

PODER DE LOS PARADIGMAS

Fascículo N° 1

TITO ANTONIO LOPEZ APARICIO

Reflexión escrita por el Abog. Tito Antonio López Aparicio para el curso de “Liderazgo personal”, organizado por el Centro de Formación Social en convenio con la UCB de Santa Cruz como miembro del Equipo de trabajo de la Calle Seminario 2005 (Ex SEAPAS) de la Comisión Arquidiocesana de Pastoral Social - Cáritas del Arzobispado de Santa Cruz, en mayo del año 2001.

tito@lopezaso.com

Reflexiones para administrar el cambio y la resistencia desde las propuestas de Joel Barker, Thomas Kuhn, Stephen Covey, Sean Covey y la experiencia personal.

Santa Cruz – Bolivia
Junio del 2001

Contenido

1. Paradigmas	2
2. Construcción de paradigmas	3
3. Principios, Paradigmas y Procesos	3
4. Efectos de los paradigmas	5
5. Administración del cambio	6
6. Transformación de la resistencia	7
7. Pioneros de Paradigmas	7
8. Paradigmas macro	8
9. ¿Quién se llevó mi queso?	13
10. Autoperfil del poder para cambiar	14

Introducción

El poder de los paradigmas se refiere a las consecuencias de los mapas o esquemas mentales que cada individuo tiene y que afectan sus maneras o modos de ver y vivir la vida. Es un tema de gran importancia práctica y de reconocido valor a la hora de mejorar o cambiar en la vida personal y social.

En un reciente evento sobre derechos humanos con enfoque de género, tuve la oportunidad de leer la siguiente frase: *“No es una época de cambios solamente, es un cambio de época”* (Lecher 2000). Es una afirmación con mucho sentido y actualidad, y creo que muchas personas aún no asumen la velocidad de los cambios y de su magnitud en todos los ambientes de la vida humana. Este esfuerzo muy sencillo de reflexión que realizo en este primer fascículo del curso de liderazgo social, se complementa con los siguientes temas que espero sean leídos y comentados de manera proactiva.

Santa Cruz 1 de Junio de 2001

1. Paradigmas

Los paradigmas son mapas, modelos, formatos o esquemas de la realidad. Un paradigma es un mapa y la realidad es el territorio. Ningún mapa es el reflejo exacto del territorio, es más bien una representación que puede ser más o menos exacta. La realidad social es dinámica, compleja y contradictoria por lo cual los paradigmas son diversos y también responden a esa complejidad, dinamismo y contradicción. Para Thomas Kuhn en *“La estructura de las revoluciones científicas”* un paradigma es *“un modelo teórico de la realidad, aceptado en un momento dado por la toda la comunidad científica como una verdad que no se cuestiona”*. Para Covey un paradigma es un mapa mental y para Barker es un *patrón o modelo*. También se puede decir que se trata de una *matriz* en la que vaciamos nuestra visión sobre el mundo.

Por lo tanto los paradigmas se cambian, y son descubridores y pioneros de nuevos paradigmas los que se encargan de presentarnos nuevos mapas, nuevos esquemas, nuevas verdades irrefutables en ese momento, pero que no tienen garantizada su permanencia porque en su naturaleza encierran al CAMBIO. Como señala Barker, los paradigmas también se reflejan en reglas y reglamentos que nos condicionan en nuestras capacidades de hacer o no hacer, por lo cual en cualquier momento las reglas cambian y volvemos al punto cero. No se trata de reducir o de dar valor relativo a todo, sino de aceptar que el cambio es un elemento permanente en la naturaleza de la que formamos parte.

2. Construcción de paradigmas

Los paradigmas son construcciones personales y sociales resultado del proceso de desarrollo como seres humanos. Son lentes que construimos desde el aporte positivo o negativo de nuestra percepción intuitiva y desde nuestro proceso de socialización en la familia, el grupo social, la escuela, la religión, los medios de comunicación y desde el ambiente cultural en general, para señalar a los agentes de socialización más importantes. Para profundizar este punto recomiendo la lectura del libro “Paradigmas Sociales” editado por SEAPAS.

