de lo nuevo**, es imposible que sepamos cómo hacerlo. De saberlo, ello implicaría que ya se conocería el producto y la innovación no existiría; no obstante, ello no implica que no se puedan establecer las condiciones conversacionales que acompañan el trabajo en sus diferentes dimensiones: la tarea individual, las actividades de coordinación o trabajo en grupo y el trabajo reflexivo. A lo anterior debe añadirse el hecho ya señalado de que el trabajo fundado en la palabra suele ser en su mayor medida, un

trabajo efectuado **con y para personas**. Por lo general, este involucra, desde la base (la tarea individual), a otros como parte central de lo que debe hacerse; por lo tanto, es obvio que cada uno de los incluidos cuenta con capacidad autónoma de acción lo que implica que las competencias a alcanzar requieren de un mayor nivel de flexibilidad, pues la imposición rígida de instrucciones no funciona.

Dentro del lenguaje también existen metáforas que influyen en gran medida aquello que se mencionó con respecto al carácter no inocente del mismo. Estas pueden entenderse como un signo plurívoco que remite a varios significados, que a la vez pueden provenir de un significante común. Tiene la capacidad de adaptarse a la realidad particular de quien la adopta, y de establecer un puente entre el símbolo y el lenguaje común, entre los miembros de un sistema o dado el caso entre el investigador – interventor – consultor y la Organización. Posee naturaleza de mensaje primario y analógico; además tiene la capacidad de impulsar el cambio y la disminución del uso defensivo de las palabras. A través de ella se define el contexto de intervención, direccionando la misma, originando nuevos descubrimientos, redefiniciones y nuevos cambios que de otra manera no podrían ser introducidos. La metáfora es un juego de palabras que designa una creación lúdica de la inteligencia. Toda sorpresa se convierte en elemento fundamental de los juegos de palabras y desarrolla la suspicacia, la incertidumbre y la sospecha del doble juego del lenguaje. Toda sorpresa –de imprevisto agradable– es ingeniosa y está causada por una alteración de lo esperado, de lo acostumbrado o de lo normal. Si llamamos “grado cero” a este mundo esperado, la sorpresa, entonces, se debe a una desviación del “grado cero”.

Para Aristóteles, la comparación es metáfora y la diferencia entre ambas sólo se halla en que en la comparación se agrega una palabra (“como”). Pero si es necesario un criterio que permita distinguir la metáfora de la comparación se debe considerar que la comparación aparece siempre como un accesorio del que se puede prescindir, mientras que la metáfora es absolutamente indispensable al sentido de la frase por su valor cognitivo: estamos proyectando en este caso específico sobre el sistema organizacional, a través de la metáfora, todo un sistema conceptual. El creador interviene todo el orden de la vida, del lenguaje, de los significados, de la razón, para plantearnos desde sus vivencias otra distinta,

velada y misteriosa. Interesan las intenciones del autor; dentro de la organización el consultor, lo que quiere decir con el juego de figuras que instaura. Esta manera de relacionar las palabras de forma inusual ayuda a incrementar la capacidad sensitiva-cognitiva de quienes hacen parte del juego de palabras de la metáfora, e incluso les impulsa a desarrollar una postura mayoritariamente reflexiva sobre la cuestión que se aborda a través de ella. Así, en el proceso metafórico, la transición entre un sentido y otro exige una operación de revivificación, descubrimiento o reinención. Las metáforas que usamos estructuran nuestra percepción, nuestros pensamientos y nuestros actos, pues tal como lo expresa Lakoff (año desconocido: 148), “la esencia de la metáfora consiste en entender y experimentar algo en términos algo más”. Dicho de otra manera: si bien es cierto que recurrimos a la metáfora para referirnos a cosas parecidas entre sí, también es cierto que dichas cosas se parecen porque recurrimos a la metáfora para referirnos a ellas.

En esencia, las metáforas constituyen signos enormemente intensos que remiten a millones de significados que, en un momento particular de la comunicación, pueden desembocar en malentendidos, en discrepancias e incluso, en atribución de significados rígidos que pueden determinar por largo tiempo la utilización de cierta clase de expresiones. Es fundamental comprender que el concepto de metáfora es sumamente poderoso y encierra en sí muchas implicaciones frente a la comunicación entre personas. En este sentido, es posible decir que las metáforas son vehículos lingüísticos mediante los cuales se construye algo nuevo, es decir, que al introducirse en un contexto determinado no son solamente elementos de mero “embellecimiento” del lenguaje, sino que afectan las percepciones y acciones de sus usuarios; de ahí que estén lejos de ser ambiguas y vagas pues sus implicaciones pueden ser sometidas a un seguimiento detallado que refleje y conduzca a una realidad igualmente clara y obvia tanto para su autor como para quien se encuentre en el papel de analista de la metáfora en sí. Dentro de aquellas cuestiones en las que la comunicación pierde su sentido y entra en terrenos de la disconformidad, y enfocado esto al ámbito organizacional puede entenderse como una seria dificultad para la comprensión del trazado imaginario de los objetivos y las metas comunes dentro de la Organización. Es decir, puede suceder que la comunicación se convierta entonces en un mero

transporte, un problema para el desplazamiento de los contenidos de los mensajes, pensamientos, sentimientos, significados, información de un lugar a otro, es decir, de emisores a receptores y viceversa. La expresión “*el mensaje se perdió en el proceso*” ejemplifica claramente lo anterior, haciendo que la comprensión se de por hecho y que sea autoevidente, instantánea, natural y por ende, completamente no problemática; pues se concibe que esta ocurre por contacto como consecuencia de la simple exposición a un mensaje. Después de tomar los contenidos de sus receptáculos, no se requiere ninguna interpretación ó esfuerzo cognitivo particular para comprenderlos. De ahí que se de por sentado el **compartir** como consecuencia lógica de una “buena comunicación”, suponiendo que dicho compartir resulta de la exposición a los mismos mensajes y explica la causa del *conocimiento común*, la aceptación de valores *similares* o pensar en forma *parecida*.

Suele suceder, como se observó en el devenir del presente ejercicio investigativo - interventivo - inventivo - consultoría sistémica, que al buscar explicaciones causales para las discrepancias, se está otorgando implícitamente un nivel de poder significativo a los autores ó productores de los mensajes. Volviendo a la etimología, la palabra *autoridad* deriva de *autor*, que designa a este como quien debe saber lo que pone en los mensajes; ocasionando de alguna manera una sumisión a esta autoridad, que a su vez explica los alcances de las metáforas dentro de cualquier espacio social, más aún dentro de la organización como sistema social satisfactor de necesidades a gran escala.

Es conveniente aquí remitirnos a la cuestión que quizá reviste mayor importancia para garantizar la comprensión del lenguaje desde la perspectiva ontológica que propone la Empresa Emergente y la Consultoría de Procesos Sistémica; es decir, es vital referirnos a la relevancia de reconsiderar al lenguaje desde su naturaleza, pues como ya se ha señalado previamente, es ahora cuando empezamos a comprenderlo desde otras ópticas que, sin embargo, trascienden en la historia y se remontan a épocas anteriores. L. Wittgenstein y J. L. Austin, por ejemplo, son considerados como los fundadores de la filosofía del lenguaje, y que por tanto soportan los planteamientos de la Ontología del lenguaje de Echeverría (1994). A partir de las contribuciones de estos dos filósofos, se logra

paulatinamente reinterpretar el carácter del lenguaje, para pasar de la concepción tradicional que contempla al lenguaje como algo fundamentalmente pasivo y descriptivo, que se limita únicamente a ser instrumento de la conciencia para permitirle a esta “expresar”, “transmitir”, “comunicar” lo que percibimos, pensamos y sentimos. Es en este punto cuando dentro de los planteamientos de la Empresa Emergente, se establece una conexión maravillosa pues el lenguaje es y será siempre dentro de esta, el elemento fundante de todas las relaciones, mundos y realidades susceptibles de ser contruidos dentro de ella; esto se corresponde con uno de los planteamientos pilares de la Ontología del Lenguaje, el que se refiere a la condición única del ser humano de actuar a través del lenguaje, posibilitando a través de este la transformación constante de la identidad y la construcción de mundos diferentes. Estableciendo una conexión paralela con Martin Heidegger (1982), es posible ahora comprender porqué el lenguaje es la morada del ser. El mismo reconoce en sus escritos, que el carácter reflexivo propio del ser humano, el mismo que le conduce a la pregunta ontológica de preguntarse sobre sí mismo, le deriva, por tanto, al lenguaje. Lo anterior se conecta también con lo planteado por Wittgenstein, al referirse al lenguaje como una “manera de expresar una forma particular de vida”.

La introducción de la Ontología del Lenguaje: la mejor manera de comprender cómo es que nos construimos en la palabra.

De hecho, la cuestión ontológica del lenguaje tiene sus raíces en diversos cuestionamientos que no obstante, se remitían al mismo punto: por qué los seres humanos somos como somos y actuamos como actuamos. En este punto, el propio autor del término (Echeverría, 1994), reconoce la importancia de remitirse a esta cuestión de manera constante para comprender realmente porqué el lenguaje adquiere tantos matices como personas existentes en el mundo. En sus propias palabras, Echeverría (1999) dice: “es indiscutible que la ontología del lenguaje encuentra una gran afinidad con múltiples desarrollos conceptuales que reconocen el papel determinante del lenguaje en la conformación de los fenómenos humanos y que se reconozca simultáneamente el carácter generativo del lenguaje, garantiza la participación de un mismo territorio. Lo social siempre será un fenómeno lingüístico”. En este sentido, los planteamientos de la Ontología del Lenguaje son útiles también a la hora de comprender dilemas de índole individual, familiar, y en este caso, particular; pues el sufrimiento o el malfuncionamiento son tópicos referidos y exclusivos de lo lingüístico, y por lo tanto, tienen su solución en la palabra igualmente. Es sólo que el cambiar el cómo de lo que se dice es un hecho que reviste muchas otras construcciones de carácter individual y que afectan la movilización de las mismas. En contraposición a lo que se pensaba desde una óptica tradicional acerca del lenguaje, a través de este no interpretamos el mundo, sino que lo cambiamos, lo modificamos y lo hacemos parecerse al ideal del mismo que hemos construido a lo largo de nuestra historia de vida. Es en ese campo de relaciones que compartimos lo observado con quienes nos rodean, dentro de todos los subsistemas de los que hacemos parte, y contextualizamos lo observado en términos de afirmarla o desecharla, no en el sentido de verdad, sino en el sentido de generar un compartir de aquella observación como construcción del sistema en particular en que nos encontramos.

En resumen, y de acuerdo a lo explicitado anteriormente, la comunicación humana entonces, tiene dos fases: el hablar y el escuchar. Ellas poseen un carácter de interdependencia indiscutible, pues al contrario de ser fases activas y/o pasivas,

se validan de la una a la otra haciendo que la comunicación adquiriera sentidos que al ser llevados al consenso, se sitúan dentro de la realidad relacional de quienes participan en ella. Retomando a Echeverría dentro de los postulados de la Ontología del Lenguaje, es el sentido lo que prima dentro de la comunicación humana, de ahí que sea de tal importancia la capacidad de las personas, o mejor, en términos de competencia, la competencia con la que cuentan para expresarse y lograr una conversación, pues alguien siempre está escuchando lo que se dice, aún si ese alguien es uno mismo. El escuchar es tan importante que “esto ha llegado incluso a ser una cuestión en la que está en juego la propia sobrevivencia de la humanidad.” Es esta la materia fundamental que propone el autor al plantear la Ontología del Lenguaje, y es esta la cuestión que debe responderse cada uno de los seres humanos, pues el privilegio de comunicar es infinitamente importante, y más aún tener la capacidad de reflexionar acerca de cómo comunicamos lo que comunicamos, para hacer buen uso del cómo cada uno vivencia sus procesos desde su propia historicidad y ciclo vital.

En este sentido, la evolución del ser humano plantea que a la par de sí mismo evolucionó el lenguaje, la lingüística a través de las múltiples formas como se adquiere y mantiene el lenguaje, pero, al mismo tiempo, se notó que la complejidad del lenguaje es tal que la lingüística no lo aborda totalmente. De esta manera surge la psicolingüística para comprender los procesos cognitivos que intervienen el lenguaje, que a su vez se divide en tres ejes, la comprensión, la adquisición y la producción. En coherencia con lo expuesto frente al lenguaje y a la forma cómo nos es posible desarrollar y potenciar competencias conversacionales que nos sitúen de maneras más satisfactorias dentro de los sistemas sociales que hacemos parte, en el ámbito organizacional no existen por tanto, diferencias con los demás subsistemas sociales. Dentro de los procesos comunicativos que se entretajan a diario, también es posible observar cómo se hacen presentes muchos de los planteamientos de la lingüística y de la comunicación, otorgándole un valor agregado a la habilidad comunicativa del ser humano, entendida esta desde los planteamientos de Watzlawick dentro de lo que se denomina Teoría de la Comunicación Humana (TCH).

De acuerdo a Watzlawick, dentro de la comunicación se encuentran los llamados axiomas exploratorios de la comunicación, que amplían el marco de acción e influencia de esta teoría, haciendo posible comprender de mejor manera que todo acto humano es comunicación:

Axiomas Exploratorios De La Comunicación

Axioma 1: La imposibilidad de no comunicar.

Se llama mensaje a cualquier unidad comunicacional singular, o bien se habla de comunicación cuando se cree que no existen posibilidades de confusión. Una serie de mensajes intercambiados entre personas recibe el nombre de interacción, ya que estos constituyen en sí un nivel más elevado en la comunicación humana. Si se acepta que toda conducta en una situación de interacción tiene un valor de mensaje, es decir, es comunicación, se deduce que por mucho que se intente, es imposible dejar de comunicar. Cualquier comunicación implica un compromiso y define, al mismo tiempo, la manera en que el emisor concibe su relación con el receptor.

Axioma 2: Los Niveles de Contenido y Relaciones de la Comunicación.

Toda comunicación implica un compromiso y por ende, define una relación. Una comunicación no solo transmite información sino que al mismo tiempo, impone conductas. De acuerdo a Bateson, estas dos operaciones se conocen como los aspectos referenciales y connotativos de toda comunicación. El aspecto referencial de un mensaje transmite información, por ende en la comunicación humana es sinónimo de contenido del mensaje. El aspecto connotativo se refiere a qué tipo de mensaje debe entenderse que es, y por tanto, en última instancia remite a la relación entre los comunicantes.

El aspecto referencial transmite datos de la comunicación y el connotativo dice cómo puede entenderse la misma. La relación puede expresarse en forma verbal, por ejemplo gritando o hablando, incluso sonriendo, y puede entenderse claramente a partir del contexto en el que tiene lugar. La capacidad de metacomunicarse de manera “adecuada” constituye no solo una condición

fundamental de la comunicación eficaz, sino que también está íntimamente vinculada con el complejo problema concerniente a la percepción del otro implicado en la comunicación. Así se empalma el primer axioma con el segundo: “Toda comunicación tiene un aspecto de contenido y un aspecto relacional, contenidos y relacionados sincrónica y correspondientemente, haciendo posible alcanzar una metacomunicación”.

Axioma 3: La puntuación de la secuencia de los hechos.

La puntuación organiza los hechos de la conducta. La falta de acuerdo con respecto a la manera de puntuar las secuencias de los hechos es la causa de incontables conflictos en las relaciones. De esta manera es posible comprender el tercer axioma de la comunicación: “La naturaleza de una relación depende de la puntuación de las secuencias de comunicación entre los comunicantes”.

Axioma 4: Comunicación Digital y Analógica.

Estos dos tipos de comunicación, uno mediante la semejanza auto explicativa, y el otro mediante la palabra pueden ser considerados equivalentes a los conceptos de las computadoras analógicas y digitales.

Precisando los conceptos, la comunicación Analógica es toda comunicación no verbal, incluyendo la postura, los gestos, las expresiones faciales, el tono de voz, la secuencia, el ritmo y la cadencia de las palabras. La comunicación Digital es toda comunicación verbal, que implique el uso de la palabra como tal y que lleva implícito en sí todos aquellos mensajes que por similitudes en la comunicación todos los seres humanos hemos aprendido a develar. De esta manera es posible anotar que la comunicación Digital cuenta con una sintaxis lógica sumamente compleja, pero al mismo tiempo carece de una semántica igualmente compleja en el campo relacional; mientras que la comunicación Analógica posee la semántica pero no una sintaxis adecuada para la definición inequívoca de la naturaleza de esas relaciones.

De acuerdo a lo anterior, es posible afirmar que todos los seres humanos nos comunicamos digital y analógicamente, y desde ahí comprendemos y configuramos nuestros campos de relación.

Axioma 5: Interacción Simétrica y Complementaria.

Dentro de una relación complementaria, uno de los participantes ocupa una posición de superioridad ó *primaria* mientras que el otro ocupa la posición correspondiente inferior o secundaria. Es decir, los implicados en una relación complementaria siempre se van a encontrar a sí mismos en una constante interacción de predominio y sumisión entre uno y otro, posición en la que el sometimiento de quien ocupa la posición secundaria va a tener diversas implicaciones en cuanto a la manera de relacionarse de dicha persona.

Gracias al proceso investigativo - interventivo - inventivo - consultoría sistémica que soporta el desarrollo de este documento, fue posible igualmente comprender que de manera similar a como ocurre en el plano terapéutico, dentro de la realidad organizacional estos axiomas de la comunicación también pueden traducirse en estados que reflejan síntomas dentro de la organización, entendidos estos como situaciones puntuales de carácter contraproducente que afectan la definición, planeación, coordinación, y prestación de servicios de la organización; así como en lo referido a la toma de decisiones, de acuerdo a lo establecido en coherencia con sus objetivos, misión, visión y valores institucionales. De esta manera, se explican a continuación aquellos comportamientos o puestas en escena que evidencian la presencia de síntomas, axioma por axioma:

Axioma 1: la imposibilidad de no comunicarse.

Una situación que reflejaría un acontecimiento sintomático, es algo que ocurre tal vez de manera diaria dentro del entorno organizacional. Gracias a la necesidad de ejercer labores de trabajo en equipo, los encuentros entre compañeros son inevitables. De ahí que sea posible que surjan cuatro (4) clases de situaciones que revisten disfuncionalidad, cuando uno de ellos (A) precisa de la

colaboración del otro (B), y este, por alguna razón, no desea colaborar con aquel. Estas son, a saber:

1. Rechazo de la comunicación: hacer sentir al otro que no existe ningún deseo de entablar un nexo comunicativo de ningún tipo. Usualmente esto se hace de manera analógica.
2. Aceptación de la comunicación: finalmente el sujeto (B) termina por ceder y aceptar la comunicación con (A), mas sin embargo los resultados no pueden ser los esperados.
3. Descalificación de la comunicación: el sujeto (B) puede actuar de manera defensiva, descalificando lo expuesto por (A) a través de comportamientos diversos como la utilización de monosílabas como respuestas, cambio de tema en la conversación, oraciones incompletas e incluso el uso de respuestas cortantes para dar fin a la comunicación.
4. El síntoma como comunicación: El sujeto (B) puede fingir cualquier tipo de limitación temporal que le impida entablar una comunicación con el sujeto (A), por ejemplo, malestar, sordera, incomprensión de la necesidad y la demanda expuesta, ausencia de competencia para cumplir con la misma, entre otros.

Es posible también, que la Organización como un todo, como sistema social vivo, dinámico y cambiante, asuma el papel del sujeto (B) por ejemplo, ante un proceso que sienta como ajeno a su realidad (una consultoría no generativa), o incluso ante una persona en particular que no tenga la competencia para entrar a comunicar de manera contundente en el sistema de comunicaciones de la empresa.

Axioma 2: los Niveles de Contenido y Relaciones de Comunicación

Este axioma presenta múltiples variaciones posibles que sin embargo, pueden agruparse en dos grandes niveles:

1. En el mejor de los casos, los participantes del proceso de comunicación logran acuerdos en el mismo.
2. En caso contrario, es decir, cuando se difiere tanto en el contenido como en la relación de la comunicación, se generan discrepancias que en

la Organización, pueden traducirse en varias situaciones puntuales, a saber:

Ya sea entre áreas de trabajo, o bien entre compañeros de las mismas, se generan diferencias en tanto el contenido de la comunicación, pero esto no afecta el tejido relacional y por lo tanto, no se afecta el trabajo en equipo ni la productividad.

En la misma relación de compañeros y de áreas de trabajo, puede suceder que surjan malentendidos frente a la forma cómo el otro ó los otros comprenden el mensaje o la información, pues se obvia la subjetividad de cada uno y se da por sentado o por hecho el sentido particular de lo que se está comunicando. Este hecho en particular, da pie a la introducción de metáforas de la comunicación, que pueden llegar a ser en alto grado nocivas para el sistema de comunicaciones de la Organización.

Finalmente, está la posibilidad que pone en juego la capacidad de opinión y de expresión de la subjetividad de uno de los miembros de la empresa, pues por estar sujeto al sistema de comunicaciones que la Organización ha construido a través del tiempo, este puede adherirse al sentido que se le da a la comunicación, aún si este no hace parte de sus propias posiciones y pensamientos. Esto surge en espacios en los que el mando y control, mencionado como mecanismo de ejercicio de poder, introduce el miedo como estrategia para asegurar la permanencia de los miembros de la empresa.

Axioma 3: La puntuación en la secuencia de los hechos.

Las discrepancias en cuanto a la puntuación en la secuencia de los hechos pueden presentarse en la organización, cuando uno de los participantes en el acto comunicativo posee menos información que el otro, y sin embargo no lo sabe, lo que puede desencadenar la emergencia de un círculo vicioso bastante difícil de romper a menos que la comunicación como tal sea el tema de conversación y se pueda identificar, comprender y movilizar el problema.

Por ejemplo, el uso de una metáfora que ponga en entredicho lo que el otro dice, simplemente porque yo desconozco el contenido de aquello, no será fácil de movilizar del entramado de la comunicación de los dos sujetos hasta que ya sea por sí mismos, o por la intervención de un tercero (que bien puede ser el Consultor), comprendan la función de la metáfora y ya no la vean como necesaria para continuar comunicándose. Igualmente, es posible que dentro del desarrollo de la comunicación patológica en el sentido de la puntuación de los hechos se origine la llamada “Profecía autocumplidora”, que es en sí una conducta que provoca en los demás la reacción ante la cual dicha conducta sería apropiada. Lo que la convierte en patológica es que la persona que se relaciona desde la profecía autocumplidora, considera que es solo él quien está reaccionando ante estas actitudes, y que no las provoca. Por ejemplo, el individuo piensa que nadie lo aprecia, se convence poderosamente de que eso es así; finalmente todos terminan por no apreciarlo gracias a su actitud.

Axioma 4: Comunicación Digital y Analógica.

Las discrepancias dentro de este axioma se pueden remitir a la confusión en la transmisión de mensajes desde lo digital a lo analógico y viceversa. Todos los mensajes analógicos implican necesariamente significados a nivel relacional, es decir, constituyen e invocan propuestas acerca de las futuras reglas de la relación. En el ámbito organizacional, todas aquellas comunicaciones ya sean analógicas para ser llevadas a lo digital o viceversa, no siempre toman el sentido que debieran pues como sucede en todas las relaciones humanas, los caracteres individuales influyen el contenido de la comunicación de cada uno. De esta manera, en la construcción de nuevas formas de relación, se construyen al mismo tiempo puentes comunicacionales que sirvan para traducir lo digital y lo analógico de la manera más fiel posible.

Axioma 5: Interacción Simétrica y Complementaria.

Dadas las características de este axioma, la patología está presente de manera implícita: la competencia entre uno y otro de los participantes de la comunicación. Igualmente, se puede pasar de la confirmación a la

desconfirmación absoluta del otro, hecho que sucede frecuentemente en las Organizaciones que debido al tipo de relación entre jefes y subordinados, los primeros creen aún poseer verdades absolutas frente al conocimiento y por ende, se consideran en capacidad de despreciar o desechar los conocimientos y competencias de quienes se encuentran bajo su mando.

Es indiscutible entonces, que los sentidos que puedan otorgarse a una sola comunicación entre dos individuos, o bien entre la organización y un interlocutor externo son infinitos, y se remiten a cuestiones tan simples como la forma en que comunicamos lo que comunicamos, cuestiones que al mismo tiempo se ven abocadas a la complejidad como marco de referencia. De ahí que el uso de las palabras, el convocar hechos con solamente pensarlos como posibilidades nos lleva a construir realidades que muchas veces no son tan generativas como se esperaría, y que por lo tanto, nos remite a la necesidad de comprender a la comunicación humana como una gran metáfora que si es lo suficientemente constructiva, nos lleva a la búsqueda de nuestras propias competencias conversacionales y a explorar, en el caso particular de la organización, la mejor manera de desempeñarnos con el máximo de satisfacción personal y empresarial.

Ciclo Vital Organizacional: una construcción para comprender los movimientos de la Empresa, en función de sus procesos evolutivos.

Talvez los interrogantes que dieron pie al surgimiento del concepto de Ciclo Vital Organizacional (CVO), fueron trasladados (por así denominarlo, aunque a continuación se explicará la diferencia entre uno y otros) de la plataforma conceptual con la que cuentan planteamientos similares como los desarrollados por Minuchin (1971), acerca del ciclo vital familiar, y los introducidos por Erikson, referidos al ciclo vital individual. Estos modelos teóricos sirven como gran marco de referencia para comprender, en función de la organización, que esta también atraviesa etapas en las que se ve enfrentada a situaciones de cambio, de transformación, situaciones que le suponen moverse de manera diferente a la habitual pues de no ser así, quizá perdería el sentido de su misión y su visión. La organización también tiene un desarrollo espacio – temporal, en el que pasa por fases de carácter evolutivo que le suponen un crecimiento, un alcance de sus metas, de sus objetivos, al mismo tiempo que le exigen poco a poco, momento a momento, la ampliación de su portafolio de servicios y la especialización del mismo, de tal manera que este se corresponda con las necesidades de su target de usuarios, que al estar inserto en el medio que le circunda también está en constante cambio y dinamismo.

De esta manera surge el interrogante base para el presente trabajo investigativo - interventivo - inventivo - consultoría sistémica; pues si tanto el ser humano como individuo, y a la vez como miembro de un sistema social que es en sí la base de los demás sistemas sociales existentes –la familia–; ¿que hacía falta para conceptualizar al Ciclo Vital dentro de la organización, como sistema social encargado de regular y otorgar un valor significativo al trabajo del ser humano desde su condición fundamental como persona? De ahí que, en coherencia con lo expuesto a lo largo del presente ejercicio investigativo – interventivo, se haya llegado a la conclusión de que la empresa u organización también ve pasar el tiempo en su interior, también ejerce roles de control y establecimiento de reglas y roles, también integra leyes en función de la lealtad de las generaciones que pasan por ella, y que le dejan un legado inmaterial a quienes llegan a formar parte de la

misma como nuevos miembros. Es decir, la similitud de la forma como evoluciona la empresa gracias a los movimientos que genera en función de sus propios eventos críticos, y la manera como se desarrolla un individuo y una familia es bastante amplia. La diferencia radica en que los elementos que rodean la conceptualización del Ciclo Vital Organizacional están enfocados hacia el alcance de niveles de madurez y vejez tanto de su cuerpo de trabajadores como de sus recursos, sus procesos, sus productos y servicios, y su planta física. Es decir, los factores extrínsecos adquieren un papel protagónico que sin duda determina el posicionamiento y la manera como la organización comprende su propia temporalidad en función de ellos, para responder a las exigencias que el medio le plantea. La utilización del término “ciclo”, fue no obstante, profundamente cuestionada y meditada, esto debido a la indiscutible referencia que hace este término, a la repetición de las mismas etapas de generación en generación, a la constante observación de ciertos hechos clave que desencadenan el alcance de la etapa inmediatamente siguiente. Sin embargo, fue posible observar, gracias al trabajo desarrollado arduamente dentro del contexto organizacional ofrecido por el IGAC Territorial Nariño – sede Pasto, que si bien la organización atraviesa etapas que suponen la existencia de procesos de vida cíclicos, de carácter evolutivo y de dinamismo constante, al mismo tiempo dichas fases o momentos jamás serán los mismos una vez la organización los supere. El interrogante fue entonces cómo denominar este concepto, pues el término ciclo era, no obstante la anterior observación, el que mejor se ajustaba para generar comprensiones claras frente a lo que se ha logrado con este trabajo investigativo - interventivo - inventivo - consultoría sistémica. En consecuencia, se logró a través de un proceso reflexivo para cuestionarse acerca de lo que no se había considerado a lo largo del proceso dentro de la organización, aproximarse a la noción de ciclo gracias a la indiscutible realidad observada a diario en la empresa, enfocada esta hacia la muerte y resignificación de cada uno de sus procesos, gracias a los movimientos que la misma se provoca en su interior, y que le obligan a movilizarse en torno a sus comprensiones y construcciones de tal manera que crezca, y alcance estados de bienestar un tanto más amplios que los que ya había alcanzado con anterioridad.

El concepto de Ciclo Vital Organizacional, puede resumirse como el producto de un arduo trabajo de un año al interior de una organización en fase de transición y adquisición de nuevas maneras de abordar su realidad (el IGAC Territorial Nariño – sede Pasto), gracias a la incorporación de nuevas ópticas y maneras de posicionarse frente a la misma; hechos que por supuesto evidenciaron la presencia de crisis e interrogantes de diversa índole que necesariamente nos remitían constantemente a la necesidad de ejercer un papel de revisión del pasado y la historia previa más reciente de la misma. De resaltar aquí, que el pasado más reciente databa de 26 años atrás, hecho que de cierta manera facilitó la comprensión y conceptualización de las fases iniciales del Ciclo Vital Organizacional. Además, la Unidad de Práctica en psicología de la Universidad de Nariño fue posicionada, implantada y consensuada dentro de esta Institución de carácter nacional por la investigadora – interventora – consultora que desarrolla este trabajo; situación que no fue sencilla en sus inicios pues como ya se mencionó, la incorporación de una nueva manera de visionar la empresa y sus objetivos fue un hecho bastante caótico para quienes hacen parte de la organización desde hace más de 20 años, por tanto el proceso fue paulatino, medido, en búsqueda siempre de la construcción de nuevos significados que fuesen fácilmente apropiables para todos como parte de un sistema vivo, cambiante, y al que evidentemente cada uno le atribuye parte de sus afectos.

Es vital remitirnos a la noción que sustenta esta investigación – intervención – invención – consultoría sistémica: la empresa es un sistema vivo, no de cualquier índole, sino un sistema autopoietico vivo de decisiones, que se cuestiona de manera constante frente a la idoneidad del tipo de estructura que maneja, según lo que hace y se propone hacer a futuro. Autopoietico en el sentido que señalan Maturana y Varela, en el que una organización a través de innumerables procesos se auto produce y auto reproduce, y que por obedecer a estas características consta de una red de procesos y operaciones, que pueden transformar o destruir componentes pero en los que el mismo sistema opera su identidad como distinta al entorno y la mantiene a través de esos procesos entre sus elementos (Maturana y Varela, 1980). En general, la autopoiesis designa la forma en que los sistemas conservan su identidad gracias a operaciones internas

en que auto reproducen sus propios componentes. Cabe anotar que la organización es en sí, gracias a su capacidad autopoietica, un sistema abierto al entorno en términos de intercambio material y energético, pero al mismo tiempo está cerrada o mejor *clausurada* operacionalmente, pues son sus operaciones propias lo que le distingue a sí misma del entorno en que se ha posicionado. Esta clausura se debe a su autonomía operacional, - que ya se mencionó -, y a que los cambios producidos por el entorno, y que no han atravesado por un proceso de consenso, se perciben al interior como “irritaciones” a los que la organización puede responder de manera no generativa. De ahí que la modificación en el comportamiento general de la organización producida por estímulos de carácter “externo” no surge como efecto directo del impulso exterior situado quizá en el ambiente, sino mediante la percepción interna del cambio como necesidad a satisfacer, como prioridad comprendida por todos y cada uno de los integrantes de la organización. El entorno, por tanto, es percibido por el sistema organizacional sólo a través de parámetros contruidos cuidadosamente por él mismo a través de su historia, pues es fundamental para el entorno como tal, que exista el sistema organizacional pues si este existe, es quien valida la existencia del medio, del ambiente, del entorno.

