

Cambio organizacional: juego, lenguaje y cambio

Beatriz C. Carvajal, Jesús E. López***

Recibido: 7 de diciembre de 2010
Revisado: 16 de febrero de 2011
Aprobado: 1 de abril de 2011

RESUMEN

En este artículo se presenta una reflexión acerca del cambio del juego organizacional, concebido como juego social, en el cual se coloca al lenguaje como el elemento articulador de las prácticas de los jugadores. La premisa de la que hemos partido es suponer que vivir y observar el juego como fenómeno es lo que facilita comprender las prácticas e interpretaciones, que han sido construidas, en un modo de jugar, sobre juicios y razonamientos bajo incertidumbre. El objetivo es proponer un modo de pensar que facilite a un jugador en una organización, cómo integrar la información que considera pertinente sobre el juego, definir su campo de posibilidades y viabilizar estrategias en el espacio delimitado para favorecer al cambio. Se plantean unos lineamientos generales para cambiar el juego organizacional de ganar-perder por un juego alternativo modelado por todos los participantes, es decir, una propuesta para acompañar un proceso de reflexión en

* Posdoctora egresada del Programa Multidisciplinario de Formación Continua para Doctores en Ciencias Sociales, Ciencias de la Comunicación, Humanidades y Artes de la Universidad Nacional de Córdoba, Argentina (2008). Doctora en Ciencias Humanas de la Universidad del Zulia. Socióloga y magister Scientiarum en Planificación del Desarrollo Rural por la Universidad de los Llanos Ezequiel Zamora. Profesora investigadora titular del Decanato de Administración y Contaduría de la Universidad Centrooccidental Lisandro Alvarado, Barquisimeto, Venezuela. Correo electrónico: becar777@yahoo.es

** Doctor en Ciencias del Desarrollo del Centro de Estudios del Desarrollo (CENDES-UCV). Magister Scientiarum en Planificación del Desarrollo. Economista de Universidad de Carabobo. Profesor investigador titular de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Central de Venezuela. Planificador del área de Metodología y Modelos Económicos, y consultor internacional de las Naciones Unidas, Organización Mundial de la Salud, Estados Unidos, UNESCO-OREALC, Santiago de Chile, GTZ Alemana, Venezuela y El Salvador. Correo electrónico: camiseba@gmail.com

la acción organizacional y en menor medida un método establecido a priori. Se concluye que el alcance de esta propuesta queda delimitado por su utilidad para la acción organizacional y que las herramientas a emplear en el proceso de cambio, al interior de cada organización, dependerán en cada caso del

tipo de jugador y de la situación concreta de juego.

PALABRAS CLAVE

Teoría de los juegos, juego social, lenguaje y cambio.

Organizational Change: Game, Language and Change

Beatriz C. Carvajal, Jesús E. López

Recibido: 7 de diciembre de 2010
Revisado: 16 de febrero de 2011
Aprobado: 1 de abril de 2011

ABSTRACT

This paper presents a reflection about the changing of the organizational game, conceived as a social game, which placed the language as the articulator of the players practices. The premise of the game is that we assume that live and watch the game as a phenomenon is what makes easier to understand the practices and interpretations that have been built in a way to play, up on judgements and reasoning under uncertainty. The objective is to propose a way of thinking which provides a player in an organization how to integrate the information it deems relevant to the game, define the field of possibilities and make feasible strategies within the defined area to encourage change. A proposal is to change the organizational win/lose game for an alternative set modeled by all participants, i.e. a proposal to accompany a process of reflection in the organizational action and to a lesser extent an method a priori. established It was concluded that the scope of this proposal is defined by its utility for organizational action and the tools used in the process of change within each organization in each case will depend on the type of player and the situation.

KEYWORDS

Game theory, social game, language and change.

PRESENTACIÓN

En esta disertación se presenta una reflexión sobre el cambio del juego organizacional, visto como un juego social en el cual se sitúa al lenguaje como el elemento articulador de las prácticas de los jugadores en tanto sujetos sociales relacionales. Entendemos por un juego social al conjunto de relaciones e interacciones que estructuran los actores en situaciones de poder compartido y de interdependencia estratégica, lo cual hace que las acciones de un actor –en función de sus objetivos– exijan la realización de un cálculo interactivo sobre el juego de los otros actores.

Se sustenta esta disertación en la teoría de los juegos de John von Neumann, Oskar Mongenster y John Nash, utilizada como perspectiva de análisis y no como razonamiento matemático. Se parte de la premisa que vivir y observar un juego como fenómeno, en el aquí y el ahora, es lo que facilita comprender las prácticas e interpretaciones que han sido construidas, en un modo de jugar, sobre juicios y razonamientos bajo incertidumbre. El propósito es presentar un modo de pensar que facilite a un jugador –en el contexto organizacional– cómo integrar la información que considera pertinente sobre el juego, definir su campo de posibilidades y viabilizar estrategias en el espacio delimitado para favorecer al cambio organizacional. Esto entendido, como dice Aldous Huxley, como que “la realidad no es lo que nos ocurre, sino lo que hacemos con aquello que nos ocurre” (Nardone, 2004, p. 10).

MARCO CONCEPTUAL

Si bien es cierto que la idea de aplicar la teoría de los juegos en el cambio organizacional no es reciente, la propuesta que aquí se

presenta constituye una valoración distinta, que vista desde la complementariedad de las ideas puede servir como propuesta reflexiva para propiciar el cambio organizacional basándose en el principio de complementariedad de Niels Bohr quien subraya la “incapacidad humana de agotar la realidad con una sola perspectiva, punto de vista, enfoque, óptica, abordaje, es decir, con un solo intento de captarla...” (Martínez, 2004, p. 171).

