

**Neuromanager
e inteligencia
gestáltica**

*Beatriz Carolina
Carvajal*

**Una propuesta
para abordar
la gestión
compleja**

Coromoto Renaud

**La toma de decisiones,
liderazgo y comportamientos
en las organizaciones en
tiempos de incertidumbre**

Ricardo Marcano Vera

**Retos de la
transformación
social desde una
perspectiva filosófica**

Jesús López

CONSTRUYENDO DECISIONES PARA LA TRANSFORMACIÓN

**Cómo lograr
conocimiento útil
para la adopción
de decisiones en
el futuro emergente**



CENDES
Centro de Estudios del Desarrollo Universidad Central de Venezuela

Presentación

El propósito del libro construyendo decisiones para la transformación es dar a conocer una selección de trabajos innovadores que pueden contribuir a dar respuesta a una interrogante crucial para el proceso estratégico: ¿Cómo lograr conocimiento útil para la adopción de decisiones en el futuro emergente?

Los textos que conforman el contenido de esta publicación son:

- a) Neuromanager e inteligencia gestáltica. Cómo enfrentar los desafíos organizacionales de Beatriz Carolina Carvajal,*
- b) Una propuesta para abordar la gestión compleja de Coromoto Renaud,*
- c) La toma de decisiones, liderazgo y comportamientos en las organizaciones en tiempos de incertidumbre de Ricardo Marcano Vera, y*
- d) Retos de la Transformación Social desde una Perspectiva Filosófica de Jesús López.*

Bajo la perspectiva, de un pensamiento rizomático considero que se pueden abordar las multiplicidades e integrar distintas líneas de acción transversales a los textos, sin partir de una subordinación jerárquica entre ellos. Como una manera de mostrarles las múltiples relaciones que se pueden establecer entre los textos que conforman este libro bajo la perspectiva de un pensamiento rizomático. A continuación, les describo, a manera ejemplo, algunas de esas relaciones bajo la perspectiva de un liderazgo transformador.

La consolidación de un liderazgo que pueda propiciar cambios transformadores en ambientes sociales democráticos y complejos requiere entre otros desafíos:

- 1. El transitar de una concepción individual del liderazgo hacia una concepción colectiva y colaborativa con capacidad de explorar y crear el futuro emergente en el hoy.*
- 2. El alcanzar una conciencia del sí mismo, del otro y del ecosistema, que facilite la atención en lo emergente y que deje a un lado lo que no contribuye a la consolidación de un futuro sostenible. Lo cual implica, entre otros asuntos, el reconsiderar la pertinencia del enfoque centrado en problemas en una situación concreta.*
- 3. El avanzar hacia el desarrollo humano a partir de cambios en los juegos sociales que limitan las libertades por medio de intervenciones orgánicas y selectivas diseñadas a partir de esquemas de decisiones ; bajo una concepción del cambio como un juego de interacciones humanas .*

El trabajo integral y coherente de las dimensiones que delimitan estos tres desafíos propiciaría que el liderazgo se consolide como una capacidad del sistema que le permite el observarse a sí mismo, y auto-transformarse en un contexto democrático y complejo.

En la dimensión 1, lo colectivo y colaborativo (Co-alineación), es determinante el trabajar: la capacidad de escucha, el tipo de conversaciones, los valores, las emociones, los sesgos cognitivos, los tipos de pensamientos y la empatía.

En la dimensión 2, la conciencia plena (Co-inspiración), es crucial lo referido a las prácticas del Mindfulness, Yoga, y otras prácticas que contribuyan a lograr una presencia y atención focalizada en lo emergente en una situación determinada. Lo cual, luego puede ser sistematizado en un marco estratégico para la acción concreta. Ello, bajo la concepción que la práctica profesional y la adopción de decisiones no es un simple ejercicio de racionalidad técnica y que la intuición se puede cultivar porque es un elemento determinante en el proceso de adopción de decisiones .

En la dimensión 3, referida a lo transformacional (Co-transformación), para lo cual son determinantes prácticas y técnicas bajo concepciones, entre otras, tales como el Neuro-manager , la Gestión Compleja y el Design Strategy que propicien la imaginación, la creatividad y la innovación a lo hora de realizar los procesos de experimentación y de adopción de decisiones.

En la dimensión 4, la creación del futuro sostenible (co-evolución) la cual se asume bajo la óptica del cambio como un juego de interacciones humanas. Lo cual implica, entre otros aspectos, que en el contexto de las condiciones posibilidad creadas el juego deseado se manifieste como una emergencia viable en su co-evolución sistémica.

1. Friend, J. y Hickling, A. (2002).

2. López, J. y García, S. (2012).

3. Renaud, C. (2017).

4. Al respecto resulta de interés la tesis doctoral de Ricardo Marciano sobre la Intuición y la Toma de Decisiones Gerenciales.

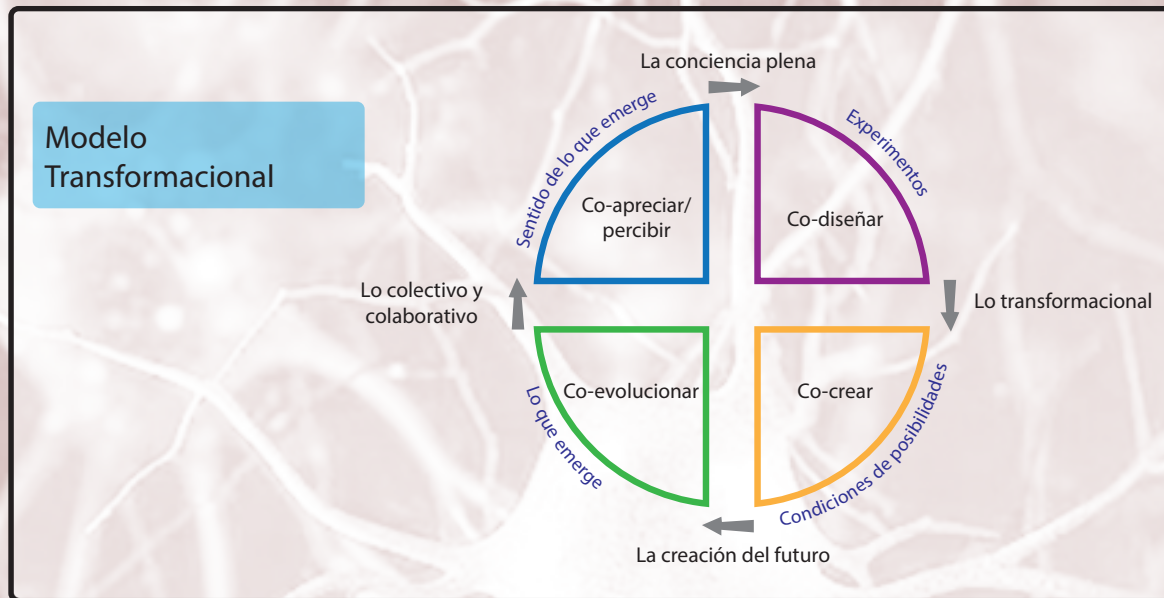
5. Carvajal, B. C. (2019).

6. Renaud, C. (2017).

7. Ver: <http://www.designthinking.es/inicio/index.php>

Estas dimensiones, se pueden articular en un ciclo del proceso estratégico como momentos en el diseño de un Modelo transformacional ⁸ que facilite el integrar los enfoques señalados; así como las multimetodologías y las herramientas que puedan ser requeridas en una situación concreta.

Ver Figura 1.



Ello, permitiría al liderazgo abordar, de una manera coherente, lo que hemos señalado en el nivel de los desafíos:

- a) el sentido de lo que emerge en el sistema,
- b) el diseñar experimentos para cambiar los juegos sociales y/o crear futuros sostenibles,
- c) el crear las condiciones de posibilidad a los nuevos juegos sociales y/o prototipos de futuros sostenibles para que puedan ser viables, y
- d) el lograr que los experimentos puedan co-evolucionar en el proceso de la emergencia sistémica.

Esto implica, entre otros asuntos, que el liderazgo deba tener en cuenta ciertos principios generales que orienten su actuación estratégica:

- 1) Desplegar estrategias creativas y ejecutar esquemas de decisiones respecto a la sostenibilidad del futuro emergente en el ecosistema.

⁸. López, J. (2020).

- 2) *Desarrollar experimentos a escala en el ecosistema pertinente.*
- 3) *Fomentar la articulación entre experimentos o prototipos desarrollados a escalas.*
- 4) *Ampliar el impacto ecosistémico a partir del diseño de políticas públicas y de esquemas de decisiones que contribuyan a la emergencia sistémica del desarrollo.*

Es en este marco en el cual se considera que el liderazgo debe:

- *Estar consciente de las fuentes de las brechas en el sistema: personales, sociales y ecológicas,*
- *Ser democrático por medio del diálogo reflexivo como el modo que el sistema se ve a sí mismo,*
- *Propiciar un cambio como un juego de interacciones humanas en un campo social,*
- *Provocar transformaciones creativas e innovadoras en los juegos como integración de prácticas sociales en una situación,*
- *Propiciar las condiciones para el Desarrollo Humano a partir de las capacidades para la expansión de las libertades en el sistema.*

Es bajo esta perspectiva, de múltiples líneas de relaciones entre los textos, el que se considera la interrogante: ¿cómo lograr conocimiento útil para la adopción de decisiones en el futuro emergente? Ello, sin partir de una subordinación jerárquica o fundante entre los textos, y, en especial, valorando el alcance de cada texto, la relación entre ellos y el espacio para la reflexión-acción que se abre en términos combinatorios -más allá de cada uno y de las relaciones básicas entre ellos- a los fines de armar propuestas innovadoras para la acción transformadora.

Es oportuno reconocer el invaluable apoyo de las autoridades del Instituto Nacional de Estadísticas (INE) y en especial del Profesor Luis Ibarra y su equipo en la edición y publicación de este libro.

***Jesús López
Cendes-UCV***

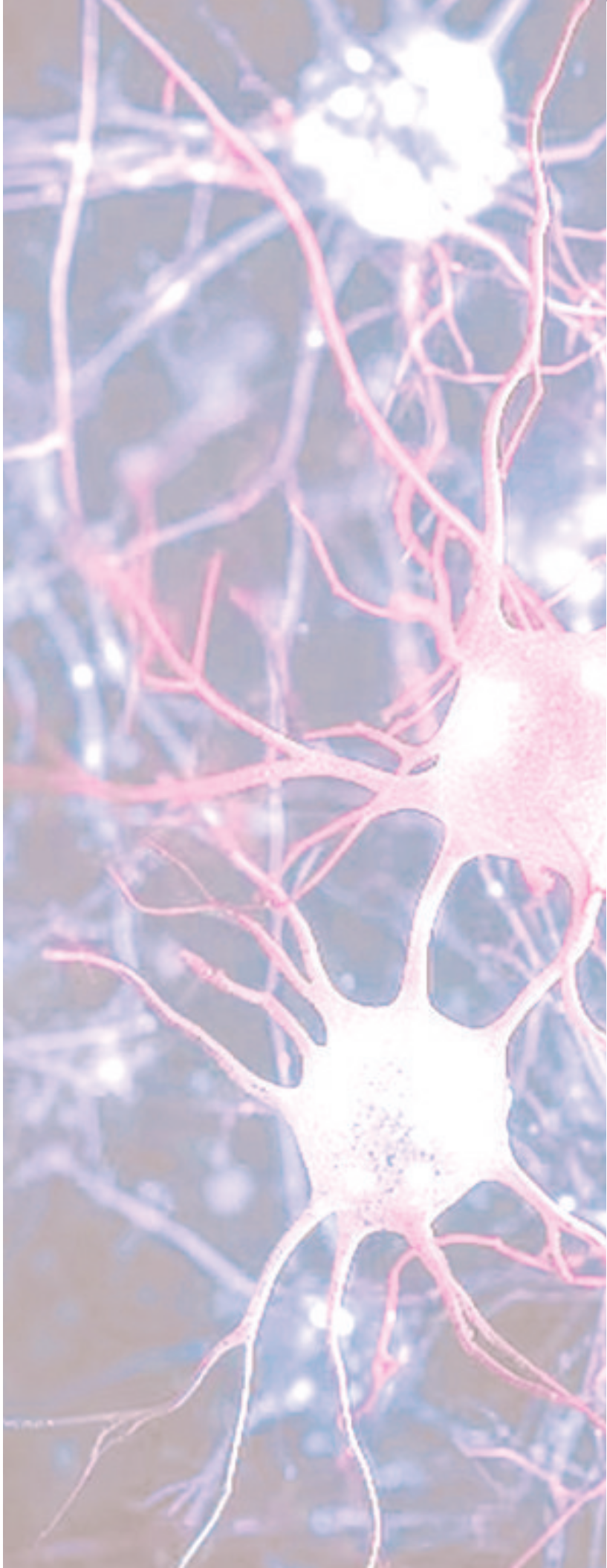
Referencias bibliográficas

- Carvajal, B. C. (2019). *Neuromanager e Inteligencia Gestáltica. Herramientas para enfrentar desafíos organizacionales*. Madrid: Editorial Académica Española.
- Friend, J. y Hickling, A. (2002). *Planificación Bajo Presión. El Enfoque de Escogencia Estratégica*. Caracas: IVEPLAN.
- López, J. (2020). *Liderazgo Democrático para el Cambio Transformador hacia el Desarrollo Humano*. Caracas: Cendes, UCV.
- López, J. y García, S. (2012). *El cambio como un juego de interacciones humanas. Hacia la búsqueda de patrones*. Madrid: Editorial Académica Española.
- Marcano, R. (2018). *La Intuición y la Toma de Decisiones Gerenciales. (Tesis Doctoral)*. Doctorado en Gerencia de la Universidad Central de Venezuela.
- Renaud, C. (2017). *Una propuesta para abordar la Gestión Compleja*, Caracas: Centro de Estudios del Desarrollo–Cendes. Universidad Central de Venezuela.