Al mismo tiempo, dentro de este sistema vivo, median infinidad de factores contruidos por si mismo, y que le dan el carácter particular que le caracteriza. Las configuraciones de cada organización se caracterizan por pertenecer a una identidad que no puede quedar capturada en términos generalizadores. Es decir, las particularidades de cada organización, las premisas del decidir organizacional, los modos acostumbrados de conceptualizar el trabajo, la verdad, lo bueno, lo malo, etc., son características centrales del quehacer organizacional y lo constituyen como un quehacer con identidad propia. También la cultura de la sociedad en que está inmersa la organización debe ser considerada, dado que ella permitirá, dificultará o incluso, impedirá modos concretos de relación organizacional. Por consiguiente, dentro de la cultura organizacional juegan un papel importante los mitos acerca del trabajo, la definición de trabajo y de lo que implica ser un buen o mal trabajador; las creencias acerca de las relaciones laborales, y cómo estas afectan o influyen el trabajo en la organización; el papel de cada persona dentro de la empresa y cómo este ha marcado huella

positiva o negativamente, la existencia de “hombres símbolo” ; el sistema de valores compartidos, el sistema normativo y el grado de consenso frente a las normas, así como las características que se tienen como marco de referencia para lograr una “organización Ideal”; y por último, el estilo de vida inducido por la organización, las contradicciones que este pudiera generar con la realidad y el estilo de vida propio de la sociedad.

Según Schein (1990), la cultura de una organización se refiere a las presunciones y creencias básicas que compraten los miembros de la misma. Estas operan de forma inconsciente y definen la visión que los miembros de la organización tienen de ésta y de sus relaciones con el entorno; de igual manera, han sido aprendidas como respuesta a los problemas de subsistencia con el ambiente y a los propios de la integración interna de la organización. En suma, la cultura organizacional debe ser entendida como el conjunto de premisas básicas sobre las que se construye el decidir organizacional. Estas premisas en gran parte son extraídas de la sociedad en la que se encuentra inserta la organización, produciendo una coherencia básica entre la empresa y su entorno. Dado que la cultura organizacional permanece invisible para los miembros de la organización, es decir, es “transparente” para ellos, estas premisas les permiten configurar el mundo de cierta manera particular, sin que les sea posible determinar que es la cultura lo que lo hace perfilarse así. De esta manera, las premisas o deducciones comunes en la organización se convierten en *necesarias*, sin que sean fruto de una decisión, ni sean susceptibles de ser decididas. Ellas *son como son*, y los miembros de la organización difícilmente pueden imaginar que pudieran ser o haber sido de otra manera.

Es decir, en la actualidad, la empresa es quien en función de su propia realidad, diseña su propia estructura, comprende sus procesos y busca constantemente asegurar su permanencia en el medio que le vio nacer. Esto implica que la empresa se vea en la necesidad de preservar la noción de comprenderse como un todo, a través de una mirada sistémica que contempla la totalidad de todas sus formas. Sin embargo, es conveniente anotar que esta mirada sistémica no es una mirada que se de de manera espontánea en los seres humanos, y que por lo tanto, debe ser incorporada de manera progresiva a los procesos que

desarrolla como base de su hacer y su desempeño; de ahí que el mecanismo de coordinación deseado para ejercer una movilidad efectiva frente a los hechos caóticos y/o críticos sea el rediseño de procesos, entendido este como la capacidad de reubicarse y reinventarse de manera constante para no perder el lugar que se ha asegurado a lo largo de su historia.

Para comprender a la empresa como sistema de decisiones, es conveniente anotar que la autoridad y la comunicación no representan en sí fines de la organización, sino procesos que facilitan la toma de decisiones y la producción de servicios y mercancías. Sin embargo, una decisión dentro de la organización es más un compromiso de acción, o en su defecto, un compromiso de recursos; dicho de otro modo, la decisión lleva implícito en sí la intención explícita de actuar. Ahora bien, un proceso de decisión abarca todos los pasos que implica el movimiento generado al interior de la organización desde la presencia del hecho primario que motiva la movilización, hasta que se produce el compromiso de la acción a realizar. Mintzberg (1976), señala que existen siete pasos en el proceso de decisión: dos que se suscitan en la fase de **identificación** de la toma de decisiones (la rutina de *reconocimiento*, en la que la organización percibe la necesidad de iniciar un proceso de decisión, y la de *diagnóstico*, en la que se valora la situación de la decisión); otras dos en la fase de **desarrollo** de soluciones (la rutina de *búsqueda*, en la que intentan hallarse soluciones ya disponibles, y la de *diseño*, en la que se desarrollan soluciones especiales adecuadas para cada caso concreto); y finalmente, las tres últimas en la fase de **selección** (el *estudio* de soluciones ya disponibles, la *evaluación – selección* de una solución y la *autorización* de la misma por las personas que normalmente no participan en el proceso de la decisión). Siendo más explícitos, es probable que un proceso de decisión dentro de una organización, pueda comprender una o bien todas las rutinas mencionadas, lográndose incluso la ejecución de una de ellas en repetidas ocasiones.

De ahí que la empresa u organización sea considerada entonces un sistema vivo de decisiones, que afronta procesos de carácter evolutivo constante que le obligan a movilizarse en torno a sus propias construcciones, para que en el momento en que estas dejen de serle funcionales para cumplir a cabalidad con sus

objetivos, pueda decidir sobre sí misma e impulsar el cambio para alcanzar estados ideales de desempeño. Es innegable entonces, que gracias a estos movimientos evolutivos, la empresa posee también una serie de fases que atravesar para alcanzar una madurez en sus procesos. Estas fases también le suponen una serie de eventos críticos que sin embargo, le aportan nuevas maneras de comprenderse en función de las propias visiones de su entorno que ha generado, y de sus logros gracias a las anteriores maneras de abordar la realidad que le circunda.

En ese orden de ideas, el Ciclo Vital Organizacional es en sí, una construcción metafórica que encierra los movimientos que atraviesa una organización en su desarrollo como tal y por tanto como sistema vivo de relaciones; dichos movimientos enfocados hacia la consecución o no de sus metas y objetivos gracias a la intervención directa de sus miembros, ya sean estos parte de su cuerpo directivo o del cuerpo de trabajadores organizados en las diferentes áreas y lugares de trabajo.

Toda organización debe adecuarse a los cambios de su entorno, debe observar lo que sucede fuera de sí para actualizarse, posicionarse y mantener un standard de competitividad que le mantenga vigente dentro de su campo de acción. La pregunta que rodea a esta serie de hechos es ¿cómo lograrlo?; la cual se explica si se tiene en cuenta que todo sistema vivo está destinado a evolucionar hasta su desaparición, pasando por etapas que necesariamente le implican envejecer. Sin embargo, es necesario comprender que no solo envejece la planta física, la maquinaria y equipos, la infraestructura y la manera de hacer empresa de los directivos: envejece el trabajador, el brazo ejecutor de los objetivos y misión de la empresa, garante del cumplimiento de la visión de la misma. De esta manera, el Ciclo Vital Organizacional no solo contempla la realidad de la empresa al evolucionar hacia sus metas, sino también el envejecimiento que eso le implica y que al mismo tiempo le obliga a incrementar su desempeño y a implementar estrategias que le supongan mantenerse dentro del medio al que pertenece; y que al mismo tiempo, dentro de su estructura proponga y apropie como suyas herramientas que ofrezcan tanto al trabajador que envejece dentro de su lugar de trabajo como a sí misma como espacio y escenario en el que se generan nuevas

maneras de comprenderse en la diferencia como seres humanos pertenecientes a ella, la oportunidad de continuar siendo productivos más allá de la vida laboral y la posterior jubilación, posicionando a esas fortalezas y conocimientos como base para lograr un proceso de carácter aún mayor, que implica el dejar una huella dentro del ambiente que la ha acogido como elemento productivo del mismo: **la trascendencia.**

Para guardar una línea de similitud con los conceptos de ciclo vital familiar e individual, que de cierta manera han influido la construcción del concepto de Ciclo Vital Organizacional, este también se plantea en función de fases o etapas, siendo ellas ocho (8), distribuidas de la siguiente manera, y que se ampliarán a continuación:

1. Nacimiento y primeros años: esta es la etapa que quizá reviste mayor dificultad para la organización, pues necesariamente nos remite a pensar que sin una guía o acompañamiento nutritivos, en el sentido de la generación de una solidez que le permita continuar avanzando hacia las siguientes etapas, la organización corre el gran riesgo de desaparecer, o perder el norte en cuanto al sentido de su hacer. Es en este punto cuando debiera de consolidarse un estilo gerencial y de hacer empresa de corte *emergente*, pues es en este momento, cuando la cultura organizacional, la teoría interna y los sistemas de creencias de la misma están en formación y en etapa de adquisición, que se debe de implantar la confianza como eje fundamental para la ejecución de labores en contribución a la eficacia y la eficiencia, como respuesta a las exigencias que le empieza a plantear el ambiente dentro del cual está evolucionando. De igual manera, es pertinente señalar que dentro de esta primera etapa se determina el tipo de comunicación o mejor, las metáforas propias que van a rodear a la comunicación tanto digital como analógica de la empresa, y que por lo tanto, van a determinar el carácter generativo o no que se le de al lenguaje. Al mismo tiempo, en los primeros años es cuando la organización realiza un acercamiento a sus usuarios externos a partir de la comprensión de aquellas necesidades que dieron pie a su surgimiento, y a la traducción de esas necesidades en productos y servicios que busquen satisfacerlas. Es ahora cuando también la empresa empieza a verse envuelta en situaciones nuevas que le sugieren la presencia de caos, de empezar a evidenciar que está

creciendo, quizá cuando se ve en la necesidad de ampliarse y expandirse en términos de espacio físico, o en la necesidad de especializar sus funciones gracias a la incorporación de nuevos individuos como miembros de su cuerpo de funcionarios. Igualmente, esta empieza a cuestionarse en la capacidad que tiene para cumplir con las demandas propuestas por los usuarios externos, y que al mismo tiempo le pueden suponer la ampliación de sus productos para alcanzar nuevos niveles de influencia dentro del ambiente; aunque esto se empieza a esbozar aquí para cumplirse a futuro.

2. *Adolescencia de la Empresa:* esta segunda fase nos lleva a pensar en la posibilidad de afrontar procesos caóticos de acomodación, de adaptación y de consolidación de identidad y de imagen. Aún la empresa es frágil e influenciable, y se encuentra en proceso de afianzarse dentro del medio en que nació, y que ahora debe de acomodarse también a ese proceso de crecimiento que está atravesando. Es en esta fase cuando se busca incorporar nuevas maneras de abordar las necesidades que la empresa intenta cubrir en los usuarios externos a través del ensayo y error como manera de adquirir experiencia; igualmente, es cuando de manera interna, se busca apropiarse de estrategias que generen bienestar y seguridad, así como sentido de pertenencia dentro del cuerpo de trabajo de la organización. Es aquí cuando se da pie a la comprensión de los funcionarios como personas generativas para el cumplimiento de las funciones de la organización, y se les orienta hacia la consecución de pequeñas metas a diario para contribuir al alcance de las metas macro o generales. Si esto no llegase a suceder en esta fase, probablemente el mando y control como mecanismo de ejercicio de poder contaría con el espacio propicio para ser implantado, creando “techos” o límites para el desempeño de los funcionarios, logrando que la experiencia de conocimiento se trunque, así como la innovación y el rediseño de los procesos construidos en la primera fase del ciclo. La comunicación también puede adquirir niveles metafóricos no tan generativos, pues como ya se mencionó, en presencia del temor como emocionalidad predominante el lenguaje toma sentidos bastante patológicos, haciendo que no se exprese lo que realmente se quiere expresar, por temor al despido como amenaza latente.

Es en esta fase cuando se empieza a clarificar el sentido de los objetivos y de la misión de la empresa, para comprender hacia donde exactamente apunta la visión construida para orientar el futuro a mediano y largo plazo; para si es necesario hacer redefiniciones, se hagan a tiempo y se redireccionen aquellos aspectos que revistan dificultad para su cumplimiento. Es decir, poco a poco se especializan y se afinan los mecanismos para satisfacer las necesidades de los usuarios externos a través de la búsqueda interna de la excelencia, así como del sentido de innovación para responder a los cambios que el entorno también genera de manera constante.

3. *Expansión de productos y servicios:* tanto la organización como el medio dentro del cual ha fijado hasta este momento su campo de acción se están transformando constantemente, pues los dos obedecen a los principios de la dinámica de los seres vivos. Por esta razón, sus necesidades también se han modificado o resignificado, haciendo que la oferta de productos y servicios busque satisfacer aquellos temas que aún no se hayan explorado, o cuya exploración ha sido escasa. Así, es posible comprender que se busque, desde el interior de la empresa, ampliar el rango o el margen de intervención gracias a la oferta de sus productos/servicios dentro de nuevos mercados; esto a través de la consolidación de una imagen sólida gracias al cumplimiento de lo ofrecido dentro de su portafolio de servicios. La expansión de una organización necesariamente le supone a esta retos para consigo misma, pues el medio en que ejerza su acción le exigirá recíprocamente conforme le brinda soporte para la ejecución de sus tareas, para la venta/distribución/rotación de sus productos, y para su posicionamiento como organización determinante e influyente dentro del mencionado ambiente.

Dicho de otro modo, la expansión de productos y servicios de una organización hace pensar en la adquisición de cierta solidez, para con base en esta, ampliar el portafolio de productos y servicios, consolidar la imagen e identidad corporativas, especificar el target de clientes a quienes ofrecer los productos y servicios, así como introducir en su interior transformaciones tanto a nivel de ejecución como de dirección. Es quizá en esta etapa cuando más se hace evidente el caos que reviste la emergencia de dirigir los movimientos de la organización desde nuevas perspectivas; es aquí cuando empiezan a darse los primeros signos

de alerta para la introducción del cambio a futuro, si no se quiere correr el riesgo de desaparecer.

4. Crecimiento estructural/físico: la expansión de la organización no se detiene; da cuenta de ello la especificación de productos y servicios, que ineludiblemente supone la necesidad de contar con un espacio físico amplio que responda a los requerimientos de la cotidianidad de la empresa, así como los que plantean los usuarios externos y el medio. Igualmente, la capacidad de respuesta del cuerpo de trabajo debe de incrementar paralelamente a la demanda con la que la organización funciona; es así como en esta fase se ve crecer al personal con el fin de garantizar la adecuada ejecución de tareas, al tiempo que debería esperarse (como producto deseado de esta etapa), el incremento de la competencia propositiva del personal enfocado a la resolución creativa de conflictos y de dilemas, ya sean de carácter interno o relacionados con el portafolio de servicios. La parte directiva de la organización se transforma igualmente, pues en esta etapa es cuando esta debe estar en mayor capacidad de responder a los requerimientos internos y externos, de tal manera que el delegar no sea un inconveniente sino una manera de acortar procedimientos para alcanzar la satisfacción del usuario interno y externo cuando así lo necesiten.

Igualmente, la expansión supone la especificación de funciones y de acciones por áreas de trabajo, lo cual implica una transformación organizativa de fondo al exigir una supervisión un poco más delimitada, en términos de jefatura de área. No necesariamente esto implica que la cabeza de área posea mayor conocimiento que sus subordinados; sino que esta persona se encargue de ejercer un rol generativo y constructivo para aprovechar al máximo los recursos y las capacidades de quienes se encuentran a su cargo. La inclusión de nuevas formas de supervisión remite a la noción de responsabilidad compartida, que en coherencia con el presente estadio del Ciclo Vital Organizacional, debe estar en un grado de expansión recíproca con el que ha alcanzado la organización hasta el momento. (Consolidación del organigrama).

Retomando el espacio físico como elemento fundamental dentro de la cultura y clima de la organización, es deber de esta, no solo dentro de esta fase, preocuparse por brindar un ambiente adecuado, agradable para las personas que

allí desempeñan sus funciones, y evaluar que tan tensionante o incómodo puede llegar a ser este con el fin de reducir tanto los riesgos de accidentes laborales, como el riesgo de afrontar conflictos internos de carácter personal o grupal.

Dentro de esta etapa se sitúa la apertura que la organización pueda tener hacia el establecimiento de alianzas estratégicas o convenios que le permitan continuar en su proceso de expansión y de posicionamiento dentro del medio; así mismo, estas alianzas deberán de contribuir a la solidificación de la buena imagen y la adecuada percepción de los usuarios externos, acerca de los productos y servicios.

5. **Madurez empresarial:** esta etapa nos remite a la consolidación de la organización como tal, habiendo logrado sus objetivos de expansión y de ampliación de su portafolio de servicios, así como la especificación de su target de usuarios externos y de la orientación adecuada de sus movimientos hacia la consecución de sus objetivos y de su misión. La organización adquiere un matiz de solidez dentro del ambiente con el que se relaciona, está capacitada para responder a los retos que le plantee el mismo, y cuenta con un espacio físico apropiado para la ejecución de las labores. Igualmente, la cultura y los sistemas de creencias se han establecido bajo el marco de una teoría interna que determina los movimientos de los miembros de la organización, así como el grado de relación entre unos y otros. Es decir, tanto el clima organizacional como la motivación interna han adquirido un carácter subjetivo propio de la empresa, haciendo que se despierte el sentido de pertenencia (como producto esperado de esta etapa) en los miembros de la misma, orientado hacia la búsqueda de la excelencia. De no ser así, seguramente será probable encontrar en la Organización características nocivas o no generativas dentro del cuerpo de su cultura, o bien en elementos puntuales pero determinantes de esta, como el clima laboral que puede reflejar inconformidades de tipo personal, grupal, físico, presencia de accidentes de trabajo de manera frecuente, e incluso el surgimiento de síntomas de carácter personal y/o grupal que bien pudieran traducirse en síntomas de toda la organización. Igualmente, la comunicación puede verse afectada en su desarrollo dentro de la empresa, pues puede no ser generativa ni contribuir a la apropiación

de estrategias colectivas que apunten al beneficio de todas las personas que participan de la Organización, ya sean usuarios externos o internos de la misma.

No obstante, la madurez no solo se refleja en la organización como sistema vivo y autopoietico de decisiones, sino también en sus miembros y en su manera de adaptarse al entorno cambiante. Si bien la madurez puede considerarse como sinónimo de experiencia, no siempre tiene un efecto beneficioso para el devenir de la empresa. Esto debido a la posibilidad de la existencia de anquilosamiento o estancamiento del flujo de transformación que ha construido a través de las etapas anteriores, y que pudiera representar en algún grado la detención de los márgenes de crecimiento al temer al cambio, o mejor al ritmo que propone el entorno que rodea el hacer de la empresa. La madurez en términos de anquilosamiento de procesos también puede circunscribirse al terreno emocional del miedo, enfocado este de manera particular al cambio, sobre todo si este se percibe como amenaza a la estabilidad de la que se ha gozado por largo tiempo dentro del lugar de trabajo.

6. *Madurez/estancamiento de productos y servicios:* siendo consecuentes con las características de la etapa inmediatamente anterior, es posible comprender que probablemente para las directivas el afrontamiento del cambio ya no posee las mismas características del pasado, quizá porque el medio también se ha transformado y empieza a tornarse algo desconocido. Es posible que en esta etapa se busque expandir nuevamente el portafolio de servicios y productos, así como el target de usuarios (como producto esperado de esta etapa). Sin embargo, puede suceder que debido al temor de enfrentarse a lo desconocido, los productos y los servicios no sufran ninguna transformación significativa al contar con una seguridad frente al ambiente y a los usuarios externos, que le hace pensar a la organización en la poca utilidad de resignificar su hacer, si ha obtenido con el que cuenta hasta este momento, resultados satisfactorios.

De otro lado, y contemplando el panorama organizacional desde otra arista, la madurez de productos y servicios supone una capacidad concienzuda de la empresa para responder a las necesidades de los usuarios, pues se ha consolidado una identidad y una reputación de cumplimiento que le ha garantizado una inserción efectiva de la misma dentro de los estándares de consumo esperados, y que hasta este momento han satisfecho las metas planteadas

de manera interna. No obstante, el exceso de este sentido de seguridad puede bien revestir inconvenientes a largo plazo, pues al no evolucionar en función de sus productos, la empresa puede aparentar una imagen obsoleta, logrando apartar a sus usuarios externos, y contribuyendo así a la reducción de su área de acción dentro del medio que le ha visto crecer y desenvolverse, pero que sin embargo ahora también ha cambiado y se ha movilizó de maneras insospechadas.

7. *Aumento de la estabilidad interna/estancamiento:* la estabilidad que la Organización ofrece a sus trabajadores es determinante para la consecución de niveles de bienestar altos dentro de la dimensión del clima organizacional. En tanto más seguridad a futuro y mayor estabilidad refleje la empresa en el ámbito interno, mayor será el sentido de la responsabilidad de sus trabajadores para mantener ese status que les favorece directamente, así como el cumplimiento de tareas encomendadas y el agrado con que se ejecutan. No obstante, como sucede con la etapa anterior, esta también posee un carácter multidimensional que remite a asumir una posición reflexiva frente a este aspecto, pues bien puede suceder dentro de esta fase que no exista ninguna motivación significativa frente a la seguridad/estabilidad que ofrece la empresa, pues se confía en exceso en las propias capacidades y conocimientos y en el grado de aportación que se hace a la organización, y se concibe como imposible o poco probable el dejar de contar con el respaldo de la misma. Sin embargo, es mayoritariamente determinante y usual el comprender a la estabilidad y la seguridad que ofrece la organización como elemento constitutivo y generativo para elaborar de manera un poco más saludable las etapas subsecuentes del ciclo vital individual y familiar de cada uno de los integrantes de la organización. esta condición no deseada puede atribuirse a los efectos nocivos de la implantación de métodos de control que no se basen en mecanismos de autonomía responsable, pues el funcionario que aunque se siente truncado en su capacidad de responder a los desafíos del medio, actúa al mismo tiempo de manera complaciente y no contradictoria a las políticas de la empresa asegurándose que su lugar de trabajo así está “a salvo”. Una expresión común de esta etapa puede ser aquella que se refiere al desacuerdo en que se está con las políticas internas, pero que sin embargo no se debe de protestar ante ellas a riesgo de perder la estabilidad adquirida: “qué se le va a hacer”. Es obvio, cuando surgen

expresiones de este tipo, que las competencias conversacionales de la empresa han perdido su norte y empiezan a diluirse en las conveniencias particulares del momento de cada uno de los funcionarios.

“Los seres humanos somos remolinos en el río de la vida, pero en ocasiones nos convertimos en pozos de agua estancada que de cierta manera impiden nuestra realización; más, cuando entran nuevas corrientes, se convierten en un doloroso pero refrescante proceso con el cual comenzamos de nuevo a fluir como agua de río, creando nuestros propios remolinos, con el conocimiento y experiencia previa de sentirse estancado”.

8. Falta de motivación para el cambio: al continuar evolucionando hacia la consecución de los objetivos y la orientación de la visión a futuro, es posible que surja la coyuntura de un cambio de dirección, o bien un cambio en el estilo de la misma. Esta fase entonces, supone un período de crisis y de reacomodamiento para la organización y sus miembros, debido a que se hace necesario resignificar los movimientos que se han realizado hasta el momento y que han dado lugar a transformaciones y cambios que en su momento fueron beneficiosos para la empresa y su entorno; al mismo tiempo que se plantea la necesidad de evaluar y diagnosticar a la organización para comprender qué es en realidad lo que está sucediendo internamente. No obstante, esta necesidad suele no ser compartida internamente de manera unánime, lo que da lugar a sensaciones de malestar frente a la posibilidad de la introducción de un nivel de observación diferente que busque llevar a la empresa a identificar y comprender sus falencias y sus fortalezas, de tal manera que se le facilite cumplir adecuadamente con sus tareas y obligaciones. Todo proceso de cambio supone un periodo de crisis o adaptación al mismo, por lo tanto es comprensible que se genere temor frente al mismo. Sin embargo, la motivación deberá incentivarse desde dentro para garantizar que dicho proceso se gatille desde dentro para que sus efectos estén dentro de lo deseado y lo esperado en el sistema organizacional. El tiempo de servicio extenso, así como la adquisición de una seguridad excesiva frente a los conocimientos y la clase de desempeño requerida en cada cargo, puede dificultar la implantación de nuevas tendencias que tienen la intención de contribuir a la consecución de otros niveles de bienestar y de cambios mayoritariamente auténticos y correspondientes

a las características de la organización. sin embargo, no es imposible introducir nuevas ópticas que refresquen las perspectivas de la empresa, y resignifiquen aquellas tendencias a quedarse inmóvil frente al cambio.

Es en esa fase cuando más evidente se hace la presencia de la muerte de muchas de las construcciones de la organización, sobre todo si ya han cumplido con su función, y al contrario de lo que sucedía cuando se introdujeron, en el momento actual solo tienden a frenar el impulso de desarrollo constante que debiera ser el ideal a perseguir por la empresa, como sistema vivo, autopoietico y dinámico de decisiones. De ahí que con esta fase se cierre un primer ciclo, y se abra la posibilidad (y necesidad) de abrir otro, que resignifique nuevamente las etapas a enfrentar, pues si bien de seguro serán inmensamente similares, existirán elementos que hagan la experiencia diferente cada vez.

Es conveniente señalar que este concepto pretende posicionarse dentro del ámbito de la Psicología Organizacional, como un aporte significativo que medie de manera trascendental en los esfuerzos que desde esta área se hacen para comprender de manera más amplia a la empresa como elemento generativo de la sociedad, que por tanto, posee características únicas que favorecen como ninguna la articulación de nuevas posibilidades a la hora de aportar a la realidad actual desde los estándares y productos ofrecidos, sean de la índole que sean. De igual manera, este proceso y su resultado serían imposibles sin el sustento epistemológico, teórico y práctico que le ofrecieron el Paradigma Emergente y dentro de este, los lineamientos metodológicos de la investigación sistémico constructivista y de la Consultoría de Procesos Sistémica; así como la posibilidad de articular este resultado a la transformación que supone la implantación de la Empresa Emergente dentro de una organización de carácter nacional, con más de 70 años de historia (IGAC Territorial Nariño – sede Pasto), que evidencia la necesidad de visualizarla como un todo que no responde a la sumatividad de sus partes pero que no obstante, funciona si y solo si cada una de ellas conserva su carácter funcional y de aporte dentro de la estructura de la misma. Es innegable entonces que este concepto fue posible gracias al posicionamiento que la investigadora – interventora hizo de sí misma y de la Primera Unidad de Práctica

en Psicología de la Universidad de Nariño, la que recibió inmejorables resultados y acogida dentro de la empresa, como consultora inmersa en la realidad organizacional global inserta en el ámbito organizacional macro actual, y que de otra forma no habría resultado de igual manera, pues fue desde el marco referencial de la Empresa Emergente desde donde se pudo comprender cómo una empresa, sino contempla a su talento y capital humano como el artífice y garante de sus procesos, de la consecución de sus objetivos y metas, y como brazo ejecutor de su misión y visión, estará sin duda alguna condenada a desaparecer pues seguramente pasará a ser obsoleta e inútil dentro del cambiante mundo de la estructuración de las organizaciones.

PROTOCOLO AUTORREFERENCIAL

Lento, viene el futuro
Con sus lunes y sus marzos,
Con sus puños y ojeras y propuestas
Lento y no obstante raudo, como una estrella pobre,
Sin nombre todavía.
Convaleciente y lento, remordido,
Soberbio,
Modestísimo.
Ese experto futuro que inventamos, nosotros y el azar.
Cada vez más nosotros,
Y menos el azar.

(Benedetti, 1979)

Es paradójico hoy, al hacer una pausa en el camino que emprendí hace casi dos años atrás, mirar que las huellas que bien he podido dejar en la historia de una institución que me recibió con las puertas abiertas aunque con precaución, se materializan y toman forma en movimientos tangibles de cambio que en un primer momento fueron metáforas caóticas que marcaron mi ser y mi hacer como persona y profesional en formación, y el de una empresa hermosa que sin embargo precisaba de la irreverencia para identificar, diagnosticar y comprender por sí misma sus falencias y sus fases de evolución. Estas huellas son sin duda producto de un arduo trabajo, del tesón y la constancia que a diario me impulsaron a decidir, a elaborar, a construir y crear escenarios en los que todos los actores inmersos en la aventura de introducir una Unidad de Práctica en Psicología en una organización en etapa de transición, nos vimos contrastados, reflejados, comprendidos y transformados como parte de un todo que se reajustaba y reacomodaba con el pasar de los días, para obedecer a los principios dinámicos que gobiernan a los seres vivos.

Sin duda alguna el proceso no termina aquí. Es inmensamente gratificante comprender que las teorías que iluminaron la construcción de este trabajo se resignifican cada día, y se corresponden con aquel ideal que plantea que al

introducir elementos de cambio, por imperceptibles que pudiesen parecer en su momento, hacen que personas y sistemas vivos como la organización que es el marco de referencia para estas, mis construcciones de investigación – intervención – invención – consultoría, jamás vuelvan a ser las mismas; por el contrario, con el tiempo se clarifican aquellas cuestiones que quedaron aparentemente en el tintero y que ahora toman nuevos sentidos y continúan ejerciendo influencia en la vida y el desempeño de quienes fueron tocados por el preámbulo de los principios emergentes para transformar un espacio tan tangible como el que ofrece la realidad organizacional. Esta comprensión no solo justifica la presencia de la Unidad de Psicología al interior del IGAC como presencia garante del cambio y del posicionamiento de sus funcionarios como personas determinantes, pensantes y con capacidades ilimitadas de aportar a los procesos diarios de trabajo, sino también y al mismo tiempo empieza a responder desde nuevas ópticas el cuestionamiento focalizado en el dilema humano que da sentido a este ejercicio investigativo – interventivo – consultoría sistémica, pues sin duda alguna ahora es un tanto más evidente que las fases y los procesos evolutivos de la empresa empiezan a tomar forma y a revelar algunos cuestionamientos del pasado para orientar el futuro de la organización en el medio que le ha visto crecer, reconstruirse y reposicionarse en función de sus aproximaciones al mismo.

Es indiscutible que aquellos principios emergentes que de la mano de Echeverría (2000) hicieron presencia en mi trabajo desde el primer momento de contacto con la organización, motivaron en mi el surgimiento de un gran sentido de pertenencia para con la misma que sin duda alguna mediaron favorablemente en la posterior capacidad que caracterizó mi proceso dentro del IGAC: poder entrar y salir de la realidad organizacional de tal manera que pudiera contribuir desde mi posición a la construcción de comprensiones más dinámicas y generativas frente a aquellas situaciones que gracias a la transición entre estilo y estilo de dirección, surgían como experiencias nuevas que en la mayoría de ocasiones revestían caos y mayores necesidades de aproximación a las mismas, esto para no repetir períodos del pasado y estar en capacidad de movilizarse de forma diferente en torno a nuevas posibilidades que el pasar del tiempo ofrecía

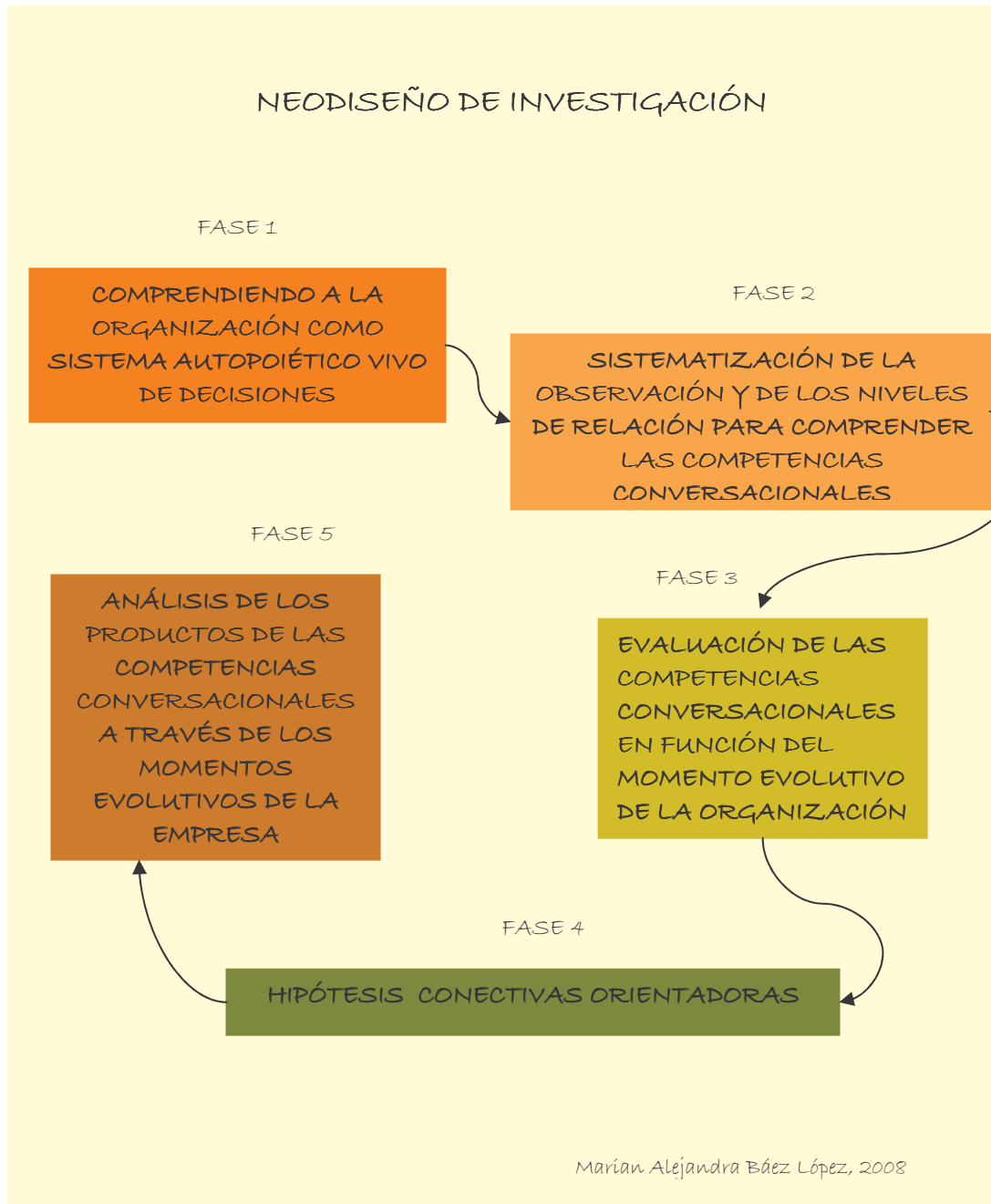
como alternativas de evolución. Cabe aquí mencionar que fue gracias a ello, que pude plantear con propiedad que si bien la empresa, por estar viva y poseer características comunes a los sistemas vivos posee un ciclo vital que merecía ser llevado a la palabra dentro del contexto que ofrecieron los múltiples puntos conectivos en la temporalidad de la organización, este no se cierra sobre sí mismo para limitar la vida de la misma a un círculo repetitivo: gracias a la presencia de nuevas formas de conocimiento pude comprender con mayor claridad que estas fases son más similares a elipses que se prolongan hasta el infinito, en un espiral que reviste y encierra en sí todos aquellos movimientos de nacimiento, crecimiento, madurez, estancamiento y muerte de procesos dentro de la empresa. Es irrefutable que aunque doloroso, el ver morir elementos que antes eran determinantes en el desempeño de las funciones que marcan la pauta en la organización, esto también constituye un proceso refrescante que se construye a diario en el lenguaje para desde ahí, mover en torno a la palabra aquellas situaciones que no resulten mediadoras en la apropiación de nuevas estrategias para reposicionarse y resignificarse.