Siguiendo el precepto de complementariedad de Bohr, como principio explicatorio, se realiza el abordaje de la temática referenciada, presentando de entrada una síntesis de los elementos más resaltantes, conforme al objetivo de este análisis: a) breve referencia a la teoría de los juegos y b) la relación lenguaje, emoción y conversación. Luego se interpretan las relaciones en el aparte, los juegos como emergencia sistémica en el cambio organizacional, para finalmente realizar la propuesta.

Teoría de los juegos

Una primera versión de la teoría de los juegos fue publicada originalmente por John von Neumann y el economista Oskar Mongenster (López, 2008). Los creadores de esta primera interpretación presentan su propuesta en estos dos planteamientos que se resumen a continuación.

La teoría de los juegos estratégicos o no cooperativos

Con este supuesto se plantean las opciones posibles que tienen los jugadores al tratar de maximizar sus metas personales, pero cuyos intereses son diametralmente opuestos. Así lo que es mejor para un jugador

depende de los que los otros jugadores piensan hacer, y esto a su vez dependerá de lo que ellos creen que el primer jugador hará. Cualquier ganancia de uno se equilibra con la pérdida correspondiente en el otro (v. tenis, ajedrez, karate).

La teoría de los juegos cooperativos

Se hace referencia a la conducta óptima en juegos de varios participantes. En este caso los competidores realizarán esfuerzos por lograr metas interdependientes con el objetivo de maximizar los intereses de cada cual a través del logro de metas compartidas, establecidas de modo consensual (v. carreras de relevo en atletismo).

El punto de equilibrio (John Nash)

El gran matemático John Nash, Premio Nobel en 1994, plantea como complemento de la anterior versión de la teoría del juego de sumacero o no cooperativos, el supuesto del punto de equilibrio. Nash explica cómo en una situación en la que dos partes están confrontadas, los jugadores pueden llegar a acuerdos favorables para solventar determinadas condiciones; el juego ofrece desventajas, pero también posibilidades a los participantes.

Las partes en confrontación establecen acuerdos con respecto a una determinada situación de juego o negociación, sin cuya alteración se mantendrían las desventajas para los elementos involucrados (Carvajal, 2005). Si nos ubicamos en el contexto de dos organizaciones este punto implica que el posicionamiento para la competencia y las decisiones estratégicas dependerán de la información que se recibe del oponente y del contexto en el cual se establece el juego.

Pero, también, puede suceder que el oponente no esté fuera de la institución, sino que éste sea un constituyente de la misma empresa.

En organizaciones complejas (por ejemplo las corporaciones con filiales en distintos países) se entrecruzan diversos intereses y, de allí, oponentes, lo cual crea dificultades en el logro de propósitos aparentemente compartidos por todas las filiales, si se resuelve el juego desde la imposición el resultado será de ganador-perdedor o juego de suma cero, que al final puede derivar en una relación de perdedor-perdedor; pero si se valoran las diferencias como oportunidades para ampliar las posibilidades de ganancias del todo, entonces se podrá fundar el punto de equilibrio cuando se establezcan acuerdos consensuales, que probablemente impactarán la redefinición de los significados de la organización.

Pensando en ese ejemplo se plantea la siguiente interrogante: ¿en la resolución de una situación en la que se debe tomar una decisión sabiendo que los demás también lo hacen, entran en juego otros elementos no racionales? Para responder a esta interrogante es pertinente considerar cómo en el juego organizacional convergen decisiones tomadas por actores socio-emocionales interactuando en conversaciones entrecruzadas; antes analicemos brevemente la interacción: lenguaje, emoción y conversación.

Lenguaje, emoción y conversación

Cada vez que dos seres interactúan en una conducta a nivel consensual fluye el lenguaje. El lenguaje se da a lo interno de un círculo de redes de conversaciones entrecruzadas

(Maturana, 1997b). En este sentido, el lenguaje no sólo nos conforma como seres humanos que somos en él, sino que moviliza cambios continuos y recurrentes en la estructura que somos y en las que estamos.

Esa relación entre lenguaje y cambio se da en espacios conversacionales, es decir, los encuentros entre organismos o seres vivos se da en el lenguaje, en el cuerpo y en la emoción particular que señala un criterio de aceptación o no de las explicaciones que surgen en la interacción, lo que genera un cambio estructural entre los participantes y entre ellos y el medio. De este modo una conversación implica un encuentro estructural entre los que interactúan, y ello conlleva a un cambio estructural entre los participantes del encuentro.

Si consideramos la premisa que como seres humanos interactuamos en juegos sociales que existen como redes de conversaciones, entonces estas pueden ser definidas como algo que ocurre entre dos o más personas, o consigo mismo, que tiene que ver en el cómo se ordena el consenso con nosotros mismo y desde qué posición conductual lo estamos haciendo.

Dicho de otro modo, desde dónde lo hago y cómo lo hago. Entonces van a existir diferentes tipos de conversaciones como emociones y espacios relacionales que se generan en función de lo que se dice. La emoción estará ligada a la conversación, puesto que surge en la dinámica relacional. Si queremos conocer la emoción del otro basta con mirar sus acciones. Si queremos conocer la acción del otro debemos mirar su emoción (Maturana, 1997b).