Indice

NEUROMANAGER E INTELIGENCIA GESTÁLTICA Cómo enfrentar los desafíos organizacionales.....	5
Beatriz Carolina Carvajal	
Introducción.....	6
Intuición e inteligencia gestáltica o atenta.....	7
Las organizaciones humanas como sistemas vivos en constante aprendizaje.....	15
Física cuántica, su influencia en la visión sistémica.....	15
Todo está plegado dentro de todo.....	16
La trama de la vida y redes. Dos supuestos complementarios.....	17
Bootstrap, mentes respetuosas y ética. Convergencias.....	21
Herramientas para enfrentar desafíos organizacionales.....	25
Herramientas teórico-prácticas para enfrentar desafíos organizacionales.....	27
Opciones desde la perspectiva del universo participativo.....	
Opciones desde la perspectiva de la neurociencia.....	29
Opciones desde la intuición.....	31
Opciones desde la inteligencia gestáltica o atenta.....	33
Reflexión final.....	36
Referencia bibliográfica.....	37
UNA PROPUESTA PARA ABORDAR LA GESTIÓN COMPLEJA.....	43
Coromoto Renaud	
Introducción.....	44
Cuadro 1: Síntesis dimensión teórica y autor.....	46
I. Cultivar pensamientos múltiples.....	47
Pensamiento ontológico.....	
Pensamiento inter y transdisciplinario.....	48
Principios.....	49
Pensamiento sistémico.....	
Principios.....	50
Pensamiento complejo.....	
Dialogico Recursivo Hologramático.....	51
Pensamiento estratégico.....	
Principios.....	52
II. Competencias asociadas a la gestión compleja.....	
III. Las prácticas organizacionales de la gestión compleja.....	53
IV. Situaciones de aprendizaje.....	54
V. Síntesis de las principales perspectivas teóricas.....	55
La gerencia en el vértice de lo simple, la certeza y el acuerdo.....	56
La gestión compleja en el extremo de lo complejo, incierto y conflictivo.....	57
VI. Definición de gestión compleja.....	58
Conclusiones.....	
Referencias bibliográficas.....	59
LA TOMA DE DECISIONES, LIDERAZGO Y COMPORTAMIENTOS EN LAS ORGANIZACIONES EN TIEMPOS DE INCERDUMBRE.....	67
Ricardo Marcano Vera	
Contexto.....	68
Toma de decisiones en los tiempos de pandemia.....	69
El ejercicio del liderazgo en tiempo de pandemia.....	76
Comunicar con claridad, transparencia, simplicidad y coherencia.....	79
Demostrar empatía.....	
Manifestar coraje.....	
Ser un gran escucha.....	

Hacer preguntas con frecuencia.....	80
Brindar apoyo.	
No descuidar lo estratégico.	
Disponer de sentido de propósito común.....	81
Comportamientos en las organizaciones en tiempos de pandemia.	
Sesgo del statu quo.....	84
Sesgo de confirmación.	
Sesgo de exceso de confianza.	
Sesgo de disponibilidad.	
Sesgo optimista.	
Conclusiones.....	85
Referencias bibliográficas.....	87
RETOS DE LA TRANSFORMACIÓN SOCIAL DESDE UNA PERSPECTIVA FILOSÓFICA.....	91
Jesús López	
Parte I	
Retos	
Transformación social.....	92
El planteamiento central.	
Retos de la Transformación Social.....	94
Parte II.....	97
Modelo LARO.	
Rombo Filosófico.....	98
Condiciones de Posibilidad del Cambio.....	99
Fuentes del Cambio.....	100
Reflexión Final.....	101
Referencias Bibliográficas.....	102
AUTORES	
Beatriz Carolina Carvajal.....	105
Coromoto Renaud.....	107
Ricardo Marcano Vera.....	109
Jesús López.....	111



CONSTRUYENDO DECISIONES PARA LA TRANSFORMACIÓN

**NEUROMANAGER
E INTELIGENCIA
GESTÁLTICA**

Beatriz Carolina Carvajal

NEUROMANAGER E INTELIGENCIA GESTÁLTICA

Cómo enfrentar los desafíos organizacionales ¹

Beatriz Carolina Carvajal

Resumen

En este aparte se presenta una versión actualizada de la obra Neuromanager e Inteligencia Gestáltica de la misma autora. Se teoriza acerca de algunos paralelismos de la física cuántica con los aportes de la neurociencia cognitiva social, para proveer herramientas sustentables que viabilicen la transformación de los actores sociales, coparticipes de la praxis organizacional, y la transformación organizacional por medio del uso de la inteligencia gestáltica y la intuición. Para crear entornos productivos, creativos, saludables y sustentables.

Palabras clave: neuromanager, inteligencia gestáltica, intuición, praxis organizacional, desafíos organizacionales.

Abstract

This section presents an updated version of the work Neuromanager and Gestalt Intelligence by the same author. It theorizes about some parallels between quantum physics and the contributions of social cognitive neuroscience, to provide sustainable tools that make viable the transformation of social actors, co-authors of organizational praxis, and organizational transformation through the use of gestalt intelligence and intuition. To create productive, creative, healthy and sustainable environments.

Keywords: Neuromanager, gestalt intelligence, intuition, organizational praxis, organizational challenges.

¹ Este texto es una reflexión generada a partir de las investigaciones registradas ante el Consejo de Desarrollo Científico, humanístico y tecnológico (CDCHT) de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA). a) Neurociencias y Gestalt. Creatividad gestáltica en la práctica y enseñanza de la metodología de la investigación en ciencias sociales. Código 1131_RAC_2018; b) Neuromanager y comunicación inteligente. La comunicación gestáltica, supuesto teórico metodológico en la sustentación epistémica del Neuromanager. Código: 1221-RAC-2023.

Introducción

Nuestra vida cotidiana suele estar asociada con ritmos de vida agitados, vertiginosos y automatizados. Esa forma de vivir nuestro presente nos aleja precisamente de él. Y dificulta la acción de detenernos en reflexiones filosóficas acerca del modo en que comprendemos, o no, nuestro propio modo de vida, o de estar conscientes de nuestro ser y quehacer del día a día. Desde este modo de vida, es más que probable, que no nos demos cuenta que al estar desvinculados de nuestro presente, tenemos una percepción del mundo fragmentada, no podemos sentir, escuchar, o transitar conscientemente nuestro mundo cotidiano.

En ese mundo cotidiano están presentes nuestras relaciones, porque como seres históricos sociales, somos primariamente seres relacionales, nos conectamos con los otros desde las emociones y desde el lenguaje. ¿Y en dónde establecemos relacionamientos diariamente? En las organizaciones. Porque simplemente somos constituyentes de ellas, [empresas, hospitales y clínicas, ONGs, escuelas y universidades, iglesias, sindicatos y confederaciones, partidos políticos, entidades financieras, entre otras], en consecuencia; al tener una visión de vida fragmentada, se desvirtúa también nuestra forma de entender las organizaciones, el cambio que ocurre en ellas, y la forma de atender y promover los cambios para aprender como comunidad.

En esta obra nos centramos en las organizaciones y cómo desde un cambio paradigmático podemos tener una visión diferente de éstas. Las organizaciones son vistas desde el principio ecológico de sistemas vivos en constante aprendizaje, y desde un cambio de percepción en el modo de observar la relación entre el manager, su equipo y entre estos y el entorno. La organización es concebida, aquí, como un sistema vivo, no aislado, que puede regenerarse en niveles más altos de auto organización, en respuestas a las demandas del medio en que actúa; fluctuaciones y desordenes son necesarios para generar el cambio, porque se entiende como connatural al ser humano.

La organización es concebida como una red que se concreta en la unidad de análisis, conformada por patrones complejos y altamente organizados, sus elementos constituyentes están interconectados y son interdependientes. En donde la sustentabilidad -entendida como la capacidad que tiene la sociedad de satisfacer sus necesidades sin mermar las oportunidades de las generaciones futuras- representa un valor rector de cualquier acción, y sus propiedades esenciales y, de hecho, su misma existencia se derivan de estas relaciones.

Desde esa manera diferente de observar la realidad se parte de la premisa que, para atender los cambios constantes que se producen en las organizaciones es necesario transformar nuestra comprensión de ellas. Ahora bien, si tendemos a observar los acontecimientos cotidianos de una manera mecanicista y automatizada ¿tendremos alguna posibilidad de ver las organizaciones de un modo diferente? Y si nuestro modo actual de percibir las organizaciones está aferrado a modelos mentales sesgados por hábitos limitativos ¿cómo podemos acercarnos a la libertad de una mirada cambiada?

Una respuesta a ese cuestionamiento, y en la cual se centra nuestra propuesta, es que se hace imprescindible un cambio de perspectiva, esta mirada mudada marcaría distancia de las concepciones mecanicistas ligadas a la burocracia. Se sitúa, así nuestro enfoque en la idea del universo participativo de Capra (1998) -constructo que proviene de la física cuántica- para comprender a las organizaciones humanas como sistemas vivos en constante aprendizaje. Desde este enfoque se plantea la pertinencia de una nueva visión epistemológica que permita pensar desde el todo, las estrategias de aprendizaje organizacional. Se procura, de este modo generar un conocimiento que no sólo viabilice la transformación de las organizaciones sino el cambio del ser humano como ser social coautor de la praxis organizacional.

Esa percepción del aprendizaje organizacional, que aquí se presenta, se sustenta en los aportes de la Neurociencia, la Gestalt y algunos fundamentos de la física cuántica. Entonces estudiaremos cómo estos principios y los aportes de la neurociencia para el manejo de la intuición y de un nuevo constructo creado por quien escribe -inteligencia gestáltica- pueden constituirse en herramientas para enfrentar desafíos organizacionales de manera proactiva.

A continuación, se despliega la propuesta central de la autora, que corresponden a los capítulos II y III de su libro *Neuromanager e inteligencia gestáltica* ².

Intuición e inteligencia gestáltica o atenta.

En este texto se presenta una reflexión teórica metodológica acerca del Neuromanager y las organizaciones, a partir de algunos hallazgos de la neurociencia cognitiva social en relación con el fenómeno de la intuición, y se postula el constructo de Inteligencia Gestáltica con el propósito de proponer algunas herramientas que posibiliten enfrentar los desafíos organizacionales de manera proactiva y sustentable.

² Reedición de los capítulos 2 y 3 de Carvajal, B. C., (2019). *Neuromanager e Inteligencia Gestáltica: Herramientas para enfrentar desafíos organizacionales*. Berlín. Académica española.

Iniciamos, con la teorización acerca de la intuición, con el propósito de mostrar al lector su definición desde la neurociencia cognitiva social. En este sentido se observa que a diferencia del estado consciente que se fundamenta en el conocimiento del mundo externo, es decir lo que nos rodea, la intuición consiste en un estado de conciencia en que la comprensión del ser, parece estar proyectada fuera, como en un estado de entonamiento del cual no somos conscientes. Tal como lo afirma el psiquiatra y psicólogo suizo Carl Jung:

"La función primaria de la intuición [...] es simplemente para transmitir imágenes, o percepciones de las relaciones entre las cosas [...]. Estas imágenes tienen el valor de ideas específicas que tienen una influencia decisiva en la acción siempre que se dé prioridad a la intuición " (1988, p 221).

En la intuición, se trata de ver a través de las cosas lo implícito, descubrir la capa que se encuentra debajo de la superficie, las cosas que no pueden expresarse directamente, en lenguaje lineal. Para la intuición se necesita cierta aceptación que uno no puede controlar completamente situaciones o entenderlas racionalmente, es necesario un nivel de confianza en que la intuición sólo emerge. También es necesario aceptar que los procesos intuitivos son difíciles de describir en palabras. (Korthagen, 2005).

"La intuición como construcción parece haber sido inmune a la investigación científica por siglos. Demasiado escurridizo para definir y muy difícil de medir con instrumentos disponible en el momento, ha sido relegado al reino de la filosofía. La falta de acuerdo sobre lo que constituye la intuición, acentuada por la escasa terminología, ha dado lugar a una profusión de contradicciones o definiciones" (Sinclair & Ashkanasy, 2005, p. 356)

"El valor conceptual de la intuición está en que es espontánea, de tal manera que el proceso de pensamiento no discursivo debe mantenerse separado de significados defensivos que se le pueden atribuir. Una nueva conexión intuitiva es a veces sorpresiva y genera entusiasmo, Naturalmente, el primer pensamiento lógico que surge como respuesta es una crítica a esos pensamientos. El deleite de este nuevo descubrimiento es relevante, reflejando la genuina emoción que la envuelve y la dedicación para abrir nuevas expectativas alrededor de la nueva integración" (Piha, 2004, p 45)

Es realmente frecuente que resulte casi imposible traducir experiencias intuitivas en forma léxica; estos lenguajes son vastos. La experiencia intuitiva puede ser imposible de explicar, y frecuentemente no hay necesidad de razonamiento verbal. (Piha, 2004). Muchos descubrimientos se han manifestado como corazonadas intuitivas, artistas y científicos creativos son conscientes de la no verbalización del proceso intuitivo, consideran que se da un proceso de trabajo en que se salen del pensamiento

racionalmente lógico y en las que se manifiestan nuevas integraciones que son inconscientes o no verbalizados.

Ciertamente no tenemos, como seres humanos, iguales cualidades de sensibilidad para captar esas impresiones intuitivas. Algunas personas poseen habilidades que ni siquiera entendemos puedan existir. Algunos distinguen tonos de color que otros no pueden ni siquiera ver; alguien más capta entidades y significados simbólicos que no se pueden tocar. De hecho, podemos conocer a personas con cualidades extrasensoriales fuera de lo común y cuya intuición es destacada en determinadas situaciones. Tales dones no se muestran al escrutinio racional sin ciertas reticencias, tanto por el que tiene las cualidades, como aquel que desde su escrutinio racional las descalifica. No es cómodo explicar de manera verbal algo que acontece de manera tan subjetiva. De allí que el concepto mismo de la intuición puede adquirir alguno significados vagos.

Piha señala

“la intuición se basa en un modo extenso y primigenio en el cual ni la percepción, ni el afecto, ni lo somático, ni lo psíquico, han sido diferenciados” [...] la intuición es incondicional, no reconoce tiempo, consideración y compromiso. Una impresión extraña e inmediata de certeza a menudo es caracterizada como una experiencia intuitiva” (Piha, 2004, p. 46)

Ocurre que esas personas con el privilegio de ser altamente intuitivas pueden percibir su capacidad especialmente problemática en su relación con los otros, con su contexto. Por eso en el proceso de aceptación de la propia intuición se requiere entender que no se pueden controlar lo que “llega” o entenderlo de manera racional, es preciso tener cierta confianza en que sólo emergen sonidos, figuras, formas, lenguaje metafórico. Como también se ha de aceptar que los procesos intuitivos son difíciles de describir en palabras. La falta de conciencia de la información que contribuye al juicio intuitivo de uno hace imposible explicar de manera discursiva a los otros o justificar el juicio propio.

Desde la intuición somos capaces de “leer” de manera inmediata varios fenómenos racionalmente indistintos, como formas, sombras y multidimensionalidad, independientemente de los límites entre las modalidades sensoriales. La intuición no reconoce tiempo, consideración y compromiso. Una impresión extraña e inmediata de certeza a menudo puede ser catalogada como una experiencia intuitiva.

Los procesos intuitivos del arte y la ciencia ejercen fascinación tanto para quienes lo protagonizan, como para quienes nos beneficiamos de sus logros. (Valerie,

2005). Es que la intuición es un aspecto central en todo pensamiento y experiencia. No obstante, es común, tanto en el lenguaje cotidiano, como el científico considerar que la intuición está asociada con la idealización mística en la que se hace énfasis en la capacidad del sujeto para experimentar profundamente e instintivamente, a veces de manera acrítica e incluso complaciente, lo cual coloca al pensamiento intuitivo en una posición de descrédito y escepticismo.