De ahí también que la palabra se haya deconstruido y reconstruido para mí misma en esta experiencia personal. No es gratuito nada de lo que la vida pone en el camino de cada quien, y esto pude comprobarlo de múltiples formas al tener que movilizar mis propias competencias conversacionales (que no son más que la forma en que comunicamos lo que comunicamos), para asumir un rol mayoritariamente metafórico que generase espacios de intercambio y de eficiencia en el contexto organizacional en el que me vi inmersa, todos los días durante el año de experiencia más maravilloso que hasta ahora he podido tener. Es decir, fue necesario para mí, a la par que para la organización, realizar un trabajo reflexivo intenso para comprender cuáles eran aquellas expresiones que había incorporado a mi historia a lo largo de mi propio ciclo vital que ahora tenían un carácter anquilosante o mejor, no generativo para mi propio aprendizaje constante. Gracias a ello pude, en correspondencia con los principios que orientan mi presente proceso investigativo – interventivo – inventivo – consultoría sistémica planteados por Varela y cols, corporeizar, llevar a la experiencia más vívida, más tangible los principios de la Ontología del Lenguaje y desde ellos, ya como

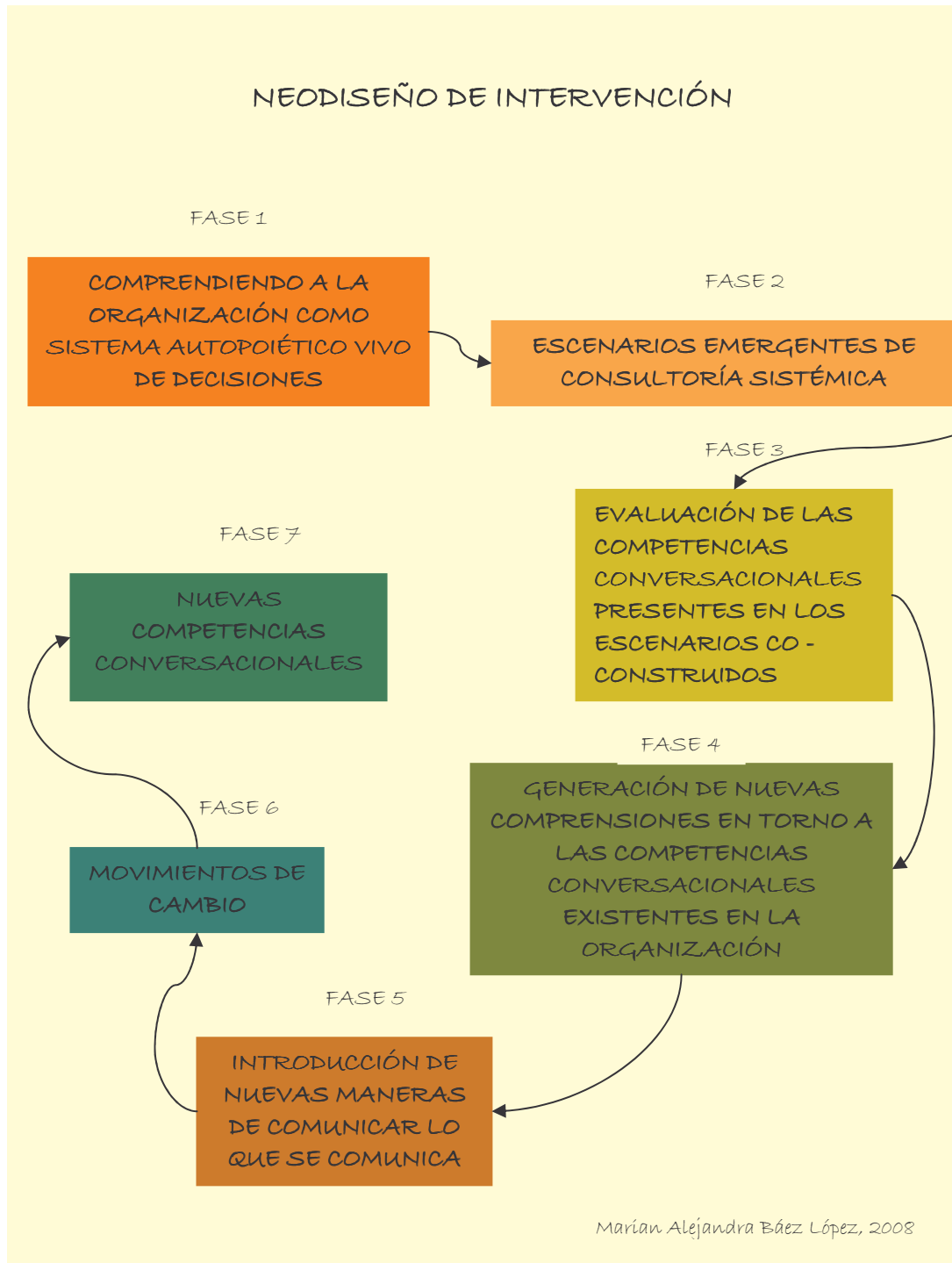
elementos míos, propios de mi trabajo como profesional en formación y como persona inmersa en un sinnúmero de espacios construidos desde mi experiencia, construir mundos nuevos y espacios de novedad para quienes desde mi primer día dentro de la Territorial y para siempre, hacen parte de mi familia extensa a la que a pesar de no ver ahora todos los días como quisiera, llevo conmigo pues juntos construimos nuevos significados que el paso del tiempo no podrá borrar pues estos determinan muchos de los movimientos que como seres humanos continuamos generando en la cotidianidad para no caer en la estéril rutina del hacer por hacer, del vivir por vivir y del estar por estar.

Es esta entonces mi mayor producción, pues aunque he sufrido, he llorado, he desechado ideas y luego las he vuelto a invitar a los pasillos de la incertidumbre en los que ahora soy pasajera habitual, también he reído, he crecido, he sentido orgullo y he comprendido que mi labor solo puede tener sentido si yo misma soy capaz de dárselo desde el valor que como persona tengo, como artífice de todos los cambios que quiera generar para mí y para quienes me rodean, atrayendo hacia mí todas aquellas experiencias, hechos, situaciones y personas que me hagan alcanzar un impulso más, un peldaño más en la construcción de mi propio ciclo vital, hermoso, generativo, y al mismo tiempo, marcado por la producción de mi inagotable energía e inteligencia para aportar al de un ser vivo tan maravilloso, mágico y sorprendente como la organización.

METODOLOGÍA



Flujograma 1. Neodiseño de Investigación. (© Báez, M. A. 2008).



Flujograma 2. Neodiseño de intervención. (© Báez, M. A. 2008).

La metodología en la que se enmarca el desarrollo del presente trabajo de investigación – intervención – consultoría sistémica, está amparada por el marco

epistemológico del Paradigma Emergente y la Psicología Sistémica. Igualmente, se encuentra dentro de los parámetros ofrecidos por los principios operadores de la investigación sistémico constructivista. Es conveniente anotar que dentro de la parte metodológica de este ejercicio investigativo – interventivo – inventivo – consultoría sistémica, se desarrollarán de manera inicial los criterios de población, unidad de análisis, técnicas empleadas y el modelo investigativo – interventivo – consultoría construido para efectos de este proceso. Los neodiseños de investigación e intervención, como se explica de manera gráfica al inicio de este acápite, se ampliarán de manera subsecuente, explicando sus fases para ofrecer un panorama más amplio de estos dos ejes articuladores de la metodología utilizada.

A continuación se presenta la unidad de análisis y otros datos relevantes para ampliar la comprensión de la Metodología que sustenta el presente trabajo investigativo – interventivo – inventivo – consultoría sistémica:

Población.

Instituto Geográfico Agustín Codazzi IGAC – Territorial Nariño, sede Pasto.

Unidad de Análisis.

33 personas como parte de la Institución (32 funcionarios + Unidad de Práctica Universidad de Nariño); distribuidas en siete (7) áreas de trabajo, subdivididas en Personal de Planta y Personal de Contrato.

Técnicas empleadas.

Observación participativa, diario de campo, proceso de metaforización, introducción de paradojas, entrevista personal – grupal, Diagnóstico Organizacional como proceso, talleres consensuados.

Modelo Investigativo – interventivo – inventivo – consultoría sistémica.

Dentro de los planteamientos de la Investigación desde la complejidad, se hace una invitación referida a la integración de modelos de intervenciones en los que las divisiones ideológicas se pierdan al poner acento en la relación y el contexto. El modelo investigativo desde esta perspectiva implica el consolidar ideas frente a principios tales como la hipotetización, circularidad y neutralidad.

En este sentido, una hipótesis es un instrumento para la investigación que se encuentra no en la mente del investigador, sino en el contexto de la interacción, y es sistémica si propone una explicación de las relaciones entre los diferentes sistemas involucrados. La circularidad es el principio mediante el cual se evalúan las propias hipótesis y se integran y desarrollan nuevas, en un proceso que genera permanentemente información a través de preguntas circulares; la neutralidad, a su vez, hace referencia a la imposibilidad de separar el sistema observado de quien lo observa. Estas herramientas sistémicas tienen el efecto de poner al sistema en condición de observarse a sí mismo, en referencia a sus comportamientos, emociones, creencias y pensamientos, logrando desarrollar una pluralidad en la que todas las visiones son válidas y valiosas, a partir de una postura relacional que invita a la curiosidad.

De esa manera, la postura o método desde la complejidad es una epistemología, una forma de pensamiento y acción acerca de los sistemas sociales, cuyo objetivo es facilitar la evolución de dichos sistemas a partir de procesos reflexivos, es decir, teniendo en cuenta la diferencia en la experiencia de cada uno frente a la que es necesario reflexionar con y en el otro, con el fin de pensar en lo no pensado y direccionar la reflexión de manera que esta tenga un sentido y un propósito, buscando el **cómo** y el **para qué** de los hechos. Esta postura permite además prolongar los límites del estudio de los procesos relacionales a sistemas que no necesariamente estén presentes de manera física en espacios – tiempos definidos, pero que permiten generar una investigación – intervención social explorativa, cuyo objetivo es hipotetizar, sin caer en el absolutismo, con el fin de construir nuevos mundos (Goodman).

La investigación tradicional maneja la existencia de una realidad objetiva externa, una verdad a descubrir, un problema por resolver, instrumentos científicos, hipótesis experimentales e hipótesis nulas y estadísticas, que dicen cómo elegir un campo, calculan la probabilidad de cometer errores y asegura cuando afirma, siendo la investigación una fase necesaria para la programación de una intervención, en la que estas dos dimensiones aparecen como diversamente conjugadas.

La investigación desde la complejidad o desde el constructivismo es en cambio, un ejercicio o acto creativo del conocer que se desarrolla desde la interacción, que pretende crear condiciones para co- evolucionar hacia nuevas formas de pensamiento, y que se permita a su vez, a los sistemas involucrados generar construcciones nuevas de la realidad. De allí que la operatividad de una investigación es un proceso que tiene lugar en el contexto social y que es de por sí un proceso interaccional sujeto a las mismas premisas aplicables a cualquier otro proceso interaccional. Así la **investigación** puede ser considerada **acción**; “danzando” entre la metodología cuantitativa y cualitativa a partir de la irreverencia del investigador, entendida esta como la capacidad de moverse entre modelos, de cambiar puntos de vista y tocar su propia experiencia desde la de los otros. De esta manera el papel del observador se redefine de manera trascendental, pues este ya no está fuera del sistema observado, pues tiene, gracias a la acción reflexiva constante que motiva su acción, la capacidad de entrar y salir del mismo, de tal manera que aporte nuevos niveles de observación que redunden en nuevas maneras de abordar la realidad y co – construir espacios de conocimiento que no se habrían explorado de otra forma.

En este sentido, la investigación – intervención – consultoría sistémica no es una acción unilateral del investigador – interventor – consultor sobre el sistema consultante, sino que es un resultado de un proceso en el que los sistemas de creencias de los dos son elementos constitutivos; haciendo de la investigación un proceso constante de negociación de significados que impulsa a su vez otros procesos más allá de las expectativas individuales, teniendo a la observación como herramienta básica para la construcción de nuevas distinciones, o de nuevas formas de vivir.

En cierto paralelismo a lo que supuso el “giro lingüístico” en la Filosofía Analítica durante la primera mitad del siglo XX, en las últimas décadas del mismo siglo se puede constatar en la evolución de la Teorías de Sistemas un “giro reflexivo” gracias a la consideración de las operaciones del observador en la configuración de toda observación (empírica o teórica). Este giro hacia la reflexión puede ciertamente ser comparado con lo que supuso el cambio en la filosofía tradicional provocado por la auténtica revolución copernicana que logró

Kant al pasar del estudio de los objetos o fenómenos (el campo de lo objetivo) al de las condiciones de posibilidad (los transcendentales) en el mismo sujeto de conocimiento, que es en sí la filosofía de la subjetividad. El cambio introducido por esta fase de reflexividad en los planteamientos sobre ciencia y filosofía es, en cierto modo, más profundo, pues deja atrás la dicotomía sujeto-objeto y una estructura lógica causal-lineal implicada en la idea del conocimiento como representación, esto es: o el sujeto o el objeto son los causantes del conocimiento-representación de lo real. En lugar de ese esquema tradicional se introduce la circularidad. La circularidad era antes comprendida, como sucedía al tratar del tema de la paradoja, como un fallo en el proceso cognoscitivo. En cambio, en el nuevo paradigma sistémico, es precisamente el principio básico.

Haciendo abstracción de la cuestión de si existe o no un objeto independiente del sujeto cognoscente, la teoría de sistemas no plantea la cuestión de si existen o no sistemas en el mundo exterior sino que centra su análisis en las propias operaciones de observación del observador. Y el observador no es comprendido como una nueva denominación para el sujeto de conocimiento, sino simplemente como el sistema (individual-psíquico o colectivo, por ejemplo, como un sistema social organizado) que realiza operaciones de observación que son, a su vez, observables mediante nuevas operaciones. El observador reconoce que el conocimiento de la realidad es construcción propia, más aún, reconoce que sólo aparece como realidad lo que se provoca en su observación, por ejemplo, en el experimento. La realidad exterior y la realidad interior (del sistema social que es la comunicación, por ejemplo, la que se da en la comunidad científica) aparecen pues como dos vertientes o aspectos de la misma construcción. La realidad se nos manifiesta sólo en la teoría que está en la base, en las presuposiciones, de un sistema social.

El investigador desde esta óptica asume la responsabilidad de su cambio en el curso de los cambios que el proceso mismo de la investigación – intervención produce, acepta hacer cuenta de los efectos imprevistos asumiendo una postura autorreflexiva, concibiéndose a sí mismo como inmerso en el proceso, teniendo en cuenta el medio en el cual contribuye a construirlo, poniendo en discusión constante sus premisas, creencias y comportamientos.

Sin embargo, es conveniente anotar que al hablar de modelo no se hace referencia a un procedimiento lógico y secuencial que da cuenta de unos resultados, se hace referencia a un lenguaje organizador de la práctica reflexiva de un equipo que participa en la construcción de conocimiento, que desde la dimensión epistemológica constructivista estaría guiada por los siguientes principios:

Hipotetización: invita a incorporar, redefinir y complejizar las hipótesis que surgen en los procesos conversacionales, generando posibilidades explorativas para la co – construcción de comprensiones y significados de la vida humana.

Circularidad: proceso centrado en la observación mutua y reflexiva, en el que se pretende facilitar el conocimiento como consecuencia de procesos dialógicos que hacen posible la emergencia de construcciones novedosas.

Neutralidad: posición del investigador como participante activo, que implica incluir su perspectiva como una más entre otras posibles.

Connotación Positiva: actitud que acepta la novedad y la incertidumbre, como herramienta para experimentar el mundo como construcción.

Lenguaje: herramienta fundamental para construir multiversos y mundos posibles.

Tiempo: diálogo permanente entre el pasado, el presente y el futuro, con el fin de hacer énfasis en el descubrimiento de recursos no utilizados, y de potencialidades de explicación para organizar la acción.

Autorreferencia: el investigador se conecta consigo mismo a través de los demás, crea escenarios y transforma los hechos en eventos, y las historias narradas en historias vividas.

Según esta óptica, la construcción del conocimiento se da de forma singular e individual y entiende los sistemas humanos como seres cognitivos y capaces de decidir sobre su propio cambio. Al reconocer al lenguaje y la investigación como un proceso conversacional que construye realidades, Cecchin (1992) incorpora al construccionismo social, que sostiene que el significado no es

una cosa “cognitiva” construida en la mente, sino que viene construido a través de nuestros comportamientos recíprocos, en la interacción con otros. Luego, las ideas, los conceptos y los recuerdos surgen del intercambio social y son mediatizados por el lenguaje.

Finalmente, los criterios de validación del quehacer investigativo desde esta perspectiva son planteados por Packman (1995), definiendo este quehacer como un co – desarrollo de historias:

Criterio pragmático: toda nueva construcción de la realidad deberá abrir nuevas posibilidades de acción eficaz, generando diferencias significativas en el sistema.

Criterio ético: toda nueva construcción de la realidad debe respetar la condición de sujetos de todos los involucrados en la situación de juego, regulado constantemente.

Criterio estético: toda nueva construcción de la realidad debe promover un movimiento del malestar al bienestar para los miembros del sistema.

Criterio político: toda nueva construcción de la realidad debe surgir de un proceso entendido como una práctica social crítica en la cual somos seres políticos, capaces de revisar los criterios de normalidad sociales cuyo trasfondo es la patología creada y perpetuada.

Como se expresa en los planteamientos anteriores, dentro de la investigación sistémica – constructivista, la búsqueda de una formulación alternativa pasa, inevitablemente, por la deconstrucción del modo dominante de pensar la relación entre mente y mundo que, por el propio hecho de definirse de forma dicotómica, clama por bases sólidas de validación. Esta dicotomía tiene como base la convicción de que existe un mundo externo con características preexistentes que son capturadas por la mente a través de un proceso de representación. Por lo tanto, son dos las deconstrucciones necesarias: la del representacionismo inherente a la dicotomización entre mente y mundo, y la de la consecuente búsqueda de “fundamentos” para la validación de los productos de la deconstrucción de esta dicotomía. Esta segunda dimensión es la que Francisco Varela, Evan Thompson y Eleanor Rosch (1991), denominan *ansiedad cartesiana*.

Al utilizar esta expresión, Varela y colaboradores (1991), toman a Descartes como figura paradigmática, básicamente porque fue él quien articuló el dilema de la búsqueda de fundamentos de forma rigurosa y dramática en sus Meditaciones. A continuación se presentan apartes de la obra de Varela et. al., que ofrecen un sustento un tanto más firme para la explicación de la manera cómo aborda la realidad la metodología de la investigación- intervención – consultoría. Según Varela, el dilema se expresa, de la siguiente forma:

“Either we have a fixed and stable foundation for knowledge, a point where knowledge starts, is grounded, and rests, or we cannot escape from some sort of darkness, chaos, and confusion. Either there is an absolute ground or foundation, or everything falls apart.” (Varela et. al., 1991: 140).

“Aunque hemos encontrado una compuesta y estable base para el conocimiento, un punto en que el conocimiento empieza, se asienta y descansa, no podemos escapar de cierta clase de oscuridad, caos y confusión. O hay un piso/sustento absoluto, o todo se derrumba sobre sí mismo” (Varela et. al., 1991:140).

La búsqueda de esa base estable toma varias formas, bien sea privilegiando el mundo externo (objetivismo), o bien privilegiando las representaciones como medida de todas las cosas (idealismo). Quiere decir que, tomando la mente y el mundo como polos opuestos, la ansiedad cartesiana oscila sin fin entre el polo del objetivismo y el del subjetivismo. En este escenario, dominante desde hace ya varios siglos en el pensamiento occidental, la noción de representación tiene un papel central. Para Varela et. al., (1991), existe un sentido débil y un sentido fuerte de la representación. En su sentido débil, la representación es meramente semántica, refiriéndose a cualquier cosa tomada como referencia de alguna otra cosa. En este sentido débil, es un vocablo usado en las prácticas discursivas cotidianas, siendo también el fundamento de las prácticas democráticas que se apoyan en sistemas de representación política. Sin embargo, este sentido débil sólo se hace presente porque se asienta en una visión hegemónica sobre el conocimiento como espejo de la naturaleza.

En contraste, el sentido fuerte emerge cuando utilizamos la noción de representación para la construcción teórica sobre cómo funcionan el lenguaje, la percepción y la cognición. En esta acepción la noción de representación trae consigo compromisos ontológicos y epistemológicos de tres tipos: (a) el mundo es preexistente, (b) nuestra cognición es sobre ese mundo preexistente, y (c) conocemos ese mundo representando sus características y actuando a partir de esas representaciones.

Los avances en la investigación en diferentes áreas, como por ejemplo, la ciencia cognitiva, la robótica, la teoría evolucionista o la filosofía, vienen produciendo resultados que cuestionan esa dicotomización entre la mente y el mundo. Tomando la ciencia cognitiva como base, Varela et. al., (1991) discuten las transformaciones ocurridas en el representacionismo a partir de tres abordajes de investigación: *cognitivismo*, *emergencia (emergence)* y *en-acción (enaction)*. Todos estos abordajes se separan de la modalidad clásica de realismo que postula que existe una distinción de hecho entre nuestras ideas y lo que representan. Sin embargo, no todas estas reformulaciones deconstruyen la idea de un mundo externo preexistente.

Sin embargo, conviene anotar que el conectivismo todavía está preso a la idea de un mundo externo preexistente. Llevando la discusión a sus últimas consecuencias, la posición de Varela et. al., (1991: 142) (denominada por ellos en-acción), es que “cognition is not the representation of a pre-given world by a pre-given mind, but the enactment of a world and a mind on the basis of a history of a variety of actions that a being in the world performs”; (“la cognición no es la representación de un mundo preexistente en una mente preexistente, sino la promulgación de un mundo y una mente basadas en la historia de una variedad de acciones que un ser ejecuta en el mundo”). Así, por un lado, incorporan la posición de las corrientes modernas de la biología que postulan que hay muchos mundos, dependiendo de la estructura sensorio-motora de la especie considerada y de las posibilidades de percepción así definidas. Por otro lado, incorporan una noción fuerte de procesos autodeterminados por la acumulación de la experiencia. En resumen, la habilidad más importante de la cognición vivida (*living cognition*) es la de poder proponer (dentro de ciertos límites/*within broad constraints*) las

cuestiones relevantes que necesitan ser consideradas en cada momento. Tales cuestiones no son dadas “a priori”: [Ellas] son “*enacted from a background of action, where what counts as relevant is contextually determined by our common sense*”; “*promulgadas desde un fondo de acción, donde lo que cuenta como relevante es lo que contextualmente determina nuestro sentido común*” (Varela et. al., 1991: 145).

No obstante, para recuperar el sentido común, la actitud representacionista debe ser invertida, dejando de tratar el *know-how* (*saber cómo*) contextual como artefacto residual que debe ser progresivamente descartado y pasar a tratarlo como la esencia de la cognición creativa. Esa actitud es semejante a la postura hermenéutica sobre la interpretación. Es entendida como en-acción, pues hace emerger el sentido a partir de un trasfondo de comprensión (el sentido que Varela busca darle al término *enaction* – *enacción*, se enfoca fundamentalmente hacia la adquisición de nuevos estados, así como de transformaciones; además, una relación estrecha entre acción y agente que tiene carácter esencialmente performativo).

Eso es a lo que Varela et. al., (1991) denominan *comprensión corporeizada* (*embodied understanding*). Varela dice:

“The central insight of this nonobjectivist orientation is the view that knowledge is the result of an ongoing interpretation that emerges from our capacity of understanding. These capacities are rooted in the structures of our biological embodiment but are lived and experienced within a domain of action and cultural history.” (Varela et. al., 1991: 149).

“La cuestión principal de esta orientación no – objetivista es la visión del conocimiento como resultado de una interpretación que emerge de nuestra capacidad de comprensión. Estas capacidades tienen sus raíces en las estructura de nuestra corporeización biológica pero se viven y se experimentan dentro del dominio de acción de la historia cultural” (Varela et. al., 1991: 149).

El uso del término corporeizado (*embodied*) tiene como objetivo enfatizar dos cosas: (1) que la cognición depende de los tipos de experiencias provenientes de tener un cuerpo con varias capacidades sensorio-motoras; (2) que tales capacidades sensorio-motoras también están insertadas en un contexto biológico, psicológico y cultural.

El término acción es usado en este enfoque para enfatizar que los procesos motores y sensorio-motores (la percepción y la acción) son fundamentalmente inseparables de la cognición vivida (*living cognition*). El abordaje de la en-acción se asienta en dos presupuestos. Primero, que la percepción consiste en una acción perceptivamente guiada (*perceptually guided action*). O sea, la percepción no está insertada en el mundo circundante ni está determinada por él; el proceso de la percepción contribuye para la construcción de ese mundo (proceso que Varela, (1991) denomina *sensorimotor coupling*). En segundo lugar, que las estructuras cognitivas emergen de los patrones sensorio-motores recurrentes que posibilitan que la acción sea perceptualmente dirigida (*guided*). La propuesta de Varela tiene el mérito de posibilitar una noción de acción que parece ser compatible con el enfoque construccionista, tanto porque busca posicionarse más allá de las dicotomías dentro-fuera, como por recuperar el papel de la experiencia en el desarrollo de las capacidades de comprensión. También es una propuesta que puede ser pensada desde el punto de vista de la psicología social pues, al valorizar la experiencia teniendo como trasfondo los sentidos compartidos (y desenfatar al *ego-self* individual) valoriza también y necesariamente, la presencia de los otros. Los patrones cognitivos construidos dialécticamente en el flujo de la acción son inevitablemente co-construcciones que brotan del tejido cultural, influenciados por las estructuras sensorio-motoras propias de la especie humana.

Para tomar como metodología los parámetros de la investigación – intervención de corte sistémico – constructivista, fue necesario tener muy en cuenta cinco (5) cuestiones fundamentales que necesariamente permearon todo el proceso que se llevó a cabo dentro del año de práctica profesional dentro del IGAC, y que dio lugar al planteamiento y conceptualización del Ciclo Vital Organizacional; estas son, a saber, (1) pensar la investigación como un flujo de

negociaciones complejas que permean las acciones colectivas; (2) tomar la indagación como acción conjunta; (3) tomar en consideración la intencionalidad que influye las demandas definidas colectivamente; (4) tomar en consideración las cuestiones de poder que se hacen presentes en las relaciones sociales, sobre todo en contextos de negociación explícita de objetivos e interpretaciones de resultados, y (5) asumir una postura ética pautada por la dialogía.

En esta perspectiva, la investigación ética se configura por el compromiso con algunos presupuestos sobre la naturaleza de la producción del saber y de las interacciones humanas. En primer lugar, la investigación es pensada como una *práctica social* y como tal sujeta a reflexión. Exige así, claridad no sólo en cuanto a los objetivos, métodos o procesos de interpretación, sino también, en cuanto a los posibles usos de esos conocimientos.

En segundo lugar, la investigación ética, en una perspectiva construccionista, parte del presupuesto que la *dialogía* es intrínseca a los procesos de recolección e interpretación de los datos, resignificando la relación que se establece entre investigadores y participantes. Sin embargo, la interacción no implica necesariamente la presencia física de personas. En el abordaje lingüístico de Mikhail Bakhtin (1981), la interacción se refiere al fenómeno de interanimación dialógica que se caracteriza por el direccionamiento de los enunciados a voces de hablantes y oyentes. Las voces, sin embargo, pueden estar espacial o temporalmente distantes. Obviamente, también la investigación es una actividad de producción de sentidos atravesada por la interanimación de muchas voces; no sólo la obvia interanimación entre investigadores e investigados, sino también, el complejo proceso de interanimación entre los autores que nos dan sustento teórico, las personas que conforman el equipo interdisciplinario que también participó dentro del proceso para el surgimiento del Ciclo Vital Organizacional, y al mismo tiempo, la Universidad como institución garante del cumplimiento de objetivos, y a la que por tanto es necesario rendirle cuentas de las acciones realizadas. Este proceso extrapola el momento de recolección de los datos propiamente dicho. La responsabilidad que pauta la competencia ética en la perspectiva dialógica extrapola, por lo tanto, el contrato explícito de los códigos de ética. Investigador – interventor – consultor e investigado están necesariamente

interrelacionados desde el momento del primer encuentro y hasta las últimas resonancias del proceso de interpretación de los datos.

Son estos principios orientadores los que me permiten argumentar que, la investigación-intervención en general y, en particular la pauta en la postura constructora, reúnen condiciones excepcionales para el ejercicio de la competencia ética. Constituyen oportunidades para el ejercicio y fortalecimiento de la responsabilidad en la perspectiva de la ética dialógica, posibilitan someter a discusión la perspectiva de los procesos de subjetivación y servir como defensa a la aplicación rígida de los preceptos de la ética prescriptiva.

Para ofrecer mayor claridad frente a los momentos que atraviesa la investigación – intervención – consultoría, a continuación se explican los diagramas de neodiseños tanto para la investigación como para la intervención, que se desarrollarán en diversas fases dentro de la Organización, para la comprensión de la comunicación como base del surgimiento del Ciclo Vital Organizacional como concepto y como aporte tanto a la Psicología como a la institución que sirve de referencia para el presente trabajo (IGAC Territorial Nariño – sede Pasto).

Neodiseño de Investigación.

Fase 1: comprendiendo a la Organización como Sistema Autopoiético vivo de Decisiones.