En una conversación, cada uno escucha desde sí mismo, de manera tal que en un

diálogo no es el otro el que genera en mí una emoción, ejemplo la rabia, soy yo desde mi propia estructura que en razonamiento con el otro operó un cambio estructural de acuerdo a como escucho lo que escucho desde mi propia historia personal.

Nosotros como observadores, nunca escuchamos en el vacío, siempre aplicamos algún criterio particular de aceptación de lo que sea que oigamos, aceptándolo o rechazándolo de acuerdo a si satisface o no tal o cual criterio en nuestro escuchar (Maturana, 1997a, p. 20).

Realizamos nuestras conversaciones a través de redes de interacciones, en las que somos sacudidos por las emociones, movidos por el entrelazamiento del emocionar y el lenguajear (Maturana, 1997b), en la que cada red particular de conversaciones constituye un sistema social.

Juego, lenguaje y emoción

Retomemos ahora la pregunta previamente planteada: ¿en la resolución de una situación en la que se debe tomar una decisión sabiendo que los demás también lo hacen, entran en juego otros elementos no racionales? Se entiende que la teoría de los juegos surge como una explicación matemática de interacciones en búsqueda de estrategias para ganar-ganar. Precisamente, se analizan los conflictos entre seres humanos desde la racionalidad lógica matemática.

En efecto, los creadores de la teoría se basaron en un análisis matemático riguroso para dar cuenta de los conflictos que surgen entre seres racionales, que desconfían uno del otro y que se influyen mutuamente en sus interacciones. En este particular, el juego puede constituirse en una situación conflictiva en

la que el resultado de la disputa se define a partir de todas las decisiones realizadas.

Así pues, lo que caracteriza a esa propuesta teórica es la relevancia que se le otorga a la racionalidad interactiva, y es justamente lo que más nos interesa de esta teoría; en términos de nuestro análisis y propuesta, es esa perspectiva interactiva en la que se reconoce lo que se está pensando, lo que uno cree que el otro piensa, lo que el otro está pensando realmente y lo que el otro presupone que uno piensa.

De allí que nos interese el análisis de la articulación social por encima del conflicto, para reconocer esa especie de juego sutil de adivinación de lo que el otro piensa; en esta percepción entra en juego la racionalidad del otro, pero también la emocionalidad del otro. Porque para descubrir el juego, habría que hacer gala de otras cualidades que no están definidas, necesariamente, por la racionalidad. La percepción estaría asociada a la comprensión, porque al tratar de descifrar qué motiva al otro, qué lo impulsa a actuar de una manera y no de otra, estamos estableciendo acercamientos desde una perspectiva alocéntrica, es decir, entender al otro desde él mismo.

Entonces pensar en la aplicación de la teoría discutida para cambiar el juego organizacional no implica sólo trazar estrategias y tácticas, porque la intensidad, continuidad y extensión del juego da lugar a situaciones en las que es necesario el cálculo y el conocimiento de la situación, pero también la comprensión del otro como legítimo otro. Por consiguiente, la empatía y la flexibilidad de todos sus constituyentes, la sinergia organizativa. Al actuar desde la complementariedad de los distintos puntos de vis-

ta de los jugadores se estará potenciando el uso de diferentes palancas de cambios.

En definitiva, el objetivo consiste en cómo crear el juego que queremos y no el que se encuentra. No se trata de acoplarse, per se, al juego encontrado, ni de intentar cambios donde los mapas mentales individuales prevalezcan por encima de la sinergia organizativa. Más bien, la idea es la gestión de relaciones que contribuyan al cambio y desarrollo de nuevas propuestas organizativas fundadas en estrategias de juegos que se establecen con las emociones y el lenguaje.

DISCUSIÓN

Los juegos como emergencia sistémica en el cambio organizacional

Al conversar diseñamos sistemas de interacción que se orientan por tramas o por nudos relacionales y que se expresan bajo la forma de juegos (emergencia sistémica). Se coloca el énfasis en el lenguaje y en la interacción social a los fines de visualizar los juegos como emergencia sistémica.

Los juegos como emergencia sistémica en el cambio organizacional requieren visualizar de manera integral los sistemas de interacción en atención al carácter relacional del lenguaje, el trasfondo compartido de emocionalidad y el papel de las pasiones en la unión de lo social, el papel de la ideología¹ en la organización de la identidad de un actor y de su cognición social, y el mundo de sentido que emerge en los juegos (v. figura 1).

¹ "Las ideologías están concebidas como la interfase entre propiedades fundamentales (por ejemplo, intereses, objetivos) de grupos sociales y las cogniciones sociales compartidas de sus miembros" (van Dijk, 2006).