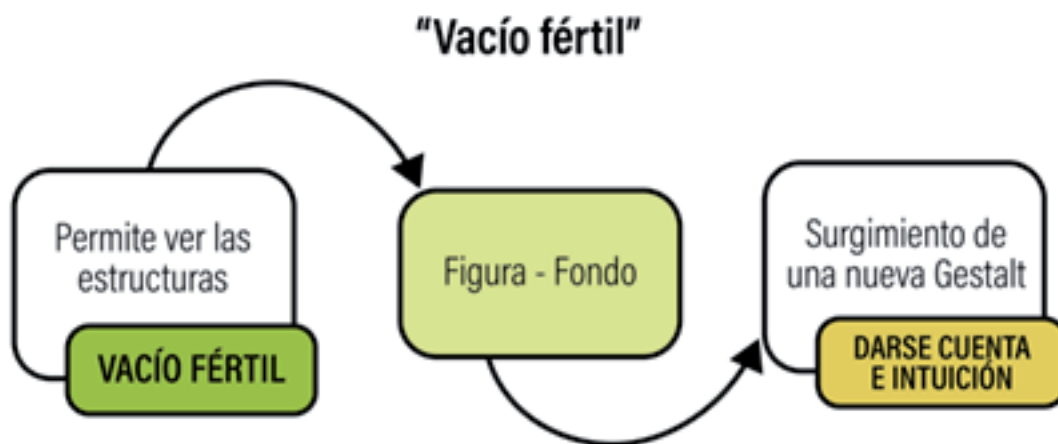
Ese modo de concebir la intuición, como un fenómeno que crea suspicacias también es aludido por Lieberman, quien afirma:

“En nuestra cultura, el legado de la intuición es menos que inspirador. La intuición se ve como misteriosa e inexplicable en el mejor de los casos y como algo inexacto o epifenómeno en el peor. No obstante, aunque las intuiciones pueden conducir a menudo a decisiones subestímales, es posible que las intuiciones sean a veces tan buenas o mejores que los juicios procedentes de la deliberación”
(2000, p. 110)

La intuición lejos de ser un fenómeno paranormal, es concebida en este texto como un proceso de alta velocidad de pensamiento, en el que se considera, de manera inconsciente, la información recopilada y generada por vivencias precedentes e información relevantes para juicios, decisiones y comportamientos que luego son “soltadas” sin que necesariamente pase por algún tipo de razonamiento lógico. Por otro lado, la falta de conciencia de la información que contribuye al juicio intuitivo de uno hace improbable explicar de manera discursiva a los otros o justificar el propio juicio. “La intuición es la experiencia subjetiva que mayormente es inconsciente rápida, ilógica e inaccesible” (Lieberman, 2000, p. 111)

Si así queda definida la intuición, la inteligencia gestáltica, la cual es alimentada por procesos intuitivos es definida por quien escribe como la capacidad de resolver problemas desde una Gestalt determinada, estando conscientes del aquí y el ahora para dar una respuesta espontánea y comprensiva a un determinado fenómeno en un contexto histórico- social, está asociada a la intuición porque su expresión se potencializa en la medida que estemos abiertos a nuestros procesos intuitivos.

La inteligencia gestáltica establece las pautas de abordaje de la realidad en que se inserta el ser humano desde cuatro factores clave: a) el vacío fértil, b) la figura-fondo, c) el darse cuenta y d) la intuición. El ser humano observa la realidad, percibe, identifica e interpreta un problema a partir del darse cuenta y atiende sus necesidades para buscar solución de acuerdo a cómo aprehende esa Gestalt y atendiendo a su capacidad de pensar desde el vacío fértil. En este proceso es nodal el desarrollo de sus capacidades intuitivas. (ver diagrama Vacío Fértil).



Fuente: elaboración propia basada en autores citados.

a. La premisa del vacío fértil (potencialidad o posibilidades infinitas) devine de las filosofías orientales, en el Tao el todo y el vacío, el cero y el infinito, nunca es reducible a la lógica ordinaria. Es una unidad que trasciende todo lo que es dual, y todo lo que concilia, lo impregna todo y todo es penetrado por el Tao. Este, es entonces, la primera causa y la esencia fundamental de todo. El Tao es invisible aún a pesar de que está manifiesto en el mundo; sin forma, permea todas las formas. Es como un gran río cósmico que fluye a través del yin y el yang, del positivo y el negativo, del femenino y el masculino, es la madre de todas las cosas.

En el Tao se está centrado y consciente, se está en el aquí y el ahora. Taoísmo y Gestalt tienen mucho en común, ambos apuntan al equilibrio de las fuerzas entre la individuación, el punto cero o el centro. Ambos reconocen que con este centrarse se genera una perspectiva mejorada y un darse cuenta incrementado, ambos sustentan el estar en el "aquí y ahora". Para los taoístas, centrarse y el darse cuenta son esenciales. Desde el vacío fértil ocurre el darse cuenta de lo que realmente se está experimentando sin ninguna clase de defensa, basándose principalmente en la fenomenología, en lo que es obvio, en lo que nos dicen nuestros sentidos en el "aquí y ahora".

El vacío nos circunda, como espacio en donde no hay nada a priori, entonces ocurre una fertilización de la vida, dando una visión nueva y más lúcida de la unidad con el todo. Todavía nada ha florecido, pero subyacen todas las potencialidades creativas. Desde el vacío fértil, desde el cero y el todo del Tao, después de cerrada una Gestalt, se pasa de algo concluido hacia algo que no ha comenzado realmente (que contiene simientes de un nuevo inicio). Es un vacío y es fértil por lo mismo: porque esa experiencia que ha acabado contiene ambas cosas, lo que ya ha acabado y lo que aún no ha comenzado pero que ya contiene principios de lo que va a surgir. Es decir, hay una necesidad satisfecha que ha desaparecido, y al mismo tiempo es una necesidad antes de que otra figura vuelva a surgir del fondo.

a. Figura y fondo de acuerdo con Perls (1975) deben ser fácilmente reconocibles, intercambiables con elasticidad, sin rigidez, traer al primer plano lo que hace figura, de lo contrario tendremos Gestalt inconclusas, ideas fijas y una estructura de observación, explicación e interpretación llena de rigideces. Nos damos cuenta experimentando el campo total de nuestra percepción. Tenemos, como seres humanos, la necesidad de coherencia, tendemos a organizar nuestras percepciones dándole un sentido o significado.

b. Desde la inteligencia gestáltica se interpreta y comprende un mundo de sistemas no lineales, con estructuras heterogéneas cuyos constituyentes son lo que son por la función que desempeñan en la estructura del sistema total. Ya que la explicación se sustenta en el supuesto de que el comportamiento de todo ser viviente está modificado por la simple presencia de otro ser situado en la proximidad, aún en ausencia de cualquier interacción aparente.³

c. El otro factor clave en el constructo inteligencia gestáltica es el darse cuenta este factor es visto como el acto de aprehender con todos los sentidos el mundo fenomenológico, interno y externo, tal y como éste ocurre en el momento presente, en el aquí y ahora, entonces de lo que nos podemos dar cuenta es de lo que está aconteciendo ahora. De allí que en el darse cuenta se da el contacto con la Gestalt que emerge en ese momento como figura, lo que implica el contacto con el campo gestáltico total. Entrar en contacto representa tomar conciencia de sí mismo, de lo que nos rodea, de la rela-

³ Este texto es una reflexión generada a partir de las investigaciones registradas ante el Consejo de Desarrollo Científico, humanístico y tecnológico (CDCHT) de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA). a) Neurociencias y Gestalt. Creatividad gestáltica en la práctica y enseñanza de la metodología de la investigación en ciencias sociales. Código 1131_RAC_2018; b) Neuromanager y comunicación inteligente. La comunicación gestáltica, supuesto teórico metodológico en la sustentación epistémica del Neuromanager. Código: 1221-RAC-2023.

ción interpersonal que se mantiene con los otros. Implica hacer conciencia de lo que se es y cómo se es en el aquí y ahora.

“El awareness reside en poner atención a las sensaciones y organizarlas, cuando se toma conciencia de las sensaciones que se tienen en el aquí y ahora se pasa inmediatamente a la movilización de energía. El darse cuenta de cómo nos sentimos, en relación con los otros, es el comienzo de la toma de conciencia que influye en el área mental y espiritual de la persona”. (Castanedo, 1997, p. 102)

Darse cuenta, entender lo que está ocurriendo actualmente es esencial en Gestalt. El observador ha de estar centrado, y estar más consciente del mundo exterior e interior. Como en el taoísmo, un gran darse cuenta conlleva a una no-acción al dejar que sea la propia realidad la que hable y no sea el observador quien termine explicando una realidad que solo ocurre desde sus precogniciones.

El darse cuenta ayuda al ser humano a restaurar la unidad de sus funciones en una totalidad y así las integra. Requiere tener la cabeza vacía, abiertos a todas las posibilidades (el vacío fértil) El darse cuenta ocurre en el presente (el que nos orientemos hacia el pasado o hacia el futuro ocurre ahora, en el presente). Se le da importancia al cómo de la experiencia no al por qué. El cómo permite ver la estructura, ver lo que acontece ahora. El cómo nos enseña a ver que si se cambia la estructura se modifica la función y se modifica la función se cambia la estructura. En tanto que el por qué lleva a explicaciones racionales y no a la comprensión de lo que acontece. (Perls, 1997a, 1997b)

d. La intuición ocurre cuando una persona comprende repentinamente un fenómeno, situación o evento para producir una interpretación no racionalizada, no analítica. Esta percepción fenomenológica posibilita la apertura al conocimiento sin sesgos, sin perder su identidad e importancia al tomarlo como un todo. Al capturar el fenómeno desde la experiencia fenomenológica los hechos son validados por derecho propio, sin juicios de valor, sin afirmaciones de causa-efecto, por lo que no es necesario fraccionarlos en sus elementos constitutivos para solo conocer parte de lo observado.

Entonces la inteligencia gestáltica se da desde el vacío fértil, en una totalidad donde nos encontramos con la figura y fondo, ocurre el darse cuenta y utilizamos nuestra intuición y para el surgimiento y comprensión de la Gestalten que emerge de lo observado.

La interrogante que deviene de esta última parte de esta disertación es: ¿Cómo podemos aplicar estos constructos para enfrentar los desafíos empresariales de manera proactiva y sustentable? Para dar respuesta a esta pregunta será necesario discernir acerca de la perspectiva de las organizaciones humanas como sistemas vivos en constante aprendizaje. Ese el tema de próximo aparte.

⁴ La Psicología Gestalt señala que la percepción del todo se organiza en Gestalten y que el campo de percepción está compuesto por un fondo y una forma o figura, por lo que no podemos distinguir una figura sin tener un fondo. (Perls, y Baumgardner, 2006; Perls, 2001) El ser humano va organizando sus percepciones, en una figura vista contra un plano o fondo, tal como una serie de puntos, que las organiza como un cuadrado, por

Las organizaciones humanas como sistemas vivos en constante aprendizaje

“Vivir en un espíritu evolucionado implica comprometernos con toda ambición y sin reservas en la estructura del presente, y no obstante liberarnos y fluir dentro de una nueva estructura cuando el momento preciso ha llegado” (Erich Jantsch, (1980)

En correspondencia con nuestro propósito de entregar al lector algunas herramientas teóricas metodológicas para enfrentar los desafíos organizacionales de manera proactiva y sustentable, en esta sección se parte de un cambio de percepción en la comprensión de las organizaciones y de la relación entre el manager, su equipo y entre estos y el entorno. De tal manera, que lo que se presentará en este apartado es la interpretación de algunos supuestos teóricos que se derivan de los aportes de la física cuántica y de la biología y que posibilitan la concepción de la organización como algo vivo y vibracionalmente inteligente, donde el espacio y el tiempo son constructos convenientes para cierto orden de ideas y en donde todo está plegado dentro de todo.

Física cuántica, su influencia en la visión sistémica

Werner Heisenberg junto con Niels Bohr, Max Planck, Albert Einstein, Louis de Broglie, Erwin Schrödinger, Wolfgang Pauli, y Paul Dirac formularon la teoría cuántica entre los años de 1900 a 1930 (Braden, 2012). Estos genios articularon esfuerzos, a pesar de las guerras, las fronteras, y las persecuciones, para crear uno de los periodos más apasionantes de la ciencia moderna. A continuación, se mencionan los que dieron piso epistemológico a las organizaciones humanas como sistemas vivos en constante aprendizaje:

- a.** Los experimentos en Física cuántica (Niels Bohr, Werner Heisenberg, John Wheeler) nos enseñan que al observar algo tan pequeño como un electrón somos participantes, no sólo observadores. (Braden, 2010)
- b.** Somos un universo holográfico: todas las cosas que parecen estar separadas en realidad están conectadas en un orden implicado.

“El universo físico parecía ser un holograma gigantesco, estando cada parte en el todo y el todo en cada parte” (Wilber, 2001, p. 9) El orden implicado es aquel autónomamente activo, en tanto que el orden explicado fluye de una ley -deviene del orden implicado- por lo que es secundario, derivado, y solamente apropiado dentro de ciertos límites concretos. Aquí la metáfora del abanico estelar, abierto, sería el orden explicado, ante nuestra percepción ordinaria, todo el abanico se observa a través de un velo que cubre la realidad fluyente del orden implicado; en el cual todo está plegado dentro de todo. (Carvajal, 2002)

c. El principio de complementariedad: se sostiene que diferentes situaciones de observación son con frecuencia complementarias entre sí, es decir, aun cuando se piense que se excluyen mutuamente, pueden ser compatibles, incluso conciliables y complementarias (Martínez, 2009) El principio de complementariedad subraya la incapacidad humana de agotar la realidad desde una sola perspectiva.

d. Nuestro universo es como una telaraña dinámica ⁵ (Capra, F. (1992), y nuestro mundo es como una gran matriz (Braden, 2012). La matriz funciona como una gran pantalla cósmica que nos permite ver la energía no física de nuestras emociones y creencias (ira, cólera, odio, amor, compasión y comprensión).

Todos estos hallazgos, como mínimo sugieren que la vida es mucho más que una acumulación de sucesos aleatorios y sincronidades ocasionales a los que debemos hacer frente lo mejor que podamos. Veamos, seguidamente, otros aportes realizados desde la física cuántica y la biología que permiten ampliar nuestra visión y comprensión del mundo que nos rodea, y aplicar algunos de estos preceptos al aprendizaje organizacional.

Todo está plegado dentro de todo

El paradigma que se hereda de la física cuántica comprende una nueva visión de la realidad, y en él está implícita la transformación de nuestra forma de percibir el mundo, la oposición a la visión fragmentada y mecanicista de acercarnos a la realidad para explicarla y comprenderla. Como consecuencia: los cambios en la pirámide de las ciencias, al reafirmar el supuesto de la infinitud y variedad de los fenómenos físicos y sociales, y de que los acontecimientos no suceden por secuencias, sino todos juntos, interrelacionados, conectados, implicados, en movimiento vivo.