Se pretende que cada individuo construya sus propios paradigmas o se una a paradigmas descubiertos por otros sobre la base de la razón y de los principios elegidos libremente. La realidad nos demuestra que pocos descubren nuevos paradigmas, pocos son pioneros porque la gran mayoría solamente acepta los paradigmas sin mayor reflexión ética ni razonamiento intelectual. Muchas veces no nos incomodamos en pensar que podemos y debemos romper con viejos paradigmas que nos reducen el ejercicio responsable de la libertad.

3. Paradigmas, Principios y Procesos

El paradigma es un mapa, esquema o matriz mientras que un Principio o valor, es una opción fundamental, una actitud interior muy personal, que en la religión se estudia en la moral - latín *mos* = costumbre (Cicerón) y en el ambiente filosófico y secularizado se lo aborda desde la ética - del Griego *ethos* = conducta, manera de ser, comportamiento. Los principios por lo tanto, uniéndonos a varios moralistas, son opciones o verdades fundamentales o importantes. Son elementos internos a la

personalidad pero externos de la persona. Es decir, aunque existen varias concepciones axiológicas diferentes, los principios existen porque las personas los aprendemos del exterior y los hacemos internos como parte de nuestra personalidad, de nuestro carácter y especialmente de nuestro comportamiento. Por ejemplo la justicia existe al margen de nuestra voluntad individual, frente a la cual podemos tomar posiciones diferentes. Hay personas que optamos por la justicia y la asimilamos como un principio fundamental, otras personas, simplemente ignoran este valor y este no deja de existir por este motivo.

La relación entre Paradigmas y Principios se completa con su expresión en los Procesos, porque los paradigmas sin ser necesariamente principios o valores, se relacionan profundamente para descubrirse o expresarse en procesos concretos, simples o complejos. Los procesos son resultados o productos de principios y paradigmas anteriores, que orientan consciente o inconscientemente la construcción de dichos procesos.

La reflexión de Principios, Paradigmas y Procesos de efectividad corresponde a Covey en su libro “Siete hábitos para la gente altamente efectiva”, texto que complementado con las obras de Goleman sobre “Inteligencia Emocional”, son las referencias bibliográficas que recomiendo su lectura para profundizar en el tema.

En esta relación dinámica, a veces compleja y contradictoria se ubican el cambio y la resistencia como elementos naturales con los que la humanidad debe convivir aprendiendo a administrarlos a su favor.

Como reflexión inicial se puede afirmar que:

- En la realidad hay elementos permanentes como el CAMBIO y la RESISTENCIA
- Todo cambio trae conmoción y siempre genera más o menos resistencia.
- Todo cambio es doloroso
- El cambio es entendido en la ética cristiana como la continuación de la creación

4. Efectos de los paradigmas

El poder de los paradigmas se refleja con efectos negativos y positivos. Los paradigmas tienen influencia en la manera de pensar, sentir, hablar y hacer de los seres humanos. La calidad de los efectos depende de la claridad y calidad de los principios con los que se complementan los paradigmas. Aquí radica la importancia de identificar principios sólidos y permanentes que iluminen los procesos de cambio de paradigmas.

El efecto de los paradigmas se refleja en todos los ámbitos de la vida social, desde la manera de comer, hasta la manera de dormir. Este reflejo tiene en los hábitos la expresión concreta y tangible porque somos seres de hábitos buenos y malos que nos ayudan o perjudican en la vida cotidiana. Un ejemplo es el hábito negativo de llegar tarde y fuera del horario acordado a los compromisos.

En la realidad compleja, dinámica y contradictoria todo cambia, por lo cual debemos evitar contraer la enfermedad o efecto negativo de la “parálisis

paradigmática” que se refleja en la poca o ninguna capacidad de adaptarnos al cambio, de administrar el cambio, como dice Barker en el vídeo documental el “poder de los paradigmas”.