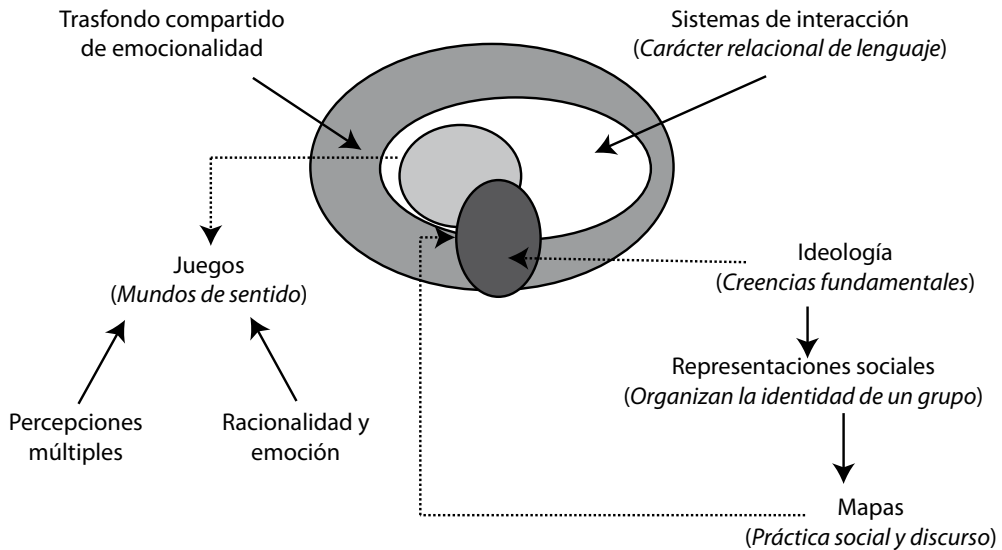
Al participar en un juego debemos poner atención en precisar los siguientes elementos:

Las interacciones entre los jugadores

Cuando se producen las interacciones entre los jugadores es importante detectar que nuestros razonamientos no estén obediendo a deducciones lógicas y antiguas teorías que no se corresponden con lo que está sucediendo en el aquí y el ahora. Por

ello es importante observar lo obvio del fenómeno que emerge del jugar desde una perspectiva de interdependencia y descubrir cómo las apuestas de los jugadores van estructurando las estrategias como patrones de conducta. Estos patrones son más un resultado de la sabiduría y el cálculo de los jugadores en un contexto de interdependencia de las decisiones colectivas, y menos de la aplicación descontextualizada de técnicas e instrumentos.

Figura 1. Los juegos como emergencia sistémica



Fuente: López y Carvajal, 2010.

En efecto, en una organización los actores participan como jugadores en múltiples juegos. Para comprender su naturaleza es necesario definir los componentes básicos de un mapa a partir del cual podamos estructurar el proceso de observación, por ejemplo, jugadores, reglas, mapas de acción, *meollo del juego*, vinculaciones con otros juegos. A partir de este mapa de referencia podemos

formularnos interrogantes que hacen del hablar una forma de investigar y de fortalecer la capacidad de juicio de un jugador:

- ¿Cómo se construye la realidad del juego?
- ¿Qué determina la relación entre jugadores?

- ¿Qué pasa si se incorpora un nuevo jugador?
- ¿Cuáles son y serían los efectos sobre los jugadores y en el desarrollo del juego de un cambio del contexto?
- ¿Cuál es la tendencia del juego?

Observar, reconocer y comprender un juego requiere que podamos interrelacionar los distintos componentes básicos del mapa² de referencia en el contexto y las condiciones que lo definen en el aquí y el ahora. La capacidad de observar y de encontrar soluciones contingentes en un juego se ve limitada en tanto y cuanto hablemos y actuemos según teorías o imágenes preestablecidas y no en atención a lo que efectivamente está sucediendo en el juego en el que participamos o queremos participar. No podemos partir, simplemente, del supuesto que los problemas son cognitivos y que son parte del paisaje o de la “naturaleza social” del sistema. De allí la importancia de observar el tipo de observador que somos en un juego.

Los principios y la interpretación del juego

Los principios centran la atención en la interpretación del observador que somos, la capacidad generativa del lenguaje y los modos de pensar lo estratégico en la ambigüedad de un juego³. Entre estos tenemos el

de posición, el de sentido y el de la acción, definidos de la siguiente manera:

Principio de posición: el tipo de observador que somos está determinado por la interpretación que tenemos de nuestra posición en una situación, la cual se fundamenta en un sistema de creencias que organiza nuestras representaciones sociales.

Principio del sentido: la capacidad generativa del lenguaje es clave al diseñar mapas y palancas que faciliten cambios en un juego como emergencia sistémica.

Principio de la acción: la viabilidad de las palancas a utilizar para provocar un cambio, como una emergencia sistémica, exige competencias para abordar la complejidad, la incertidumbre y la cooperación presentes en la ambigüedad de un juego.

Los principios constituyen una herramienta que contribuye a la conformación de una teoría de la práctica del diseño de juegos que facilita la creación de los contextos y las condiciones para que estos se desarrollen en forma coordinada, cooperativa y desde la pluralidad. Entendida esta última como: “la condición –no sólo la *conditio sine qua non*, sino la *conditio per quam*– de toda vida política” (Arendt, 1993, p. 67). Como ejemplo de principios⁴ podríamos señalar que: la cooperación se facilita cuando el juego se repite en un contexto de confianza, y los jugadores realizan sus jugadas predominantemente en función de oportunidades y alianzas.

2 Entendemos los mapas como múltiples perspectivas de observación y realización del cálculo (bajo el principio de complementariedad de Niels Bohr). En definitiva los mapas son para observar y realizar el cálculo (con niveles de detalle distintos).

3 En el juego la verdad que nos interesa es performativa. Valga decir, por ejemplo, una obra de Shakespeare, como *Macbeth*, posee una verdad performativa, donde los tipos de ambigüedad presentes en lo conversado por los personajes, la emocionalidad manifiesta en cada

uno de ellos y sus percepciones distintas de la realidad contribuyen a esa verdad. Esto es lo que sucede en los juegos en los cuales participamos (López, 2008).