Una Organización es sin duda un sistema que posee multiplicidad de aristas, de puntos de abordaje, que pueden ser puntos de partida y de final al mismo tiempo. Al iniciar un establecimiento de contacto con la Organización que sirve como referencia para el presente trabajo investigativo – interventivo – inventivo – consultoría sistémica (IGAC Territorial Nariño – sede Pasto), es de gran importancia el comprender que esta es una organización bastante particular y resistente al cambio, pues en toda su trayectoria ha funcionado con base en un paradigma tradicional de hacer empresa, y por lo tanto, sus construcciones tanto a nivel de estructura, de manejo del tiempo, de distribución del trabajo y por supuesto, de comunicación, poseen características de abordaje bastante limitadas. Al mismo tiempo, la organización está atravesando múltiples situaciones de

cambio que revisten caos y que le cuestionan de fondo frente a su manera de posicionarse en el medio que le ha visto nacer, crecer y desenvolverse. El cambio de dirección, y más aún, el cambio en el estilo de dirección, introdujeron nuevas situaciones que hicieron evidentes las falencias con las que venía operando tradicionalmente la empresa, y que habían limitado su marco de acción a lo que la tradición sugería como apropiado y poco arriesgado. Fue entonces cuando se introdujo la primera Unidad de Práctica en Psicología de la Universidad de Nariño, que inició la labor de elaborar un co – diagnóstico basado en la Consultoría Sistémica que arrojó resultados bastante interesantes y generativos en cuanto a la lectura de la Organización. A partir de este primer proceso, que abarcó en realidad todo el año de práctica profesional comprendido entre agosto de 2006 a julio de 2007, se comprendió que ni la investigadora – interventora – consultora, ni la empresa volverían a ser las mismas. Basándose además en los planteamientos de la Empresa Emergente se visualiza el cambio de dirección como el principal elemento generativo para la introducción del cambio en todos los procesos organizacionales, y se comprueba satisfactoriamente, que este atemorizaba, y de alguna forma predispone negativamente a los miembros para aceptar un nuevo nivel de observación que ellos comprenden inicialmente como una amenaza: como todo lo nuevo.

Sin embargo, y a partir de la necesidad de introducir escenarios co – contruidos, que se inicia la labor de cuestionamiento frente a la organización como sistema vivo. De entrada se sabe que esta es un sistema social, sujeto a los cambios que le sugiere el entorno, osea que a partir de ello se comienza a comprender que las relaciones humanas no son simplemente relaciones sino **tejido relacional**, y que las maneras subjetivas de ver la empresa como parte de la vida de cada uno de los funcionarios son **construcciones de vida** que merecen ser tenidas en cuenta dentro de la historicidad que innegablemente ha generado la organización. Así mismo, se comprende, como base para avanzar a la siguiente fase del proceso investigativo, que la comunicación al interior de la empresa también tiene sus propias características y **metáforas**, y que por lo tanto esta es la plataforma con la que la empresa cuenta para decidir sobre sí misma y sobre la apropiación de nuevas estrategias para posicionarse en el entorno cambiante del

que hacía y continúa haciendo parte. Es comprensible entonces también, que las estrategias utilizadas tengan inicialmente un impacto discreto y no tan generativo como se pudiera esperar, pero dentro del devenir de la evolución que del proceso se espera que estos se evidencien y demuestren la avidez de cambio que la organización se plantea a sí misma a diario.

Fase 2: Sistematización de la Observación y de los Niveles de Relación para comprender las Competencias Conversacionales

La observación a realizar es de carácter constante, consensuada en los lugares y áreas de trabajo, respaldada por el estilo directivo de la Empresa Emergente. La observación no solo se enfocará a los hechos y los movimientos realizados por los miembros de la empresa, sino también y quizá con mayor énfasis, se dedicará a observar detenidamente los aspectos digital y analógico de la comunicación particular entre los miembros y las áreas de la organización, para posteriormente tener propiedad para señalar las metáforas, las formas particulares de comunicar lo que se comunica, y al mismo tiempo, la forma cómo esas maneras específicas contribuyen o no al crecimiento y movilidad de la empresa.

Conviene aquí señalar que la observación a realizar en el contexto de la presente investigación – intervención – consultoría sistémica, es una observación de segundo orden que tiene una importancia central en la configuración del problema observado al interior de la organización, y que soporta los movimientos a realizar por la investigadora – interventora – consultora. Entonces, desde la observación de segundo orden, la observación es constante, teniendo clara la noción que afirma que tanto los sistemas sociales como los seres humanos somos observadores y además, nos auto – observamos constantemente; igualmente, este tipo de observación supone la capacidad del investigador – interventor – consultor para entrar y salir del sistema organizacional, y aportar desde lo que los demás no ven debido a sus propios puntos ciegos y viceversa. Es decir, desde la posición de observadora de la investigadora – interventora – consultora, se configurarán las observaciones que ella hará de la dinámica relacional de la empresa y al mismo tiempo, las que el cuerpo de miembros de la misma hará de ella como elemento nuevo dentro del tejido relacional, asumiendo que el papel que ha entrado a asumir dentro de ella es netamente generativo y enfocado a la búsqueda de la

comprensión de aquellas situaciones que revisten dificultades y/o problemáticas de fondo y de forma.

De esta manera, es posible comprender que las Competencias Conversacionales presentes en la organización poseen un carácter ambivalente, pues si bien siempre enaltecen el papel de la misma dentro de su medio, a través del cumplimiento de sus compromisos con sus usuarios y con sus funcionarios de manera interna, así como la importancia de ser una institución de carácter nacional pionera en los procesos que venía desarrollando desde hacía unos años atrás, estas también dejan entrever la presencia fuerte de la utilización de metáforas que lejos de acercar a los interlocutores para facilitar la comprensión de los propósitos comunes y del trabajo en equipo, poseen un papel nocivo que afecta profundamente el sentido de lo que se pretende comunicar en momentos puntuales de presión o de la necesidad de cumplir con ciertos compromisos adquiridos, y que lleva a acudir al silencio o a la utilización de excesivos puentes comunicacionales, que simplemente retardan el papel a cumplir por parte de la empresa. Igualmente, es posible comprender que estas particulares formas de comunicarse tanto digital como analógicamente, han alejado las posibilidades de establecer contacto con otras instituciones presentes en el medio y que pudieran aportar a su desempeño como institución en búsqueda constante de la excelencia.

Así, se encadena esta fase con la siguiente, pues se inicia la fase enfocada a la evaluación de las Competencias Conversacionales en función del momento evolutivo de la organización. A continuación se amplía esta fase de la investigación.

Fase 3: Evaluación de las Competencias Conversacionales en función del momento evolutivo de la Organización.

Se hace evidente que la organización está atravesando una etapa complicada de su evolución, pues el caos producto de la inserción de nuevas estrategias para re – posicionarse en el medio que le había visto crecer es incuestionable. Las formas de comunicarse adquieren papeles diversos, que van desde el establecimiento de acuerdos entre grupos de trabajo para el adecuado funcionamiento de la empresa, hasta la insinuación de la presencia de “espías” de la dirección para señalar a quienes no estén haciendo su trabajo adecuadamente.

Todas estas situaciones se tornan algo más comprensibles si se tiene en cuenta que el período de transición que afronta la empresa todavía cuenta con la presencia “fantasma” de la antigua dirección y sus estrategias para establecer control y ejercer el poder. De esta manera, el cambio de una a otra manera de dirigir la organización se hace aún de manera paulatina y momento a momento, evidenciando que con la nueva emocionalidad que desde el primer momento de transición se quiso implantar – la confianza –, todo procedimiento para cumplir con los objetivos de la empresa se torna algo más sencillo. No obstante, aquellas expresiones y maneras de acercarse al otro a través de la palabra continúan siendo ambivalentes, revistiendo aún formas no generativas de expresión y que continúan a su vez dificultando la proximidad y la exactitud al comunicarse. Igualmente, la comunicación con los usuarios externos prosigue teniendo características de dificultad, pues la seguridad frente a la permanencia en un mismo lugar de trabajo por períodos prolongados de tiempo hace que se pierda el sentido frente a la prestación de servicios a la comunidad que así lo precisa.

Fase 4: Hipótesis Conectivas Orientadoras.

Con base en las anteriores comprensiones, se establecen una serie de hipótesis que orientan el quehacer de la investigadora – interventora – consultora, y que pretenden en su momento tener la capacidad de transformar la realidad organizacional desde su planteamiento. Algunas de las hipótesis que orientan la comprensión de las Competencias Conversacionales en función de la organización como sistema vivo autopoiético de decisiones se plantean de la siguiente manera:

El lenguaje es tan generativo como los miembros de la empresa desean que este sea, ya sea en función de sus propias labores o en beneficio del trabajo en equipo.

El cambio de estilo directivo amplía los horizontes de la confianza en el desempeño de cada uno de los miembros de la organización, y les impulsa a incrementar su productividad.

El momento evolutivo de la organización es vivido de manera subjetiva por cada uno de sus miembros, y por lo tanto, afecta de maneras infinitas la cultura organizacional y sus componentes.

La recursividad organizacional permite el surgimiento de nuevas maneras de comunicar los hechos, lo importante es puntuarlos consensuadamente para no ejercer presión ni conflicto.

El poder en la organización se percibe como la herramienta para tener superioridad en la misma, de ahí que implique al mismo tiempo temor y ambición para los miembros.

Todas las capacidades que como parte de la organización pueda poner al servicio de ella, acrecientan las posibilidades de ganar e inspirar confianza en mis compañeros, para posicionarme con autoridad desde mis conocimientos.

Si no quiero expresar algo necesariamente con palabras, lo mejor es expresar esa inconformidad que enrarecer el ambiente con un silencio que seguro comunicará más que algunas palabras, y que ciertamente generará mayor malestar. Así doy lugar al surgimiento de nuevas competencias conversacionales, quizá más generativas que aquellas con las que venía relacionándome anteriormente.

Es conveniente expresar que las anteriores hipótesis se plantean desde la posibilidad tangible de hacer parte de la organización, es decir, involucran activamente a la investigadora – interventora – consultora pues para comprender las metáforas que circundan la comunicación desde el momento evolutivo en que esta entró a hacer parte de la empresa, esta debió involucrarse en las mismas y participar de ellas, para señalar y precisar la situación problema que estas plantean.

Fase 5: Análisis de los Productos de las Competencias Conversacionales a través de los Momentos Evolutivos de la Empresa.

Esta fase en particular reviste un gran interés, pues en ella será posible comprender que la organización es capaz de establecer niveles de conciencia frente a los efectos que la mantención de una comunicación no generativa ha generado en su estructura y en su manera de enfrentar la realidad y los desafíos que el entorno le propone momento a momento.

El análisis de estos productos se enfoca hacia la comprensión de la existencia de metáforas bastante arraigadas en la comunicación dentro de la

empresa, lo que muchas veces hace mutar los propósitos de las acciones e incluso, logra apartar y desviar de los objetivos dichas acciones desencadenando movimientos desordenados y caóticos que obviamente no tendrán los resultados esperados. Sin embargo, no todos los resultados de las competencias conversacionales aplicadas al trabajo han tenido efectos negativos, pues también se hace evidente que gracias a la madurez obtenida en el devenir evolutivo e histórico de la organización esta ha asegurado un espacio dentro del medio que le rodea, haciendo que dentro de este se genere un respeto por la labor realizada y los servicios prestados a los usuarios externos. Pese a esto, es también evidente que desde fuera se había generado un panorama quizá algo nebuloso de aquellas funciones, pues talvez es ambivalente para los usuarios externos pensar que los productos y servicios continúan siendo los mismos, así como los lugares donde se ofrecen y donde ellos pueden accederlos. Esta situación se tradujo en un distanciamiento de quienes en realidad impulsan el diario hacer de una empresa, quienes posibilitan la inserción de la misma en la pluralidad y en la posibilidad de cumplir con la satisfacción de necesidades: el target de usuarios. De igual manera, se comprende que de manera interna se cuestiona fuertemente la capacidad de cada uno de los miembros para cumplir con sus funciones sin caer en lo obsoleto, aunque dicho cuestionamiento no pasa a formularse pues se queda en espacios silenciosos en los que las voces acalladas entran a tomar forma de grandes abismos en cuanto a la comunicación que debiera ser abierta y franca entre áreas de trabajo, y que al mismo tiempo enrarece la capacidad de entablar una conversación con personas de la empresa, por temor a las reacciones que la sola presencia de ellas pudiera desencadenar en el plano de la comunicación digital para pasar a la analógica, y poder traducirse en conflictos de carácter no solucionable.

Los dilemas personales también están siendo integrados al rol de cada uno como miembro de la empresa, y si bien esto es propio de la condición de seres humanos de cada uno, estas situaciones ya son motivo de la apropiación de dichos síntomas, en casos particulares, como si fuesen de verdad construcciones de la organización como todo. De ahí que desde la dirección, se haya planteado la inquietud de la importancia de establecer límites en y desde la confianza de

expresar abiertamente los hechos que pudieran ser motivo de afectación personal hasta el punto de afectar el desempeño y el cumplimiento de las funciones como parte de la empresa. Esto con el ánimo de ofrecer un respaldo a la persona en cuestión, pero al mismo tiempo, buscando que la labor encomendada no fuese descuidada pues todos los espacios para expresarse como ser humano expuesto al surgimiento de dilemas o situaciones no satisfactorias para sí mismo están dados, y por lo tanto si es necesario tomar una pausa o redireccionar las acciones del día para buscar el bienestar, es posible hacerlo sin caer en la búsqueda de excusas que afecten el trabajo de manera perjudicial.

En coherencia con lo expresado anteriormente, y dado el carácter del presente trabajo investigativo – interventivo – inventivo – consultoría sistémica, la fase subsecuente es la de intervención, partiendo de la base que ofrecen todas las comprensiones y análisis de la realidad organizacional en un momento evolutivo específico, en función de sus competencias conversacionales y que generan nuevas maneras de comprender a la organización como un sistema vivo que también entreteje dinámicas relacionales a diario que dan cuenta de su crecimiento y de su carácter evolutivo y dinámico constante.

En consecuencia se explica a continuación, el neodiseño correspondiente a la intervención, que igual que como sucede con el de investigación, desarrollado de manera inmediatamente anterior, se expresa en términos de fases, a saber:

Neodiseño de Intervención.

Fase 1: Comprendiendo a la Organización como Sistema Autopoiético vivo de Decisiones.

A diferencia de la primera fase de la investigación, en la presente la comprensión de la organización se remite a la visualización de esta como un todo que es susceptible de ser intervenido como tal, con base en sus aciertos y desaciertos, y en aquellas situaciones sensibles de ser movilizadas a través de la consultoría sistémica en escenarios co – contruidos con base en los consensos logrados a través de la palabra. De esta manera, en esta primera fase se pretende

comprender a la empresa para que en la siguiente fase, y en lo sucesivo, se de cuenta de las transformaciones de la misma que serán evidentes en las diferentes esferas de su estructura. De esta manera, la fase siguiente se remite a:

Fase 2: Escenarios Emergentes de Consultoría Sistémica.

Estos escenarios surgen como elementos metafóricos introducidos en la comunicación de la Organización para favorecer la comprensión del poder transformador de la palabra. Son objeto de co – creación y de procesos de consenso, de carácter paralelo, algunos se introducirán de manera experimental para evaluar los resultados que se obtengan, por ejemplo, el más significativo de ellos es la ubicación de medios gráficos para resaltar la historia y la trayectoria de la organización en sitios en los que la afluencia de público/usuarios. Así se pretende empezar a valerse de aquel uso de metáforas para empezar a acercar los resultados deseados en el ámbito laboral, y no alejarlos como quizá estaba sucediendo desde hacía un buen tiempo; en términos un poco más específicos de la intervención, se buscará ejercer una mediación entre los contenidos simbólicos de aquellas comunicaciones que bien pudieran tener rasgos patológicos, y que son enviados indistintamente entre los funcionarios (al interior de la empresa), y desde ellos hacia los usuarios externos que hacen uso de los productos y servicios, y entre el código del lenguaje común, que está exento de las metáforas viciadas que resultan anquilosantes para lograr comunicar efectivamente. El papel de la investigadora – interventora – consultora es precisamente ese, tener la capacidad de mediar entre esas dos formas particulares de comunicar, esto dentro de todos los escenarios emergentes de consultoría sistémica co – construidos en todos los espacios ofrecidos por la organización dentro de la convivencia y el tejido relacional que soporta los vínculos establecidos, entrando y saliendo de una y otra para aportar otro nivel de observación que permitirá comprender hasta que punto aquellos puentes comunicacionales establecidos desde el interior y hacia el exterior son nocivos para todos los participantes.

En este sentido es conveniente anotar que dentro de dichos escenarios emergentes de consultoría sistémica se buscará de manera constante comprender y evaluar las competencias conversacionales propias de la organización, de tal manera que sea posible, a través de la utilización de metáforas más generativas en

la comunicación establecida con el sistema organizacional desde la posición que la consultoría nos propone, dar lugar al nacimiento de un nuevo código de comunicación que pudiese ser más productivo tanto para los intereses internos de la empresa, así como para la proyección de una mejor imagen hacia el exterior. Al mismo tiempo, a través de estos procesos se enriquecerá el papel interventor de la investigadora – interventora – consultora, pues se construirá un modelo de metacomunicación que valide los esfuerzos del proceso investigativo, y permita al mismo tiempo comprender que la forma como la empresa apropia como suyas estas estrategias obedece también al momento evolutivo que está atravesando en este período de tiempo. Cabe anotar también que el sentido de los escenarios emergentes de consultoría sistémica se los da el sistema organizacional precisamente, pues con base en los movimientos que este hace, y la intensidad con que se mueve en torno a un particular de la comunicación, será posible construir cada vez, puentes o mediaciones entre las metáforas de la organización y las competencias conversacionales existentes, entre ellas y las deseadas para hacer parte de la cultura organizacional, entre esta y los miembros de la empresa, y así sucesivamente hasta interrelacionar todos los aspectos y participantes de las comunicaciones de la empresa.

Fase 3: Evaluación de las Competencias Conversacionales presentes en los escenarios co – contruidos.

Retomando a Echeverría (2000), una conversación siempre nos remite a la noción de la palabra en relación con otro, aún si bien ese otro sea uno mismo, la palabra siempre transforma en términos de esa relación. Es así como se comprende que cuando se habla de conversación es inevitable hablar de acción, siendo este el planteamiento que sustenta en sí la evaluación de las competencias conversacionales de la empresa, en función de su momento evolutivo. Dentro del trabajo a realizar en la organización que sirve como referencia al presente trabajo investigativo – interventivo – inventivo – consultoría sistémica (IGAC Territorial Nariño sede Pasto), será posible entonces evaluar la forma en que el lenguaje, la emocionalidad y la corporalidad son utilizados, como subdominios de la conversación, dentro de los escenarios de consultoría hasta el momento han sido susceptibles de ser contruidos al interior de la organización.

El lenguaje nos supone dos fases fundamentales: el hablar y el escuchar. Dentro del sistema organizacional observado y a observar, y teniendo en cuenta que este se encontraba inicialmente en un período de transición caótico, el habla viene comprometiendo de cierta manera la productividad de la empresa, es decir, de manera directa incide en la forma de comunicarse a través de la palabra oral entre compañeros, pues los mensajes enviados suelen tener características contradictorias que indudablemente lentifican los procesos y remiten a la necesidad de reevaluar las funciones de cada miembro de la empresa en cada área de trabajo. Es decir, se observa que las competencias conversacionales enfocadas en el habla son susceptibles de caer en excesivos juicios, de ahí que también se vea afectada la entrega de la información a quienes la necesitan, así como la manera en que se piden o bien ofrecen los productos y servicios hacia los usuarios externos. No obstante, se evidencia también la presencia de una gran disposición para escuchar, para tener en cuenta instrucciones y llevarlas a la práctica de manera adecuada. El dilema radica entonces en la dificultad para ponerlas en práctica en equipo, pues cada uno cree poseer la verdad en lo que está haciendo, de tal forma que igualmente esta fase del lenguaje también afecta la productividad.

En cuanto al dominio de la emocionalidad, los efectos son ambivalentes. Si nos remitimos al predominio de una sola emocionalidad dentro del sistema organizacional ya mencionado, seguramente no nos será posible señalarla con exactitud. Esto sin duda obedece en su momento al estadio evolutivo en que se encuentra, haciendo que la transición de fase a fase sea más caótica y algo más difícil de comprender pues el concepto de Ciclo Vital Organizacional aún se encuentra en proceso de construcción. Siendo algo más explícitos, las emocionalidades son diversas, pues si bien el temor prevalece de alguna manera sobre las demás, también están la confianza, la expectación, la sorpresa, como respuestas a aquellas situaciones nuevas que no son quizá tan simples de comprender. De esta forma, poco a poco, gracias al factor emocional, aquellas expresiones difíciles o limitantes han ido movilizándose de manera lenta, casi imperceptible por sí solas gracias a las acciones conversacionales de los miembros de la empresa, pues de acuerdo al momento diario de compromiso en que se ve

cada vez más necesario el trabajo en equipo, se incluye la posibilidad de expresar de manera diferente lo que se expresa, aún si el mensaje estuviera sujeto a los movimientos rutinarios del cumplimiento de la labor encomendada.

La corporalidad entonces también es susceptible de ser evaluada, pues tal como sucede en el dominio de lo emocional, la corporalidad y en sí la comunicación analógica se modifican en tanto se “converse” de manera más abierta, más flexible, más en el sentido del compañerismo dentro de la organización. Empero, en algunas situaciones de presión, en las que precisamente el compromiso ejerce un papel de obligación que constriñe de alguna manera las acciones de los funcionarios, y que lleva al lenguaje a utilizarse en el habla no de manera usual sino llevando las expresiones en un alto nivel de voz y de exaltación de los ánimos, se observa que la escucha deja de ser también efectiva y se hace que la persona se exponga más al error como resultado. El cuerpo expresa quizá de manera más amplia (en ocasiones) que las mismas palabras, y gracias a ello es posible comprender también que al verse en situación de amenaza la corporalidad refleja temor, retraimiento, quietud. Cuando esto no sucede, en espacios en que la confianza da lugar a la expresión de las opiniones propias como forma de aportar al trabajo realizado, lo que se observa en la corporalidad es precisamente la generación de movimientos más relajados, que denotan seguridad frente a lo expresado y hecho, movimientos que de seguro también le producen a los interlocutores la noción de poder expresarse en el mismo nivel de confianza.

También se tiene en cuenta, en el análisis de las Competencias Conversacionales existentes en el sistema organizacional, la forma cómo estas se configuran de maneras diversas para darle un sentido diferente a los objetivos de cada conversación. Se hace evidente que paulatinamente se introducen elementos en la conversación que buscan contribuir a evaluar las alternativas que se plantean en el diálogo, y al mismo tiempo, se intenta a través de la palabra, poco a poco, generar nuevas posibilidades teniendo en cuenta todos los aportes realizados por los participantes de la comunicación, bien sean los mismos funcionarios o ellos entrando a relacionarse con los usuarios externos. De ahí surge la siguiente fase de la intervención:

Fase 4: Generación de nuevas comprensiones en torno a las Competencias Conversacionales existentes en la Organización.

La principal comprensión que se deriva de esta fase, es la que se refiere a que no todas las personas son competentes para aportar productivamente a una conversación. Es decir, no todas las personas cuentan con las mismas competencias conversacionales que los otros, por lo tanto, no todas las conversaciones son susceptibles de estar abiertas a todas las personas. En el contexto organizacional, y en los escenarios de consultoría a co – construir, es posible que esta comprensión se haga cada vez más evidente. Sin embargo, también anclada a esta, surge la comprensión referida a que las competencias conversacionales poseen un carácter de complementariedad, pues entre interlocutores suele suceder que se pueda establecer nexos, puentes, conexiones y acuerdos beneficiosos y generativos frente a lo que se está tratando en la comunicación. Es decir, si uno de los participantes no es tan competente en uno de los dominios de la comunicación, los otros bien pueden complementarlo para alcanzar los objetivos planteados al inicio de la comunicación: los tres dominios de las competencias conversacionales poseen caracteres sincrónicos y complementarios, que sugieren cada vez más la existencia de una transición significativa de formas de comunicar restrictivas y metafóricamente nocivas, a formas más abiertas, más generativas, en las que la emocionalidad más beneficiosa es por ende la confianza, y las expresiones analógicas esperadas remiten a pensar en una posición corporal más segura y relajada frente al conocimiento y las competencias existentes en cada uno para participar activamente de los procesos organizacionales. Igualmente, otra comprensión que se genera en conexión con las anteriores es la que se enfoca a la comprensión de la importancia de la acción, no cualquier acción, sino la acción sustentada en la palabra. Es decir, al crear una conciencia en la Organización de que a través del lenguaje esta puede incentivar o detener sus procesos productivos, de seguro se incrementan sus niveles de productividad. En el caso particular, esta comprensión se remitirá a crear en la empresa la noción y la conciencia referida al actuar a través de la palabra: cuando se conversa, se actúa, y por tanto se interviene y se transforma, ya sea para ajustarse a los objetivos y lineamientos trazados con

anterioridad, o para desviarse del alcance de los mismos y perder el norte de la productividad y el cumplimiento de los objetivos. Si nos remitimos nuevamente a lo planteado por Echeverría (2000), los movimientos que a través de la consultoría pueden ser incentivados o gatillados al interior de la empresa pueden ser más o menos productivos que los realizados de manera previa a la introducción de un nuevo nivel de observación, pues las conversaciones, que son en suma quienes garantizan y soportan el poder de la palabra al interior de los procesos organizacionales también pueden ser más o menos productivas en función de quienes interactúan en ellas, y cómo construyen, deconstruyen y reconstruyen nuevas competencias conversacionales que les permitan situarse de manera más generativa frente a los dilemas que el ambiente propone. Esto nos remite a las siguientes dos fases del neodiseño interventivo:

Fase 5: Introducción de nuevas maneras de comunicar lo que se comunica; y Fase 6: Movimientos de Cambio.

Partiendo de la base que ofrece el lenguaje como la gran herramienta con la que contamos los seres humanos para coordinar acciones entre nosotros, e incluso, para coordinar la forma en que se coordinan acciones, es obvio que es a través de él que se introducen las nuevas maneras de comunicar a través de otros niveles de observación, y subsecuentemente, los movimientos de cambio al interior del sistema intervenido, en este caso a través de un proceso de investigación – intervención – consultoría sistémica.

Las nuevas maneras de comunicar lo que se comunica se enfocan en el caso pertinente a este trabajo, a la movilización de las metáforas que se observan en la comunicación propia de la organización que sirve como marco de referencia, y que han sido construidas a lo largo de su historia de vida y de prestación de servicios. Inicialmente la estrategia para movilizarlas se enfocará a exponer los efectos nocivos de la mantención de las mismas en los procesos comunicativos de la empresa, tanto dentro de ella como de ésta hacia fuera, hacia los beneficiarios de sus productos y servicios, así como de los consumidores de su imagen. Sin embargo, debido al momento histórico – evolutivo de la organización, esta se caracteriza por ser un sistema resistente al cambio, por cuanto es probable que este primer movimiento de la consultoría no tenga efectos mayoritariamente

significativos en principio. Es entonces, que desde la posición de la investigadora – interventora – consultora, que se decide hacer parte del proceso de metaforización que a diario vive la empresa y con base en ello, se decide intensificar el uso de una metáfora en particular que afecta de manera particularmente amplia las comunicaciones y la productividad de la empresa. Esta radica en comprender a las palabras como pequeñas urnas que por tanto tienen la capacidad de ser inviolables y llevar el mensaje tal y como el primer receptor lo había entendido, o como el autor lo había expresado. De ahí que precisamente, los autores de los mensajes gocen de autoridad pues esta se fundamenta en dar por hecha la comprensión de sus planteamientos, tal y como si los demás pudieran extraerlos directamente de su cerebro. Lamentablemente al no ser así, pues como ya se ha dicho el lenguaje no es inocente, surgen malentendidos y dilemas entre compañeros y áreas de trabajo, diluyendo el dominio de la confianza en la imposibilidad de lograr acuerdos. Al fomentar el uso de la metáfora se espera que el caos crezca pues la expresión “usted no entiende, como yo entiendo” seguramente se tornará en una de las más utilizadas dentro de los procesos de comunicación de la organización. Igualmente, se espera que cuando el caos empiece a tomar niveles insostenibles, la organización, por sí misma, se movilice en torno a la metáfora que domina su comunicación. Que sea ella misma quien, como sistema vivo de decisiones, actúe sobre su estructura, y se mueva como un conjunto, actuando sobre sus procesos con autonomía. Cada una de las personas que hace parte de la empresa en ese momento, se preocupe por hacer más comprensibles sus planteamientos, de tal manera que el compartir los mensajes con los demás no sea un privilegio sino una condición cotidiana del quehacer laboral. Este movimiento necesariamente modifica la estructura organizativa casi en su totalidad, pues incluso puede ser trasladada a la comunicación con los usuarios externos, apoyado esto en la comunicación con ellos a través de medios gráficos para su información, acerca de la misión, visión, labores y razón de ser de la empresa; logrando incentivar la capacidad de solucionar las situaciones inesperadas con prontitud, logrando que la información llegue a su destino de manera rápida haciendo que los procesos adquirieran un nuevo matiz de prontitud que sin duda beneficien tanto la imagen externa de la empresa, así como su

percepción interna por parte de los funcionarios. Sin duda esto estará enfocado a la aceptación del carácter conversacional particular de la empresa y a partir del reconocimiento de las competencias conversacionales existentes en la misma, desde esas dos importantes premisas será posible comprender que si bien las competencias conversacionales con las que la empresa venía operando le habían asegurado un lugar dentro del medio, y le habían garantizado satisfacer las necesidades de sus usuarios internos como externos, ahora ya era es momento para avanzar, con base en ellas, hacia nuevas maneras de comunicarse y de comprender los cambios del entorno, así como los suyos propios, para ejercer un papel activo sobre ellos que se traduzca en movimientos generativos y beneficiosos para todas las personas que la conforman. La posibilidad de que la organización mantenga una conversación consigo misma es tal vez la estrategia de la que mayores resultados se espera, pues así se focalizarán las áreas en que se hace más evidente la necesidad de mejorar las habilidades comunicativas que influyen directamente en la productividad y en la manera de posicionarse en el medio y ante los usuarios externos, y se comprenderá que las conversaciones francas pueden dar mejor cuenta de las tareas realizadas, y de las razones que las impulsan o las estancan, según el caso. Esto da origen a la última fase del neodiseño de intervención:

Fase 7: Nuevas Competencias Conversacionales.

La apropiación de nuevas competencias conversacionales dentro de la organización se posibilita, como ya se dijo, gracias a que la empresa tome conciencia sobre la necesidad de volverse sobre sí, y ante todo, que se desafíe a sí misma a diario a través de la implantación paulatina del trabajo reflexivo, en el que el aprendizaje no se detiene. El trabajo reflexivo se enfoca hacia el volverse sobre sí mismo infinitamente, es decir, es trabajar sobre la manera como se trabaja, de tal manera que se pueda cuestionar cada una de las acciones realizadas al respecto, y sobre todo, si son generativas o no.

Siendo consecuentes con lo expuesto anteriormente, el cambio se evidencia como la única constante del proceso de comprender a la organización como un sistema vivo autopoietico de decisiones, que afronta etapas de carácter evolutivo que le implican crecer y transformarse a diario. Precisamente en la

organización que sirvió como referencia para el presente ejercicio investigativo – interventivo – consultoría de procesos, la manera como se espera que se evidencie la apropiación de nuevas competencias conversacionales para facilitar sus procesos de cambio a futuro, radica en la capacidad que esta adquiera para auto revisarse, auto evaluarse y comprenderse en la diferencia como un todo funcional que posee una estructura que no es rígida, y que por lo tanto merece y necesita de la participación de todos para incrementar los niveles de la productividad y de la eficiencia frente a lo que esta ofrece al entorno. Estas nuevas competencias conversacionales se reflejarán en el mejoramiento de la imagen proyectada hacia los usuarios externos, la integración de nuevos funcionarios al cuerpo de trabajo de la institución, la reducción de la apatía frente a los procesos de innovación como la implementación de nuevas tecnologías como apoyo al trabajo individual, y ante todo, el incremento y posicionamiento de la capacidad de expresar en el dominio del habla y la escucha, aquellas situaciones que bien pudieran representar inconformidades que se pudieran traducir en bajas en la productividad o bien en discrepancias entre compañeros de trabajo. Sin embargo, estas se ampliarán en la fase siguiente del presente trabajo investigativo – interventivo – inventivo – consultoría sistémica, es decir en la correspondiente a la presentación de resultados.

RESULTADOS

Los resultados que se presentan a continuación, y que fueron obtenidos en el transcurso del trabajo realizado al interior del IGAC corresponden fielmente a lo planteado previamente en los neodiseños de investigación y de intervención, pues estos se explican fase a fase de cada uno de ellos con sus respectivos productos y procesos vividos por todos los actores inmersos en la construcción de los escenarios emergentes que propiciaron nuevas competencias conversacionales así como la integración del Ciclo Vital Organizacional como construcción multidimensional que hace parte de la cultura de la empresa.