El efecto paradigma más claro es la influencia o la manera de ver el mundo, a las otras personas y a nosotros/as mismos/as.

5. Administración del cambio

Definitivamente no hay otro camino que aprender a administrar al cambio para nuestro favor o en nuestro beneficio. Administrar el cambio significa asignarle prioridad y que no se vuelva algo secundario. Para administrar el cambio se requiere de los siguientes elementos indispensables:

- a) Visión clara y definida
- b) Habilidades y destrezas suficientes
- c) Incentivos o premios a los logros
- d) Recursos materiales, humanos y financieros
- e) Proyecto de cambio con un plan concreto

La ausencia de uno de estos elementos provoca confusión cuando no hay visión, ansiedad cuando no hay habilidades, lentitud o retraso cuando no hay incentivos, frustración cuando no hay recursos y arranques en falso cuando no hay un plan adecuado o proyecto de cambio. El cambio debe ser tomado en serio en cualquier ambiente o nivel de la vida personal, familiar o social.

6. Transformación de la resistencia

RESISTENCIA es el fenómeno natural ligado al cambio. No se aprende ni se modifica nada sin provocar Resistencia que genera sensación de inseguridad, pérdida de control y causa temor.

Frente a la resistencia se puede:

- Convertirla en DIALOGO
- Trabajarla como ENERGIA APROVECHABLE
- Comprenderla DESCIFRANDO el mensaje
- Aprender de la resistencia y diseñar Estrategias

7. Pioneros de paradigmas

La dinámica del cambio no permite que todas las personas sean descubridoras de nuevos paradigmas como dice Joel Barker, entonces se debe comprometer la vida en ser pioneros de paradigmas, es decir personas con las siguientes características:

- Que sepan utilizar la intuición o capacidad de sentir algo sin que esté presente y que logren tomar las decisiones adecuadas con poca o ninguna información disponible.
- Que basados en su intuición, pero orientados por principios sólidos tenga el coraje de seguir y ejecutar sus decisiones.
- Que se comprometan con el tiempo sobre la constancia venciendo los fracasos y reconociendo los errores.

Estas tres características complementadas con un proceso de mejora continua y calidad total en las cuatro dimensiones de la vida humana (material, espiritual, mental y socio/emocional), diferencian a las personas pioneras de las que son colonos o dependientes de los pioneros. Este planteamiento o perfil se resume del vídeo “Pioneros de paradigmas” de Joel Barker que no es otra cosa que el espíritu de riesgo, la capacidad de innovar y de enfrentar el cambio. Fácil decirlo pero muy difícil de llevar a la práctica.

8. Paradigmas macro

Algunos de **los nuevos paradigmas mas o menos consolidados** en el mundo actual son:

- La post - modernidad
- La importancia del lenguaje de la imagen y el sonido
- El crecimiento de la informática – red Internet
- El acceso a las comunicaciones acercando las dimensiones de espacio y tiempo
- La vigencia de lo simultáneo y pluridimensional en vez de lo sucesivo o lineal
- La visión sistémica del mundo concebido como un conjunto de elementos que interactúan entre ellos y reaccionan como un todo

Los grandes cambios no son solo en las máquinas, en las ciencias o en la tecnología, sino en los seres humanos, ya que las personas estamos viviendo grandes transformaciones en nuestros modos o maneras de vivir. Recurriendo a Marta Oyhanarte, revisemos un ejemplo concreto como es el caso de los **cambios de la**

población humana. En el año 1800, aunque la humanidad constaba con una existencia de por lo menos un millón de años, la población de la Tierra ascendía a sólo 900 millones. En el año 1900 se había duplicado la población ya que se llegó a 1800 millones. En 1950 la población se aproximaba a 3000 millones de habitantes y se espera que para el año 2000 se hay superado los 6200 millones y para el año 2025, según las proyecciones medias de las Naciones Unidas, se superará los 8500 millones de habitantes.