4 Otro tipo de principios o reglas es cuando nos referimos a las habilidades de un jugador. Que en nuestro caso las asociamos a las competencias para la acción. Por ejemplo, mire hacia delante y razone hacia atrás (Dixit, A.K. & Nalebuff B.J., 1991).

De manera que los principios son la guía que debe orientar el diseño de los contextos que determinan y condicionan a los resultados del juego, aún cuando a priori no podemos saber cuáles serán los mismos, debido a que un juego es abierto y de finales múltiples.

Hemos señalado que en una organización los actores participan en múltiples juegos y que un juego puede ser comprendido a partir de los componentes básicos que lo definen. De allí, que un cambio de juego se conciba como el resultado de utilizar palancas u opciones, orientadas por principios sobre sus componentes básicos o sobre su contexto. Las dificultades, en términos de un sistema social (Crozier & Friedberg, 1980), residen al menos en dos aspectos cruciales: a) no existe una palanca a priori que pueda desencadenar el cambio, y b) los actores realizan sus jugadas no necesariamente en función de objetivos, sino en correspondencia con las oportunidades y alianzas que estructuran con otros actores.

Una vez que los jugadores utilizan las palancas respectivas sobre los componentes básicos o partes del juego, podemos distinguir dos tipos de cambios en atención a la naturaleza del juego resultante: a) el juego permanece invariable, y b) el juego cambia estructuralmente. Este último tipo de cambio puede tener consecuencias muy variadas sobre los jugadores, que deben ser minimizadas con iniciativas que permitan enfrentar las incertidumbres y confusiones que se generan antes de la consolidación del nuevo juego; se cuestionan las competencias de los jugadores, se altera la estabilidad de los roles y relaciones, se generan conflictos, y se cuestionan el sentido y los significados del juego.

Las capacidades interpretativas de una situación y la flexibilidad en la acción

Las capacidades interpretativas de una situación y la flexibilidad en la acción son elementos clave para el desempeño de un jugador. Estas le facilitan: el diseño de mecanismos o dispositivos en el juego (acuerdos, pactos, mesas técnicas, entre otros) que pueden contribuir a que las relaciones y las interacciones entre los jugadores emerjan. De allí, que la utilización de las herramientas analíticas deba corresponderse con un principio de flexibilidad en la acción y sencillez en los métodos, que permita fluir con las circunstancias y contribuya con: a) el “modelaje de las estrategias” (Mintzberg, 1987); b) con el proceso de negociación en estructuras de poder compartido; y c) con la generación del contexto de interpretación y confianza en el cual el diálogo pueda ocurrir entre los jugadores.

El cambio está en el núcleo de un diseño por juegos que facilite crear los contextos para el logro de equilibrios positivos como consecuencia de las estrategias que emergen en el propio juego y de los acuerdos de coordinación cooperativos entre los jugadores.

En un juego organizacional se puede identificar un modo de jugar, en términos de mapas mentales, relaciones, formas de conversación, entre otros. En consecuencia, cambiar un juego o un modo de jugar no es el resultado de aplicar capacidades analíticas para determinar cuál es la palanca a priori del cambio, sino es más el resultado de utilizar capacidades interpretativas en espacios creativos, abiertos y de poder. Teniendo presente que un jugador, por lo

general, actúa buscando que con cada una de sus jugadas le queden la mayor cantidad de puertas abiertas y asegurarse así la flexibilidad de su patrón de conducta.

Las capacidades interpretativas y la flexibilidad en el actuar son los que ponen de manifiesto a la irracionalidad, la mentira y las estrategias en un juego.

El lenguaje, las conversaciones

Las conversaciones que diseñan los jugadores son el elemento determinante y condicionante de las prácticas repetitivas que definen a un juego y a sus partes (Echeverría, 1999, 2007). Por ello, el cambio de juego organizacional, desde cualquiera de sus partes, requiere de conversaciones que faciliten el diseño y gestión de nuevas relaciones entre los jugadores y entre juegos que estén vinculados por alguna de sus partes. Por ejemplo, si quisiéramos eliminar una rutina defensiva, presente en una organización, debemos reconocer que un jugador, en tanto que “observador” activo, tiene juicios y emociones desde donde reacciona e interpreta la acción del otro jugador desplegando su estrategia como un patrón de conducta.

De ahí que el concepto de diseño del juego surge de las interacciones prácticas de los jugadores como una forma particular de conversar sobre cómo construir un mundo de sentido y aprendizaje colectivo, sobre cómo incrementar nuestra capacidad de acción, de la cual emergen las estrategias y compromisos que facilitan a los jugadores aproximarse a los cambios en la matriz institucional y cognoscitiva que define la transparencia del juego social.

Precisamente, al lenguaje se le considera desde sus posibilidades para describir y explicar la realidad, como en su capacidad generativa y de transformación de la misma. Por lo cual, debemos asumir que describir y explicar un asunto no es igual a comprenderlo, y percibir que las prácticas humanas en el fondo son juegos de lenguajes (Wittgenstein, 1988), donde: “...hasta lo más íntimo de nuestra subjetividad es irrevocablemente social” (Savater, 2003, p. 93).