El físico David Bohm de la Universidad de Londres parte de la interrogante “¿El contenido del pensamiento nos da simplemente instantáneas abstractas y simplificadas de la realidad, o puede ir más allá, hasta algo capaz de abarcar la verdadera esencia del movimiento vivo que nosotros sentimos en la experiencia de la realidad?” (Bohm, 2008, p. 10) Ante esta duda, sostiene que la estructura, la función y la actividad real del pensamiento están en el orden implicado, en un universo holográfico.

¿Y cómo define Bohm el orden implicado? El orden implicado es aquel autónomamen-

⁵ La hipótesis de la telaraña dinámica o bootstrap no sólo niega la existencia de constituyentes fundamentales de la materia, sino que no acepta ningún tipo de entidades fundamentales.

te activo, en tanto que el orden explicado fluye de una ley (deviene de) del orden implicado, por lo que es secundario, derivado, y solamente apropiado dentro de ciertos límites concretos. Entonces el pensamiento no sería una mera representación del mundo manifiesto, más bien sería una contribución importante a nuestro modo de experimentar este mundo, porque esta experiencia es una fusión de nuestra información sensorial con la repetición de algunos de los contenidos de la memoria.

“El orden implicado tiene su campo en el holomovimiento, que es, como hemos visto, vasto, rico, y en estado de flujo sin fin o de pliegue y despliegue, con muchas más leyes que las que sólo hemos conocido vagamente, y que incluso, en último extremo, pueden ser incognoscibles en su totalidad” (Bohm, 2008, p 258)

“El orden implicado debe ser considerado básicamente como un proceso de pliegue y despliegue de un espacio multidimensional. Sólo bajo ciertas condiciones puede verse de forma más simple como un proceso de pliegue y despliegue en tres dimensiones” (Bohm, 2008, p.p 262-263)

En ese sentido propone que la realidad pudiera ser considerada como un conjunto de formas situadas en un movimiento o proceso universal subyacente, por esto plantea la necesidad de comprender la naturaleza de la realidad en general, y la de la conciencia en particular, como un todo coherente, el cual nunca es estático ni completo, sino que es un proceso interminable de movimiento y despliegue.

Esa idea de que la realidad debe ser comprendida como un proceso es antigua, remontándose, por lo menos a Heráclito (540-480 a. de n.e) este ilustre filósofo de la antigua Grecia manifestaba que todo fluye; así también en las leyes de las dialécticas interpretadas por el filósofo alemán Federico Hegel (1770-1831) donde lo dialéctico está vinculado a la libertad del pensamiento para moverse por sí mismo, está implícito el constructo de realidad como proceso. Lo significativo en la propuesta de Bohm acerca de la realidad es que no sólo está todo cambiando, sino que todo es flujo, es decir, lo que existe es el proceso mismo de llegar a ser, mientras que todos los objetos, acontecimientos, entidades, condiciones, estructuras, entre otras, son formas que pueden abstraerse de este proceso.

Si todo es flujo, entonces cada parte del conocimiento deberá obtener su esencia abstrayéndola del proceso de llegar a ser, por lo que no podrá haber elementos del conocimiento absolutamente invariantes, es este sentido se puntualiza con respecto a su teoría que: a) todo conocimiento es producido, desplegado, comunicado, transformado y aplicado en el pensamiento, y b) el pensamiento considerado en su movimiento de llegar a ser, es el proceso en el cual tiene su real y concreta existencia el conocimiento.

La propuesta teórica de David Bohm se centra en la comprensión e interpretación de la naturaleza de la realidad en general, y de la conciencia en particular, como un todo coherente, el cual nunca es estático ni completo, sino que es un proceso interminable de movimiento y despliegue. Es por ello que concibe el pensamiento como una especie de danza de la mente que funciona indicativamente y que, cuando se realiza de forma adecuada fluye y se mezcla en una especie de proceso global.

Realidad y conocimiento como procesos, como formas situadas en movimiento permanente. Bohm, en contraposición a la práctica de la fragmentación presente en la teoría mecanicista de estudiar lo real, argumenta la aproximación del hombre a la realidad de manera total, lo cual supone un nuevo modo de observar y estudiar los eventos en tanto implica la reformulación la expansión de algunos campos del saber, en un intento de generar un paradigma comprensivo del flujo de la vida.

Para ese físico el mundo no puede ser comprendido como un engranaje de elementos. Con esta nueva concepción del mundo, visto como telaraña dinámica de sucesos relacionados entre sí, ninguna de las propiedades de cualquier parte de esta telaraña es fundamental, la consistencia total de sus interrelaciones mutuas influye en la estructura de todo el entramado de la vida. Otro científico que realiza significativos aportes a este paradigma del flujo de la vida es el físico vienés Fritjof Capra, quien aborda desde tres de sus obras fundamentales ⁶ las consecuencias filosóficas y sociales de la física moderna.

La trama de la vida y redes. Dos supuestos complementarios

La trama de la vida, como constructo teórico, la propone Fritjof Capra (1996) al partir de lo que él denomina un cambio de percepción en la comprensión científica de los sistemas vivos (organismos, sistemas sociales y ecosistemas), enuncia una nueva percepción de la realidad, sustentado en los aportes de la biología, la Gestalt, la física cuántica, y la ecología. Y cuyos principios son:

- a.** El todo es la unidad de estudio, examinado y reflexionado desde una perspectiva holista, sistémica, organicista y ecológica.
- b.** El todo está conformado por patrones complejos y altamente organizados.
- c.** Las redes se constituyen en la unidad de análisis, puesto que la realidad no puede ser entendida aisladamente, los elementos del todo están interconectados y son interdependientes. La interpretación de la realidad amerita la explicación y comprensión de las relaciones que emergen en sus redes.

⁶ Capra, doctor en física teórica y autor de los libros "El tao de la física", "El punto crucial", "Sabiduría insólita" y "La trama de la vida" entre otros.

d. La Sostenibilidad como valor rector de cualquier acción. La Sostenibilidad es entendida como la capacidad que tiene la sociedad de satisfacer sus necesidades sin mermar las oportunidades de las generaciones futuras.

Con el principio de interdependencia se enfatiza que todos los miembros de una comunidad sostenible se hayan interconectados en una vasta y compleja red de relaciones: la trama de la vida (Capra, 1998). Sus propiedades esenciales y, de hecho, su misma existencia se derivan de estas relaciones. El comportamiento de cada miembro viviente depende del comportamiento de muchos otros. El éxito de toda la comunidad depende del de sus individuos, mientras que el éxito de éstos depende del de la comunidad como un todo.

Para Capra comprender la interdependencia ecológica significa comprender las relaciones entre los individuos que interactúan. Para lograr esta comprensión es necesario, de acuerdo con esta perspectiva el cambio de percepción implícito en el pensamiento sistémico, es decir: de las partes al todo, de objetos a relaciones, de contenido a patrón. Una comunidad humana sostenible es consciente de las múltiples relaciones entre sus miembros, una comunidad humana está conectada en red, a una telaraña dinámica.

El hecho de que el patrón básico de la vida sea el de red significa que las relaciones entre los miembros de una comunidad ecológicas son no-lineales, e incluyen innumerables bucles de retroalimentación. Las cadenas lineales de causa-efecto se dan muy raramente en los ecosistemas. De este modo, cualquier perturbación no tendrá un único efecto, sino que sus consecuencias repercutirán en patrones en constante expansión. De hecho, puede verse incluso amplificada por circuitos de retroalimentación independientes, capaces de llegar a ocultar la fuente original de la perturbación, (ver diagrama Trama de la vida y redes)

"Trama de la vida y redes"



Fuente: elaboración propia basada en autores citados.

Observará el lector esta complementariedad con la teoría de redes ⁷ en el sentido de la interdependencia en los patrones de relación, en donde el análisis es Gestáltico, sistémico y en retroalimentación, por las múltiples relaciones que se generan, las cuales no pueden estudiarse de forma simple y causal, sino, más bien observadas como entramados de retroalimentación. La complementariedad se evidencia cuando Capra argumenta que el patrón básico de la vida en las relaciones entre los miembros de una comunidad es no-lineal, e incluye innumerables bucles de retroalimentación.

De ese modo, cualquier perturbación en una repercutirá en patrones en constante expansión (Capra, 1998). La estructura de un sistema se explica por su configuración en red, para Capra (1998) la complejidad de esta estructura es consecuencia de su diversidad. Esta multiplicidad opera en los sistemas humanos, al igual que en cualquier comunidad ecológica como un ecosistema diverso con multiplicidad de especies con funciones ecológicas superpuestas, que pueden reemplazarse parcialmente.

Así cuando una especie determinada es destruida por una severa perturbación, de modo que se rompe un vínculo de la red, un ecosistema diverso será capaz de reorganizarse y sobrevivir gracias a que otros vínculos de la red podrán, al menos parcialmente, realizar la función de la especie desaparecida. En una red compleja como un sistema humano su diversidad se distingue en los distintos tipos de relaciones que en él se establecen y en las diferentes formas de encarar y resolver una situación problema. Una comunidad humana diversa es pues, una comunidad resistente, capaz de adaptarse a situaciones cambiantes.

Por consiguiente, un elemento que se considerará necesario en las organizaciones humanas como sistemas vivos en constante aprendizaje, será su diversidad como ventaja estratégica si está sostenida en una red de relaciones de aprendizaje y de respeto mutuo. Porque si la organización se encuentra fragmentada puede convertirse en una fuente de fricciones y enfrentamientos ante cualquier perturbación.

En las comunidades u organizaciones humanas, cada miembro puede desempeñar un papel que genera a su vez un espectro de divergencias o convergencias, el cómo se trabajen éstas puede producir una coevolución de los asociados hacia su aprendizaje y cambio. O, por el contrario, generar tensión en la red que suscite rupturas y disociaciones y enfatice la competencia, la expansión y la dominación; y no la cooperación, la conservación y la asociación.

El modo cómo los miembros de una organización reaccionan ante los desórdenes necesarios para su crecimiento y aprendizaje trae consigo un concepto asociado a la palabra red: flexibilidad. No se puede pensar en una red, v.gr una telaraña, sin considerar como elemento de sostenibilidad la flexibilidad de sus hilos. Al igual ocurre en una organización humana su flexibilidad garantizaría su supervivencia ante las per-

⁷ En la teoría de redes los vínculos entre los actores son analizados dentro del contexto de las estructuras de las grandes redes. También se da lo que se denomina la existencia de conglomerados, es decir los vínculos cruzados entre los conglomerados y entre los individuos.

organización humana su flexibilidad garantizaría su supervivencia ante las perturbaciones y su adaptabilidad ante las condiciones cambiantes del entorno externo e interno.

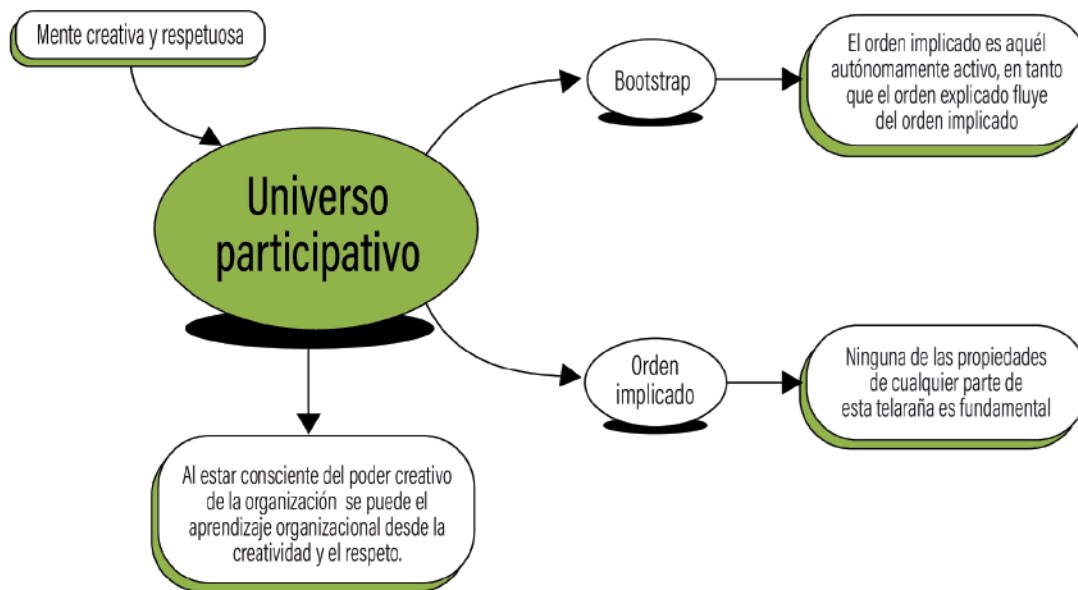
Sí la organización es consciente de la interdependencia de todos sus miembros, la diversidad y la flexibilidad enriquecerán todas las relaciones y en consecuencia a la comunidad entera, así como a cada uno de sus individuos. En una organización abierta al aprendizaje: flexible y diversa, la información y las ideas fluyen libremente por toda la red y los estilos de aprendizaje, en la gestión de su conocimiento fortalecen a toda la comunidad.

Estos son pues, algunos de los principios básicos tomados de la teoría de Frijot Capra: interdependencia, asociación, flexibilidad, diversidad y, como consecuencia de todos ellos, la trama de la vida, el sistema en red. A continuación, se presenta el supuesto de Howard Gardner (2008) de mentes respetuosas y éticas con el propósito de presentar la propuesta final que será expuesta seguidamente en el capítulo tres de esta obra.

Bootstrap, mentes respetuosas y ética. Convergencias

Cuando el brazo de un río se une en su vertiente al mar se dice que ha ocurrido una confluencia entre estas aguas dulces y salobres, en este segmento se toma esta imagen metafórica no como el estuario cenagoso, sino como el discurrir de dos corrientes que en su constante movimiento se abrazan para generar en ese aquí y ese ahora una convergencia, (ver diagrama Universo participativo).

“Universo participativo”



Fuente: elaboración propia, sustentada en autores analizados.

Para Capra y Bohm el mundo no puede ser comprendido como un engranaje de elementos. Esta nueva concepción del mundo, visto como telaraña dinámica de sucesos relacionados entre sí, en la que ninguna de las propiedades de cualquier parte de esta telaraña es fundamental, se deduce que la consistencia total de sus interrelaciones mutuas influye en la estructura de todo el entramado, es la hipótesis del bootstrap aplicada como principio explicatorio de la realidad. "La hipótesis del bootstrap no sólo niega la existencia de constituyentes fundamentales de la materia, sino que no acepta ningún tipo de entidades fundamentales" (Capra; 1992, p. 325).

Lo relevante -en relación con el propósito trazado en esta obra- del constructo del orden implicado de David Bohm, es su interpretación de la realidad es que todo está cambiando, todo es flujo, las estructuras y acontecimientos están en un proceso interminable de movimiento y despliegue.

El reconocimiento de ese universo participativo en el que habitamos implica un cambio en la percepción de las organizaciones, ya no vistas como suma de fragmentos, sino de manera Gestáltica como un todo; un todo en oscilación continua, en autoorganización. La organización es concebida en movimiento fluyente, recreándose a sí misma en sus interacciones, en sus conexiones entre sus constituyentes, y entre éstos y el entorno.