Otro hecho de poderosa fuerza modificadora son **las migraciones humanas.** Desde mediados del presente siglo hay un movimiento cada vez más acelerado, inquietante, de gente que cruza fronteras, montañas, ríos y océanos, creando una nueva topografía universal. Algunos se mueven por placer; otros empujados por conflictos étnicos, disputas políticas, luchas religiosas o por la pobreza.

Las personas nos movemos cargando caras, olores y sonos, ricos o pobres, todos contribuyendo a mezclar vestimentas, canciones, idiomas, costumbres, pieles, creencias. La diversidad se mueve y millones de hombres y mujeres buscan su lugar en el mundo, se derriban muros, hay identidades que renacen, redes que se extienden, minorías que se rebelan, fronteras que se desdibujan. Bolivia y Santa Cruz como caso concreto es un ejemplo de este cambio fundamental.

Los nuevos paradigmas macro generan problemas o conflictos nuevos. Marta Oyhanarte opina que un nuevo paradigma macro es la globalización o mundialización (aldea Global de Mc Luhan), la que se debe contextualizar

en un nuevo milenio, y que genera los siguientes diez conflictos entre los más importantes:

a) La paradoja de la economía de mercado o la dictadura del libre mercado

La vigencia de la economía de mercado es indiscutible, pero con la paradoja de que aparenta ser la única solución a todos los problemas, generando un nuevo orden social universal de ricos y pobres en el que la injusticia se globaliza pero abre la oportunidad de globalizar también la esperanza y la solidaridad.

b) El conflicto entre la independencia de las naciones y el surgimiento de las comunidades locales

Existe la tendencia de crear unidades grandes o comunidades económicas o bloques de países, pero por el otro lado en la práctica se refuerza el resurgimiento de las comunidades locales. Se crea un nuevo concepto de lo Glocal o bloque global con referencia local.

c) El conflicto ecológico mundial

La preocupación del mundo por la defensa y la guerra fría está cambiando a una preocupación por la destrucción de nuestro ambiente natural. Estamos descubriendo al verdadero enemigo: somos nosotros mismos. Aunque se promueven nuevas formas de resolver los problemas de consumo de energía a costos muy altos, existe aún pocas perspectivas de solucionar el tema de la contaminación ambiental como efecto de la industrialización creciente y la producción de alimentos y bienes de consumo masivo.

d) Del consumismo de cantidad a la exigencia consumista de calidad

El 20% de la humanidad acapara y consume el 80% de la riqueza mundial, levantándose así alambradas de hecho y de derecho que ponen en peligro la convivencia. Marta Oyhanarte predice que “si esas cifras se mantienen o aumenta la diferencia no es difícil imaginar para el futuro un gueto de ricos pertrechados de armas sofisticadas para defenderse de hordas pobres, analfabetas y hambrientas”. Pablo González Casanova, sociólogo y escritor, fue Rector de la UNAM, en un último artículo de la revista “cuarto intermedio”, denomina a estos “los desechables de la globalización”.

e) El conflicto de género

Aún es innegable la discriminación de la mujer. Discriminación fundada en una cosmovisión o paradigma machista de poder patriarcal; Sin embargo la situación actual de la mujer es cualitativamente mejor que en décadas anteriores, y en la opinión de Oyhanarte, mejor que en siglos anteriores.