En tal sentido, de lo que se trata es que posicionados desde la perspectiva de juegos, podamos fortalecer las capacidades interpretativas y la flexibilidad al actuar, a partir de principios que se centran en la generación de los contextos y palancas del cambio, estructuras de incentivos y en las conversaciones que contribuyan al diseño de mecanismos experimentales que faciliten el juego y disminuyan los costos de transacción. Decididamente, el objetivo es cómo crear institucionalidad y gestionar relaciones que contribuyan al cambio y al desempeño de una organización.

Otro camino que podemos explorar es observar lo que no se conversa y comparte entre los jugadores, para buscar la ausencia en lugar de la presencia.

Propuesta para cambiar el juego organizacional

Se debe observar lo obvio del fenómeno que emerge del jugar desde una perspectiva de interdependencia y descubrir cómo las apuestas de los jugadores van estructurando las estrategias de cambio (López, 2008). Una manera de abordar los aspectos operativos de este modo de pensar, puede

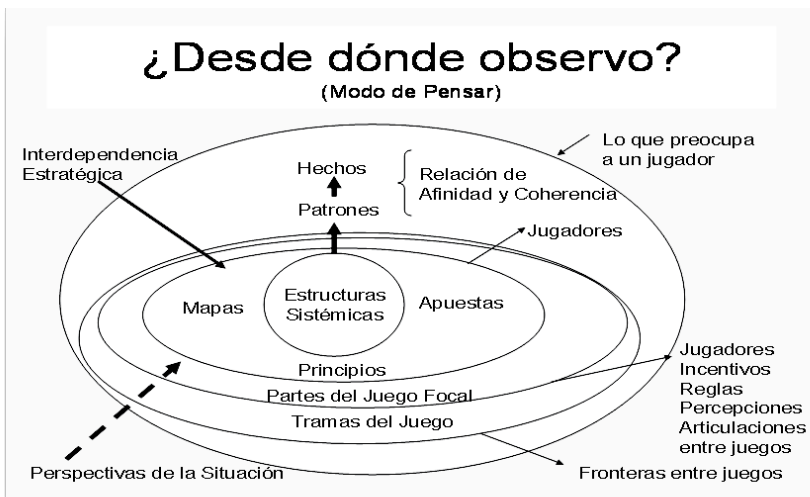
ser a través de tres niveles de resolución: las perspectivas del claro⁵, las palancas para el cambio y las posibilidades para la acción. Este último nivel requiere de una visualización del juego con una mayor profundidad y se encuentra más próximo a un cálculo en un contexto de interdependencia estratégica (v. figura 2).

Las perspectivas de la situación o claro (P)

- Proceda por perspectivas, como quien quita capas a una cebolla.
- Registre y clasifique en términos de afinidad los hechos, patrones, tendencias.
- Busque posibles relaciones de coherencia entre los agrupadores de afinidad.

- Identifique las posibles tramas generales del juego.
- Seleccione la trama que más le preocupa.
- Focalice su atención en las partes del juego focal de la trama seleccionada: jugadores, incentivos, reglas, percepciones y articulaciones entre juegos.
- Visualice el juego focal en términos de hechos, patrones y tendencias específicas, estructura sistémica, mapa de los jugadores, principios o reglas que utilizan al hacer sus apuestas, naturaleza y alcance de las apuestas.

Figura 2. ¿Desde dónde observo?



Fuente: López y Carvajal, 2010.

5 Un claro entendido como el espacio a partir del cual se constituye un observador y estructura su discurso y acción. En él descubre su situación o mundo particular. Es en este contexto donde se explora la metáfora de juegos como una posibilidad para la realización del cambio organizacional.

Las palancas para el cambio (P)

Conciba el cambio a partir de la utilización de mapas, palancas y competencias que se correspondan con las dimensiones de complejidad, incertidumbre y cooperación que emergen en la ambigüedad del juego⁶. Tenga en consideración la premisa: si las condiciones C1, C2, Cn están presentes, entonces puede ser que emerja el fenómeno en las prácticas del juego.

Utilice las competencias genéricas para la acción en las experimentaciones, exploraciones y direcciones del cambio: conciencia política, pensamiento sistémico, razonamiento estratégico y manejo de la ambigüedad, trabajo en equipo.

Posibilidades para la acción (P)

Teniendo como mapa básico la metáfora de juegos⁷, necesitamos de otros cuatro mapas de observación que nos faciliten el jugar y cambiar el juego organizacional. El alcance de cada mapa queda delimitado por la necesidad de enfrentar ciertas dimensiones del juego y sobre las cuales el jugador debe hacerse las interrogantes cruciales para el cambio.

Valga decir, la determinación del espacio de posibilidades, la realización de un cálculo de posibilidades, la construcción de espacios de posibilidades y la coordinación de los compromisos de acción. Los cuales abordaremos a partir de un mapa posicional, un mapa estratégico, un mapa operacional y un mapa para el cambio.

Figura 3.



Fuente: López y Carvajal, 2010.

El mapa posicional consiste en observar el juego e intentar definir el conjunto de actores, sus posiciones y su dinámica de interacción dentro de la lógica y dinámica del sistema en consideración, y se encuentra asociada a la viabilidad política, como la posibilidad de que una propuesta o apuesta de cambio en el juego se decida, se ejecute y se mantenga. Con este mapa determinamos el espacio de posibilidades como un subconjunto de los juegos posibles e incluye la visualización de las áreas de apuesta asociadas a los componentes básicos del juego y se logra como producto las opciones posibles o palancas del cambio, y el trazado global de trayectorias.