El proceso investigativo – interventivo – inventivo – consultoría sistémica que se llevó a cabo dentro del IGAC Territorial Nariño sede Pasto, evidencia resultados consecuentes con los objetivos planteados al inicio del mismo. Es decir, existe una correspondencia entre lo esperado y lo real, entre lo deseado y lo que se co – construyó como movimientos dinámicos de cambio al interior de la institución, y que se ve hoy reflejado de manera tangible y determinante en la comunicación que la empresa maneja de manera interna, e igualmente, en las aproximaciones que ahora desde formas más funcionales de comunicación, hace con su entorno y su target de usuarios. Igualmente, estos resultados apuntan hacia la comprensión de manera mayoritariamente generativa y saludable de la existencia de un Ciclo Vital Organizacional, y de los desafíos que este le propone momento a momento a la empresa para alcanzar sus fases evolutivas aprovechando el caos como una posibilidad de encontrar nuevos sentidos y rumbos para el cambio y la adaptación constantes con el medio que le circunda. Sin duda el proceso que me incluyó como agente garante de la introducción de nuevos niveles de observación y de nuevas metáforas para la organización, también me genera la posibilidad de construir nuevas metáforas que he integrado paulatinamente a mis niveles de relación y mi forma particular de comunicar dentro de los sistemas que me incluyen como protagonista, y que ahora me fijan un norte para continuar relacionándome y creciendo a la par que con el IGAC, como institución co – creadora de mi crecimiento como profesional y ser humano. Primordialmente, algunos de los resultados más significativos se remiten a la

resignificación de la traducción de los axiomas de la comunicación en situaciones que no revisten características sintomáticas tanto para quienes asumen el papel de emisores como de receptores en la comunicación. Es pertinente aclarar en este punto que al hablar de síntomas en la organización, y específicamente al argumentar que estos reflejan un funcionamiento inadecuado de la misma, se hace referencia a situaciones puntuales que afectan la definición, planeación, coordinación y prestación de servicios, esto obviamente soportado en la palabra como el medio o vehículo a través del cual se concatenan hechos y se comparten experiencias para llegar a acuerdos con respecto a acciones que busquen satisfacer necesidades internas de la empresa, o bien externas de los usuarios de los servicios de la misma. Como se expone en el marco conceptual teórico de este documento, los axiomas de la comunicación son susceptibles de ser puestos en escena desde perspectivas no muy saludables que sin duda comprometen la mayoría o bien la totalidad de los componentes de la cultura organizacional, lo que por tanto desembocará en el surgimiento de discrepancias que afectarán de manera progresiva y bastante nociva el ejercicio de la empresa, como en el caso del IGAC. De esta manera, los resultados obtenidos dentro del proceso investigativo – interventivo – inventivo – consultoría sistémica se presentan fase a fase de cada uno de los neodiseños (investigación e intervención), integrando los efectos que se obtuvieron tanto en los niveles relacionales como en los referidos a los axiomas de la comunicación.

Neodiseño de Investigación.

Fase 1: Comprendiendo a la Organización como Sistema Autopoiético vivo de Decisiones.

El proceso que refleja de mejor manera los resultados obtenidos en esta fase de investigación en la que se hizo posible tomar contacto con la organización, se remite a la introducción del diagnóstico organizacional no como documento o producción estática, sino como proceso transversal que influiría en todos los demás procesos de la empresa, pues desde el primer momento se llevó a la misma a comprender que después de iniciar con este proceso jamás volvería a ser la misma, dado que el simple hecho de introducir un nuevo nivel de observación con

la Unidad de Práctica en Psicología ya la había transformado para siempre. El diagnóstico elaborado en esta primera fase es el siguiente:

Al realizar una lectura de los procesos que se llevan a cabo dentro del Instituto Geográfico Agustín Codazzi – territorial Nariño – sede Pasto, es posible empezar a comprender la estructura y la cultura que esta organización ha generado a través de su historia, e igualmente, gracias a los cambios que ha atravesado y los retos que ha asumido, que a su vez le han impulsado a asumir una postura dinámica frente a los mismos, como una necesidad para continuar prestando sus servicios con excelencia. Citando a Rodríguez (1999), “todo problema de la organización es un problema de comunicación, y puede ser detectado a través del sistema de comunicaciones de la organización”. Lo anterior nos remite a comprender cómo en el devenir comunicacional del IGAC se han construido formas de comunicación que facilitan el desempeño individual más sin embargo afectan el colectivo, y que en ocasiones han derivado en discrepancias que distancian labores que se suponen sincrónicas.

Es así como dentro de ese flujo de comunicación y gracias a la inclusión de la observadora dentro del sistema, fue posible comprender que la Metáfora del Receptáculo influye de manera amplia en las labores del Instituto, y por ende, conlleva implicaciones relacionales que organizan de manera compleja las realidades creadas y experimentadas por los autores de los mensajes, en este caso los funcionarios. Es decir, se ha elaborado de manera interna, un tejido o trama que envuelve e influye la labor de cada uno generando una comprensión netamente subjetiva de lo que se quiere comunicar, dando por hecho o asegurado un nivel de comprensión generalizado para todos los receptores de aquel mismo mensaje.

Dado que es imposible no comunicar, pues inclusive la ausencia de palabras lleva implícita en si la acción que presupone la comunicación, es posible comprender que las formas que se han creado dentro del IGAC han dado lugar al surgimiento de posibles diferencias que, sumadas al momento histórico de transición en el que se encuentra la institución, han planteado necesidades específicas de evaluación y de cambio, referidas al ámbito del Clima Laboral y los niveles de motivación que influyen en las labores de cada funcionario y por lo

tanto, en las de toda la Territorial. De ahí que el presente diagnóstico implique desde el mismo momento de su inicio una intervención, pues la organización ha empezado a moverse en torno a esa intención de evaluarla, intervenirla y potenciarla, que necesariamente supone retos y ha producido reacciones diversas en torno a la propuesta de mejoramiento planteada desde la dirección en conjunto con la Unidad de Práctica. Es posible afirmar que la organización, luego de pasar por el diagnóstico, jamás volverá a ser la misma.

Con la intención de lograr un impacto beneficioso para el Instituto y ante todo para sus funcionarios, con el fin de proyectar ese bienestar a los usuarios externos, se otorgó desde el primer momento relevancia plena a las opiniones de la totalidad de funcionarios. Para ello fue necesario establecer contactos claros, en un primer momento gracias a la utilización de una entrevista semi estructurada, aplicada a manera de conversación informal con cada uno de los trabajadores que se tradujo en la obtención de información pertinente al momento que atraviesa la organización, así como correspondiente a puntos básicos que son relevantes para elaborar una lectura fiel de la realidad. De este proceso se partió para elaborar un mapa conectivo que plasma esa indagación primaria, y que corresponde a la síntesis de las versiones obtenidas. Este mapa se incluye al final de este texto, para garantizar una mejor comprensión de este proceso.

Gracias a la colaboración y el grado de compromiso asumido por los actores inmersos en este proceso de diagnóstico, fue posible plantear objetivos coherentes con las metas trazadas por la organización a corto, mediano y largo plazo. Dentro de ellos conviene resaltar, dado que es en sí el objetivo general del Proyecto de Práctica Profesional que dio lugar, razón de ser y finalmente nacimiento al presente trabajo investigativo – interventivo – inventivo – consultoría sistémica, el que está encaminado a generar espacios que contribuyan al fortalecimiento de una Cultura Organizacional que propicie la construcción de nuevas formas de comunicación hacia el interior de la Institución e igualmente hacia los usuarios de los productos y servicios de la misma. Según Schein (1988), la Cultura Organizacional se refiere a las presunciones y creencias básicas que comparten los miembros de una organización. Ellas operan de manera inconsciente y al tiempo definen las relaciones que ellos mantienen con el

entorno, siendo entonces aprendidas como respuesta a los problemas propuestos por el mismo y a los propios de la integración al interior; es decir, esta influye necesariamente la proyección hacia el exterior de lo que se vive de manera interna. Igualmente, la cultura deberá entenderse como el conjunto de premisas en las que se basa y construye el decidir organizacional. Es así como se llega a la conclusión de que existen muchas fortalezas enfocadas en cuanto al cumplimiento y prestación de servicios, de las relaciones interpersonales percibidas como buenas o satisfactorias, y del sentido de pertenencia que se refleja en escenarios que actúan como “vitriñas” del mismo, pero que sin embargo, existen áreas puntuales en las que es necesario realizar una intervención con el fin de mejorar aquellas situaciones que generan malestar tanto en el clima laboral como en el desempeño de las funciones de cada uno. Estas situaciones se relacionan estrechamente con lo relacionado en cuanto a la atención al usuario, la proyección de la imagen y el conocimiento interno de publicaciones y servicios con los que cuenta el IGAC. Estos tres factores constituyen los pilares de la presente propuesta puesto que evidencian falencias, lo cual impulsa con mayor razón al cambio, además de ser elementos fundamentales dentro de la cultura existente en la organización.

La atención al usuario es una prioridad para el IGAC en coherencia con su Misión, Visión y Objetivos, de ahí que la búsqueda permanente de la excelencia en el cumplimiento sea el factor clave para la administración. No obstante, la automatización de funciones por puesto de trabajo gracias al tiempo de servicio prolongado ha provocado un distanciamiento del usuario, lo que sugiere en este momento la necesidad de introducir una humanización del servicio de tal manera que la satisfacción del cliente sea integral y pueda ofrecerse de manera continua. Esta es también una forma de proyección de imagen, lo que constituye otro punto álgido de la lectura realizada.

Fue posible establecer y comprender la existencia de un desconocimiento por parte de la sociedad en cuanto a los productos, servicios y publicaciones, así como de la imagen corporativa del IGAC; lo que a largo plazo ha ocasionado un “encasillamiento” de la organización en torno a un solo servicio que esta presta: el Catastro, la carta Catastral y los certificados, dejando a un lado una infinidad de

posibilidades que se incluyen en el portafolio de servicios y que deben darse a conocer para continuar con el proceso de posicionamiento a nivel regional que la Dirección desea adelantar. Cabe mencionar que el desconocimiento de las publicaciones es generalizado entre los funcionarios, por tanto, desde ellos mismos surgió la inquietud de realizar jornadas informativas que les aporten en cuanto a conocimiento y resolución de dudas en cuanto a la literatura y demás producciones de la Institución con el fin de estar en mayor capacidad de ofrecer e informar al usuario en cuanto a dichos productos. Dado el carácter de estrecha relación de los anteriores puntos mencionados con la cultura organizacional, nos remite a la introducción del cambio y la incertidumbre para transformar la realidad, haciendo claridad en torno a que no se debe pretender cambiar a la organización, es ella quien cambia en sí, a partir de sus propios movimientos y comprensiones.

El clima organizacional constituye otro factor que tiene especial relevancia en el presente contexto, dado que el clima organizacional es un concepto multidimensional que se configura a partir de las características de la misma y por tanto, compone la “personalidad” de la organización. En el caso particular del IGAC, para la evaluación y medición del clima, se han proyectado como elementos sobresalientes las variables referidas al espacio físico, apoyo logístico, condiciones ambientales, estilo de la dirección, habilidades y aptitudes personales, motivación y relaciones interpersonales, pues dentro de la organización dichas variables son las que mayor percepción compartida tienen los funcionarios, posicionándolas como apreciaciones desde la experiencia, y que por tanto poseen un carácter evaluativo. De allí que la lectura realizada en cuanto a las actitudes que influyen al clima y viceversa, haya confirmado la reciprocidad de esta relación, pues las críticas internas al ambiente de trabajo han contribuido a agravarlo en mayor medida, remitiéndose a una especie de espiral que conlleva en sí implicaciones generalizadas.

Así, y de acuerdo a la tipificación realizada por Rensis Likert (1961, 1967), el clima organizacional que se vivencia dentro del IGAC Territorial Nariño se caracteriza por tener particularidades paternalistas, en las que las decisiones se toman en los escalones superiores, aunque dándole cabida a la delegación hacia el

resto de la organización. Dentro de este se evidencian relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre a la base, y la dependencia de manera inversa. Es comprensible entonces, que para los funcionarios el clima parece ser estable y estructurado, al tiempo que sus necesidades cubiertas, en tanto se respeten las reglas de juego preestablecidas. El ideal para los funcionarios, para la Dirección y por ende para los usuarios, sería alcanzar los niveles de un clima participativo, sin desconocer que para ello es necesario seguir un proceso continuo de mejoramiento y dinamismo constante; pues un clima favorable permitirá el surgimiento de compromisos estables de los funcionarios para con la organización y por consiguiente, un incremento de los niveles de productividad gracias a la satisfacción de necesidades por trabajador. En este punto conviene mencionar que dentro del proceso investigativo a lo largo de la totalidad de sus fases, se comprendió al clima organizacional del IGAC como cambiante, metafórico, ambivalente e inquietante, pues siempre la empresa se movía para ejercer cambios en el mismo aunque estos no fueran siempre los esperados o los óptimos.

Es necesario precisar con mayor énfasis que el Diagnóstico Organizacional constituye un proceso que es una etapa de un proceso de mayor envergadura (la construcción del concepto de Ciclo Vital Organizacional y la apertura hacia nuevas Competencias Conversacionales), y que por tanto está sujeto a enriquecerse y construirse en el devenir de la organización y su transcurso dinámico, pues las fortalezas y debilidades de la misma son tópicos en constante evolución y por lo tanto, merecen ser reconocidas en su cambio, de tal manera que es posible que en un lapso corto, la organización haya cambiado sustancialmente; así lo ideal es que el diagnóstico sea en gran medida autorreflexivo y participativo, con el fin de ser generativo. Para dar garantía a lo anterior y como resultado adicional, la organización incorporó el diagnóstico a su flujo de negociaciones y decisiones, de tal manera que aunque se percibía al cambio como amenazante se lo construyó paulatinamente desde el interior para reducir los efectos traumáticos del mismo. Es decir, se generó para sí misma procesos adicionales de carácter consensuado para comprender sus movimientos y sus acomodaciones al ambiente, en función de la apropiación de nuevas estrategias para reacomodarse en un sentido autopoiético de manera constante y que guía de

manera acertada la manera en que esta se construye a diario en el poder de la palabra.

A continuación se presenta el mapa conceptual que se hizo para apoyar al diagnóstico, y que surge como lectura de los procesos que el IGAC vivía en la fase inicial de este proceso, además de ser producto de las impresiones y comprensiones que cada funcionario poseía en el momento en que se abordó a la organización por primera vez:

LECTURA ORGANIZACIONAL
IGAC Instituto Geográfico Agustín Codazzi
Territorial Nariño

Cambio de Administración: “Del Autoritarismo a la Comunicación”
 Nueva Administración abierta y receptiva a las sugerencias y comentarios de los funcionarios; se valora a cada persona desde esa condición.

Relaciones Interpersonales: Se califican como adecuadas, aunque si se anota la presencia de roces producto de la convivencia. Este tema se torna un poco álgido al pedir referencias puntuales de dichos roces, (no generalizado).

Clima Laboral: “Múltiples fachadas”, que pueden obedecer a momentos de presión que movilizan de manera diferente el hacer de cada funcionario, así como al “tráfico de influencias” que permitan conseguir beneficios personales. Este se ve afectado por tres factores importantes, que son:

Espacio Físico
 Es considerado un limitante pues este es reducido, y dificulta el desempeño.

Apoyo Logístico
 Bajo o insuficiente en cuanto a equipos (computadores) que faciliten el acceso al Sistema interno.

“Ausencia” de Manual de Funciones
 Referida al desconocimiento del mismo, pues se ve como necesaria la delimitación de las funciones para cada cargo.

Aspiraciones Personales: la principal es la Jubilación (factor edad). Sin embargo la preparación para esta nueva etapa es escasa (baja influencia EPS – ARP, ausencia de apoyo psicológico)

Remuneración Económica: se percibe como baja de manera generalizada, lo que conlleva a contemplar alternativas externas así como la recepción de incentivos \$\$ por parte del usuario, lo que **NO** se percibe como corrupción.

Atención al público: debido a la automatización de las funciones en cada cargo, esta ha pasado a no ser una prioridad.

Baja secuenciación del trabajo: aumenta la carga laboral por funcionario haciendo surgir en temporadas específicas (por ej. Fin de año) el trabajo bajo presión, ante lo cual se plantea la necesidad de implementar estrategias de afrontamiento y de facilitar el acceso a:

Capacitación: ofrecida por áreas y ante todo en lo referido al manejo de programas de computación de apoyo para el ejercicio de las funciones.

Factor generador de estrés: sugiere nuevamente la necesidad de contar con estrategias de afrontamiento Ante situaciones o eventos estresores dentro del lugar de trabajo.

NUEVAS FORMAS DE COMUNICACIÓN VERBAL Y NO VERBAL.

Gracias a estas dos aproximaciones a la realidad organizacional, fue posible comprender que sin duda alguna esta representa un sistema vivo, capaz de decidir por sí misma y capaz de reproducir sus componentes hasta el infinito en función de la evolución y del verse envejecer a sí misma, lo que innegablemente le sugería reposicionarse y reinventarse para ejercer un papel activo en su desempeño diario. Sin embargo, era evidente también que la empresa no sabía como hacerlo, de ahí que ella misma justifique la presencia de la Consultoría como nuevo nivel de observación.

Como somos seres lingüísticos expresamos a través del lenguaje, pero también somos no lingüísticos, la corporalidad y el emocionar están comunicando siempre. De esta manera expresamos nuestras comprensiones de esos dominios no lingüísticos a través de la palabra. Adicionalmente y en coherencia con Echeverría (2000:105), al operar como un sistema dirigido principalmente por la confianza como emocionalidad predominante, la expresión de las demás emociones propias del ser humano tendrá cabida dentro del flujo de negociaciones de la empresa, pues es desde ellas desde donde se construye un nuevo tejido relacional y comunicativo que soporte beneficiosamente las nuevas estrategias que implica la Empresa Emergente como modelo de hacer empresa al interior del IGAC.

Fase 2: Sistematización de la Observación y de los Niveles de Relación para comprender las Competencias Conversacionales.

Dadas las características de la observación que permeó todo el proceso desarrollado en la Institución, esta además de ser participativa y propositiva también arroja resultados bastante generativos para la investigación. Sin duda alguna el papel ejercido por mi, como agente externo/interno en capacidad de entrar y salir de la realidad organizacional para ampliar el campo de visualización de los hechos que cotidianamente configuran y modifican el desempeño de la empresa, se vio en constante observación y evaluación por parte del cuerpo de funcionarios de la organización. Este hecho, lejos de entorpecer mi labor y mi desempeño, me permitió comprender que yo también estaba siendo investigada y comprendida por parte de la empresa, lo que se traduce en la consecución de un impacto importante en la realidad organizacional del IGAC, pues si se tiene en

cuenta que la Unidad de Psicología 2006 – 2007 fue pionera en este contexto, es posible comprender que el papel y la imagen del Psicólogo como consultor dentro de la organización adquiere matices generativos para los funcionarios, lo que les permite entablar niveles de relación beneficiosos para sí mismos tanto conmigo como primera experiencia en ese contexto, como con las personas que a futuro desempeñen el cargo de Psicólogo Practicante de la Institución. Los niveles de relación establecidos entonces gracias al ejercicio de una observación responsable y (objetiva) son de carácter generativo, garantes de la construcción de vínculos que se mantienen a través del tiempo y de la ausencia física de miembros de la organización, ya sea por jubilación o por terminación del contrato de prestación de servicios. Esto se relaciona con el segundo axioma de la comunicación, pues la comunicación interna del IGAC era evidentemente metafórica, cargada de expresiones que evidenciaban la existencia de patrones rígidos a la hora de comunicar situaciones o hechos que afectarían a la empresa como un todo. La metáfora que primaba en la comunicación interna del IGAC era la Metáfora del Receptáculo, razón por la que se tuvo en cuenta los planteamientos de K. Krippendorff (1987) acerca de dicha metáfora, de tal manera que se explique la necesidad de movilizarla en los espacios al interior de la Institución en los que esta forma de comunicación se ha tornado nociva; tanto para los funcionarios como para los usuarios en tanto afecta el clima laboral del mismo. En este sentido, y teniendo en cuenta a la Metáfora como aquel vehículo lingüístico mediante el cual se construye algo nuevo, y que al mismo tiempo detalla ampliamente la realidad en la que se la utiliza, esta constituye en sí una expresión máxima de creatividad humana. La Metáfora del Receptáculo lleva implícita la concepción del lenguaje como un receptáculo de objetos particulares, en este caso pensamientos, que suelen resultar de difícil acceso; y que al mismo tiempo, intenta, en la cotidianidad, describir a todos los mensajes, las imágenes y las señales como iguales receptáculos de significados, ideas o cosas que los protegen en su tránsito a su destino final. De allí que la queja que caracteriza a esta Metáfora en particular sea la que sostiene *“usted no entiende... como yo lo entiendo”*, al presuponer la existencia de “comunes denominadores” que conllevarían el compartir de manera generalizada aquello que se busca comunicar

desde la propia subjetividad, posicionando al compartir como una fuerte norma social. Esta asociación entre comunicación y compartir tiene un origen antiguo, remitido a la etimología de la palabra **comunicación**, la que tiene la misma raíz que “**común**”, “**comuna**”, “**comunidad**” e incluso “**comunismo**”, todas las cuales interpretan a los individuos como siendo, en variados aspectos, lo mismo. Por tanto, es posible afirmar que el compartir, abordado desde esta perspectiva, se convierte en una fuerte norma social. El uso de esta Metáfora afecta profundamente las relaciones posibles entre comunicadores, dentro de la comunidad y la sociedad, pues inevitablemente genera discrepancias evidentes que se basan en la búsqueda de la “interpretación correcta”. En este sentido, es posible que las “locuras de la percepción humana” conduzcan a los receptores de un mismo mensaje a equivocarse y por ende producir algo diferente al compartir; de ahí que la física invocada por la Metáfora del Receptáculo implica que un mensaje tendría que ser el mismo para todo el mundo, pues de él solo podría sacarse lo que inicialmente se puso en él. En el caso del IGAC, el uso de esta metáfora afectó profundamente las relaciones entre áreas de trabajo, pues la autoridad se otorgó a los autores de los mensajes al buscar explicaciones causales para las discrepancias entre unos y otros. Volviendo a la etimología, la palabra **autoridad** deriva de **autor**, que designa a este como quien debe saber lo que pone en los mensajes; ocasionando de alguna manera una sumisión a esta autoridad, que a su vez explica los alcances de esta Metáfora. Cabe anotar, que cuando las discrepancias originadas en la interpretación no son susceptibles de ser explicadas o mediadas, pueden dar paso a la violencia física, ejemplificada en los diversos tipos de violencia intrafamiliar o incluso de conflictos internacionales, basada en la falta de acuerdo acerca de cuál es la interpretación correcta y quién tiene la autoridad para decidir sobre lo que los otros deben aceptar como verdadero (Krippendorff, 1988). Afortunadamente, gracias a la mediación de procesos como el diagnóstico organizacional y los movimientos efectuados desde la Consultoría, el uso de esta metáfora fue disminuyendo paulatinamente en el entramado comunicacional de la institución dando lugar a nuevas maneras de posicionarse ante el o los otros en papel de interlocutores, desde la postura, la prosodia, lo gestual y por supuesto lo verbal. Igualmente, se logra comprender que el silencio

ejercido de manera competente es una fuerte herramienta para lograr efectos generativos en la comunicación, siempre y cuando este también se someta a un consenso previo para lograr una asertividad para introducirlo en el contexto diario del trabajo. A continuación se presenta la matriz pertinente a la elaboración del diagnóstico organizacional, para ofrecer un panorama más amplio de este proceso que involucró todos los niveles y componentes de la cultura organizacional del IGAC.

Construcción del Diagnóstico Organizacional

Objetivo General: Elaborar un diagnóstico participativo que además de identificar las falencias y necesidades de cambio del IGAC, esté enfocado a resaltar y fortalecer las competencias existentes al interior del mismo.

Involucrar a los funcionarios en la construcción e implementación de estrategias de cambio que conduzcan al desarrollo de una cultura organizacional más funcional.

Objetivos Específicos	Estrategias	Actividades	Ind. de Logro	Ind. De gestión
<ul style="list-style-type: none"> Involucrar a los funcionarios en la construcción e implementación de estrategias de cambio que conduzcan al desarrollo de una cultura organizacional más funcional. Detectar y comprender los síntomas que reflejen una estructura de funcionamiento inadecuada. 	<ul style="list-style-type: none"> Observación y lectura constante de la dinámica relacional del Instituto. 	<ul style="list-style-type: none"> Establecimiento de nexos relacionales que permitan comprender y develar la comunicación digital y analógica, de tal manera que se co – construyan posibilidades y se incorporen nuevas visiones a la ya obtenida. Confrontación de las hipótesis planteadas, a través de la conversación informal con cada uno de los funcionarios. 	<ul style="list-style-type: none"> Aceptación, refutación y replanteamiento de hipótesis. Recepción de aportes generativos para la construcción permanente del cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> Participación activa de la totalidad de los funcionarios, de tal manera que se den a conocer sus aportes, inquietudes y perspectivas para co – construir guiones compartidos.
Responsable:	<ul style="list-style-type: none"> Psicóloga Practicante Marian Alejandra Báez López, Universidad de Nariño. Funcionarios IGAC, Territorial Nariño. 			
Recursos:	<ul style="list-style-type: none"> Talento humano. Formatos de medición. Espacio físico disponible. 			
Lugar y Fecha:	Instituto Geográfico Agustín Codazzi, agosto a diciembre de 2006.			

Matriz 1. Construcción del Diagnóstico Organizacional. (© Báez, M. A. 2006).

Desde el primer momento, y teniendo en cuenta siempre al diagnóstico organizacional como un proceso que involucra múltiples visiones, aportes, subjetividades y posiciones, se tomaron en consideración todas las situaciones que se presentan a diario en la Institución, el desarrollo de la convivencia y de las relaciones interpersonales, las relaciones laborales y la comunicación que se da entre funcionarios, de tal manera que se garantizó una inclusión efectiva en el proceso y se dio lugar a la comprensión de los fenómenos humanos observados. Igualmente, fue necesario establecer a la capacidad de consensuar como herramienta fundamental para llegar a acercarse a la realidad sin transgredir el espacio de cada uno, permitiendo así el surgimiento de nuevas hipótesis y formas de relación mediatizadas por el lenguaje.

De manera paralela, se planeó en conjunto con la Dirección Territorial la ejecución de la aplicación del formato de calificación de atención recibida. Este formato fue diseñado por la investigadora – interventora – inventora - consultora para que fuera diligenciado por parte de los usuarios de los servicios del IGAC Territorial Nariño, esto en el primer piso de la Institución, donde se expiden los certificados catastrales, se corrigen y revisan las escrituras de los predios, se expiden las cartas catastrales, y se expenden las publicaciones del Instituto. Se escogió este lugar para la aplicación del formato, debido a que es allí donde se presenta la mayor afluencia de usuarios y porque es allí desde donde se direccionan a los mismos para que sean atendidos donde lo precisen de acuerdo a su necesidad. El formato consiste en una pequeña información acompañada de una escala Likert, para que el usuario escoja una opción (la que considere más conveniente), y un espacio para consignar las sugerencias u observaciones que tenga para la institución. El formato, sometido a revisión y aprobación del Director Territorial, es el siguiente:

FORMATO DE CALIFICACIÓN DE ATENCIÓN RECIBIDA Instituto Geográfico Agustín Codazzi – IGAC Unidad de Psicología UDENAR	
AGRADECEMOS SU COLABORACIÓN AL DILIGENCIAR ESTE FORMATO, PARA MEJORAR NUESTRO SERVICIO. ¿CÓMO CALIFICARÍA USTED LA ATENCIÓN RECIBIDA POR PARTE DE LOS FUNCIONARIOS IGAC? (MARQUE CON UNA X – EQUIS).	
EXCELENTE	
MUY BUENA	
BUENA	
REGULAR	
MUY REGULAR	
DEFICIENTE	
MUY DEFICIENTE	
SUGERENCIAS:	
Muchas Gracias.	

La intención de realizar este ejercicio investigativo – interventivo se enfocó a evaluar ¿cómo estamos?, frente al usuario en cuanto a atención y prestación de servicios, es decir, la percepción que ellos tienen frente a la Institución. Esto gracias a que ya se había trabajado en cuanto a proyectar la imagen desde diferentes opciones de contacto con la comunidad, y al mismo tiempo, a la ubicación de pendones y medios gráficos que identifican a la Institución a través del logo y la imagen corporativa, en espacios de la Territorial que reciben un flujo importante de usuarios y visitantes (Primer y Segundo piso).

La aplicación del formato se realizó en dos fases: en la semana comprendida del 7 al 11 de mayo de 2007, se aplicó en las dos (2) ventanillas correspondientes a Certificados y Escrituras; y en la semana comprendida entre el 14 al 18 de mayo de 2007 se realizó la aplicación en el Centro de Información Geográfica. Es necesario anotar que la responsable de la aplicación fue la

Psicóloga Practicante, quien personalmente lo explicó a cada usuario, de tal manera que pudiera orientarlo en caso de tener dudas o inquietudes frente al mismo.

La distribución de los formatos se hizo de la siguiente manera:

Total de Formatos aplicados:	100
Formatos aplicados en Ventanilla de Certificados:	35
Formatos aplicados en Ventanilla de Escrituras:	35
Formatos aplicados en Centro de Información Geográfica:	30

A continuación se presentan los resultados de la aplicación de los formatos:

Aplicación en Ventanilla de Certificados				
Responsables: Ps. Pr. Marian Alejandra Báez López				
Dirección Territorial				
Silvia Eraso Hanrryr (Funcionaria IGAC)				
Total Formatos aplicados:	35	Total Formatos anulados:	0	Fecha: mayo 7 al 11 de 2007
Frecuencia de Respuesta				
Opción	Total		Porcentaje	
Excelente	20		57.14%	
Muy Buena	5		14.28%	
Buena	10		28.57%	
Regular	0		0%	
Muy Regular	0		0%	
Deficiente	0		0%	
Muy Deficiente	0		0%	

Tabla 1. Aplicación de formatos de calificación de atención recibida en Ventanilla de Certificados. (© Báez, M. A. 2007).

Las percepciones de los usuarios que diligenciaron los formatos de calificación en la ventanilla de certificados son satisfactorias tanto para la

Dirección Territorial como para el proceso investigativo – interventivo – inventivo – consultoría sistémica, pues estos dan cuenta de los esfuerzos que se han realizado para educar al usuario frente a los productos, servicios, imagen corporativa y valores de la Institución; lo que a su vez se ve reflejado en la atención que este recibe en cualquier situación que le lleve a acercarse al IGAC.

Gracias a la búsqueda del posicionamiento de la Institución como entidad transparente y al servicio de la comunidad, se ha incentivado al interior de la misma el deseo de satisfacer con prontitud y diligencia las necesidades de las personas que se acercan a solicitar los servicios. De esta manera se explican los resultados obtenidos plasmados en la propia opinión del usuario, quien por su condición imparcial está en capacidad de calificar y evaluar la atención recibida en las instalaciones de la Territorial.

Aplicación en Ventanilla de Escrituras				
Responsables: Ps. Pr. Marian Alejandra Báez López				
Dirección Territorial				
Álvaro Martínez Apraez (Funcionario IGAC)				
Total Formatos aplicados:	35	Total Formatos anulados:	0	Fecha: mayo 7 al 11 de 2007
Frecuencia de Respuesta				
Opción	Total		Porcentaje	
Excelente	20		57.14%	
Muy Buena	7		20%	
Buena	7		20%	
Regular	1		2.85%	
Muy Regular	0		0%	
Deficiente	0		0%	
Muy Deficiente	0		0%	

Tabla 2. Aplicación de formato de calificación de atención recibida en ventanilla de Escrituras. (© Báez, M. A. 2007).

De igual manera, en la ventanilla correspondiente a Escrituras, el resultado es similar al obtenido en Certificados lo cual se explica si nos remitimos a la labor de planeación, logística, acompañamiento, ejecución y evaluación que en cuanto a proyección de imagen corporativa y mercadeo, la Institución ha venido desarrollando desde el momento en que empezó a ser diagnosticada al inicio del proceso investigativo – interventivo – inventivo – consultoría sistémica, basándose en los aprendizajes y experiencias de vida de los funcionarios que están a cargo de la atención al público. Es así como es notorio en el desarrollo de las labores del IGAC, que el usuario también se ha reeducado para comprender la razón de ser y los servicios que la Institución tiene para ofrecerle, ubicándose dentro de la dinámica del consumidor como la razón de ser de esos productos de consumo que la Organización promueve.

Aplicación en Centro de Información Geográfica				
Responsables: Ps. Pr. Marian Alejandra Báez López				
Dirección Territorial				
Rafael Mesías Tibaquirá (Funcionario IGAC)				
Total Formatos aplicados:	30	Total Formatos anulados:	0	Fecha: mayo 14 al 18 de 2007
Frecuencia de Respuesta				
Opción	Total		Porcentaje	
Excelente	17		56.66%	
Muy Buena	9		30.00%	
Buena	4		13.33%	
Regular	0		0%	
Muy Regular	0		0%	
Deficiente	0		0%	
Muy Deficiente	0		0%	

Tabla 3. Aplicación de formatos de calificación de atención recibida en Centro de Información Geográfica. (© Báez, M. A. 2007).