El protagonismo de la mujer está generando cambios y mucha resistencia en todos los niveles por la incorporación activa de más del 50% de la humanidad a los procesos sociales.

f) El conflicto Generacional

Las distancias entre generaciones son muy notables por la influencia de varios factores. El cambio es tan rápido y simultáneo que las sociedades se estructuran

socialmente en pirámides de edad con bases de ancianos en los casos de los países ricos y con bases de jóvenes en los países pobres. Los años de formación de nuevas generaciones se acorta cada vez más. Antes se planteaba 30 años de diferencia y ahora solo 20. Existe una tendencia a reducir estos años por la formación prematura de familias y la concepción de nuevos seres humanos.

g) El conflicto educativo

Ya no basta con aprender el pasado y penetrar el presente, se debe aprender a presentir la dirección y el ritmo del futuro. Aprender a cambiar y aprender a aprender son los desafíos de la nueva educación, pero es difícil avanzar con los conflictos que genera la escuela, los que no son casuales, sino causales y reproductores de una estructura injusta de distribución de poder.

h) El conflicto entre la ética y la ciencia

Los avances en la biotecnología, la biogenética, la clonación y en general los avances científicos están transformando la vida humana en todas sus manifestaciones. El conflicto de poner límites a la tecnología es de actualidad en todos los ambientes.

i) El conflicto de representación y los nuevos actores sociales

Los sistemas de representación y el ejercicio del liderazgo no logran representar la gran diversidad social y por lo tanto las minorías hoy son relevantes.

La vigencia de la democracia en un mundo complejo y dinámico, está acompañada por una creciente participación ciudadana. La lucha entre bien común y bien particular genera nuevos actores sociales. El liderazgo tradicional está en crisis y hay exigencias de volver al liderazgo basado en principios.

j) El conflicto del poder

El mundo dinámico de la administración sea en el ámbito público o privado genera un conflicto entre la centralización y descentralización del poder. Se habla de empowerment como camino efectivo para no solo desconcentrar sino empoderar o generar capacidad para decidir y hacer en todos los niveles especialmente de la administración.

9. ¿Quién se llevó mi queso?

Oportuna y agradable resulta la lectura del interesante libro titulado “¿Quién se llevó mi queso?” escrito por Spencer Johnson, que nos permite prepararnos a través de una metáfora, para los cambios profundos en especial en la vida laboral. En un resumen de las inquietudes que me dejó este trabajo, recojo algunas frases como una forma de expresar lo aplicable en la administración del cambio.

- *Tener queso hace feliz.*
- *Cuanto más importante es el queso para uno, más se desea conservarlo.*
- *Si no cambias te extingues*
- *¿Qué harías si no tuvieses miedo?*
- *Huele el queso a menudo para saber cuándo empieza a enmohecerse*

- *Avanzar en una dirección nueva ayuda a encontrar un nuevo queso*
- *Cuando dejas atrás el miedo, te sientes libre.*
- *Imaginarse disfrutando del queso nuevo antes incluso de encontrarlo conduce hacia él.*
- *Cuanto antes se olvida el queso viejo, antes se encuentra el nuevo queso.*
- *Es más seguro buscar en el laberinto que quedarse de brazos cruzados sin queso.*
- *Las viejas creencias no conducen al nuevo queso*
- *Cuando ves que puedes encontrar nuevo queso y disfruta de él, cambias de trayectoria.*
- *Notar enseguida los pequeños cambios ayuda a adaptarse a los cambios más grandes que están por llegar.*
- *¡Moverse con el queso y disfrutarlo!*

10. Autoperfil del poder para cambiar

Como personas concretas tenemos paradigmas sobre nosotros mismos, sobre las demás personas y sobre el mundo o la vida (S. Covey). Estos paradigmas condicionan nuestras acciones y actitudes. Es recomendable realizar una revisión de nuestros propios paradigmas, auto evaluando nuestra situación en por lo menos estas 8 dimensiones o capacidades personales:

1) Creatividad u originalidad, 2) Claridad o transparencia 3) Comunicación empática 4) Coherencia 5) Continuidad 6) Competencia o profesionalismo 7) Concentración y 8) Complementariedad.

Los paradigmas forman parte de nuestra vida cotidiana y debemos aprender a cambiarlos a partir del error y sus efectos negativos para mejorar la calidad de nuestra existencia, porque “el éxito del pasado no garantiza el éxito del futuro” (Barker).