¿Qué significado tiene esta concepción para el desarrollo de una propuesta de Neuromanager? Al verse, los actores sociales, como constituyentes de la organización y no como una parte separada de ésta: pertenecen al sistema. Se conectan con el presente de esa organización, y, parafraseando a Hellinger, están vinculados también con su pasado. (Weber, 2009) Así, pues, todo lo que se hace en la organización crea una impronta que la configura como tal e influye en sí misma y en todos sus constituyentes. Donde pasado, presente y futuro están íntimamente articulados. La organización es el sistema que aporta una continuidad entre las decisiones del presente y su visión prospectiva. En lenguaje figurado se diría que la organización es la matriz (Braden, 2010) en la que acontecen todas las cosas, y al mismo tiempo el arquetipo en se manifiesta todo lo que hemos creado.

Al estar consciente de este poder creativo como organización se puede promover el aprendizaje de la organización desde la creatividad y el respeto. Las organizaciones en movimiento ⁸, las que se están recreando a sí mismas son versátiles y creativas, porque la pérdida de flexibilidad en una organización se acompaña de una falta de armonía general entre los elementos que la integran, lo que inevitablemente generará conflictos y discordias; no se propiciará una meta en común, y menos si ésta es impuesta.

⁸ Como la muy conocida imagen del Yin y El Yang a la que Capra describe de la manera siguiente: "cada uno de estos dos polos arquetípicos parecen sugerir que el yin corresponde a una acción sensible, consolidadora y cooperadora y el yang a una actividad agresiva, expansiva y competitiva. Una acción yin es consciente del entorno; una acción yang es consciente de sí misma. La terminología moderna llamaría a una 'eco-acción' y a la segunda una 'ego-acción'" (Capra, 1996, p. 40) ... "Según la filosofía china existen, pues, dos tipos de actividad: la actividad en armonía con la naturaleza y la actividad contraria a la fluctuación natural de los acontecimientos. No existe la idea de la pasividad, de la total ausencia de acción" (Capra, 1996, p. 40)

¿Cómo propiciar como gerentes este aprendizaje, en una organización constituida por personas muy diferentes y con un propósito común, se de en la armonía de las divergencias con flexibilidad y creatividad? Esta es una interrogante que puede ser resuelta asistiéndonos de la teoría del psicólogo y pedagogo de la Universidad de Harvard, Howard, Gardner (2008).

En 1989 Gardner publica su interpretación de la inteligencia, y pluralizando el término afirmó que cada ser humano posee una amplia variedad de formas relativamente independientes de procesar la información que le llega por medio de sus cinco sentidos; estas maneras de manejar la información son disímiles entre sí, y presentan diferencias individuales conforme al campo específico en que son requeridas. Y distinguió, inicialmente, siete tipos de inteligencias ⁹.

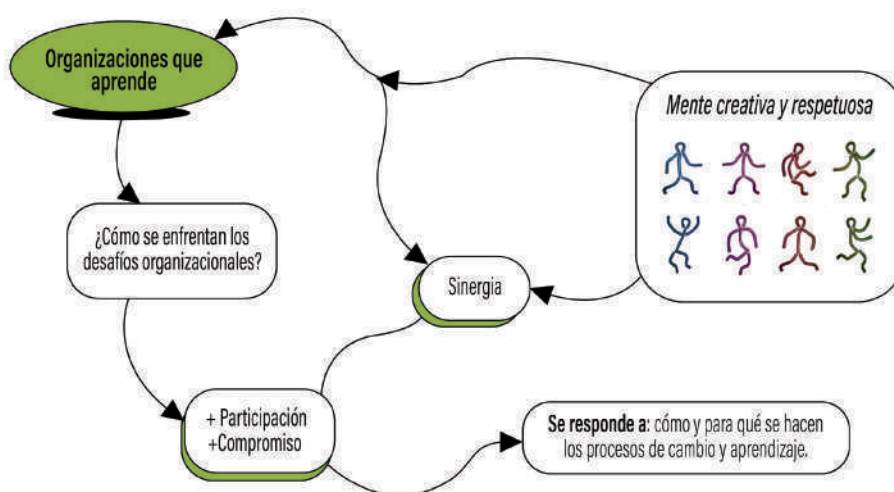
Posteriormente publica su teoría acerca de las cinco mentes del futuro y propone un quinteto muy específico en lo que a mentes potenciales se refiere. En el sentido de su pertinencia y su influjo en nuestra cultura civilizatoria. Argumenta que esa es su visión normativa, es decir, lo que “deberíamos tener” para enfrentarnos con lo previsible y aquello que no se está en capacidad de avizorar; no así descriptivas, por cuanto para el autor no somos proclives como sociedad moderna a caracterizarnos de manera común como poseedores de ese quinteto de mentes muy valoradas en el mundo actual. (2008), estas son:

- * Disciplinada: se refiere a la mente que ha logrado dominar, al menos, un modo de conocimiento específico de una disciplina académica, oficio, destreza, o profesión. Se caracteriza por la persistencia y tenacidad en un quehacer para optimizar las habilidades y la cognición en una disciplina determinada.
- * Sintética: descrita por la capacidad de sintetizar, es la pericia para reunir y analizar información y presentarla de manera tal que sea inteligible tanto para sí mismo como para los otros.
- * Creativa: sustentada en la primera y segunda (disciplinada y sintética) concibe ideas novedosas, interrogantes originales, que inspiran otras formas de pensar generando respuestas inesperadas.
- * Respetuosa: observa, reconoce y acepta la versatilidad humana, al mismo tiempo que en relación empática con esos “otros” trabaja con ellos de manera efectiva.
- *Ética: en esta praxis se genera un proceso reflexivo -que es más abstracto que el de la mente respetuosa- sobre las necesidades y deseos de nuestra sociedad. En este sentido, ese pensamiento trasciende los intereses personales.

⁹ Lógica-matemática, espacial, cinética-corporal, musical, interpersonal, intrapersonal y lingüística; y a esa primera versión de inteligencia, le agrega, al considerarlas insuficientes ante la gran versatilidad de inteligencias (Gardner, 2001), dos tipos adicionales: naturalista y existencial.

De la redefinición y revisión de la teoría inicial de inteligencias múltiples de Gardner, particularmente en su caracterización de las mentes del futuro, aparece el sujeto como un agente que estaría proyectado por el deseo de compartir el conocimiento desde la creatividad y el respeto. De allí, que las características atribuidas a esas mentes, serían requeridas en cualquier ámbito de nuestras sociedades, de forma particular en un sistema social como, una organización de voluntariado, se pudiera optimizar su gestión al focalizar la manera como se transfiere y recrea el conocimiento, produciendo entre los involucrados una sinergia que les movilice a ser más participativos, comprometidos e involucrados con el cómo y para qué se hacen los procesos de transferencia de conocimiento, (ver diagrama *Mente creativa y respetuosa*).

"Mente creativa y respetuosa en las organizaciones que aprenden"



Fuente: elaboración propia, sustentada en autores analizados.

Con la intención de cerrar este capítulo se puntualiza que al propiciar de manera consciente el cambio y aprendizaje de la organización, desde la perspectiva del universo participativo, se favorece el uso de nuestro poder creativo para cambiar la forma cómo percibimos las organizaciones y cómo nos relacionamos con todos sus constituyentes. Se asume que el cambio se relaciona con el sistema mayor del cual formamos parte, porque se acepta el supuesto de que las cosas derivan su ser de la dependencia mutua y de la totalidad no dividida del universo.

El universo participativo en el que habitamos también implica un cambio en la concepción e importancia que se le da al sentido de pertenencia, ya que estaría conectado con nuestro lenguaje y emocionalidad. Cuanto más participativos, comprometidos e involucrados estemos con nuestras organizaciones más conoceremos la organización como totalidad. La necesidad de claridad organizacional en cuanto a su propósito y dirección ya no estaría planteada como una imagen de futuro lineal, que eventualmente crearía el destino de la organización, más bien se estaría hablando de una danza continua que realizarían todos y cada uno de los miembros, en la construcción de una visión que viene dada por el compromiso del todo.

Este compromiso puede ser potenciado desde el desarrollo de la inteligencia gestáltica y los procesos intuitivos, para ofrecer, como manager, experiencias que puedan ayudar a conocer y aceptar las diferencias de los constituyentes de la organización y así cada uno sea capaz de reconocer su propio talento en una visión de red, relacional, ya que ningún elemento es independiente, porque nuestros actos de observación y participación son parte del proceso que hace aparecer las manifestaciones de lo que estamos observando.

Herramientas para enfrentar desafíos organizacionales

“Existe una sutil pero importante diferencia entre trabajar en pos de un resultado y pensar y sentir desde ese resultado. . .

Aunque podamos establecer metas y definir etapas que nos ayuden a acercarnos a nuestro objetivo final, mentalmente siempre estamos ‘en camino’ hacia ese objetivo en lugar de ‘en’ la experiencia de lograrlo.”(Braden, 2012, p. 86)

Si un sistema aparece como un conjunto coherente de procesos en desarrollo, como un conjunto de interacciones e interrelaciones con una dinámica de orden y caos, entonces el aprendizaje, en dicho sistema se dará, posiblemente, en un acoplamiento estructural ¹⁰, en donde los elementos de la organización interactuarán en congruencia con los cambios estructurales y con el medio, en una interacción que permita la conservación de sus respectivas entidades.

Esa interacción presente en la organización concebida como un sistema vivo en constante aprendizaje, posibilita el aprendizaje de y en la organización de manera consciente desde la perspectiva del universo participativo. Porque ya no estaríamos en presencia de un ciclo de realimentación en donde la programación y la predicción guían las decisiones y la acción. Se estaría más bien, ante el reconocimiento de una

¹⁰ Una descripción autopoiesica debe incluir una descripción del modo en que los sistemas vivos interactúan entre sí y más generalmente con su entorno y a esta descripción Maturana y Valera la denominan acoplamiento estructural. A medida que un organismo vivo responde a las influencias exteriores con cambios estructurales, estos afectarán su futuro comportamiento. En otras palabras, un sistema estructuralmente acoplado es un sistema que aprende. Mientras viva, un organismo se acoplará estructuralmente a su entorno. “La conservación de la organización de un sistema determinado estructuralmente en el medio en que existe, es en él una condición sine qua non de existencia. Es decir, un sistema dinámico determinado estructuralmente existe sólo mientras su dinámica estructural se dé con conservación de su organización” (Maturana y Valera; 1999; p. 264)

organización que se mueve, semejando un espiral, en el devenir del caos y el orden, del cambio y la inestabilidad, como aspectos complementarios de su acoplamiento estructural.

La organización en ese proceso de creación, de flujo y reflujo, estaría inmersa en un todo fluyente, porque como sistema dinámico interactúa con el todo, cambiando mediante la referencia así mismo, cualquiera sea su forma futura, existirá en coherencia con su ya establecida identidad, con su historia personal. En este sentido los cambios no ocurrirán al azar, en cualquier dirección, aun cuando no planificados, son visualizados por los agentes interactuantes en el sistema, por ello son consistentes con la historia e identidad del sistema, con su mundo de vida.

Esa identidad en las organizaciones está vinculada a los valores, tradiciones, aspiraciones, competencias y cultura que guían las operaciones. Y es esta identidad que subyace en organizaciones exitosas en donde la expresión de las emociones y el manejo de las mismas de manera intuitiva, más que lógico racional, posibilita el entusiasmo y compromiso de todos. Se crea una sensación de vínculo común, una atmósfera emotiva optima, un estado de ánimo que minimiza los factores adversos como tensión, estrés, amenaza y ansiedad. En este particular los neurocientíficos Kounios & Beeman señalan con respecto a los estados de ánimo y su vinculación a la intuición y la creatividad lo siguiente:

El estado de ánimo influye en otras habilidades cognitivas que están relacionadas con la percepción y la creatividad. Por ejemplo, el estado de ánimo positivo facilita la intuición, la capacidad de tomar decisiones o juicios sobre los estímulos sin acceso consciente a la información o procesos que influyen en su comportamiento. Cuando las personas que están trabajando en problemas con otros asociados en una organización, muestran una destreza mayor e intuición para resolverlos; tales juicios intuitivos se mejoran después de que las personas recuerdan felices eventos autobiográficos y se ven impedidos después de recordar tristes eventos autobiográficos. (2014, p. 75-77)

La creación de un clima favorable para el aprendizaje de y en las organizaciones, implica un proceso de experiencial en el que se pone en juego la inteligencia gestáltica para el manejo de las emociones y la intuición; e involucra el reconocimiento y respeto de las divergencias y convergencias en las relaciones humanas.

Esa perspectiva de la organización desde el enfoque del universo participativo comprende una otra visión de la realidad, en él está implícito la transformación de nuestra manera de conocer, valorar e interpretar el mundo, y conlleva a una transformación de nuestro modo de conducir una organización y su relación con el entorno

interno y externo. Una organización abierta al cambio y por consecuencia al aprendizaje, crea estructuras de procesos, estructuras sistémicas, que se mueven en el flujo constante de la incertidumbre y al mismo tiempo va creando un orden.

Se crean organizaciones abiertas al aprendizaje, organizaciones sin fronteras, con gerencias participativas, con equipos gerenciales autónomos, y cuya autonomía está en sintonía con la totalidad de la organización; responde a una trama relacional, a una red de relaciones, que no tienen un patrón lineal en donde un gerente capataz ejerce el liderazgo, más bien funciona con un gerente-coach el cual ejerce un liderazgo de servicio, cooperación y coopetencia.

La propuesta es reproducir la misma dinámica de la naturaleza, es entender que somos seres humanos con libre albedrío para desarrollar nuestras potencialidades, talentos y ambiciones, sin pretender controlar el mundo sino más bien aceptando que existe, simplemente, una conectividad rica, compleja y dinámica, y que como sujetos del todo, reproducimos ese todo. Es como un proceso alquímico, de creación y recreación, en el que se intentan reproducir el movimiento incesante de la vida misma, la cual va en múltiples movimientos danzando en forma, a veces, indescifrable, para nuestra curiosidad lógico- explicativa, pero tan natural y complejo como el desarrollo del embrión humano. Es un proceso continuo de recreación de la organización.

En esa concepción relacional de las organizaciones, ya no podemos estudiar nada separado de nosotros mismos, porque nuestros actos de observación son parte del proceso que hace aparecer las manifestaciones de lo que estamos observando. Ahora la pregunta que surge en este espacio es: ¿de qué manera podemos favorecer el aprendizaje de y en la organización desde esos principios? ¿Cuáles serían algunas de las herramientas que se podrían aplicar en términos prácticos? Seguidamente se presentan algunas opciones, las cuales están organizadas conforme a los elementos teóricos analizados en esta obra, es decir: a) perspectiva teórica del universo participativo, b) neurociencia social cognitiva, intuición y c) el constructo de inteligencia gestáltica o atenta.