El Centro de Información Geográfica es igualmente, un punto importante dentro de la proyección que como Institución desarrolla el IGAC. En este espacio, si bien la afluencia de usuarios se da de manera más pausada que en las otras dos ventanillas, es fundamental para lograr acercamientos significativos al usuario en cuanto a la percepción que este pueda generar frente a los productos y publicaciones que allí pueda encontrar, así como frente a la atención que recibe al acercarse buscando acceder a los mismos.

De manera similar, el usuario aprueba la labor de quien se encuentra encargado del Centro de Información Geográfica, pues reconoce ser atendido con prontitud, diligencia y amabilidad, facilitando la consecución de los propósitos con los que se acercó a dicha dependencia de la Territorial.

Totalización de Resultados				
Responsables: Ps. Pr. Marian Alejandra Báez López				
Dirección Territorial				
Total Formatos aplicados:	100	Total Formatos anulados:	0	Fecha: mayo 7 al 18 de 2007
Frecuencia de Respuesta				
Opción	Total		Porcentaje	
Excelente	57		57%	
Muy Buena	21		21%	
Buena	21		21%	
Regular	1		1%	
Muy Regular	0		0%	
Deficiente	0		0%	
Muy Deficiente	0		0%	

Tabla 4. Totalización de resultados de la aplicación de formatos de atención de calificación recibida. (© Báez, M. A. 2007).

En resumen, y coherentemente con los resultados presentados anteriormente, explicitados de manera conjunta en la anterior tabla, la percepción que los usuarios tienen de la atención recibida por parte de los usuarios encargados tanto de las ventanillas como del Centro de Información Geográfica, reflejada en los resultados arrojados por la aplicación del Formato de Calificación de Atención es altamente positiva, lo que constituye un motivo importante para continuar prestando un adecuado servicio a la comunidad que acude al IGAC y que aprueba la manera como está siendo manejada la parte referente a servicio al cliente. No obstante, es conveniente anotar que este resultado no se aleja de la realidad y de las metas deseadas por la organización y por la Dirección debido al trabajo en equipo y al deseo constante de buscar la excelencia a diario en cada una de las actividades que se realizan en la Territorial Nariño. El usuario es la razón de ser de la Institución y por lo tanto es él quien está en capacidad de evaluar el servicio al que accede y, al mismo tiempo, tiene como derecho recibir lo mejor del equipo de trabajo del IGAC, siendo el deber de éste ofrecer la excelencia como única alternativa.

Es satisfactorio comprender cómo la percepción del usuario ha evolucionado coherentemente con las metas planteadas por la administración actual, la que dirige la Territorial hace aproximadamente dos años; buscando alternativas para responder de la mejor manera a las necesidades de la comunidad partiendo de la base de una estructura fuerte al interior de la Institución. Esto se refleja en la agilidad en la entrega de documentos al solicitante, empezando por la primera atención recibida, pasando por las dependencias que sea necesario, hasta el último paso interno que es la firma del Director, y posterior entrega. Para cumplir con los plazos de entrega, la dirección implantó la utilización del sello con la firma del Director en los documentos a expedir, de tal manera que en ausencia de este se continúa cumpliendo con las obligaciones adquiridas con el usuario, buscando satisfacerle y al mismo tiempo, contribuir a la excelencia en la imagen del IGAC, si se tiene en cuenta que cada uno de los solicitantes se convierte en un potencial multiplicador acerca de la perspectiva y percepción que se lleva del servicio y atención recibidas.

Las sugerencias recibidas en el desarrollo de la aplicación del presente instrumento fueron en su mayoría de carácter verbal, enfocadas hacia la mantención de los buenos niveles de atención, de la agilidad en la entrega de documentos, y hacia la ubicación de medios gráficos grandes y legibles que contengan los precios de los documentos a solicitar. Sin embargo, algunos usuarios escribieron sus proposiciones, las cuales también se presentan en la siguiente tabla:

Sugerencias de los Usuarios		
	Total	%
Continuar con la misma buena atención/similares.	4	30.76%
Extender la atención al Público hasta las 6:00 p.m.	2	15.38%
Ubicación de otra ventanilla para agilizar la atención cuando el sitio se encuentra lleno.	2	15.38%
Ubicación de medios gráficos para identificar fácilmente el costo de los documentos a solicitar.	1	7.69%
La atención es buena pero no satisface el alto valor de los documentos públicos.	1	7.69%
Concretar las fechas de entrega de escrituras/resoluciones para respetar el tiempo del usuario.	1	7.69%
Al solicitar cualquier información ó documento lo ha encontrado a tiempo y amablemente.	1	7.69%
La atención al público es demorada/sugiere mejorarla empezando por la persona encargada de portería.	1	7.69%

Tabla 5. Sugerencias de los usuarios. (© Báez, M. A. 2007).

Las sugerencias de los usuarios constituyen un insumo fundamental para garantizar la continuación y apertura de nuevos procesos desde nuevas Unidades de Práctica en Psicología, pues si bien los resultados obtenidos dentro de esta primera experiencia de articulación de Práctica Profesional dentro del contexto del IGAC han sido satisfactorios tanto para la Institución como para la Psicóloga Practicante y por ende, para el Programa de Psicología de la Universidad de Nariño, constituyen en sí mismos el llamado a continuar constantemente en la

búsqueda de nuevas maneras de acercamiento a la comunidad, a partir del re – conocimiento como Institución y de la educación en comunidad, que sugiere retos y posibilidades de articular otras visiones que contribuyan a fortalecer la organización, y ante todo, se correspondan con los objetivos institucionales que se enfocan hacia la consecución de resultados por y para sus trabajadores así como para los usuarios. Este resultado se ve cristalizado en la continuación y revalidación del convenio con el Departamento de Psicología de la Universidad de Nariño para continuar con el trabajo desarrollado desde la Unidad de Práctica, para beneficio constante de los funcionarios de la Institución.

Estos resultados evidencian sin duda la generación de nuevas comprensiones por parte de los usuarios referidos específicamente a la percepción de la imagen y la atención que estos reciben en la Institución. Así, es posible afirmar que la Consultoría cumple uno de sus propósitos al generar bienestar tanto de manera externa como interna al llevar a la organización a comprender que desde la apertura a los usuarios externos como la razón directa de ser de sus labores, tendrá mayor acogida su acercamiento hacia los mismos a partir de la prestación de servicios con amabilidad, prontitud y excelencia; aunque al mismo tiempo se precisa continuar con un acompañamiento que pueda orientar el hacer del Instituto hacia la consecución de logros mayores a partir de la continuidad en la búsqueda de la excelencia, los procesos de aprendizaje y re – conocimiento de los productos y servicios y la proyección que como Institución pionera y líder pueda continuar efectuando en el medio en el que se encuentra posicionado.

Fase 3: Evaluación de las Competencias Conversacionales en función del momento evolutivo de la Organización.

Las Competencias Conversacionales preexistentes en la Institución daban cuenta, como se mencionó en la exposición de esta fase del neodiseño, de la prevalencia de la presencia “fantasma” de la administración anterior esto en el primer momento de la toma de contacto con la organización. Paulatinamente, esto fue tomando un matiz cada vez más difuso hasta llegar a diluirse en las nuevas estrategias de la Dirección actual, lo que se convierte en uno de los resultados más importantes de la investigación correspondiente a esta fase del neodiseño, pues el resignificar la influencia del pasado en el presente de la organización también

constituye sin duda alguna un paso importante dentro del afrontamiento y construcción del ciclo vital propio del IGAC. Igualmente, en coherencia con lo expresado anteriormente en este apartado, la confianza ha movilizó a la empresa como un todo a asumir posturas generativas frente a la expresión de emociones, pensamientos, opiniones y aportes tanto individuales como por áreas de trabajo, lo que sugiere un posicionamiento de una nueva manera de ejercer y administrar el poder desde la palabra y no desde el temor del autoritarismo como sucedía anteriormente. En este punto es conveniente aclarar que si bien el pasado de la organización favoreció el surgimiento de metáforas nocivas para la misma, logrando que esta se apartara de su entorno y de sus funcionarios al mismo tiempo, este también ha sido objeto de resignificación por parte de la Institución de tal manera que se le comprende como el inicio de una historicidad que le ha dado la razón de ser a cada uno de sus procesos, y por lo tanto de cada una de las fases que hasta ahora ha atravesado como expresión de sus esfuerzos por movilizarse y encauzar sus aproximaciones a su población target, a la consecución de metas y de objetivos planteados con anterioridad. De igual manera, es desde ese tejido relacional – histórico desde donde la organización ha buscado introducir el cambio como respuesta a aquellas inquietudes que se quedaban sin respuesta desde el abordaje que se les daba habitualmente desde la manera tradicional de hacer empresa.

En ese sentido, las Competencias Conversacionales existentes, construidas desde esa óptica tradicional, ampararon el surgimiento de formas particulares de aproximarse a las necesidades tanto internas como externas de la empresa, haciéndose obvio además que estas le impulsaban a la Institución el abordaje del cambio o de los períodos de transición entre fase y fase de su ciclo vital, (elemento que ampliare en la fase 5 de la investigación), como eventos netamente traumáticos, revestidos de caos y de desorganización en los que el ajuste tomaba tiempo y esfuerzos amplios tanto por parte de los funcionarios como por parte de la parte física de la organización. Ahora bien, gracias a la introducción de los principios emergentes y a la acomodación que la empresa generó a través del proceso de Consultoría, se empezó por comprender que el caos no es ni tenía por que ser comprendido como una crisis, como una serie de eventos conflictivos,

sino que era mejor comprenderlo como una gran oportunidad para abandonar lo que ya no era útil y que por lo tanto empezaba a ser cuestionado. De esta forma, se empieza a generar la necesidad de expresar abiertamente y de manera eficaz lo que se piensa y siente al interior del lugar de trabajo, y poco a poco se llega a la conclusión de que las metáforas como estrategia nociva de acercarse a los otros (bien sean compañeros de trabajo, subordinados o usuarios externos) ya no son necesarias ni generativas. Es decir, la evolución no tiene por que estar acompañada de conflicto, cuando esta representa un crecimiento y una aproximación al alcance de metas macro, y al cumplimiento de objetivos tanto organizacionales (materialización de la visión) como personales (jubilación, por ejemplo). Esta es quizá la comprensión más significativa que se hace desde el lenguaje orientada a la integración del ciclo vital del IGAC como realidad indiscutible, construida en el día a día y en la convivencia y relación con el otro.

Fase 4: Hipótesis Conectivas Orientadoras.

Uno de los principios que orienta la investigación desde la complejidad es precisamente el de hipotetización, que hace referencia a la posibilidad de incorporar nuevas hipótesis a las ya planteadas, o bien complejizarlas y redefinirlas para generar posibilidades infinitas de explorar en el lenguaje, en lo relacional y en la vida humana en general. En este sentido, al cuestionamiento base de este ejercicio investigativo – interventivo – inventivo – consultoría sistémica referido a la posibilidad de comprender a la organización como sistema vivo de decisiones, se le sumaron una serie de hipótesis que orientaron, resignificaron, redefinieron y complejizaron la fase investigativa del proceso, y que también, como resultado del mismo, se redefinieron y se integraron a la dinámica relacional y comunicacional de la organización como expresión de los movimientos reflexivos que la misma hizo con el fin de integrar el cambio como elemento propio del afrontamiento del Ciclo Vital Organizacional.

Algunas de las comprensiones que se hicieron a partir de las hipótesis orientadoras se exponen a continuación, no sin antes mencionar que estas comprensiones son a su vez nuevas hipótesis que abren nuevos caminos para la organización, y demuestran a la vez que las transformaciones y la evolución no se detienen:

El trabajo en equipo es una posibilidad susceptible de ser explorada gracias a la introducción tanto de los principios emergentes para hacer empresa, como de la ontología del lenguaje. Esto se refleja en la comprensión compartida a nivel general en la organización que percibe al lenguaje como elemento generativo y garante para el establecimiento de nuevos niveles de relación.

La confianza, además de ampliar los horizontes directivos, amplía el campo de acción de todas las personas que hacen parte de la organización esto en función de sus propias metas personales orientadas al trabajo como medio para convertirse en seres productivos en todas las dimensiones que puedan explorar.

Los períodos de caos y acomodación propios de las fases intermedias del Ciclo Vital Organizacional se convierten en oportunidades para integrar nuevas formas de relacionarse y de posicionarse en relación al medio y a las personas que acceden a la organización en calidad de usuarios externos. La puntuación de los hechos al interior de la organización se facilita gracias a la confianza que sustenta las relaciones entre compañeros, subordinados y superiores, y a la comprensión de que toda comunicación implica compromiso, toda comunicación mía incluye al otro, toda comunicación del otro me incluye a mí.

El poder se sustenta en la palabra, como vehículo para acrecentar la confianza y la apertura de las relaciones humanas entre jefes y subordinados, de tal suerte que los primeros trabajen en función de las necesidades de sus subalternos y obtengan de ellos la satisfacción del cumplimiento del trabajo desde la pasión y no la obligación.

La imagen que cada uno proyecta hacia sus compañeros es producto de sus habilidades y competencias comunicacionales, de ahí que al expresar las emociones y las opiniones de manera competente tanto en el dominio digital como analógico, facilite las relaciones humanas al interior de la Institución.

El silencio competente es también una apropiación del IGAC, que refleja su capacidad de generar nuevas Competencias Conversacionales.

Gracias a estas hipótesis, y desde mi condición de agente interno – externo que construye niveles de observación desde la autorreferencia para ejercer un papel de observación (objetivo) (Maturana, 1990), fue posible comprender que la investigación se resignifica a diario y obedece a las necesidades y movimientos de la organización, por tanto la intensidad de la misma y los avances que se obtienen en ella obedecen a qué tanto la haya integrado como propia la empresa, y qué tanto esta perciba que se va a beneficiar de ella. Así es posible afirmar que en el caso particular del IGAC Territorial Nariño – sede Pasto, la investigación fue siempre un proceso consensuado y aprovechado por cada uno de los miembros de la Institución para enriquecerla con sus propios puntos de vista y posiciones subjetivas que la validan y la hacen legítima tanto para la organización como para la Unidad de Práctica en Psicología, pues si bien (y siendo coherentes con la evolución propia del Ciclo Vital Organizacional) existió un cambio en la persona que desempeña el cargo de Psicóloga Practicante, el proceso gatillado gracias a la Consultoría Sistémica y a la Empresa Emergente **no se detiene**.

Fase 5: Análisis de los Productos de las Competencias Conversacionales a través de los Momentos Evolutivos de la Empresa.

Innovación en la creación del Ciclo Vital Organizacional del IGAC como estrategia de elipses recurrentes para comprender sus cambios.

Para comprender mejor esta fase, es necesario remitirnos a los resultados observados en las fases del Ciclo Vital Organizacional de las que pude hacer parte dentro de mi permanencia en la Institución en el desarrollo de este proceso investigativo – interventivo – inventivo – consultoría sistémica, pues es desde ellas desde donde son mayoritariamente susceptibles de ser analizados los productos de las Competencias Conversacionales que la empresa había construido a lo largo de su historia, y las que empezó a construir gracias al proceso de transición y de Consultoría. De esta forma, los resultados se enfocan fase a fase del ciclo en las que tuve la oportunidad de estar presente, de la siguiente manera:

Madurez/estancamiento de productos y servicios: Al hacer una toma de contacto con la organización en un primer momento, era evidente que esta se encontraba en una fase en la que si bien ya había ampliado sus horizontes y su campo de acción, también su exceso de seguridad en sus funciones y prestación de

servicios le había apartado de sus objetivos generales. Es decir, el distanciamiento de esta con sus usuarios era evidente, pues las expresiones generalizadas que caracterizaban a quienes accedían a los servicios que la Institución presta, se enfocaban al desconocimiento de la gran mayoría de productos que habían enriquecido el portafolio de servicios de la misma. Más preocupante aún, resultó constatar que el desconocimiento empezaba desde dentro, desde los propios funcionarios que a pesar de llevar (en algunos casos) más de 20 años en el mismo lugar de trabajo, no tenían propiedad para reconocer, ofrecer y ejercer un papel de multiplicadores de la buena imagen del IGAC. Esto se explica desde la construcción de una metáfora que refleja la excesiva seguridad frente a lo que se aprendió hasta cierto punto de la vida dentro de la empresa, y que se resume de la siguiente manera: “yo se como hago mi trabajo, lo que necesito saber para hacerlo bien ya lo se”; es decir, en el momento en que la nueva Dirección inició el establecimiento de relaciones para re – posicionar la Institución tanto en el medio de las Instituciones educativas del departamento, como en concordancia con otras instituciones de carácter nacional que complementaban sus funciones, se hizo evidente que el desconocimiento de productos y servicios de manera interna era una de las principales razones por las que la Institución se había apartado del alcance de una imagen actualizada que se correspondiera con lo que los avances tecnológicos, mediáticos, relacionales y organizacionales le sugerían de manera constante. Esto no porque no contara con los recursos para lograrlo, sino porque desde la comodidad y la seguridad que le ofrecía una postura poco arriesgada no se hacía tan urgente la emergencia de un nuevo IGAC que fuese más comunicativo de dentro hacia fuera, y que alcanzara una aproximación masiva a su target de usuarios, lo que nos remite a comprender que una forma de expresar esa seguridad era el silencio anquilosante que caracterizaba la comunicación interna y externa de la organización, que incluso tendió a acrecentarse en la fase subsecuente:

Aumento de la estabilidad interna/estancamiento: esta fase también posee un carácter ambivalente en cuanto a las Competencias Conversacionales presentes en ella, pues si bien se hacía hincapié en la importancia de la seguridad que la organización gracias a su trayectoria y su posición en el medio le ofrecía a los

funcionarios próximos a jubilarse, esta también les proponía una situación de incertidumbre al comprender a la jubilación como un “limbo” de la productividad personal donde el conocimiento y la experiencia quedarían cesantes. Así, la parte personal, los aportes y opiniones que cada uno pudiera hacer desde su individualidad no pasaban a la luz del conocimiento de las directivas y de la empresa en general, pues las propuestas o sugerencias se concebían como nocivas, pues podrían poner en juego el “estar a salvo” dentro de la organización hasta que se cumpliera el período requerido de tiempo de servicio de cada funcionario: nuevamente nos remitimos al silencio no competente, sino como ya se dijo, como elemento anquilosante y estancador de posibilidades de movilizarse en torno a propósitos que inicialmente pudieran ser subjetivos para pasar a ser colectivos y compartidos por la mayoría de actores inmersos en la realidad organizacional. De esta manera, el exceso de confianza era también una fachada dentro de las muchas que poseía la organización en esta fase, pues esta en realidad ocultaba el temor y la conformidad que realmente contenía cada funcionario en su interior, como respuesta a mecanismos de control coartantes y limitantes para su desempeño así como para su condición de ser humano, vivo, dinámico y con capacidades ilimitadas de decidir sobre su realidad laboral. Cabe aquí anotar que debido al carácter no circular del Ciclo Vital Organizacional, sino a su carácter elíptico capaz de prolongarse hasta el infinito y volverse hacia etapas ya vividas o combinarlas de acuerdo a los hechos que representasen desafíos para la organización en un momento determinado, es posible comprender que estas fases observadas dentro del proceso llevado a cabo al interior del IGAC poseían un carácter casi simultáneo que por tanto explican el caos que se vivía al interior de la Institución. Esto nos introduce a lo encontrado en la fase siguiente, con respecto a los procesos conversacionales y al poder otorgado paulatinamente al lenguaje:

Falta de motivación para el cambio: el cambio de dirección se materializa de manera total en esta fase, pues si bien en las dos anteriores la transición ya era evidente e inevitable, es en esta en particular en que las transformaciones introducidas por los principios emergentes que rigieron los procesos organizacionales a cargo de la actual administración desde el primer momento se hicieron evidentes, tangibles, es decir, se materializaron como tal en el flujo de

negociaciones de la empresa y en la manera de posicionarse con respecto al resto de la organización por parte del nuevo Director. Es en este punto donde empiezan a morir construcciones que por mucho tiempo tuvieron prevalencia e importancia dentro de la institución, pues el temor que dominaba el desempeño y la toma de decisiones pasa a ser paulatinamente remplazado por la autonomía responsable incentivada por la confianza en las capacidades con las que cuenta cada una de las personas que hacen parte de la organización. Es entonces cuando se empiezan a ofrecer herramientas de apertura para el aprendizaje, para la introducción de nuevas estrategias para hacer empresa y contribuir al crecimiento de la Institución, así como para favorecer el re – posicionamiento de productos y servicios con respecto a los usuarios externos, que poco a poco, momento a momento, empiezan a cuestionar aquella parálisis, aquella falta de motivación para acoger nuevos rumbos dentro de lo deseado y lo que sucedía realmente en la empresa. Del cuestionamiento se pasa a enfrentarse con las muchas resistencias construidas a lo largo del tiempo, que indudablemente poseían un carácter metafórico intensificado por la noción del lenguaje como elemento peligroso, de doble filo, con múltiples posibilidades de ser interpretado y por tanto, de ser susceptible de ser comprendido desde las propias metáforas subjetivas que también aportaban al mantenimiento de los síntomas de la organización. Como se esperaba desde la Consultoría, estas resistencias dan cuenta del inicio de un proceso tan grande, que involucraba a la totalidad de la envergadura de la empresa, a la totalidad de sus funcionarios y a cada uno de los elementos de la cultura organizacional de la Institución y que daba cuenta además del encauzamiento de los movimientos iniciales, por imperceptibles que pudieran parecer, hacia estados más saludables y más propicios para el nacimiento de nuevas Competencias Conversacionales. El nacimiento de una nueva empresa entonces, era indiscutible, lo paradójico es que este hecho surgía del estancamiento, de la ausencia de movilidad. De la incertidumbre como principio que frenó el desarrollo por mucho tiempo, pero que ahora se convertía en el impulso que hacía falta para acoger el cambio.

Nacimiento y primeros años: en esta fase se fija el norte de la empresa nuevamente, se incorporan nuevas estrategias y nuevas herramientas, así como nuevos procesos (como la Consultoría) con el fin de dar cabida a todas las

propuestas posibles dentro de la organización. Se consolida el estilo gerencial de corte emergente y se favorece la comprensión del lenguaje como la estrategia fundamental para el establecimiento de relaciones que favorezcan de manera colectiva los intereses del renovado IGAC Territorial Nariño. Es importante resaltar la forma en que se articulan otras disciplinas como la comunicación social para apoyar la proyección de la imagen, productos y servicios hacia los usuarios externos de la Institución, así como hacia otras instituciones y comunidades académicas de la región, lo que se traduce en una reactivación del acercamiento de la comunidad al Instituto en búsqueda de orientación y respuestas. Este hecho incentiva, gatilla por sí mismo el re – conocimiento de los productos y servicios de la empresa por parte de sus funcionarios, con el fin de estar en condiciones de ofrecer orientación de manera oportuna y consistente cuando fuera necesario. La confianza empieza a tomar fuerza no solamente como medio o vehículo para expresar inquietudes y opiniones, sino como estrategia para reactivar el sentido de pertenencia hacia la familia IGAC como forma de respaldo y de estabilidad a largo plazo. No obstante, el caos también se hace presente pues se hizo evidente la necesidad de contar con el apoyo de más personas que entraran a hacer parte de la organización, de ahí que el proceso de expansión no se detenga y gatille la siguiente fase, sugiriéndole a la empresa nuevamente el reacomodarse, el reajustarse para corresponder al cambio que había introducido por sí misma:

Adolescencia de la Empresa: conviene mencionar que esta es la fase en la que actualmente se encuentra la empresa, pues es ahora cuando se consolidan estructuras de bienestar para los funcionarios como el comité COPASO (comité paritario de salud ocupacional), como expresión de la inclusión de nuevas estrategias de comunicación entre las directivas y los empleados que suponen formas más funcionales de abordar las problemáticas que pueden surgir en el diario convivir dentro de la empresa. En esta fase se hace evidente la incorporación de nuevas formas de aproximarse a los usuarios, a través de la consolidación de medios gráficos que respaldan la visión interna de ser “un equipo comprometido con la excelencia”. Es incuestionable que el lenguaje ya ha adquirido características mayoritariamente generativas y constructivas para toda la organización, y que ésta ya se encuentra en capacidad de proyectar aquello a la

comunidad que accede a sus servicios y productos, a partir de la comprensión de los funcionarios desde su condición de personas determinantes para el desarrollo continuo de los propósitos organizacionales. La visión de la empresa empieza a percibirse como más cercana, incentivando y motivando la ejecución de las labores de manera excelente, de tal forma que se cumplan los objetivos planteados momento a momento y se incorporen nuevos puentes comunicacionales con el exterior, para continuar alcanzando satisfactoriamente cada una de las fases del Ciclo Vital Organizacional hasta llegar a una madurez desde la perspectiva emergente, generativa, dinámica, cambiante.

Aquí concluyo los resultados obtenidos y observados dentro de lo pautado dentro del neodiseño de Investigación, lo que necesariamente nos sugiere la introducción de los resultados obtenidos en lo planteado desde las fases del neodiseño de Intervención. Estos hechos por lo tanto están estrechamente unidos y concatenados unos con otros, guardando una correspondencia y una coherencia que en todo momento orienta el cumplimiento de los objetivos planteados teniendo en cuenta la infinidad de posibilidades a integrar de manera progresiva e imparable a lo largo del proceso, pues si bien este trabajo contempla una parte del cambio introducido en la realidad del IGAC, este posee características más amplias y generativas que llevan a pensar en la trascendencia del proceso de introducción e implantación de los principios emergentes dentro de la empresa. Aunque la investigación y la intervención se separan para efectos de facilitar la comprensión de los resultados de cada una, estas se inervan permanentemente como procesos complejos que indudablemente guardan una conexión, una coherencia y una correspondencia epistemológica que los conecta y los convoca constantemente. Los resultados mencionados son, a saber:

Neodiseño de Intervención.

Fase 1: Comprendiendo a la Organización como Sistema Autopoiético vivo de Decisiones.

Como se menciona en el planteamiento inicial del presente Neodiseño, esta fase de la intervención da cuenta de aquellos movimientos que el IGAC,

como un todo que no responde a la sumatividad de sus partes pero que no obstante opera con una sincronía entre ellas, le exige al proceso de Consultoría el ser intervenido desde esa perspectiva. Es decir, es en esta fase cuando se hace evidente que el trabajo reflexivo de aprendizaje que se ha buscado introducir por parte de la Dirección empieza a tener resultados tangibles dentro de la dinámica de la Institución, pues gracias a este se ha identificado las falencias y/o debilidades de cada una de las áreas de trabajo por parte de cada uno de los funcionarios logrando que se comprenda que estas son producto de la dinámica relacional y de las construcciones que ellos mismos han hecho en y desde el lenguaje, y que por lo tanto son susceptibles de ser movilizadas desde esas dos dimensiones si se asume una posición más constructiva que resignifique tanto las relaciones humanas como las Competencias Conversacionales existentes. Así, las decisiones que esta empieza a tomar sobre sí misma en esta fase de la intervención son evidentemente gatilladas por la Consultoría y los principios de la Empresa Emergente, aunque indudablemente son producto de un proceso reflexivo mayor y que involucra todos los componentes de la Institución, lo que demuestra la capacidad intacta aunque no explorada con la que contaba y cuenta el IGAC para introducir, pautar, dialogar y complejizar el cambio que desea en su estructura. Se cumple entonces con el propósito de la Consultoría enfocado a resignificar la incertidumbre como herramienta para orientar el cambio hacia lo deseado y lo esperado, y como estrategia para posicionarse de manera autónoma frente a las decisiones tomadas para reducir el riesgo de abandono del proceso, o de fracaso del mismo.

Fase 2: Escenarios Emergentes de Consultoría Sistémica.

La introducción de estos escenarios fue producto del consenso en su mayoría, aunque en algunos casos se lanzaron metáforas nuevas e hipótesis de manera experimental para sorprender a la organización con el fin de que esta realizara movimientos un tanto más rápidos y demostrara su capacidad de decidir ágilmente, en la marcha, sobre situaciones que bien pudieran comprometer su estructura o afectar el resto del flujo de decisiones de la misma.

Es en esta fase en la que los resultados son más tangibles, es decir, son un tanto más explicativos y por lo tanto ofrecen un panorama de claridad y de

correspondencia elevado con relación a los objetivos del presente ejercicio investigativo – interventivo – inventivo – consultoría sistémica, pues los escenarios contaron con un protagonismo determinante dentro de la Institución, otorgado este por los actores que hicieron parte de los mismos (Director Territorial, jefes de área, auxiliares administrativos, oficiales de catastro, personal de apoyo, personal de servicios generales, usuarios externos, Unidad de Práctica en Psicología Universidad de Nariño, Unidad de Práctica en Comunicación Social Universidad Mariana). Lo anterior refleja un impacto determinante para la estructura de la organización, pues esta fue abordada desde diferentes perspectivas que involucraron un trabajo interdisciplinario que logró comprensiones más globales e intervenciones mucho más certeras en los puntos de contacto que fueron diagnosticados como debilidades para el IGAC.

Es fundamental mencionar que si bien los escenarios emergentes se enfocaron desde diferentes perspectivas, todas ellas poseen co – dependencia haciendo que cada uno de ellos tuviera impacto en el siguiente e incluso en los anteriores, lo que nos lleva a pensar nuevamente en términos de la evolución de la empresa: no circularmente sino mejor en un sentido elíptico, espiralado, que se prolonga hasta el infinito.

Inicialmente los escenarios se enfocaron en la labor de re – posicionar y proyectar de manera masiva la imagen, productos y servicios de la Institución desde una manera creativa y funcional para acercarse a los usuarios externos a partir del re – conocimiento interno. De esta manera, se involucró a la totalidad de los funcionarios en la planeación, logística, ejecución y evaluación de eventos en los que la presencia de la Territorial empezó a ser notada por parte de la comunidad en general, así como por parte de instituciones afines al desempeño del IGAC, e igualmente por parte de los medios locales que se encargaron de impulsar la nueva imagen que el Director como vocero de la organización, se esforzaba por proyectar en cada una de sus intervenciones. Paralelamente, en la planta física de la Institución se inició la ubicación de medios gráficos que informaran a los usuarios acerca de la razón de ser, los objetivos y la manera de aproximarse a la organización, así como del compromiso de la entidad con la transparencia en sus procesos y en el cumplimiento de sus obligaciones como

empresa del estado. De esta manera, la apertura en la comunicación de la organización con el medio que le había visto nacer se hizo más explícita, y se dio curso a nuevas aproximaciones con base en las sugerencias de los usuarios externos para corresponder a las necesidades que estos referían con respecto a lo que la Territorial ofrece. Al mismo tiempo, internamente se reevaluaban las posturas hacia los usuarios, pues gracias al acercamiento que se tuvo con ellos a través de los eventos a los que el IGAC asistió, se retomó la comprensión fundamental que debería orientar a cada organización, y que comprende a la población target (usuarios externos) como la razón de ser de todos y cada uno de los procesos que se construyen a diario, y por ende, del trabajo que cada uno desempeña al interior de la empresa. Como productos de estos escenarios emergentes, es posible mencionar el establecimiento de convenios con instituciones educativas del Departamento que se convierten en consumidores masivos de las publicaciones del Instituto, así como la participación activa de la organización en labores de apoyo y prevención en consonancia con las políticas del comité de Prevención de Desastres. Esto motiva también el surgimiento de nuevos escenarios emergentes (ahora propuestos por los funcionarios), referidos a la importancia de estar preparados como Institución en caso de una emergencia que pudiera comprometer la vida o la integridad de todas las personas parte de la empresa, lo que se conecta con el fortalecimiento y puesta en marcha del COPASO (comité paritario de salud ocupacional) que se ocupa de acercarse a la ARP que ampara a los funcionarios para tener una visión más clara de cuáles son aquellas fortalezas y debilidades con las que viene funcionando la Territorial, con el fin de integrar nuevas posibilidades para estar en condiciones de asumir un papel activo en caso de emergencia o de presentarse un accidente de trabajo. Estos movimientos reflejan la movilización de aquellas resistencias mencionadas con respecto a establecer contacto con el exterior, y ante todo, con aquellas que cerraban la posibilidad de reconocer las propias falencias pues esto podría comprometer la seguridad con que aparentemente la empresa funcionaba, y al mismo tiempo dejan entrever que la comunicación empieza a tener un carácter más fluido y funcional desde dentro hacia fuera. Esto solo puede ser la traducción de una situación semejante al interior de los procesos organizacionales, pues

desde la convivencia y la comunicación competente entre áreas de trabajo se evidencia la posibilidad de asumir posturas más autónomas de contacto con el exterior (Echeverría, 2000). Así se nota un aumento proporcional de la confianza que la Territorial genera en sus usuarios externos, y en la solidez que la relación con ellos ha adquirido desde la etapa de transición de dirección hasta el momento actual de la misma, lo que incide en la eficacia que la organización ha desarrollado para ejecutar sus acciones desde una ética basada en lo relacional, en la comprensión de las necesidades de la población target como si fuesen las propias, de tal manera que se pueda establecer una conexión con ellas para acrecentar tanto la confianza en lo que se tiene en la organización (Echeverría, 2000) y en la forma como esos recursos se ponen al servicio del exterior para generar credibilidad y aceptación dentro de los usuarios externos. (Rodríguez, 1999). Gracias a esta comprensión se generó el escenario más complejo quizá dentro del proceso investigativo – interventivo – inventivo – consultoría sistémica, pues este involucró activamente a los usuarios, y más aún, su palabra, sus expresiones y sus opiniones directas frente a la organización y sus aproximaciones hacia ellos. La Unidad de Práctica en Psicología se encargó de elaborar un formato de calificación de atención recibida, con el fin de que la población que accedía a los servicios de la Territorial tuviera una voz activa, un papel determinante en los movimientos reflexivos que empezaba a denotar la empresa para favorecer el cambio en su interior, y que a la vez ellos mismos resultaran beneficiados de manera directa por este. Este escenario se introdujo en el momento preciso en que ya la población había notado un cambio en la imagen que la Institución proyectaba y que por lo tanto sugería un avance implícito en la comunicación que se entablaba con ellos desde la prestación de servicios, así como desde las “reglas de juego” que se habían pactado implícitamente en esta relación objeto de resignificación y complejización en los últimos tiempos de transición y movimiento evolutivo de la empresa. El resultado de este escenario se remite a una sola palabra: cooperación, se evidenció que ahora los funcionarios habían integrado una nueva comprensión referida a que entre más se cooperara y colaborara con el propósito de uno de los miembros de la organización se terminaba por favorecer el cumplimiento de un objetivo colectivo, no solo para

beneficio de uno solo sino como beneficio grupal enfocado al cumplimiento de metas y objetivos macro. Es decir, las normas o “reglas de juego” eran lo suficientemente claras y concretas para ser respetadas tanto de manera interna como externa, pues tanto funcionarios como usuarios demostraron claridad en lo que debían hacer y en lo que esperaban recibir, lo que demuestra una reducción de la incertidumbre nociva y un aumento de la confianza en la competencia para establecer relaciones desde la palabra (Echeverría, 2000).