El mapa estratégico focaliza la observación en definir el conjunto de esquemas de apuestas y su dinámica para el diseño de un nuevo juego o el paso de un juego a otro, articulando el "debe ser" con el "puede ser", bajo la premisa que no se puede deducir el "deber ser" del "ser" (Hume, 1988). Para ello, el jugador realiza un cálculo de posibilidades que define prioridades, fases y la viabilidad del esquema de apuestas posible en la trayectoria seleccionada. Se obtiene como producto un esquema estratégico de apuestas e identifican las posibles alianzas y conflictos entre jugadores en relación con las apuestas.

6 Bajo esta perspectiva, las obras de Shakespeare y *El Príncipe* de Maquiavelo son de suma de utilidad para comprender las pasiones y motivaciones humanas por el poder.

7 Se explora la metáfora de juegos como una posibilidad para la realización del juego social. Otro enfoque que puede ser utilizado es el de Carlos Matus (2000).

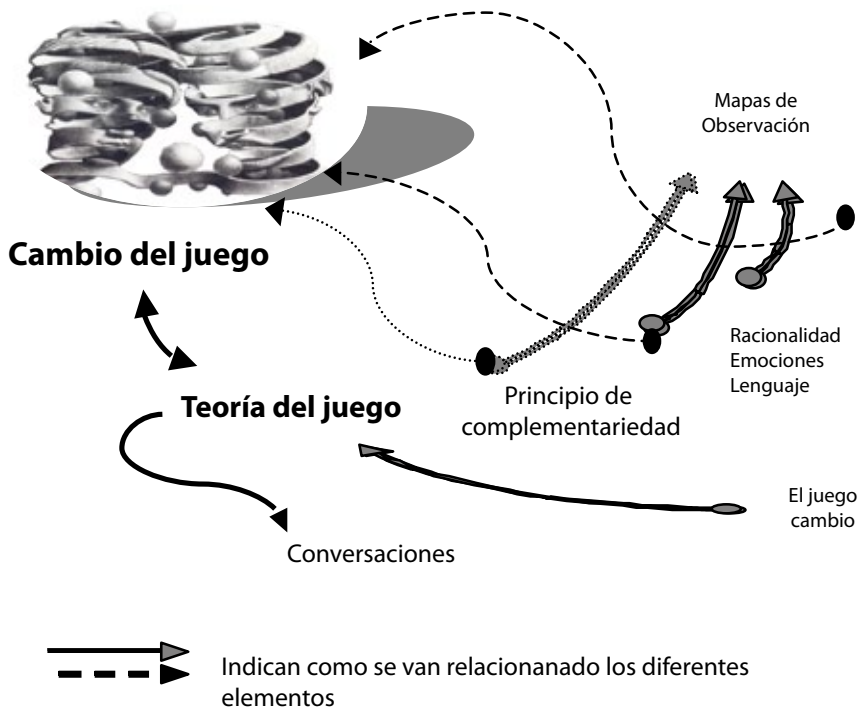
El *mapa operacional* define el conjunto de acciones que permite realizar las opciones del esquema estratégico de apuestas y gerenciar las situaciones de cooperación y conflicto. En este proceso se construye un espacio de posibilidades a través de las palancas u opciones identificadas para cambiar el juego. Se obtiene como producto la operacionalización de un esquema estratégico de apuestas.

El *mapa para el cambio* integra los productos de los mapas anteriores y define el conjunto de acuerdos y compromisos de acción entre los participantes en el juego. En él se compatibilizan y negocian los compromisos a través de determinadas secuencias y la asignación de responsabilidades a los fines de asegurar la movilización hacia el cambio.

Los cinco mapas se retroalimentan de manera circular para conformar un modo de pensar y actuar al diseñar nuevos juegos. Bajo esta perspectiva, las preguntas cruciales son la clave para orientar la reflexión y el proceso deliberativo que demanda el cambio de juego organizacional.

De este modo, la organización como sistema vivo generará nuevas prácticas, y un espectro de posibilidades en sus elecciones en cuanto al “quehacer” y “el ser” organizacional. Desde una cultura donde la misma divergencia será la palanca de cambio, se da la posibilidad de compartir espacios organizacionales desde la diferencia (v. figura 4).

Figura 4.



Fuente: López y Carvajal, 2010. Imagen: Escher (1989).

Se moviliza la organización utilizando los mapas de observación y creando palancas de cambio que conlleven a la generación de respuestas novedosas, creativas, es decir, deslastrarse de lo ya preconcebido y, concentrarse en lo que está exigiendo la nueva realidad: el aquí y el ahora. Esto implica un acto de desprendimiento de antiguos esquemas y normas. No se puede ser normativo, habría que darle libertad a ese ser creativo y “responsablemente responsable” (Maturana & Verden, 1997) que hay en nosotros.

En efecto, desde esa perspectiva, el cambio en el juego organizacional estaría caracterizado por la habituación al diálogo, el conocimiento compartido, el trabajo en equipo y en red, la creatividad e innovación, el control del proceso, y la homologación y dinamización de la visión. Esta redefinición del juego permitiría gerenciar un cambio en una estructura que se hace flexible y permeable al concretar nuevas modalidades relacionales.

La organización, desde ese enfoque, es vista como una totalidad en la que se entrecruzan seres racionales-emocionales, en un contexto en el que la diferencia sería aceptada como estímulo para el respeto mutuo, la libertad y la responsabilidad. En esta estrategia de cambio es pertinente considerar la cultura, valores, experiencia, e historia singular de cada institución.