Herramientas teórico-prácticas para enfrentar desafíos organizacionales **Opciones desde la perspectiva del universo participativo**

* Desde una concepción ecológica de la organización como sistema vivo se potencializa el uso de nuestro poder creativo para cambiar las organizaciones. Ello conlleva al cambio estructural en las organizaciones, es decir al cambio que se relaciona con el sistema mayor del cual formamos parte, esto determinara la visión o propósito global existente tras las acciones del individuo o la organización.

* El manager en el proceso de monitorear el cambio en la organización se apoya en el supuesto de que las cosas derivan su ser de la dependencia mutua, entendiendo las conexiones entre el aprendizaje personal y organizacional, al estimular los compromisos recíprocos entre las personas y la organización.

*El universo participativo en el que habitamos también implica un cambio en la concepción e importancia que se le da al sentido de pertenencia, ya que este estaría conectado con nuestras emociones. Cuanto más participativos, comprometidos e involucrados estemos con nuestras organizaciones más conoceremos la organización como totalidad y esto lo lograremos con el manejo de nuestras emociones, aceptando que somos seres racionales-emocionales.

*Los postulados del paradigma del universo participativo modifican la red relacional en una organización en tanto modifican las formas de evaluar la inteligencia de la organización y de sus constituyentes. Por cuanto, se entiende que en la vida de cada individuo hay experiencias que pueden favorecer el desarrollo de los talentos personales y otras que podría detenerlo. Desde esta óptica de aprendizaje se puede procurar un desarrollo integral de la persona para potenciar la inteligencia de la organización como un todo.

*Sí la organización es consciente de la interdependencia de todos sus miembros, la diversidad y la flexibilidad enriquecerán todas las relaciones y en consecuencia a la comunidad entera, así como a cada uno de sus individuos. En una organización abierta al aprendizaje: flexible y diversa, la información y las ideas fluyen libremente por toda la red y los estilos de aprendizaje en la gestión del su conocimiento fortalecen a toda la comunidad.

*Los vínculos, en la organización se han de observar por medio de las diferencias, no sólo en qué convergen, lo universal desde lo singular, el todo desde la parte, sin reducir el todo a la parte y sin renunciar a la singularidad auto afirmativa de cada ser humano precisamente por su transcendencia universal.

*Es importante que el manager se haga consciente de que la asociación -tendencia a asociarse, establecer vínculos, y cooperar- es una de las características distintivas de la vida. La asociación ligada a este cambio de percepción, a esta mirada sistémica y flexible implica que los asociados aprenden y cambian: coevolucionan en una red relacional enriquecida en la diversidad, interdependencia, autorrenovación y autotranscendencia.

*Para estimular y gestionar los diversos procesos que comprenden este cambio de paradigma, se requerirán habilidades de liderazgo que pasan por desarrollar la sensibilidad lingüística potenciando las facultades verbales, utilizando diversos canales de representación, interpretando y manejando metamensajes; pero también comprendiendo y respetando los diversos estilos de pensamiento, e igualmente, reconociendo y aceptando las diferencias en lo interno de la organización. De esta manera se estaría valorando a cada uno de los colaboradores e integrándolos en el proceso de recreación organizacional por medio del nosotros y no de la imposición. En este particular es necesario crear una sensación de vínculo común que impregne la organización, además que brinde coherencia e integración a actividades en apariencia disímiles.

*Como punto final para el manager es fundamental entender que lo que observa el observador no es independiente de su propia estructura biológica, por lo que ninguna observación se da con independencia del observador; la historia personal, los prejuicios, los modelos mentales, filtran nuestra comprensión del mundo, es decir, definen lo que vemos y lo que no vemos. Los modelos no son independientes del observador que somos. Vemos el mundo a través de nuestros patrones mentales, de las referencias, creencias, valores, es la historia personal la que guía nuestras distinciones; y si este observador acepta que su praxis la realiza desde su particular observación, entonces entenderá que el mundo que observamos resulta de las distinciones desde las cuales lo observamos.

Opciones desde la perspectiva de la neurociencia

*El manager puede propiciar el aprendizaje organizacional basado en la asimetría hemisférica: los avances en el campo de la neurociencia permiten entender que las teorías de la lateralidad cerebral siguen siendo funcionales para entender el hemisferio derecho contribuye relativamente más a la resolución de la visión que a la resolución analítica, mientras que el hemisferio izquierdo contribuye más a la solución analítica que a la resolución intuitiva.

“Las salidas de las neuronas parecen mostrar una asimetría similar; por ejemplo, los axones en la corteza temporal superior son más largos en el hemisferio derecho que en el hemisferio izquierdo, favoreciendo un procesamiento más integrativo en el hemisferio derecho” (Kounios & Beeman, 2014, p. 87)

*Es importante tener en cuenta, además, el proceso de neurogenesis, ya que, en el transcurso de un día en la vida de un ser humano, este pierde y regenera neuronas y células gliales de manera constante. Entonces será importante en una organización

estimular en el personal el uso del cerebro pleno, es decir: propiciar el uso continuo de los cinco sentidos como medios para animar la experiencia, agudizar de manera consciente nuestros sentidos indagando, cuestionando, aceptando la ambigüedad, la paradoja y la incertidumbre.

*El sistema límbico tiene un rol fundamental en el procesamiento de las emociones, la evolución de este parece haber coincidido con el desarrollo de las respuestas emocionales; de allí la importancia de la integración límbica de la experiencia interna y externa para la propia sensación afectiva y de la realidad, los sentimientos de confianza y convicción, y el recuerdo de los acontecimientos en curso. Por tanto, el manager ha de tener en cuenta que el ser humano se caracteriza por ser relacional y emocional, decir, todo quehacer humano se da en el entrelazamiento de emoción y relación, y si no se da en este no puede considerarse una praxis humana.

*Cuando los colaboradores están emocionalmente comprometidos con el aprendizaje organizacional, ciertos neurotransmisores en el cerebro envían señales al hipocampo, estructura vital del cerebro que incluye la memoria, para estampar estos eventos con gran intensidad. Un elemento asociado al aprendizaje organizacional es la realimentación en el proceso, al darse una retroalimentación favorable para un colaborador, éste eleva los niveles de serotonina. La serotonina es uno de los neurotransmisores que intensifica el buen humor, pues calma, y disminuye la depresión y el estrés. En consecuencia, las acciones de amenaza hacia la persona provocan bajos niveles de este neurotransmisor. La carencia de este neurotransmisor ha sido vinculada con comportamientos agresivos.

*Otra faceta de las emociones demuestra que éstas excitan el sistema químico cerebral y, en conjunto con la adrenalina liberada, actúan como un fijador en la memoria. El clima efectivo y emocional de la organización resulta muy significativo por lo tanto se recomienda utilizar estrategias efectivas de comunicación, en donde la emoción del otro sea validada.

*La exposición a constantes amenazas o traumas tempranos, recurrentes alteran el comportamiento neuronal, creando niveles extremos de serotonina y noradrenalina. El cerebro baja sus niveles de acción cuando percibe amenaza, por el contrario, éste se activa en forma óptima cuando es apropiadamente desafiado. Entonces el modo de cómo se comuniquen los desafíos a los cuales deberá, en un momento dado, hacer frente la organización será vital para crear soluciones plausibles, posibles y saludables.

*De la década de los 70 al presente han sido innumerables los avances de la Neurociencia, y en ella destacan dos visiones contrapuestas, que fueron evolucionando en lo que actualmente se conoce como teorías localizacionistas (aquellas teorías que buscan aislar estructuras en el cerebro a partir de las funciones específicas que

desempeñan, intentando detectar "órganos" mentales) y teorías dinámicas (partidarios de analizar el cerebro como un sistema complejo con infinitudes de interacciones reciprocas).

*En las teorías dinámicas destaca la concepción del cerebro en red, que es una perspectiva holística del funcionamiento del cerebro humano. Desde esta concepción es el todo el que le imprime significado a la parte, es decir es la red de interconexiones cerebrales lo que posibilita la comprensión del comportamiento humano. En este enfoque de funcionamiento del cerebro humano se observa a éste como una red sistemática de relaciones, esta relación es dinámica y organizada.

Opciones desde la intuición

*La concepción del cerebro en red nos permite entender un estado del ser, en que se produce una sintonía con el todo, de la cual no somos completamente consciente; y nos abre el camino para la aceptación de un tipo de pensamiento irradiante y creativo: la intuición. La intuición lejos de ser un fenómeno paranormal, es un proceso de alta velocidad de pensamiento, en el que de manera inconsciente se procesa la información recopilada y generada por las vivencias previas, y que luego es "soltada" en forma de una idea o sensación súbita que a veces logramos capturar.

*Desde la intuición somos capaces de "leer" de manera inmediata varios fenómenos racionalmente indistintos, como formas, sombras y multidimensionalidad, independientemente de los límites entre las modalidades sensoriales. La intuición no reconoce tiempo, consideración y compromiso. Una impresión extraña e inmediata de certeza a menudo puede ser catalogada como una experiencia intuitiva.

*El desarrollo de la mente intuitivo-creativa, puede ayudar a conocer y aceptar las diferencias individuales; lo cual propicia el conocer tanto las fortalezas como las debilidades de cada individuo, y, al mismo tiempo se reconoce y se acepta la diversidad en la organización.

*El manager podrá aprender a intuir que cada cual aprende de manera distinta y expresa mejor su conocimiento según las características individuales. Se trata de ver a través de las cosas, lo implícito, descubrir la capa que se encuentra debajo de la superficie, las cosas que no puede expresarse directamente, en lenguaje lineal. Es dar paso a la toma de decisiones de manera, primeramente, intuitiva.

*Se puede, desde la intuición llegar a una versión "lógica" de una decisión. No se estará conscientes del posible esfuerzo que se ha hecho en el procesamiento del tema tratado, a veces hasta de manera lógica; pero las respuestas no emergen de la nada, emergen de un proceso complejo, en el cual la mente inconsciente trabaja arduamente, mirando desde distintos ángulos la problemática.

*Los gerentes y sus colaboradores podrán aceptar y aprender que se está en contacto con un todo más grande, y podrá ser capaz de observar el orden implicado de las cosas. Esta puede ser la verdadera significación de la intuición para las personas en las organizaciones: la intuición puede ayudar a superar las ilusiones del propio ego. El individuo es capaz de ver más allá de su propio pensamiento restringido por el ego.

*El gerente en una organización podrá apoyarse en el desarrollo de la intuición para la toma de decisiones y tener una relación más efectiva con su entorno. Para ello es necesario que adopte algunos hábitos en su cotidianidad. Estos serían algunas sugerencias:

*Meditar diariamente, la meditación estimula procesos cerebrales que contribuyen a generar mayor neuroplasticidad.

*Establecer una comunión con el macrocosmo, con esa vastedad que llamamos universo. Porque al fin de cuentas somos parte de un campo, en el que todos somos uno con el universo.

*Aprender a aceptar nuestras propias intuiciones, sin juzgar, sin dudar. Solo recibiendo con gratitud aquello que no es dado desde nuestra libertad interior para conectarnos con el todo.

*Conectarnos con la naturaleza diariamente. Desde nuestros espacios, aprovechando al máximo nuestro contacto con la madre tierra. Siempre habrá un modo de contactar con la naturaleza, estamos rodeados de ella.

*Crear empatía en nuestra escucha de la intuición de los otros. Empatía para desbloquearse mentalmente de prejuicios y confiar en que sólo llegan sonidos, figuras, formas y un lenguaje que a veces puede ser difícil de describir en palabras. Por lo cual simplemente lo dejamos ser y expresarse.

*Comprender que estamos interconectados en una vasta y compleja red de relaciones con el mundo que nos rodea, así que podemos simplemente fluir en esa corriente de vida para ir "capturando" nuestra intuición y tener mayor bienestar en este tránsito terrenal.

Para cerrar es necesario tener en cuenta, que, tanto la intuición como la reflexión son necesarias en el aprendizaje organizacional, entonces con esta propuesta no se está descartando, de plano el pensamiento lógico-analítico, al contrario se resignifica porque al potenciar el pensamiento intuitivo se logran mayores niveles de creatividad y de versatilidad y agilidad mental, lo cual agudiza nuestros sentidos en tanto la reflexión y la intuición son clave el uno al otro, esto puede contribuir a un mejor equilibrio dentro del individuo y la organización.

En una organización el desarrollo de las competencias intuitivas en sus colaboradores, requiere a la par la inversión en el desarrollo de conocimientos especializados. Es decir, a la inversión en un meta-nivel, a saber, en la capacidad de auto-dirección por medios de reflexión e intuición.

Opciones desde la inteligencia gestáltica o atenta.

*El constructo de inteligencia gestáltica o atenta, el cuál ha sido creado por quien escribe, es un aporte que se utilizaría para enfrentar los desafíos organizacionales, desde el aprendizaje y el cambio en éstas. Así manager y colaboradores observarían los desafíos a partir del darse cuenta, atendiendo a las necesidades para buscar solución de acuerdo a cómo aprehende esa Gestalt y desde su capacidad de pensar desde el vacío fértil.

*En el vacío fértil se trasciende todo lo que es dual, y todo lo que concilia, lo impregna todo y todo es penetrado por el Tao. Se fluye a través del yin y el yang, de lo positivo y lo negativo, se está centrado y consciente, se está en el aquí y el ahora.

*Desde el vacío fértil hay una perspectiva mejorada de la organización y de sus constituyentes. Desde el vacío fértil ocurre el darse cuenta de lo que realmente se está experimentando sin ninguna clase de defensa, basándose principalmente en la fenomenología, en lo que es obvio, en lo que nos dicen nuestros sentidos en el "aquí y ahora". Para no tener Gestalt inconclusas, ideas fijas y una estructura de observación, explicación e interpretación llena de rigideces, en donde se enfrentarían los problemas de manera mecánica, se propicia el uso de esta inteligencia en la que la figura y fondo sean fácilmente reconocibles, intercambiables con elasticidad, sin ortodoxia.

*Desde la inteligencia gestáltica, manager y colaboradores, interpretarán y comprenderán un mundo de sistemas no lineales, con estructuras heterogéneas cuyos constituyentes son lo que son por la función que desempeñan en la estructura del sistema total. Un manager con inteligencia gestáltica estaría encargado de emparejar los perfiles de los colaboradores, sus intereses y objetivos con las oportunidades de apren-

dizaje que ofrece el entono interno y externo es decir con la Gestalt que emerge en ese momento como figura, lo que implica el contacto con el campo gestáltico total. Entrar en contacto representa tomar conciencia de sí mismo, de lo que nos rodea, de la relación interpersonal que se mantiene con los otros. Implica hacer conciencia de lo que se es y cómo se es en el aquí y ahora.