Algunos de los escenarios co – contruidos en el proceso se orientan a la proyección de la imagen institucional en eventos de acercamiento a la comunidad educativa, a organizaciones afines con las funciones de IGAC, así como también a los medios de comunicación locales como garantes de la proyección de una nueva imagen. A continuación la matriz pertinente:

Objetivos Específicos	Estrategias	Actividades	Ind. de Logro	Ind. De gestión
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar los eventos programados por la Territorial, que involucren una proyección masiva del hacer del Instituto, y que redunden en el posicionamiento del mismo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acercamiento a la comunidad docente del Departamento, así como a la comunidad organizacional afín y los medios de comunicación locales a través de las publicaciones del Instituto como potencial instrumento de apoyo para su cátedra. 	<ul style="list-style-type: none"> • Exposición del video Institucional como forma de acercarse a la realidad de la comunidad presente, mostrando los productos y servicios del IGAC y el apoyo que ellos prestan a quienes los utilizan. • Exposición de la publicación “Investigación Integral del Andén del Pacífico Colombiano”, como una manera de mostrar el interés del Instituto por reconocer y valorar las poblaciones del Pacífico Nariñense, como focos de valor cultural y social en vía de desarrollo. • Acompañamiento al stand de la Institución, en el que se contaba con los productos y publicaciones del Instituto, así como con el portafolio de servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia de la totalidad de los convocados. • Reconocimiento del IGAC como Institución líder en cuanto a publicaciones relacionadas con el desempeño de las funciones de los docentes encargados de la Cátedra Nariño. • Generación de expectativas entre la comunidad frente a las publicaciones y la posibilidad de acceder a visitas guiadas a la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> • Compra de publicaciones y productos. • Recepción de comentarios favorables frente a la labor del IGAC en cuanto a apoyo a la pedagogía, el crecimiento de la región y el aporte al desarrollo sostenible del país. • Reconocimiento del IGAC como entidad al servicio de la comunidad, más allá del catastro y los certificados.
Responsables:	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección Territorial IGAC • Psicóloga Practicante Marian Alejandra Báez López, Universidad de Nariño. • Personal de apoyo (funcionarios) 			
Recursos:	<ul style="list-style-type: none"> • Talento humano. • Publicaciones de la Institución • Computador • Video Institucional 			
Lugar y Fecha:	De acuerdo al momento, agosto de 2006 a julio de 2007.			

Matriz 2. Acompañamiento a la Institución en eventos que impliquen proyección masiva de su imagen. (© Báez, M. A. 2007).

Los escenarios emergentes entonces, cumplen una función determinante en la intervención realizada dentro de la territorial, pues si bien en un primer momento se crearon desde el nivel de observación interno/externo que construí paso a paso como consultora, la organización misma se encargó de generar nuevos escenarios propuestos por ella como un todo, producto de un proceso que implicaba decisiones que indudablemente involucraban la diferencia que los funcionarios empezaban a percibir en la forma en que se comunicaban entre sí y con los usuarios externos, incluso en el silencio, pues la comunicación digital y analógica se empezaba a resignificar paso a paso para desembocar en Competencias Conversacionales mucho más generativas que las que existían en el tejido comunicacional y relacional de la organización.

Fase 3: Evaluación de las Competencias Conversacionales presentes en los escenarios co – contruidos.

En esta fase, se pusieron en escena talleres en los que se entabló un acercamiento a la organización a partir del reconocimiento de sus productos y servicios, para que con base en ellos se incentivara la expresión mayoritariamente generativa de la imagen y servicios de la misma hacia el exterior. Dicho de otro modo, esta fase involucra de manera bastante marcada el trabajo reflexivo de aprendizaje, pues para evaluar las Competencias Conversacionales que se evidenciaron en los escenarios co – contruidos se hizo necesario el volver sobre el trabajo realizado, es decir, pensar en lo no pensado en el trabajo con el fin de resolver aquellas inquietudes que en la marcha y sobre la palabra se desarrollaban, y que dejaban traslucir el constante deseo y búsqueda de estabilidad por parte de la empresa, como rasgo fundamental de estar construyéndose y deconstruyéndose en la palabra a partir de los principios emergentes introducidos desde la nueva Dirección.

Las Competencias Conversacionales presentes en cada uno de los escenarios emergentes de Consultoría contruidos a lo largo del proceso investigativo – interventivo – inventivo – consultoría sistémica sugieren la urgencia de la organización para transformarse y convertirse en una nueva organización a partir de los recursos existentes en su presente, no sin hacer a un lado el aprendizaje como estrategia para garantizar la capacidad de la Territorial

de comprender y conectarse con las necesidades de los usuarios externos. De esta forma, se presenta la matriz correspondiente a estos procesos, haciendo claridad frente a que el análisis de los resultados se ampliará en el apartado correspondiente al análisis de los mismos:

Talleres: Re – conociendo nuestra Identidad.

Objetivos Específicos	Estrategias	Actividades	Ind. de Logro	Ind. De gestión
<ul style="list-style-type: none"> Realizar jornadas informativas acerca de los productos y servicios, así como de la imagen del Instituto, que incluyan la participación activa de los funcionarios. Co – construir un guión de trabajo interdisciplinario con la practicante de Comunicación Social (Angela Sofía Martínez Aguilar – Universidad Mariana), con el fin de iniciar una proyección de la imagen corporativa y de productos y servicios del IGAC a través de los medios de comunicación existentes en el contexto (Radio – Internet – TV – Prensa). Igualmente, realizar un trabajo de impacto visual en los sitios de afluencia de usuarios que proyecte la imagen y servicios en general, así como el costo de los mismos. 	<ul style="list-style-type: none"> Convocatoria a la integración y al compartir como grupo. Creación de expectativa en los funcionarios a través de la cartelera y de la invitación personalizada. Invitación a cada uno de los jefes de área, con el fin de integrarlos a la actividad. Acondicionamiento del espacio disponible para la realización del taller. 	<ul style="list-style-type: none"> Dinámica de integración. División del grupo en subgrupos de acuerdo al número de asistentes. Introducción a la intención del taller. Entrega de cinco (5) fichas de cartulina por grupo. Se explica el uso a darle a las fichas, es decir, se explica que en cada una de ellas deberán definir con una sola palabra la Misión, Visión y Objetivos o bien Valores Institucionales. Retroalimentación y comprensión del grado de conocimiento ó desconocimiento de la Misión, Visión y Objetivos o Valores Institucionales. Reflexión final. Conclusiones y propuestas por parte de los participantes del taller. 	<ul style="list-style-type: none"> Asistencia de la totalidad de los convocados. Asistencia de los jefes de área. Integración de los participantes como grupo, en el que la subjetividad es valiosa y generativa. Reconocimiento de las formas particulares de conocimiento de la Misión, Visión y Objetivos, así como de los Valores Institucionales. Planteamiento de conclusiones y propuestas efectivas construidas en el compartir de los asistentes como grupo ó equipo de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> Apropiación de nuevos significados en torno a la misión, visión, objetivos e imagen e identidad de la institución por parte de los funcionarios asistentes al taller. Aceptación de la diferencia como característica valiosa para la construcción de la pluralidad.
Responsables:	<ul style="list-style-type: none"> Psicóloga Practicante Marian Alejandra Báez López, Universidad de Nariño. Comunicadora Social Practicante Ángela Sofía Martínez Aguilar, Universidad Mariana. 			
Recursos:	<ul style="list-style-type: none"> Talento humano. Láminas de icopor. Cartulina. Misión, Visión, Objetivos y Valores Institucionales impresos. Espacio físico disponible. 			
Lugar y Fecha:	Instituto Geográfico Agustín Codazzi, sede Pasto			
Tiempo a emplear:	<ul style="list-style-type: none"> 60 minutos. 			

Matriz 3. Talleres Reconociendo nuestra Identidad. (© Báez, M. A. 2007).

Fase 4: Generación de nuevas comprensiones en torno a las Competencias Conversacionales existentes en la Organización.

Los acuerdos en la comunicación son el resultado más significativo de esta fase de la intervención al interior del IGAC. Si bien fue posible comprobar en los escenarios co – contruidos que no todas las personas poseen el mismo nivel de competencia en una conversación, lo cual no es ni bueno ni malo, sino una característica propia de la forma de comunicar particular de cada quien, los nexos que entre unos y otros se construían para ejercer un papel más generativo en la comunicación, es decir, aquellos puentes que unían las competencias entre funcionarios, áreas de trabajo y directivos posibilitaban en gran medida la emergencia de nuevos niveles de relación y de comprensión de aquello que se quiere expresar en cada una de las conversaciones que tienen lugar dentro de la empresa de manera cotidiana. La comunicación interna del instituto empieza a mostrar signos de sincronía entre lo esperado y lo real, lo que genera una mayor seguridad en los funcionarios para expresarse sin temor al señalamiento o al rechazo de sus posturas, al mismo tiempo que sus expresiones analógicas remiten a pensar en que efectivamente la emocionalidad predominante es ahora la confianza, pues dichas expresiones no coartan las palabras de quienes buscan entablar una conversación con ellos, o bien cuando un superior evalúa las tareas encomendadas a cada uno. En este orden de ideas, los consensos no solo se remiten al ámbito netamente organizacional, sino también se trasladan a las relaciones de compañerismo y amistad que se han generado al interior de la Territorial, lo que beneficia en gran medida la aceptación de nuevas opiniones así como la introducción de nuevas personas y por tanto niveles de observación a la realidad organizacional, que ahora ya no se perciben como espías o como amenazas pues se les reconoce como aristas del cambio que beneficia a toda la organización. Cada una de las personas inmersas en la organización en condición de funcionarios, ha generado comprensiones particulares desde su propia experiencia que dan cuenta de la apropiación de la noción de que cuando se habla se actúa, y cuando uno actúa comunica y transforma dado que hace consensos y produce efectos en sí mismo, en el otro y en el contexto, y que por lo tanto, si bien existe una apertura a la expresión de opiniones también es necesario hacerlo de

manera competente, asertiva y generativa para con ellas favorecer las transformaciones que se continuarán produciendo dentro de la dinámica de la institución.

Estableciendo una conexión entre esta fase de la intervención y las demás pertinentes al mismo neodiseño, así como las fases del neodiseño de investigación, el norte que ha construido la organización desde la transición de Dirección hasta la adolescencia que está viviendo en este momento se ha consolidado en el lenguaje, en la expresión constructiva de aportes en la palabra, pues de esta manera se ha garantizado de manera segura la inclusión de todas las observaciones y visiones personales al flujo de negociaciones y de decisiones de la empresa, de tal forma que los procesos autopoiéticos que estos le suponen a la empresa no tengan un carácter traumático sino que por el contrario, llenen los espacios que pudieran sentirse vacíos con respecto al pasado, para comprenderlos en el presente y viabilizarlos a futuro de tal forma que se dialoguen los tiempos organizacionales. Sin duda alguna que todos estos procesos se han construido en los movimientos que la empresa ha gatillado en su interior gracias a la inclusión de nuevos niveles de observación y de comprensión de su dinámica desde la Consultoría, para incrementar su productividad desde dentro, desde la comprensión de sus necesidades, fortalezas y debilidades en las conversaciones que esta sostiene tanto con sus miembros, estos entre ellos mismos, con las organizaciones similares a ella en el entorno y consigo misma como un todo consecuente con una visión a futuro orientada más claramente desde la palabra como principal vehículo que media de manera constructiva en las relaciones humanas dentro de la Territorial.

Fase 5: Introducción de nuevas maneras de comunicar lo que se comunica.

Las palabras ya no se perciben como urnas infalibles para comunicar lo que está en el cerebro, en la construcción “subjetiva” y abstracta de cada uno de los miembros de la organización. Esto quiere decir que las metáforas nocivas que influían la comunicación tanto digital como analógica al interior del IGAC se han resignificado y movilizado en la palabra, y ante todo, en el poder transformador de la misma que se ha dado un lugar de privilegio dentro de la dinámica de la

empresa, logrando generar la comprensión colectiva referida a que todo en el lenguaje es posible, y desde esa concepción cualquier dificultad que surja será susceptible de ser solucionada. En términos de G. Bachelard (en Echeverría, 2000) “un problema sin solución suele ser un problema mal formulado”, pues desde el carácter transformador no inocente del lenguaje al plantearnos un dilema estamos planteando implícitamente su solución. En consecuencia, lo que se ha logrado al interior del IGAC a través de la introducción del cambio es en sí, la construcción de Competencias Conversacionales más funcionales para el Ciclo Vital de la organización que favorezcan la apropiación de nuevas maneras de comunicar lo que desde la subjetividad se comprende, de forma más competente de tal forma que la comunicación no pierda el sentido de **compartir** la información. La apertura de posibilidades para el crecimiento tanto personal como organizacional es ilimitada gracias a que se sustenta la transformación en el dominio de lo relacional, de la construcción de nexos con los otros que bien pueden ser compañeros de trabajo, superiores o usuarios externos logrando que la integración de los movimientos gatillados por el cambio adquieran un matiz de alivio, de respuesta a interrogantes acumuladas a lo largo de años de historia como empresa que solo ahora a partir del actuar sobre su estructura por sí misma toman un verdadero sentido y se comprenden como necesarias para vivir de la manera como se ha vivido cada una de las etapas del Ciclo Vital Organizacional.

Las situaciones inesperadas en el devenir del trabajo dejan de ser también objeto de preocupación para la estructura organizativa del Instituto, pues si bien representan una faceta de la incertidumbre también ponen a prueba la creatividad que ha desarrollado la organización para responder a los pequeños grandes desafíos que a diario le propone el medio, de tal manera que estas incentivan las respuestas inmediatas que también incluyen la confianza como dominio de competencia dentro de las funciones que cada persona tiene encomendadas, y que necesariamente reflejan qué tanto cada superior le ha brindado a sus subordinados un ambiente confiable en el que puedan explorar sus habilidades para alcanzar el máximo de su desempeño y el máximo de satisfacción a través de la ejecución del trabajo como una forma diaria de aprendizaje y diversión. En este sentido, las resistencias que al inicio del proceso se encontraron en la organización para

apropiarse del cambio como algo inherente a su estructura, finalmente se han resignificado para dar la bienvenida constante a todo lo que implique novedad para la empresa, para los funcionarios e incluso para la planta física. Es evidente en este punto que lo expuesto anteriormente y específicamente en esta fase de la intervención es producto de los buenos oficios del caos como oportunidad de respuesta, pues al intensificar las metáforas nocivas en un primer momento del proceso de Consultoría fue la organización por sí misma quien lentamente, con esfuerzo pero sin tregua, quien se volvió sobre sí misma y generó una apropiación de nuevos significados en torno a su manera de comunicarse, logrando un incremento en la posibilidad de establecer acuerdos y consensos sin necesidad de generar polémicas innecesarias que diluyeran la intención inicial de cada uno de los mensajes enviados. Esto nos remite a la siguiente fase del neodiseño de intervención:

Fase 6: Movimientos de Cambio.

El principal movimiento de cambio que pudo generar la Territorial y su estructura en general es la apropiación de un trabajo reflexivo de aprendizaje. Como se ha mencionado a lo largo de este documento, el trabajo reflexivo se refiere a aquella posibilidad de trabajar sobre lo no trabajado, de pensar sobre lo no pensado dentro de las funciones que posee cada persona como parte de la organización, y se le agrega el aprendizaje pues si se piensa en lo no pensado y con el trabajo ocurre lo mismo, indudablemente se generan nuevos conocimientos a diario que tenderán a inspirar el desempeño de los funcionarios hacia la generación de habilidades no desarrolladas aún y que podrían beneficiar ilimitadamente a la empresa como un todo. Es esta forma de trabajar lo que ha favorecido a la organización para comprenderse en términos de evolución constante, y que al mismo tiempo le ha posibilitado comprender al futuro como un espacio temporal que no debe generar temor, pues será en él donde la empresa realmente estará en condiciones de evaluar su efectividad y su capacidad de continuar siendo productiva, pues si bien la vida útil como tal se reduce al período de tiempo en que los productos o servicios tienen vigencia para satisfacer las necesidades de los usuarios, el miedo a caer en lo obsoleto se puede reducir

mientras se busque constantemente el permanecer a la par de las modificaciones del entorno, de la vida diaria y de los estándares de calidad.

Al ser incorporado a la estructura de la organización por parte de ella misma, el cambio no es ni será percibido como un elemento extraño impuesto desde el exterior, aunque dentro de la Territorial se reconoce mi carácter de agente interno/externo que contribuyó al diagnóstico y comprensión de aquellas situaciones que no eran precisamente generativas o beneficiosas para la dinámica diaria de la organización, y que por el contrario tendían a cortar procesos y anquilosar propuestas de transformación. El cambio es al mismo tiempo, un desafío para el IGAC, pues le ha implicado el movilizarse de posturas cómodas desde las que no era obligatorio cuestionarse acerca de la efectividad, la eficiencia o la vigencia de los procesos y tareas desarrolladas a diario, lo que necesariamente introduce la noción del afrontamiento de dificultades y resistencias al inicio del proceso que sin embargo poco a poco se fueron disipando gracias a los efectos de bienestar que introdujo la comunicación competente en todas las esferas de la organización, y que de inmediato conciliaron posiciones del pasado con propuestas del presente para dialogizar los efectos deseados, los reales y los que se buscan generar aún a futuro. El capital intelectual que estaba siendo tal vez desaprovechado ahora pasa a ser protagonista y a dimensionar el cambio como la constante que debe de continuar teniendo prelación sobre los demás procesos, pues solo mediante este será posible alcanzar una estabilidad de su estructura a partir de la apropiación de una autonomía capaz de evaluar y comprender las dificultades como oportunidades más que como obstáculos inamovibles. En este sentido, otro de los movimientos de cambio significativos que se gatillaron subsecuentemente en el IGAC fue precisamente el incentivar el trabajo reflexivo de aprendizaje en todos los miembros de la organización, no solo en las directivas sino también en los subordinados, en los funcionarios que estaban más en contacto con el exterior y con los usuarios externos, pues ese capital intelectual era el que se estaba quedando en el tintero sin oportunidad de irrumpir en la realidad organizacional para generar nuevas posibilidades de abordar las labores complejas de cada cargo. Todo lo expuesto de manera inmediatamente anterior nos remite a comprender que gracias a estos movimientos se resignificaron

componentes no sólo de la comunicación de la organización, sino de los demás elementos de la cultura organizacional, que también es una construcción metafórica estrechamente vinculada con el Ciclo Vital del IGAC, y por lo tanto con sus esfuerzos de re – posicionamiento y mejoramiento constantes que le han garantizado un nuevo lugar en el entorno dinámico y cambiante en el que se encuentra inmerso. Esto nos introduce a la siguiente y última fase del neodiseño de intervención y sus respectivos resultados:

Fase 7: Nuevas Competencias Conversacionales.

La comprensión de las fases del Ciclo Vital Organizacional como algo propio estrechamente ligado a la forma en que el IGAC se relacionaba y se relaciona con su ambiente es el producto bandera de esta fase. Es desde esa concepción que se afianza la posibilidad de ejercer un papel activo en la revisión de los procesos, de las tareas y de las formas de expresarse al interior de la organización, así como de la imagen que se proyecta hacia el exterior y el cumplimiento de las expectativas de los usuarios externos con respecto a lo que buscan cuando establecen contacto con la Territorial. Es decir, desde el comprenderse como un sistema vivo, que puede enfermar crónicamente y desaparecer o bien tocarse a sí mismo para reinventarse a diario, y que tiene la capacidad de decidir sobre qué camino tomar para responder a sus objetivos y desafíos internos, es desde donde se articuló como parte de los procesos de decisión de la organización el generar espacios para evaluar aquellos aspectos de la comunicación que revestían dificultades o bien síntomas que afectarían la ejecución de algunas tareas. Es decir, desde las Competencias Conversacionales existentes en el momento de iniciar el presente proceso investigativo – interventivo – inventivo – consultoría sistémica, se impulsó el re – conocimiento de nuevas maneras de entablar una relación con los demás desde el lenguaje, desde la palabra como estrategia penetrante para obtener resultados que se correspondan con las tácticas que orientan el diario desempeño de quienes forman parte de la Territorial. La reducción de las discrepancias entre compañeros, áreas de trabajo y jefes y subordinados se convirtió en el elemento clave para que el sistema organizacional se enganchara definitivamente con el proceso y asumiera una nueva postura en torno al cambio que convocara a la comprensión y

movimiento de esta metáfora constante de no generar espacios en los que se compartiera el sentido de la comunicación como algo generativo, y que había contribuido a la disminución de la productividad y al surgimiento de inconformidades entre los miembros de la empresa.

Se hizo evidente también que los subordinados estaban en mejores condiciones, desde su experiencia mayoritariamente anecdótica, de reconocer en el entorno de la Territorial, posibilidades de mejoramiento que los superiores pasaban por alto, y que se estaban desaprovechando. Esto se estaba dejando pasar debido a la utilización de puentes comunicacionales demasiado extensos entre unos y otros, por lo que se optaba por el silencio no competente para no desgastarse en ofrecer puntos de vista que no iban a ser tenidos en cuenta, lo que se contrasta con la asombrosa capacidad de los funcionarios de la institución de resolver problemas de manera pronta y eficaz en ausencia de su superior inmediato, lo que sugiere una capacidad bastante interesante de establecer conversaciones productivas con el exterior para generar beneficios para la imagen y la credibilidad de la organización, desde la madurez que la experiencia aporta al desempeño de las labores. Los procedimientos conversacionales para establecer contacto con el exterior y con los pares al interior de la realidad organizacional del IGAC, se tornan también reflexivos y competentes en el sentido que se les comprende como procesos de corte inmediato que ponen en movimiento a toda la estructura organizativa, y que al mismo tiempo ponen a prueba su capacidad asertiva de dar respuestas que no siempre pueden ser las esperadas por los usuarios externos, pero que sin embargo deben dar apertura a la posibilidad de que sea a través de esas respuestas que ellos se enganchen con la empresa y contribuyan a generar escenarios de intercambio desde los cuales se implanten nuevas estrategias para posicionarse generativamente frente a las falencias que aún puedan existir en la comunicación, pues si nos remitimos a la noción de la organización como sistema vivo en constante evolución, la perfección será para ella también el ideal a alcanzar a través de sus movimientos comunicacionales.

En suma, las nuevas Competencias Conversacionales que la institución ha generado paso a paso y gracias al afrontamiento de etapas cruciales de su Ciclo Vital en las que muchas de las construcciones que anteriormente eran funcionales

han muerto y/o desaparecido, obedecen a la movilización y resignificación de metáforas nocivas para el desempeño y crecimiento continuo de la Territorial, así como para el alcance de nuevas relaciones interpersonales más satisfactorias y nutritivas para cada persona y por tanto para el tejido relacional de la organización. Por lo tanto, estas nuevas Competencias Conversacionales son producto de los sucesivos movimientos de la empresa hacia nuevas maneras de comprenderse en función de sus procesos comunicacionales construidos a lo largo de su historia de vida, de sus experiencias, anécdotas, dilemas, síntomas y períodos de transición, que sin duda habían sido objeto de resignificaciones de forma mas no de fondo, y que ahora gracias a un proceso integrador de Consultoría han adquirido un papel protagónico y han sufrido reinterpretaciones de fondo que les han otorgado un lugar de prevalencia dentro del tejido relacional de la organización aún si su tiempo de vida ya cumplió su vigencia.

Igualmente, las nuevas Competencias Conversacionales demuestran abiertamente el compromiso de la empresa para mantener la capacidad creadora de nuevas metáforas generativas y enriquecedoras, y al mismo tiempo el compromiso que se ha trazado con respecto a su futuro como espacio temporal garante del cambio y de la transformación, así como del aprendizaje permanentes para continuar con el posicionamiento autónomo responsable dentro de los desafíos que la actualidad le propone. La obligación de la organización también se remite a pensar siempre en la incertidumbre y el silencio competente como las mejores maneras de evaluar los efectos de los nuevos diseños y estrategias introducidas en los momentos caóticos del futuro, que sin duda traerán consigo nuevas oportunidades y nuevas maneras de abordar los dilemas que surjan, nuevas formas de comprender la diferencia y nuevas perspectivas frente a la competencia consigo misma, pues es ella misma quien se reinventa y se reposiciona en función de sus avances lejos de una postura complaciente que le genere anquilosamientos innecesarios que limiten su estructura y que le impidan continuar en el camino del incremento de las infinitas competencias que el IGAC, como institución pionera en su campo de acción quiera explorar a través de las fases del Ciclo Vital Organizacional que le esperan. Si bien las metáforas del pasado se enfocaban a la creencia de que el lenguaje, la palabra y el pensamiento podían ser transmitidas de

manera absolutamente fiel, es decir, como si las palabras fuesen urnas infalibles dando lugar a la aparición de malos entendidos en el proceso de comunicación, la metáfora que prima ahora en el tejido comunicacional del IGAC se enfoca desde el respeto para compartir los mensajes desde la confianza como emocionalidad que tiene el poder de transmitir todo aquello que pasa en la historia, en la vida y en el desempeño de cada uno de las personas que hacen parte de la organización.

Los resultados obtenidos en el proceso investigativo – interventivo – inventivo – consultoría sistémica desarrollado en el IGAC Territorial Nariño, se concretaron satisfactoriamente en la socialización del presente proceso el día 28 de marzo de 2008, en la que el Doctor Edgar Roberto Mora Gómez, Director Territorial del IGAC dio cuenta, de manera espontánea, abierta y sincera, coherente con su forma de dirigir la empresa desde los principios emergentes, de los procesos llevados a cabo en la Territorial, y que buscaron incesantemente el posicionamiento de la misma desde una nueva perspectiva comunicativa, generativa y abierta a la inclusión de opiniones y construcciones para corresponder a los desafíos del entorno y la transformación. Es decir, fue él quien como representante de la Institución, dio a entender la envergadura del proceso, que solo en el poder de la palabra se valida y se resignifica para lograr transmitir las comprensiones hechas a lo largo del proceso y que hoy le permiten a la organización establecer relaciones más nutritivas para sí misma de manera interna y externa, en función de sus momentos evolutivos. Incluyó también en su intervención la importancia de asegurar la continuidad de procesos de este tipo para contribuir al mejoramiento constante y a la configuración de un panorama organizacional más amplio, dadas las características de innovación del mismo y la forma cómo gracias a la relación auténtica de cercanía que construí con la empresa esta me comprendió como parte de su tejido relacional y comunicativo, de tal manera que el aporte hecho por mi trabajo dentro de la estructura organizativa del IGAC no responde a la linealidad, sino que por el contrario, la Institución lo percibe como dinámico e introductor de nuevos principios para operar de manera efectiva, competente, emprendedora en el medio y así mismo de manera interna, para continuar asegurando la excelencia en sus procesos.

MACROANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

“Solo Transformándonos orientamos el Futuro, comprendemos el Pasado y desafiamos al Presente”

Efectivamente, en correspondencia con lo expresado en el apartado de presentación de resultados, el cambio se percibió de manera generalizada como una amenaza a la forma de operar tradicional que el IGAC había adoptado para todos sus procesos, pues la permanencia prolongada en el cargo por parte de la mayoría de los funcionarios les había otorgado una seguridad excesiva frente a su desempeño que sin embargo no era más que la expresión de la inconformidad y la necesidad urgente de explorar nuevas alternativas para el desarrollo de sus funciones, lo que no había sido tenido en cuenta por parte de la administración anterior. De esta manera, los resultados obtenidos son tangibles y verificables en el entramado relacional que construyó la empresa a partir del proceso de diagnóstico y de Consultoría pues se generaron comprensiones bastante significativas acerca de la importancia de las relaciones humanas para el buen cumplimiento de las funciones de cada persona, así como para el alcance de niveles de bienestar que se correspondan con las necesidades particulares de cada uno. Igualmente, las historias de vida construidas a lo largo del tiempo de servicio de los funcionarios son parte de el tejido que soporta el ciclo vital de la organización, es decir, se comprendió que gracias a la articulación de estas a la historia formal de desempeño y prestación de servicios de la Institución sería más clara la condición de ser histórico que ha adquirido el IGAC a lo largo de su tiempo de servicio en la ciudad y el departamento. Así, fue posible a través de la palabra y de las competencias conversacionales existentes en la organización, configurar un entorno propicio para la co – construcción de escenarios consensuados que nos permitieran a todos los actores inmersos en el proceso, la apropiación de un nuevo sentido frente al lenguaje para que desde este como herramienta generativa, fuera viable empezar a proponer y generar nuevas maneras de posicionarse frente al cambio como elemento inevitable dentro del caos que supone la evolución constante. Esto se traduce en la apropiación de un sentido colectivo de hacer parte de un ser vivo (la organización), y por ende el

impacto de estas construcciones se hace evidente en la nueva imagen que la institución proyecta hacia el exterior: dinámica, organizada, dispuesta a cumplir con sus objetivos y a satisfacer las necesidades de los usuarios externos con prontitud y excelencia.

El proceso llevado a cabo implicó la movilización de construcciones comunicativas bastante predominantes de carácter metafórico nocivo que implicaban la noción de comprensión inmediata de los mensajes enviados por parte de los autores hacia los demás miembros de la organización, otorgando un papel autoritario a quienes iniciaban la comunicación sobre los receptores de la misma logrando únicamente la introducción de discrepancias o malos entendidos que generaban tensiones internas, una apatía generalizada entre áreas de trabajo y por tanto, el serio compromiso de la productividad y el cumplimiento de objetivos.