Desde esa perspectiva ya no se plantearían visiones y misiones recursivas, se estaría hablando, más bien, de la construcción de significados que serían modificados por las propias interrelaciones que ocurren en la organización, y entre la organización y su entorno, en un juego cooperativo donde la premisa es ganar-ganar (Nalebuff & Brandenburger, 1996).

Entonces, se propone un cambio del juego organizacional sustentado en el trabajo en equipos con alto grado de autonomía y libertad creativa, en cuyas redes de comunicación se despliegan competencias conversacionales. En donde la emoción y la racionalidad de las interacciones promuevan oportunidades para comprometerse en la acción creativa del cambio organizacional movido por los deseos y compromisos, en un acto reflexivo y de desapego de nuestras “seguridades”, en las que los interrogantes clave serían: ¿cuál es el “meollo” del juego?, ¿cómo podemos modificar las reglas y la trama relacional del juego?, ¿cuáles son los dilemas y dramas del juego?, ¿cómo podemos aprovechar nuestras capacidades y las potencialidades del entorno?, ¿qué y con quién lo debemos hacer?

CONCLUSIONES

A continuación se presentan algunas observaciones cuyo propósito es dejar una invitación abierta a la reflexión en torno a todos los aspectos interpretados en este artículo.

- Es condición necesaria para un jugador:
 - a) el darse cuenta de lo creado en colectivo, en términos en que la estructura del juego fue diseñada a partir de los mapas de los jugadores que participan en el juego, b) que los comportamientos de los jugadores que nos sorprenden tienen coherencia en mapas de acción que no comprendemos y, c) que los jugadores tienden a observar los hechos que confirman sus juicios.
- El lenguaje tiende a comportarse como los llamados sistemas complejos y dinámicos, lo cual hace que la interacción social sea caótica.

- Los juegos como emergencia sistémica requieren visualizar de manera integral los sistemas de interacción en atención al carácter relacional del lenguaje, el trasfondo compartido de emocionalidad y el papel de las pasiones en la *unión* de lo social, el papel de la ideología en la organización de la identidad de un actor y de su cognición social, y el mundo de sentido que *emerge* en los juegos.
- Se inspira esta reflexión en la metáfora de juegos, para crear y recrear el cambio del juego organizacional pensando en el todo; es decir, en las implicaciones que la totalidad tiene en la transformación propuesta. Esto generaría una dialéctica que favorecería el cambio permanente al interior de las organizaciones.
- Se propone una cultura impregnada por la búsqueda constante de la renovación organizacional. La cual estaría sustentada en una red conversacional de comprensión, inclusión y acuerdo.
- En síntesis lo que aquí se propone en cuanto al cambio organizacional, inspirado en la teoría de los juegos y la metáfora de juegos es alejar al sistema de lo aparentemente estable, de las prácticas mecanicistas asociadas a reglas, guías, políticas y procedimientos rígidos. El sistema al alejarse del equilibrio explora condiciones diferentes, las interpreta y despliega energía creativa y moviliza las palancas del cambio.

REFERENCIAS

- Arendt, H. (1993). *La condición humana*. Barcelona: Ediciones Paidós.
- Carvajal, B. (2005). Coo-petencia y Co-inspiración. Reflexiones para el cambio organizacional universitario. *Venezolana de Ciencias Sociales (RVCS)*, 9(1).
- Crozier, M. & Friedberg, E. (1980). *Actors & Systems. The Politics of Collective Action*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Dixit, A. & Nalebuff, B. J. (1991). *Pensar estratégicamente*. España: Bosch.
- Escher, M.C. (1989). *Escher on Escher, Exploring the Infinite*. New York: Harry N. Abrams, Inc.
- Echeverría, R. (1999). *Ontología del lenguaje*. Santiago de Chile: Dolmen.
- Echeverría, R. (2007). *Por la senda del pensar ontológico*. Argentina: Ediciones Granica.
- Hume, D. (1988). *Tratado de la naturaleza humana*. Barcelona: Editorial Tecnos.
- López, J. (2008). El juego de cambiar un juego. Caracas: *Temas de docencia*, 18. CENDES. UCV.
- Maturana, H. (1997a). *La objetividad. Un argumento para obligar*. Santiago de Chile: Dolmen.
- Maturana, H. (1997b). *Emociones y lenguaje en educación y política*. Chile: Dolmen.
- Maturana, H. & Verden, Z. (1997). *Amor y juego. Fundamentos olvidados de lo humano*.

- Desde el patriarcado a la democracia.* Santiago de Chile: Instituto de Terapia Cognitiva.
- Martínez, M. (2004). *Ciencia y arte en metodología cualitativa.* México: Editorial Trillas.
- Matus, C. (2000). *Teoría del juego social.* Venezuela: Editorial Altadir.
- Mintzberg, H. (1987). Modelando estrategias. *Harvard Business Review*, Vol. 65, No. 4.
- Nalebuff, B. & Branderburger, A. (1996). *Coopetencia.* Bogotá: Editorial Norma.
- Nardone, G. (2004). *El arte de la estratagema.* Barcelona: Editorial Integral.
- Savater, F. (2003). *El valor de elegir.* Barcelona: Editorial Ariel.
- Van Dijk, T. (2006). *Ideología.* Barcelona: Gedisa.
- Wittgenstein, L. (1988). *Investigaciones filosóficas.* México: Instituto de Investigaciones Filosóficas. Universidad Nacional Autónoma de México. Editorial Grijalbo.