*En Gestalt el darse cuenta ayuda al ser humano a restaurar la unidad de sus funciones en una totalidad y así las integra. Por lo que en una organización abierta al aprendizaje se estará, desde este constructo de inteligencia gestáltica, abierto a todas las posibilidades dando relevancia al presente (el que nos orientemos hacia el pasado o hacia el futuro ocurre ahora, en el presente). Se le da importancia al cómo de lo que acontece, más que al por qué. El cómo permite ver la estructura, ver lo que acontece ahora. El cómo nos enseña a ver que si se cambia la estructura se modifica la función y se modifica la función se cambia la estructura. Se realiza un acto de comprensión para moverse con en el cambio. Y así no actuar de manera reactiva, más bien propositiva.

*Desde la inteligencia gestáltica se atienden a los desafíos organizacionales como hechos validados por derecho propio, sin juicios de valor, sin afirmaciones de causa-efecto, que generan solo retórica discursiva y reactiva.

*Es prioritario así, observar las tendencias en las relaciones humanas, en las relaciones de ayuda, en los mismos know-how, con la finalidad de que la organización como un todo se haga cargo, de modo cooperativo y coopetente ¹¹ de los desafíos que están viviendo. Sustentados en una red conversacional de comprensión e inclusión, para promover en lo interno de la organización el desarrollo de competencias y la adopción de estrategias donde el conocimiento y la innovación representan elementos esenciales de la existencia actual y futura.

*Desde la inteligencia gestáltica se entiende que los seres humanos somos unidades bio-sociales, por eso las emociones son cruciales en los procesos de aprendizaje organizacional. Lo que aprendemos está influenciado y organizado por emociones y estructuras mentales basadas en expectativas, inclinaciones y prejuicios personales, grados de autoestima y la necesidad de interactuar socialmente. La emoción y la cognición no pueden separarse. En palabras de Maturana (1997) la existencia humana se realiza en el lenguaje y lo racional desde lo emocional, porque los actos humanos se fundamentan en los argumentos que construimos al concatenar las acciones que son significativas para nosotros, son espacios de acciones que son especificados desde una emoción, así mismo está fundado el razonar.

¹¹ Nalebuff & Brandenburger, lo definen como la competencia y cooperación al mismo tiempo, en donde el éxito de un individuo no implica el fracaso de otros, el cambio de episteme es que puede haber múltiples ganadores en las interacciones organizacionales. (1997)

*El uso de la inteligencia gestáltica también impactará en el modo cómo se comunican gerentes y colaboradores, ya que tendrá repercusiones en la relación lenguaje-acción como condición de cambio y transformación. Pues el lenguaje no sólo nos conforma como seres humanos que somos en él, sino que genera cambios continuos y recurrentes en la estructura que somos.

*Es importante que en los desafíos que se le presentan a la organización, se entiendan que cuando nos comunicamos, cada cual escucha desde sí mismo y, constitutivamente, debido a su determinismo estructural no se puede sino escuchar desde sí mismo. Lo que dice cada quien es una perturbación que suscita en cada otro un cambio estructural determinado en ese otro, y no en lo que dice alguien. En otras palabras: en la comunicación no es el otro el que genera en mí una emoción- la rabia, la alegría- soy yo desde mi propia estructura que en conversación con el otro reacciono, o no, de acuerdo a como escucho lo que escucho desde mi propia historia personal.

*Entonces van a existir diferentes tipos de conversaciones como emociones y espacios relacionales se generen en función de lo que se dice. La emoción estará ligada a la conversación, puesto que surge en la dinámica relacional. Pues, si se quiere conocer la emoción del otro basta con mirar sus acciones. Si se quiere conocer la acción del otro conviene con otear su emoción.

*¿Qué es lo significativo de la Inteligencia gestáltica en el aprendizaje organizacional? Su enfoque de proceso, el enfoque está en los procesos, más que en los contenidos, énfasis en lo que está sucediendo, lo que se está pensando y sintiendo. Se centra en el darse cuenta -percibir, sentir, actuar- es decir, se focaliza en lo que se va sintiendo, cuáles son las emociones que siente. El darse cuenta ayuda al sujeto a restaurar la unidad de sus funciones en una totalidad y las integra.

*Desde la inteligencia gestáltica se propicia una interacción organización como un todo. Constituyentes. La organización reacciona como totalidad organizada ante un campo fenomenológico. Y está cambiando constantemente, de allí que se hable de proceso, o más bien "en" proceso.

*Todos los seres humanos constituimos parte de una red que se ha ido formando, de manera que estamos interconectados. En esta interconexión todos los seres humanos tenemos una historia de cambio y conservación. En tal sentido Maturana (Maturana y Valera 1999) afirma que el cambio en un sistema lo podemos observar no por lo que se ha venido transformando sino por lo que se ha querido conservar, porque cuando en un conjunto de elementos comienzan a conservarse cierto tipo de relaciones, se abre espacio para que todo lo demás cambie.

* ¿De qué otras maneras podemos aplicar el constructo de inteligencia gestáltica como herramienta para desafiar los desafíos empresariales?

* Reconocer que somos seres duales, que tenemos polaridades, opuestos que se conjugan en nuestro hacer.

* Vivenciar cada emoción, sin negarla. Cuando nos cerramos a lo que nos ocurre internamente, dejamos a un lado la posibilidad de conocernos desde nuestras polaridades.

* Cultivar cada polo, yin y yang para poder ser más empáticos y sensibles, y al mismo tiempo competitivos y cooperativos.

* Al estar consciente de estas polaridades podemos aprender a autorregularnos desde la creatividad y el respeto a nosotros mismos y a los demás.

* Distinguir lo lleno y lo vacío en nuestra mente y en nuestro hacer: nos movemos con lentitud, flexibilidad, circularidad, continuidad, suavidad, y también con firmeza, determinación y con la sensación de vaciar y volver a llenar nuestro ser en armonía.

* Acercarse a la vida con insaciable indagación y la continua búsqueda de aprendizaje. Es deseo de saber, es la exploración de respuesta, de aprender.

* Equilibrar cuerpo, mente, arte, lógica, intuición y creatividad usar todo el cerebro. De acuerdo al flujo de consciencia que no necesita controlar, tan solo vivenciar.

Reflexión final

Conocernos. Allí la más antigua pretensión del ser humano, conocernos a nosotros mismos. Y es que aceptar la riqueza de lo real en conjunción con nuestra mente, nos permite pasar de los fragmentos, de las distancias a las relaciones. Es implicarnos, vivir lo que el otro vive, en una entrega que supone lógica y emoción; intuición y creación, compromiso y libertad.

Así, conocimiento y comprensión, creación, cambio, y coopectencia van en forma conjunta, como ondas expansivas, transformando nuestra vida interior, nuestra vida interpersonal y la propia existencia organizacional. Entonces el cambio y el aprendizaje en las organizaciones irían de la mano con nuestro cambio interior y con nuestro cambio en la forma de percibir lo real; lo cual implica potenciar prácticas que estimulan la intuición y la inteligencia gestáltica en nuestra interpretación y comprensión del quehacer organizacional. Porque al fin de cuentas somos algo más que nosotros mismos. Estamos en un "orden implicado" un universo participativo.

Referencias bibliográficas

Bohm David (2008) La totalidad y el orden implicado. Barcelona. Kairos.
Braden, G. La curación espontánea de las creencias; México: Sirio.2010
Braden, G. (2012) La matriz Divina. México, Sirio.

Capra, F. (1992) El Tao de la Física. Barcelona. España: Humanitas. Tercera edición.

Capra, F. (1996) El punto crucial. Ciencia, sociedad y cultura naciente. Editorial Estaciones. Argentina

Capra, F. (1998) La trama de la vida. Barcelona. España: Anagrama.

Castanedo, C. (1997) Terapia Gestalt, Enfoque centrado en el aquí y ahora. Barcelona: Herder.

Carvajal. B (2001) La neurociencia hoy. Un estudio de la estructura y funciones del cerebro humano. En: ARGOS. N° 35. / pp. 131-158.

Carvajal, B. (2002) Aprendizaje Organizacional: su relación con el Paradigma Holográfico. Heterotopia. Tejiendo el pensamiento desde otro lugar; VIII 22: 49-88

Carvajal, B (2019) Desde la neurociencia e intuición, una mirada para nuestro bienestar y armonía. En Inspirulina, disponible en: <https://www.inspirulina.com/desde-la-neurociencia-e-intuicion-una-mirada-para-nuestro-bienestar-y-armonia.html>

Echeverría, R. (2009) La empresa emergente. Argentina: Granica

Eliot, Charles (1964) Japanese Buddhism. Londres: Routledge & Kegan Paul.

Gardner, H. (2001) La Inteligencia reformulada. Las inteligencias múltiples en el siglo XXI. Buenos Aires, Paidós.

Gardner, H. (2008) Las cinco mentes del futuro. Barcelona, Paidós.

Gardner, H. (2010). La Inteligencia Reformulada. Barcelona, España: Paidós Ibérica.

Goleman, D. (2016) El cerebro y la inteligencia emocional: nuevos descubrimientos México: Zeta bolsillo.

Heidegger, M. (2011) Tiempo y ser. Madrid, Tecnos.

Jantsch, E. (1980) *The self-organizing universe Scientific and Human Implication: of the Emerging Paradigm of Evolution*. New York: Pergamon.

Jung, C. G. (1988) "Psychological Types", in J. Campbell (ed.) *The Portable Jung*, pp.178–269. New York: Penguin Books

Korthagen, Fred (2005) "The Organization in Balance: Reflection and Intuition as complementary processes. The Netherlands Utrecht University and Institute for Multi-Level Learning, Amsterdam". *Management Learning* Sage Publications London, Thousand Oaks, Ca and New Delhi <http://mlq.sagepub.com> VOL. 36(3): 371–387 1350–5076 DOI: 10.1177/1350507605055352

Kounios J. & Beeman, M. (2014) The cognitive neuroscience of insight. *Annu Rev Psychol.* 65:71-93. doi: 10.1146/annurev-psych-010213-115154.

Lieberman, Matthew (2000) "Intuition: A SocialCognitive Neuroscience" *Approachpsychological Bulletin*, Vol. 126, N°. 1, 109-137. DOI: 10.1037//0033-2909.126.1.109

Lieberman, M (2007) "Social Cognitive Neuroscience." *Encyclopedia of Social Psychology*. Sage publications. 3 April. Recuperado de: <http://www.sage-reference.com/socialpsychology/article_n524.html

Martínez, Miguel (2009) *Nuevos paradigmas en la investigación*. Caracas, Alfa.

Martínez, M; (2002) *La nueva ciencia*. México: Trillas.

Maturana, H y Varela, F. (1999) *El árbol del conocimiento. Las bases biológicas del entendimiento humano*. Chile: Ediciones Universitarias.

Maturana, H. (1997) *La objetividad. Un argumento para obligar*. Santiago de Chile: Dolmen Ediciones.

Maturana, H y Nisis, S. (2001) *Formación Humana y Capacitación*. Chile: UNICET _ Dolmen ediciones.

Martínez, M (2009) *Nuevos paradigmas en la investigación*. Caracas: Alfa

Nalebuff, B. & Branderburger, A. (1997) *Coopetencia*. Colombia: Norma.

Nalebuff, B. & Branderburger, A. (1997) Coopetencia. Colombia: Norma.

Perls, F. (1975) Yo, hambre y agresión. México: Fondo de cultura económica

Perls, F (1997a) El Enfoque Gestáltico y Testimonios de terapia. Santiago de Chile: Cuatro Vientos.

Perls, F. (1977b) Dentro y fuera del tarro de la basura. Santiago de Chile: Cuatro vientos.

Perls, Frederick. (2001) El enfoque Gestalt y Testimonios de terapia. Santiago de Chile: Cuatro vientos.

Perls, Friedrich y Baumgardner Patricia (2006). Terapia Gestalt. Teoría, práctica y su aplicación. México. D.F: Pax.

Piha, Heikki (2004) "Intuition: A Bridge to the Core Esthetic World of Experience" 53; 23 Journal of the American Psychoanalytic Association. Volume: 53 issue: 1, page(s): 23-49 J Am Psychoanal Assoc. DOI: 10.1177/00030651050530011601 <http://apa.sagepub.com/cgi/content/abstract/53/1/23-a>

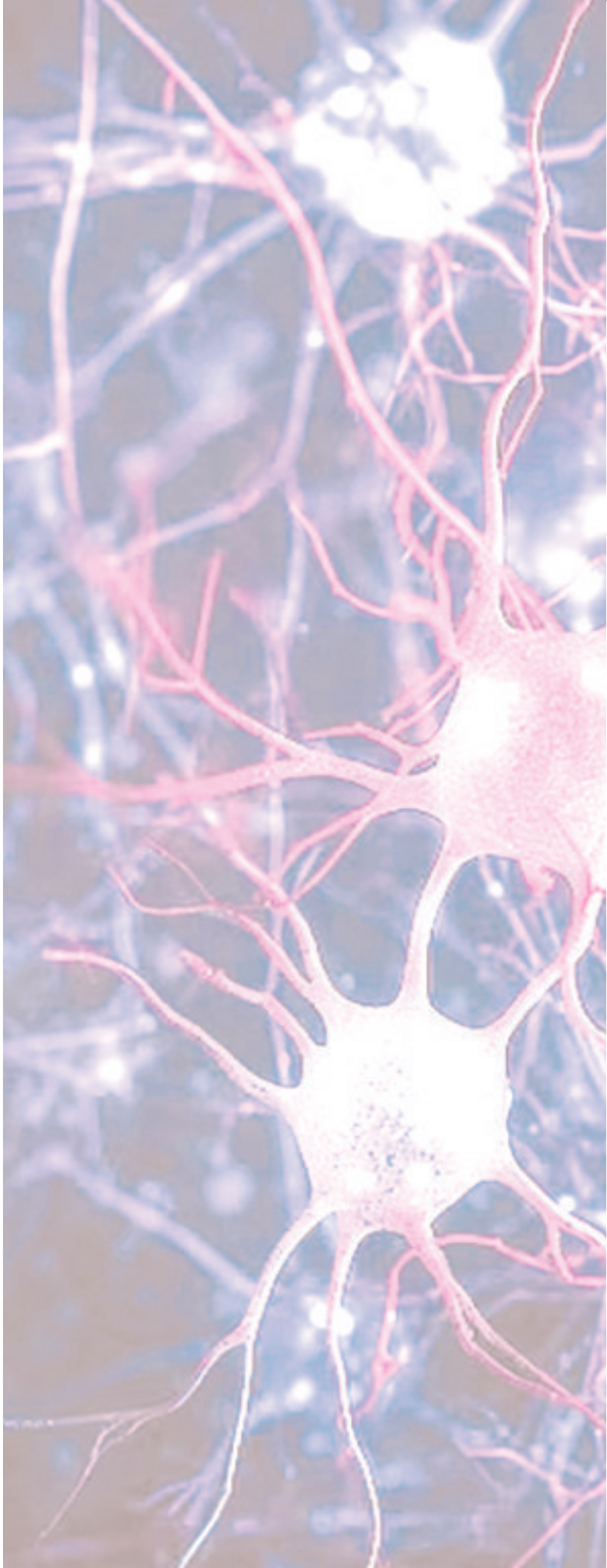
Senge, P. (1992) La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje, México: Granica.