Cabe aquí anotar que el concepto de Ciclo Vital Organizacional, que da vida y pone en escena nuevas maneras de abordar a la organización, es producto de la revisión rigurosa de todos los aportes posibles que se hicieran en algún momento desde cualquier perspectiva de la Psicología con respecto a ese carácter evolutivo indiscutible que se observó desde el primer momento al interior de la Territorial. Como se menciona a lo largo del presente documento, la inquietud de plantear dicho concepto nace de la interrogación constante que me generaba la evidente presencia de etapas evolutivas y de periodos de ajuste y acomodación a lo largo de la vida de la empresa que sin duda alguna se relacionaban estrechamente con los planteamientos de otros ciclos vitales (familiar e individual), y que me impulsaron a decidir construir dicho concepto para posicionar de manera determinante a la organización como sistema vivo autopoietico, capaz de decidir sobre sí mismo, sobre sus relaciones, sobre su sistema de comunicaciones y sobre el medio que le circunda para reinventarse y resignificarse en función de cada una de las fases que atraviesa. Esta es la innovación que propone este trabajo investigativo – interventivo – inventivo – consultoría sistémica, y que constituye además el producto más relevante en cuanto al cumplimiento del objetivo general compartido de investigación – intervención construido para efectos de este ejercicio, pues se aporta a la

Psicología como ciencia al contribuir desde el Ciclo Vital Organizacional a la comprensión dinámica de la organización en función de sus propios movimientos de ajuste y de reinención constantes. Si bien de manera posterior a la construcción del concepto se tuvo acceso a la información pertinente acerca de la existencia de un aporte similar a este, las ocho fases que componen el cuerpo del concepto que influye este proceso son de mi total autoría y producción, desde lo observado en el contexto ofrecido para este fin por parte del IGAC Territorial Nariño.

Al introducir paulatinamente dentro de la fase evolutiva de transición en que se encontraba la empresa al cambiar de Director y por tanto, de estilo de dirección, los principios emergentes que buscan basar todos los procesos internos en la confianza (Echeverría, 2000), se logró de la mano de la Consultoría Sistémica incentivar el sentido de solidaridad entre áreas de trabajo para alcanzar metas y cumplir objetivos de manera satisfactoria para todos. Es decir, se movilizó a la empresa en torno a la posibilidad de ejercer un papel más explicativo en la comunicación, sobretodo si esta se enfocaba desde los niveles superiores de la pirámide organizacional hacia los subalternos, pues fue en estas esferas de la empresa donde se creó conciencia de la importancia de trabajar **con** y **para** los subalternos y no al contrario. Esto sin duda facilitó la apropiación de expresiones más saludables, más constructivas y menos autoritarias que favorecieran la comprensión de los mensajes enviados no como imposiciones ni órdenes irrevocables, sino mejor, como consensos que buscasen el bienestar de los participantes en la comunicación. Esto se explica, si se comprende el anterior movimiento de la empresa, hacia la sustitución de la imagen del “enemigo interno” por la de la competencia comunicacional para expresar de manera generativa desde una metacomunicación más saludable lo que se espera de cada persona y las funciones encomendadas a ella, de tal manera que se construyeron vínculos afectivos más fuertes aunque abstractos que sin embargo, benefician el rendimiento y la productividad de la Institución. Es decir, la organización se movilizó en torno a los errores básicos que se cometen al traducir de un modo de comunicación al otro (de lo digital a lo analógico y viceversa), pues lo que dirigía su comunicación por así decirlo, era el supuesto de que los mensajes eran por

naturaleza afirmativos o denotativos. Todos los mensajes analógicos invocan significados a nivel relacional que por lo tanto constituyen propuestas acerca de las reglas futuras de la relación, lo que sucede específicamente en el caso del IGAC con su entorno es precisamente eso, este ha configurado su relación con el entorno y las relaciones internas a partir de aquellos significados que ha generado de manera analógica a través de su historia. Es decir, mediante la expresión de sus emociones, la organización ha propuesto al ambiente amor, odio, pelea, búsqueda de respuestas, entre otras; pero es el otro (en este caso el ambiente y los demás miembros de la empresa) quien atribuye futuros valores de verdad positivos o negativos a la propuesta lanzada. En ese orden de ideas, al traducir el material analógico al lenguaje digital, deben introducirse las funciones lógicas de verdad, pues estas faltan en el modo analógico. Tal ausencia se hizo notable en el caso particular de la negación en el caso del IGAC, pues faltaba el equivalente del “no” digital. Dicho de otro modo, mientras que le resultaba simple transmitir el mensaje analógico de “te comprendo”, le era muy difícil transmitir el “no me es posible comprenderte”. Es decir, la comprensión más significativa generada en este punto es que la comunicación bien puede ser metafórica, solo que esto depende desde donde se construyan las metáforas y que tanto favorezcan la apropiación de nuevas estrategias comunicativas generativas y constructivas. En palabras de Watzlawick, “la inactividad o la actividad, la palabra o el silencio valen como mensajes: influyen a los otros y los otros, a su vez, no pueden dejar de responder a estas comunicaciones y de esta forma, comunicar ellos también” (Watzlawick y cols., 1971).

Todo lo anterior nos remite a la comprensión de las Competencias Conversacionales existentes como construcciones de carácter ambivalente, pues si bien favorecerían la introducción del cambio como expresión de la necesidad de resignificar los movimientos evolutivos de la organización, también favorecerían al mismo tiempo la prevalencia de la utilización de metáforas que no facilitaban la comunicación entre funcionarios y áreas de trabajo lo que (como ya se ha mencionado), se traducía en discrepancias bastante obvias entre los empleados e incluso, el movimiento de estas hacia la relación con los usuarios externos. Al acercarse un poco más a esta realidad gracias a la observación de segundo orden,

el silencio dentro de la Institución también ha sido objeto de resignificación por parte de los funcionarios pues ahora nos remite a la posibilidad de ejercer mediante la utilización del mismo, un trabajo reflexivo de aprendizaje al volverse sobre sí mismo y sobre lo no pensado en el entorno laboral, para desde esta reflexión ser capaz de aportar en mayor medida al aprovechamiento de recursos tanto físicos como aquellos que se construyen en el lenguaje y que median en el afrontamiento de las etapas propias del Ciclo Vital Organizacional.

Es necesario aceptar el carácter conversacional de la coordinación de actividades al interior de la empresa, pues es con base en una conversación constante con el otro y consigo mismos que las personas que hacen parte de la organización en calidad de funcionarios logran consensos y acercamientos a las oportunidades de mejorar los procesos que involucran las tareas encomendadas a ellos dentro de las funciones de su cargo. Esto nos remite a los planteamientos de Echeverría (2000) cuando sostiene que la reflexión en el trabajo no es sino el producto de secuencias y prácticas conversacionales que sustentan y validan las inquietudes del trabajador al responderse éstas desde la experiencia y desde la integración de nuevas formas más competentes de expresarse en el campo de la palabra. Esta postura sin duda alguna favorece la introducción del cambio y la comprensión del caos como oportunidad de construir nuevas maneras más competentes de establecer nexos comunicacionales, de preocuparse por innovar y por buscar anticiparse a aquello que no se conoce aún y que bien puede ser el faltante para afrontar satisfactoriamente una fase más del Ciclo Vital Organizacional. En el caso particular del IGAC, este comprendió que debía estar en capacidad de competir consigo mismo en el plano de la productividad en el presente, pues si bien el pasado influye el momento actual y las construcciones que se resignifican y se transforman a diario, este **ya pasó**. Algo similar ocurre con la posición que la organización asume frente al futuro, pues si bien en este momento en particular de su Ciclo Vital (adolescencia), y gracias al cambio que poco a poco ha ido integrando a sus procesos para que ahora le representen un sentido de satisfacción, la empresa también ha comprendido que esta satisfacción puede convertirse en una conformidad anquilosante, por lo que está siempre en

búsqueda de nuevas alternativas para no detener su transformación y su deseo de continuar asegurándose un lugar generativo dentro de la sociedad.

Los puentes conversacionales utilizados en estos escenarios y que a su vez dan cuenta de las Competencias Conversacionales existentes en la institución, se acortan posibilitando la resolución de los posibles conflictos que surjan en el proceso de atención y prestación de servicios, y permiten que a la vez la Territorial se accione a sí misma sobre aquellos procesos que pueden estar lentificando la labor generalizada dentro del quehacer diario, creando así un entorno de evaluación implícita que se construye para mejorar y estar en condiciones de desafiar los resultados obtenidos a través del chequeo permanente de cómo se comunica lo que se comunica al interior del tejido relacional que soporta a la empresa. Esto involucra entonces las actividades de coordinación que articulan las tareas individuales de los funcionarios del IGAC, pues se observó que los procesos organizacionales eran más eficaces en tanto más en capacidad estuvieran los funcionarios de coordinar labores entre sí y satisfacer las necesidades de los usuarios externos con prontitud y diligencia, asegurando un incremento tanto en la productividad como en la buena imagen que la Territorial quiere seguir proyectando hacia su población target. El tiempo que la empresa ha invertido en este aspecto se traduce hoy en la acogida de su portafolio de servicios por parte de la comunidad del Departamento y la ciudad, en el posicionamiento que la entidad tiene en los medios de comunicación locales así como la imagen de solidez que proyecta desde su labor basada en la palabra como herramienta primordial a la hora de generarse espacios de productividad que se prolonguen hacia el futuro, y que reduzcan el riesgo del fracaso de las políticas de calidad que se han establecido hasta el momento.

Manteniendo una línea entre los planteamientos de la Empresa Emergente en la que las Competencias Conversacionales son la garantía de apertura y cierre de posibilidades desde la palabra, este documento se constituye en la principal conversación que la Territorial Nariño sostiene consigo misma, pues los resultados obtenidos en todos y cada uno de los escenarios emergentes son el reflejo de la relación que la empresa construyó con su propia estructura, con el fin de comprenderse en la diferencia, en el error como posibilidad y en la palabra

como acción, como generadora de mundos y de horizontes nuevos y más correspondientes con lo deseado y lo esperado por cada uno de sus funcionarios. Es decir, en cada una de las dimensiones que nos proponen las conversaciones, siendo estas el lenguaje, la emocionalidad y la corporalidad, la empresa ha demostrado el surgimiento de nuevas maneras de tocarse a sí misma y generar comprensiones que subsecuentemente favorecen el surgimiento de nuevas Competencias Conversacionales todo ello a partir de la confianza como emocionalidad predominante que favorece aquellos “actos del habla” que se traducirán en gestos, posiciones corporales y posturas relacionales que permearán a la vez todo nuevo tejido relacional y comunicacional que se quiera integrar a la realidad organizacional del IGAC Territorial Nariño. Aquí también cabe mencionar al silencio como modalidad comunicativa competente, pues otra de las comprensiones que movilizaron las metáforas de carácter nocivo presentes en el tejido comunicacional de la organización fue aquella que se encamina a comprender al silencio como una gran posibilidad para producir interacciones eficaces, para ejercer una escucha sincera y abierta a las necesidades del otro facilitando el intercambio y el compartir de los mensajes, enmarcado esto dentro de un proceso dinámico y selectivo, (Andolfi, 2003). En este sentido, fue posible comprender que el silencio es correspondiente a la habilidad que posee cada persona para entrar y salir de una conversación, de tal manera que los hechos expuestos en ella toquen en mayor o menor medida su propia experiencia, validando la posibilidad de establecer un contacto emotivo o un compromiso de la misma índole con lo que le está siendo expresado. En el caso particular del IGAC, el silencio es ahora la herramienta fundamental a la hora de establecer un contacto con lo que sucede tanto en el medio como con los demás integrantes de la institución, pues este les permite a los funcionarios “tomarse un tiempo” para lograr analizar y ampliar el panorama de la comunicación que establece cada uno, momento a momento, ya sea consigo mismo o con personas del exterior en relación directa con la organización.

Desde el silencio la organización ha podido explorar nuevas competencias conversacionales, pues desde él ha tenido un papel más activo en la comunicación y por lo tanto en los procesos que lleva de manera sincrónica con el medio

externo. Ahora gracias al ejercicio de un silencio competente la empresa es capaz de hacer pausas en su entramado comunicacional, para dar lugar a la expresión de otras voces que le resultan generativas para sus procesos (como por ejemplo las voces de los usuarios externos que le proponen mejorar cada día un poco más), e incluso también logra aumentar la intensidad de los mensajes que desea transmitir hacia su población target al reflexionar, como un todo, sobre lo que está por decir o sobre lo ya dicho. Estas nuevas formas de comunicar desde el silencio dan cuenta de las relaciones que la institución establece con el aquí y el ahora, como respuesta a situaciones puntuales de su Ciclo Vital que bien pueden revestirle dificultad o tener un papel retroactivo que convoque la presencia de situaciones vividas en el pasado que le motivan a continuar generando movimientos de cambio para no repetirse en la historia ya experienciada. De esta manera, es posible comprender que el silencio competente ha entrado a hacer parte de las normas y reglas internas de la organización, pues gracias a la intervención de la Consultoría emergieron contenidos no verbales que afectaban profundamente tanto la cultura organizacional como el tejido comunicacional que había construido la Territorial a lo largo de su historia y que gracias a la posibilidad de integrar al silencio como estrategia de escucha y habla, se han resignificado desde el interior para lograr una comunicación más efectiva, más saludable y mejor orientada hacia la consecución de metas y objetivos tanto a corto como a mediano plazo, para desde ellos orientar los fines comunes que influirán el desempeño y la forma de relacionarse de la empresa en el futuro.

La incertidumbre juega un papel protagónico en todo el proceso, pues si bien gracias a las estrategias emergentes que introduce la Empresa Emergente buscan reducir el riesgo de desarrollar una incertidumbre nociva frente al futuro, frente a lo impredecible, también buscan darle un sentido generativo que impulse a los funcionarios el preguntarse acerca de sí mismos, acerca de su condición de seres humanos y acerca de sus capacidades y competencias para hacer frente a los desafíos que propone la transformación propia de la evolución tanto de su individualidad como de la empresa al ser un sistema vivo de decisiones. Esto nos remite necesariamente a una cuestión ontológica que propone la noción que permea la existencia humana: “hacerse cargo de sí” (Heidegger, 1962), para

corresponder desde las fortalezas de cada uno a la satisfacción de necesidades propias y de quienes se acercan a cada uno al estar insertos en la realidad de una organización que busca hacerse un lugar en el medio ambiente que le circunda, y que es quien le da la razón de ser y al mismo tiempo, le posibilita iniciar la búsqueda de respuestas para comprenderse como un ser complejo, sujeto a las leyes que rigen a los sistemas vivos. De esta manera, y gracias a la palabra como herramienta constructora de realidades y mundos posibles, se viabilizaron al interior del IGAC, procesos que reflejan una inversión de la pirámide organizativa tradicional, y que ahora reflejan la importancia de tener en cuenta todas aquellas posibilidades y potencialidades que cada una de las personas que hacen parte de la empresa puedan tener con respecto a un aspecto en particular, y que involucren tanto sus conocimientos técnicos como su experiencia de vida y sus historias personales que indudablemente enriquecen el entramado relacional y la forma de establecer nexos con el exterior. Dicho de otro modo, cada jefe de área o encargado de los procesos de trabajo se preocupa por ofrecer el máximo de estabilidad y bienestar para cada uno de sus subordinados en la medida de las posibilidades de la organización, de tal manera que ellos estén en total capacidad de alcanzar el máximo de sus competencias sin temor a cometer errores, pues al trabajar en un entorno de confianza el riesgo de cometerlos se reduce al ofrecer un ambiente apropiado para explorar las habilidades y los resultados que estas pueden ofrecer a la organización, aunque también es importante anotar que si el error ocurre, se connota de manera diferente. Ningún conocimiento, por anecdótico que pueda parecer es ahora despreciado o descalificado, pues es de común acuerdo comprendido que la experiencia personal enriquece el saber adquirido en contextos formales de educación, y complementa lo técnico con la realidad de las necesidades que la empresa busca satisfacer en las personas que acceden a sus productos, servicios, y que por tanto consumen su imagen y aportan a sus utilidades.

Es entonces satisfactorio comprender que los movimientos gatillados al interior de la organización ocurren desde dentro, como respuesta al cambio que esta buscaba integrar a su estructura desde hace mucho tiempo, producto de los esfuerzos de la misma para responder a los periodos de ajuste y de cambio que su

propio ciclo vital le proponía, de momento en momento. Estos cambios son entonces incuestionablemente co – contruidos y por lo tanto, no son susceptibles de ser rechazados o de ser reconocidos como extraños, pues es la propia organización quien los ha comprendido, adaptado, resignificado e introducido de manera definitiva a su hacer y su desempeño diario.

Para finalizar este texto, lo que no implica necesariamente la finalización del proceso pues los cambios gatillados desde la Consultoría al interior de la estructura de la organización no se detiene sino que por el contrario, se resignifican y adquieren nuevos matices que continúan permeando los procesos del IGAC, es conveniente anotar que si bien la organización se transformó, se resignificó y comprendió su propio Ciclo Vital como expresión de sus movimientos evolutivos para establecer nuevos nexos con su entorno, en mi condición de agente interno/externo también atravesé un proceso similar, pues indiscutiblemente en el intercambio de experiencias con la empresa mi propio Ciclo Vital y mis metáforas se movilizaron para corresponder con el cambio que la institución generaba para sí. Esto se explica mejor, desde los planteamientos de Rodríguez (1999), pues este argumenta que en el momento en que una organización decide integrar un nuevo nivel de observación para diagnosticar y comprender sus falencias y necesidades, jamás volverá a ser la misma. Lo mismo ocurre con el consultor, pues al ser parte de la organización efectivamente se ve igualmente transformado y resignificado en función de sus propias construcciones nocivas o bien sus propios puntos ciegos en relación al cambio. De manera “subjetiva” y encarnada, comprendí que los principios de caos que gobiernan al Universo también nos gobiernan a cada uno de los seres humanos, por pequeños que podamos ser en apariencia dentro de la magnánima complejidad de lo superior que nos antecede. La agitación, el encuentro con el azar me llevaron a comprender de mejor manera cómo es que la relación compleja de orden/desorden/organización se cumple en espacios formales de trabajo como el IGAC, así como en escenarios contruidos desde mí misma con el fin de asumir una postura mayoritariamente generativa y de apertura hacia las posibilidades infinitas de evolucionar a la par que con el movimiento constante de la organización en función de su Ciclo Vital, y sus tiempos de vida útil en los que

explora su capacidad resiliente y autopoietica para no caer en lo obsoleto. Todo lo anterior me lleva a afirmar con absoluta convicción que tanto la organización como yo misma, nos hemos organizado y desorganizado, nos hemos construido y deconstruido en el poder de la palabra, nos hemos contrastado y resignificado en el caos para finalmente comprender que nos hemos complejizado, y que por lo tanto ahora estamos en capacidad total de establecer nuevos niveles de relación, de construir nuevos espacios en los que continuemos creciendo y garantizando que los espirales infinitos del Ciclo Vital del que sin duda no dejaré de hacer parte (el del IGAC) sean en cada momento más y más constructivos, más generativos y más correspondientes con los principios autoorganizadores que juntas, como seres vivos estrechamente relacionados, hemos apropiado desde el primer momento de contacto y para siempre.

De igual manera, en el proceso investigativo – interventivo – inventivo – consultoría sistémica, tuve la posibilidad de aprender una nueva manera de conversar conmigo misma y con los otros desde la comprensión del lenguaje como herramienta y principio constructor de nuevas relaciones. Dicho de otro modo, como resultado fundamental para mí misma de este trabajo, resalto la apropiación de una autonomía responsable que me permite posicionarme con propiedad dentro del contexto organizacional y así mismo, dentro del contexto de la Psicología como la ciencia que ha amparado mi crecimiento personal desde los principios emergentes de la complejidad. Sin duda alguna esta comprensión se convierte en un estilo de vida metafórico que resulta más favorable para el ejercicio de mi trabajo, para la construcción de niveles de relación más satisfactorios y para entender mi propio Ciclo Vital como una sucesión de interacciones que son susceptibles de ser transformadas tantas veces como yo lo desee, pues solo así tendré la plena convicción de vivir completamente satisfecha con lo que a cada paso de mi evolución, del afrontamiento de mis propios periodos de caos y de organización construya y me regale a mi misma como fruto de mi empeño y mi trabajo reflexivo de aprendizaje constante. Sin duda alguna, este proceso es mi construcción más significativa, pues tuve que reinventarme de muchas formas para alcanzar momento a momento la resignificación de tantas historias de vida en las que me vi contrastada y que hoy me dan la seguridad de

sentirme capaz, pensando estratégicamente, sabiendo de mis falencias pues las he diagnosticado y comprendido para aprender de ellas, para saberme parte de infinidad de sistemas vivos que también, como en el caso del IGAC, seré capaz de transformar y de innovar desde mi irreverencia y mi destreza características.

SEGUNDO PROTOCOLO AUTORREFERENCIAL

Al hacer un alto en el camino y al mismo tiempo, al hacer retrospectiva de lo que me ha representado este período de entrega total a mi trabajo, es satisfactorio comprender que los objetivos se han cumplido, que los ciclos que pude abrir con este ejercicio investigativo – interventivo – inventivo – consultoría sistémica se corresponden más con un modelo de vida que con un requisito para optar por un título que más allá de la academia, es la existencia misma quien se encarga de otorgarlo. Esta es quizá la comprensión más significativa que puedo plasmar en palabras en este momento, pues la experiencia que tuve y tengo aún la oportunidad de vivenciar al interior de una Organización hermosa, cambiante, inquietante como lo es el IGAC, se ha corporeizado de tal manera en mi ser y mi hacer que los efectos de la misma se evidencian en aquellas esferas o dimensiones que busqué transformar en los actores inmersos en el proceso, y que indudablemente ahora comprendo cómo es que el poder infinito de la palabra y de lo relacional modifican la biología, la emocionalidad, la corporalidad y el lenguaje de cada uno. Puedo ahora dar cuenta de ello, pues la metacomunicación que he generado con mi propia construcción de conocimiento no me deja mentir.

De ahí que la construcción de este sueño, (porque este trabajo es eso, o mejor, encierra a la perfección lo que yo entiendo por un sueño cumplido), me haya implicado tantas resignificaciones a lo largo del proceso, pues sería incoherente decir que si busqué gatillar con éxito movimientos de cambio en un sistema vivo en función de su propio ciclo vital, no los haya generado yo misma para corresponder con la misma intensidad a los avances y/o retrocesos que la Organización me proponía de momento en momento. De igual manera, remitiéndome a aquellas arduas jornadas de revisión de teoría para contrastar lo que iba construyendo paso a paso y continuar generándome espacios de cuestionamiento y reflexividad, me fue posible encontrar algunas visiones un tanto similares a la que gracias a la toma de contacto con la empresa había desarrollado como proyecto inicial para mi trabajo de grado, y que al mismo tiempo me hicieron pensar en lo valiosa que es la diferencia, pues si bien existen puntos de encuentro con aquellas construcciones referidas al ciclo de vida de las

organizaciones, a los períodos de ajuste y acomodación que atraviesan, a las etapas caóticas que le generan nuevas propuestas e inquietudes, y a la inevitable realidad de ver morir sus productos, servicios, procesos y hombres – símbolo, también me hicieron reafirmar mi posición de innovación al plantear ocho fases del Ciclo Vital Organizacional, haciendo la salvedad pertinente a que esta construcción no se ajusta a la visión tradicional de ciclo repetitivo, sino que se constituye en una prolongación de elipses en las que las fases pueden vivenciarse de manera interdependiente, mostrar avances gigantescos y retrocesos igualmente significativos que lejos de ser un desafío estéril, le representan a la empresa la oportunidad de resignificarse y reubicarse en un entorno que le ha visto nacer, crecer, **desarrollarse**, y que por lo tanto le exige nuevas maneras de satisfacer las necesidades de quienes consumen tanto su imagen como su portafolio de productos y servicios. Es conveniente anotar en este punto que estas construcciones referidas al ciclo de vida de las empresas constituyeron para mí una importante fuente de contraste para reafirmar la mía propia, y además me permitieron revisar convenientemente el aspecto de novedad que propongo con mi trabajo de grado no solo al Programa de Psicología de la Universidad de Nariño, sino a la Psicología como ciencia susceptible de continuar siendo construida. Sin embargo, la intención de mi creación está enfocada al ámbito relacional y por lo tanto obedece a las premisas y leyes que en el proceso de investigación – intervención – invención – consultoría sistémica integré como expresión de la autonomía que rigió mi proceso y mi labor dentro de la Organización desde el primer momento de la toma de contacto con ella, hasta el día que finalizó mi proceso de práctica profesional y que determinó de manera diferente mi rol como agente interno/externo de la realidad de la empresa. De esta manera, si bien para mí fue inmensamente valioso y fructífero contar con la posibilidad de conocer la posición de otros frente a la realidad evolutiva de las organizaciones, simultáneamente pude comprenderme en la diferencia como autora de un concepto que trasciende en verdad esta categoría y que pasa a ser un modelo de abordaje para comprender de manera un poco más amplia cómo es que sucede lo que sucede al interior de un sistema vivo de decisiones, y cómo estos hechos le marcan y le determinan para posicionarse con propiedad en el entorno en que se

encuentra, de tal manera que se mantenga vigente. Es decir, esta creación – innovación es única, y por tanto debe de comprenderse en términos de esa condición, la cual, desde mi posición de autora y propietaria intelectual de la misma, le valida por sí misma, al representar una nueva óptica dentro de las infinitamente susceptibles de ser creadas para aproximarse y comprender los procesos que lleva a cabo la Organización en el día a día, en lo cotidiano y en todas aquellas situaciones que sólo estando dentro de la misma se comprenden como fundamentales para la razón de ser de sus movimientos.

Siempre me ha sido un tanto complicado darle final a mis textos, pero siendo consecuente con los efectos de mi ejercicio investigativo – interventivo – inventivo – consultoría sistémica, el final empieza a tornarse más que relativo. Se que quienes tengan la oportunidad de leerlo se verán tocados y transformados por este escrito, pues es la expresión de mi sentir frente a un proceso que me ha representado tantas alegrías y emociones ambivalentes y que también me ha movilizado tantas metáforas para apropiarme de unas nuevas, generativas, hermosas, que por fin!!, me dan toda la libertad de abrir mis alas y lograr ser mariposa, como me lo propuse algún día en una de las aulas que me vieron crecer, y que hoy me ven despedirme sabiéndome más fuerte, capaz de llenar de belleza y de sabiduría la vida de quienes me rodean más allá de la presencia física o de la compañía saturadora, para dejar huella y continuar con mis propósitos, más allá de todo lo que pude imaginar al iniciar mi senda, temerosa y llena de dudas al entrar al IGAC. Esa incertidumbre es la que me impulsa a ser mejor persona y a continuar apropiándome de ella para generar a mí alrededor los efectos que deseo.

Gracias totales a la vida y a mis ángeles de la guarda.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Andolfi, M. (2003). “Manual de Psicología Relacional”. Cap. 2: “El ciclo vital y los procesos evolutivos de la familia” págs. 43 – 78.

Andolfi, M. (2003). “Manual de Psicología Relacional”. Cap. 9: “El silencio como modalidad comunicativa” págs. 283 – 305.

Aportes a la Psicología. (1992). “Familia y terapia familiar”. Universidad Santo Tomás, Facultad de Psicología, año 1, número 1.

Bakhtin, M. (1994). “The problem of Speech Genres”, en Emerson, C., Holquist, M., “Speech genres and other late essays”. University of Texas Press.

Barnett Pearce, W. (Año desconocido). “Nuevos modelos y metáforas comunicacionales: el pasaje de la Teoría a la Praxis, del Objetivismo al Construccinismo Social y de la Representación a la Reflexividad”.

Bateson, G. (1976). “Pasos hacia una ecología de la Mente”. Ediciones Carlos Lolié, Buenos Aires.

Blanchard, K. (1996). “La pirámide organizacional puesta al revés”, en Hesselbein, F., Goldsmith, M., y Beckhard, R., “El líder del futuro”. The Drucker Foundation, Deusto.

Beltrán, N. (2007). Seminario: “Despertando tu excelencia”. Bogotá.

Benedetti, M. (1993). “Inventario”. Compañía Editorial Espasa Calpe Argentina S.A., Buenos Aires.

Camdessus, B., Bonjean, M., Spector, R. (1995). “Crisis Familiares y Ancianidad”. Paidós Terapia Familiar, Barcelona.

Castañeda Garzón, M. M. (2005, 2006). “Cátedra: Psicología Sistémica I, II, III”. Universidad de Nariño, Pasto.

Cecchin, G. L., Ray, W. A. (1992). “Irreverenza: una strategia di sopravvivenza per il Terapeutti”.

Deconchy, J. P. (Año desconocido). “Sistemas de Creencias y Representaciones Ideológicas”, en “Pensamiento y Vida Social”, págs. 439 – 467.

Echeverría, R. (2000). “La Empresa Emergente, la confianza y los desafíos de la Transformación”. Ediciones Granica, Buenos Aires.

Echeverría, R. (1994). “Ontología del Lenguaje”. Dolmen, Santiago.

Flores, F. (1994). “Creando Organizaciones para el Futuro”. Dolmen, Santiago.

González Moena, S. (1997). “Pensamiento Complejo en torno a Edgar Morin, América Latina y los procesos educativos”. Cooperativa Editorial Magisterio, Bogotá.

Heidegger, M. (1962). “Being and Time”. Harper and Row, Nueva York.

Heidegger, M. (1982). “On the way to language”. Harper and Row, San Francisco.

Hernández Córdoba, Á. (1998). “Ciclo Vital en la Familia Colombiana”. Bogotá.

Lakoff, G. (Año desconocido). “The creation of Similarity”. Cap. 22, págs. 147 – 155.

Likert, R. (1967). “The Human Organization”. Mc. Graw Hill, Nueva York.

Luhmann, N. (1996). “Confianza”. Anthropos, Barcelona.

Luhmann, N. (1997). “Organización y decisión”. Universidad Iberoamericana/Anthropos/Isuc, Barcelona.

Maturana, H. (1990). “Biología de la Cognición y Epistemología”. Ediciones Universidad de la Frontera, Temuco.

Maturana, H., Varela, F. (1990). “El Árbol del Conocimiento”. OEA, Editorial Universitaria, Santiago.

Mintzberg, H. (1990). “Diseño de Organizaciones Eficientes”. El Ateneo, Buenos Aires.

Mintzberg, H. (2002). “La Estructuración de las Organizaciones”. Editorial Ariel, Barcelona.

Morin, E. (2001). “Introducción al pensamiento complejo”. Gedisa, España.

Niño, J. (2000). “Ciclos Vitales Familiares”. Universidad de la Sabana, facultad de Psicología, Asignatura Psicología y Terapia Familiar. Bogotá.

Polo, M. I. (Año desconocido). “Algunas consideraciones acerca de la Investigación – Intervención en Terapia y Consultoría: la experiencia de Milán”.

Rodríguez, D. (1999). “Diagnóstico Organizacional”. Alfaomega Grupo Editor, Santiago de Chile.

Rodríguez, D. (1982). “Gestión Organizacional: elementos para su estudio”. Instituto de Sociología, Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago.

Rodríguez, D., Arnold, M. (1991). “Sociedad y Teoría de Sistemas”. Editorial Universitaria, Santiago.

Ruesh, J., Bateson, G. (1956). “Comunicación: la Matriz social de la Psiquiatría”. Paidós, Buenos Aires.

Sandoval, H. (2000). “Las palabras y el invento del ciclo vital de la Familia en la perspectiva Sistemática”. Aportes a la Psicología, USTA, Facultad de Psicología, Bogotá.

Sandoval, H. (2000). “Protocolo primer encuentro Seminario Investigación – Intervención”. Maestría en Terapia Familiar Sistémica, USTA, Bogotá.

Schein, E. (1988). “Consultoría de Procesos: Recomendaciones para Gerentes y Consultores”. Addison Wesley Iberoamericana, México.

Schein, E. (1990). “Consultoría de Procesos: su papel en el Desarrollo Organizacional”. Addison Wesley Iberoamericana, México.

Schein, E. (1988). “La Cultura Empresarial y el Liderazgo”. Plaza y Janés, Barcelona.

Selvini Palazzoli, M., Cirillo, S., Selvini, M., Sorrentino, A. (1990). “Los Juegos Psicóticos en la Familia”. Ediciones Paidós Ibérica.

Spink, M. J. (2006). “Caminando sobre huevos: una reflexión construccionista sobre la Investigación”. (Disponible en Atenea Digital, consultado 2008: enero 30).

Taylor, F. W. (1911). “Scientific Management”. Harper and Row, Nueva York.

Varela, F., Thomson, E., Rosch, E. (1991). “The embodied mind – cognitive science and human experience”. Cambridge Mass, MIT Press.

Watzlawick, P., Beavin, J. H., Jackson, D. D. (1983). “Teoría de la comunicación humana”. Herder, Barcelona.

www.aecop.com (Consultado 2007: septiembre; 2007: diciembre).

www.crearcontextos.com.ar (Consultado 2008: enero 25; abril 5).

www.gestiopolis.com (Consultado 2008: febrero 13).

www.igac.gov.co (Página web del Instituto Geográfico Agustín Codazzi);
(Consultado 2006: agosto; 2006: septiembre; 2007: marzo; 2007: julio; 2007:
octubre; 2007: diciembre; 2008: enero).

www.probidenchile.com (Consultado 2007: marzo 30).