Sinclair M. & Ashkanasy N. (2005) Intuition: myth or a decision-making tool? En: management learning vol. 36(3): 353-370 Sage Publications London. DOI: 10.1177/1350507605055351. The online version of this article can be found at: <http://mlq.sagepub.com/cgi/content/abstract/36/3/353>

Valerie J. Janesick (2001) "Intuition and Creativity: A Pas de Deux for Qualitative Researchers" Qualitative Inquiry; 7; 531. Disponible en: <http://qix.sagepub.com/cgi/content/abstract/7/5/531>. Consulta: marzo 2009

Weber, Gunthard (2009) Felicidad Dual. Bert Hellinger y su psicoterapia sistémica. Barcelona, Herder.

Wilber, Kent; Bohm, David; Pribram, Karl; Capra, Fritjof; Ferguson, Marilyn y Weber, Rene. (2001) El paradigma Holográfico. Barcelona, España: Kairós.



CONSTRUYENDO DECISIONES PARA LA TRANSFORMACIÓN

**UNA PROPUESTA
PARA ABORDAR
LA GESTIÓN COMPLEJA**

Coromoto Renaud

UNA PROPUESTA PARA ABORDAR LA GESTIÓN COMPLEJA

Coromoto Renaud

Resumen

La presente propuesta desarrolla una manera de abordar la gestión compleja, con el propósito de contribuir a la democracia, la ciudadanía planetaria y el cultivo de la humanidad. El argumento central se sintetiza en la idea de que, en contextos de creciente complejidad, conflicto e incertidumbre como los actuales, es indispensable que las disciplinas como la gerencia irruman sus límites teóricos, metodológicos y prácticos, transitando hacia visiones más complejas. Se propone adoptar modos de pensamiento múltiples: ontológico, inter y transdisciplinario, sistémico, complejo y estratégico, siguiendo principios; desarrollar competencias; capacidades asociadas; introducir prácticas organizacionales generadoras de capacidades para el cambio; cultivar los modos de pensamiento usando situaciones de aprendizaje de carácter reflexivo.

Palabras clave

Gestión Compleja/ Gerencia/ Pensamiento Ontológico/ Pensamiento Interdisciplinario/ Pensamiento Transdisciplinario/ Pensamiento Complejo/ Pensamiento Sistémico/ Pensamiento Estratégico/ Principios/ Competencias/ Prácticas/ Situaciones de Aprendizaje.

Abstract

This research proposes a way to approach complex management, as a contribution to democracy, global citizenship and nurture of humanity. The main argument is summarized by the idea that within contexts of growing complexity, conflict and uncertainty such as the current ones, it becomes crucial for disciplines like management to overcome its theoretical, methodological and practical boundaries moving towards complex visions. It is proposed to adopt approaches from ontological, Inter and transdisciplinary, systemic, complex and strategic thinking, following principles, building up related competencies and capacities, bringing in organizational practices and learning situations that enhance aptitudes for change as well as new ways of thinking.

Key words

Complex Management/ Management/ Ontological Thinking/ Interdisciplinary Thinking/ Transdisciplinary Thinking/ Complex Thinking/ Strategic Thinking/ Principles/ Competencies/ Practices/ Learning Situations

*Texto publicado en el libro: Acción, Complejidad y Desarrollo. Cendes-UCV. pp 61-81.

**Docente-Investigadora del Área de Teoría y Método de la Planificación, Cendes.

Correo-e: cororenaud@gmail.com

Introducción

En este documento se presenta una síntesis del Trabajo de Ascenso en la categoría Titular de la UCV, realizado por la autora (Renaud, 2017): “Una propuesta para abordar la gestión compleja”. La investigación se inscribe en la línea de trabajo que ha venido desarrollando en el Centro de Estudios del Desarrollo (Cendes) durante más de una década. En ella integra tendencias teóricas actuales de gestión de la complejidad con su experiencia práctica en el rol de gerente y de consultora organizacional, igualmente incorpora su visión de docente y poeta; y reflexiones compartidas con colegas y estudiantes de sus seminarios.

El punto de partida es la visión ontológica del gerente en tanto ser humano, asumiendo que somos una unidad biológica, psíquica, espiritual y cultural (Morin, 2001) y estamos constituidos por cuerpo, emocionalidad y lenguaje (Maturana, 1996; Echeverría 2007b); desde el punto de vista deontológico introduce la visión humanística con el propósito de “cultivar la humanidad” (Nussbaum, 2010); en lo epistemológico, tiene como marco referencial la complejidad (Prigogine, 1993; Castellano 2013; Payares, 2011), la transdisciplina (Martínez, 2012) y el pensamiento complejo (Morin, 2005); en lo técnico integra el pensamiento sistémico y estratégico, como lo hace Mintzberg (1999); y en lo didáctico adopta el conocimiento para la acción, y el desarrollo de practicum reflexivos propuestos por Schön (1992) y Argyris (1999). El propósito es fomentar maneras de pensar apropiadas en contextos complejos, con el uso de situaciones de aprendizaje que propicien un aprendizaje de segundo orden (Schön, 1992; Argyris, 1999; Echeverría, 2007b). Todo ello con la finalidad de introducir nuevas perspectivas en la gestión como oficio y propiciar pensamiento complejo y estratégico con una mirada transdisciplinaria y transmoderna (Rodríguez, 2011). La raíz de esta propuesta reside en la intuición de que al conocimiento científico se pueden integrar otros “saberes” o formas de conocimiento provenientes del arte, considerando que tienen aportes significativos sobre la condición humana, la acción social y las prácticas organizacionales.

Se aborda la complejidad como una racionalidad científica abierta que desafía el método de la ciencia clásica imperante durante casi tres siglos y abre un camino hacia la conjunción y la creatividad. (Prigogine, 1993; Ugas, 2005, 2012). La transmodernidad (Rodríguez, 2011) como síntesis dialéctica entre la modernidad y la postmodernidad que permite situarnos en una ética de ciudadanía planetaria, del bien común y de la dignidad compartida.

Desde este marco referencial se desarrollan diferentes tipos de pensamiento: ontológico, inter y transdisciplinario, complejo, sistémico y estratégico para integrarlos

en un modo de gestión compleja que atiende a principios, más que a métodos o procedimientos estructurados. La tesis o argumento central se sintetiza en la idea de que, en contextos de creciente complejidad, conflicto e incertidumbre como los actuales, es indispensable que las disciplinas como la gerencia irrumpen sus límites teóricos, metodológicos y prácticos y se abran hacia visiones complejas. Una manera de abordar la gestión compleja desde la transdisciplina consiste en cultivar múltiples modos de pensamiento; pensar por principios; desarrollar competencias asociadas; introducir prácticas organizacionales generadoras de capacidades para el cambio; y ejercitarse con situaciones de aprendizaje de carácter reflexivo y Cajas de Herramientas según el contexto.

Interpretamos la complejidad como una característica de la realidad donde están presentes innumerables variables de distintas naturalezas que se influyen mutuamente y se potencian, intervienen múltiples actores con intereses diversos y contrapuestos, es conceptualmente borrosa e impredecible en sus resultados.

Tomamos en cuenta que lo complejo no sólo está presente en la realidad o el objeto de estudio, sino también en el sujeto que lo aborda, de allí que nos centramos tanto en el sujeto (ser) como en la manera cómo piensa, conversa para coordinar acciones, decide y actúa (hacer).

En el Cuadro 1 se presenta la síntesis con las dimensiones teóricas abordadas, las premisas, postulados o principios pertinentes a cada modo de pensar, y los autores más importantes utilizados como referencia para la argumentación.

Cuadro 1: Síntesis dimensión teórica y autor

imensión	Premisa/Postulado/Principio	Autor
Ontología	La premisa es la visión del gerente como ser humano Somos una unidad biológica, psíquica, cultural Estamos constituidos por cuerpo, emocionalidad y lenguaje El cultivo de la humanidad requiere del examen crítico de uno mismo, verse a sí mismo como ser social, imaginación narrativa	Morin Echeverría Maturana Nussbaum
Epistemología	El sujeto y el objeto se constituyen en una relación complementaria. La inter y la transdisciplinariedad existe desde un sujeto que la constituye como una reflexión y la práctica como un complexus, enfrentando la incertidumbre a través de la racionalidad abierta	Martínez M. Ugas Maturana
Método	El método es una nueva manera de ver el mundo. El fin del método es ayudar a pensar por uno mismo la complejidad de los fenómenos Diálogo de saberes Pensar por principios	Morin
Pensamiento ontológico	Postulados: Los seres humanos somos seres lingüísticos El lenguaje involucra al menos dos dimensiones: el sentido y la acción Principios: El lenguaje es generativo El Principio del observador El Principio de la acción El Principio del sistema En cada acción humana están siempre presente todas las dimensiones: biológicas, psíquicas, espirituales, culturales	Echeverría Morin
Pensamiento transdisciplinario	Principios: Conocimiento personal La metacomunicación del lenguaje El principio de complementariedad	Martínez M.
Pensamiento sistémico	Principios: Observar interrelaciones y patrones de cambio Observar las emergencias sistémicas La estructura sistémica modela el comportamiento, a su vez creado por modelos mentales El principio de la palanca	Capra Senge
Pensamiento complejo	Principios: Dialógico Recursivo Hologramático	Morin
Pensamiento estratégico	Principios: Situarse en un claro Anticiparse al futuro Intuición y creatividad Identificar contextos Aceptar la incertidumbre Pensar en opciones	Mintzberg Liedtka Omahe Matus Snowden Stacey
Gestión compleja	Principios: Gestión de la incertidumbre Gestión de la complejidad Gestión del conflicto Gestión basada en los valores nucleares	Navarro

I. Cultivar pensamientos múltiples

Para enfrentar dicha doble complejidad mencionada proponemos cultivar el pensamiento ontológico para indagar sobre la condición humana y observarnos como observadores; el inter y transdisciplinario con el propósito de aproximarnos al mundo y al hombre como totalidad sistémica e intercambiar saberes en una "fertilización cruzada"; el sistémico para observar las interrelaciones, los patrones y las emergencias sistémicas de los fenómenos; el complejo para mirar la conjunción, lo que está tejido como una malla; y el estratégico para conectar la síntesis creativa que hace el estrategia en una situación concreta con la estrategia en forma de decisiones y acciones.

Introduciremos una breve caracterización de los tipos de pensamientos:

Pensamiento ontológico

Ontología significa "el estudio del ser". Así lo entendieron los filósofos de la Grecia Antigua Platón y Aristóteles. El término comienza a usarse en el siglo XVII y cobra fuerza a partir de Heidegger (1993) quien se interroga por el ser humano histórico, el *dasein* o ser ahí.

Si la ontología es la indagación sobre el ser, el pensamiento ontológico es la búsqueda de respuestas a esas interrogantes que han originado innumerables interpretaciones de filósofos y grandes pensadores.

Una contribución importante a la indagación ontológica, con repercusión en nuevas formas de entender al lenguaje como acción, a las organizaciones como fenómenos lingüísticos y a la gestión como una forma de pensar y conversar, la encontramos en la "Ontología del lenguaje" de Echeverría (2007b), quien se nutre de la tradición de la filosofía del lenguaje fundamentalmente de Ludwig Wittgenstein y John Austin, quienes interpretan el lenguaje como acción y el posterior desarrollo de la teoría de los Actos de habla de John Searle y la Teoría de las conversaciones de Fernando Flores.

Pensar ontológicamente siguiendo los postulados y principios de la Ontología del lenguaje propuestos por Echeverría (2007b) nos permite observar a los otros y nosotros mismos en dimensiones tan importantes como corporalidad, emocionalidad y lenguaje.

Enunciamos los postulados y principios

Postulados:

Los seres humanos somos seres lingüísticos

El lenguaje involucra al menos dos dimensiones: el sentido y la acción

Principios:

El lenguaje es generativo

El Principio del observador

El Principio de la acción

El Principio del sistema

De manera complementaria agregamos un principio del pensamiento ontológico Moriniano: somos una unidad biológica, psíquica, espiritual y cultural. (Morin, 2011).

Pensamiento inter y transdisciplinario

La aspiración de lograr un conocimiento unificador que dé cuenta de la naturaleza del objeto de estudio es un viejo y difícil deseo científico. La vocación disciplinar según la cual se organizaron las universidades está lejos de un cambio promisorio, la reforma educativa pendiente a nivel mundial y en Venezuela en particular no parece estar en la agenda social. Morin (2001) plantea como necesaria una reforma del pensamiento y de la educación para lograrlo.

El primer paso es la investigación interdisciplinaria definida por Martínez (2012:164) como “un proceso de investigación integrador que se realiza entre investigadores con diferentes antecedentes disciplinarios”. En este tipo de investigación la integración se da en el proceso de interpretación mismo y en la metodología; los grupos de investigación se forman en la experiencia con actitudes de inclusión y prácticas de diálogo que dan como resultado una integración sistémica.

En la investigación multidisciplinaria trabaja un grupo de investigadores de diferentes disciplinas en un proyecto común. El grado de integración conceptual y metodológica depende en gran medida del líder del proyecto.

La transdisciplinariedad, por su parte, es una forma de pensar, conceptualizar e interpretar al ser humano y al mundo; que se expresa en una totalidad integral y sistémica. (Martínez, 2012). A continuación, presentamos los principios para propiciarla:

Principios:

Conocimiento personal

La metacomunicación del lenguaje

El principio de complementariedad

El Cendes en tanto centro experimental de estudios del desarrollo, con más de 60 años de producción de conocimientos tiene una notoria trayectoria en investigación interdisciplinar, muestra de ello son sus investigaciones (Darwich, 2005). Planteo que es posible avanzar hacia una visión transdisciplinaria creando las condiciones para una reforma necesaria en vista de la naturaleza del objeto de estudio: el desarrollo. En este sentido, en el Área de Teoría y Método de la Planificación del Cendes existe un intento de transitar hacia la transdisciplinariedad en un núcleo de investigadores que compartimos una integración teórica; irrumpimos los límites de las disciplinas propias, construimos mapas cognitivos comunes sobre problemas del desarrollo, la planificación, la gestión y las políticas públicas, hacemos explícitos nuestros marcos de referencia, compartimos metodologías múltiples y mantenemos diálogos reflexivos que avivan el pensamiento crítico. (López y García 2015, 2011; Castellano, 2013; Mascareño, 2016). En este camino menciono la línea de trabajo que tiene el propósito de articular nuestras investigaciones (Castellano, 2017; López, 2017; Renaud, 2017), aún incipiente, que conforman un pensamiento sin jerarquía, con múltiples posibilidades de conexiones, sin la pretensión de integrarlos artificialmente, sino ampliando las posibilidades interpretativas, que podríamos ilustrar con la metáfora del rizoma (Deleuze y Guatari. 1972).

El tránsito hacia la transdisciplina es el gran desafío, la tarea ineludible para una mejor comprensión del contexto en que nos toca vivir y actuar. El reto de la investigación sobre el desarrollo es pensarlo críticamente, con nuevas visiones que lo interpreten desde la dinámica de los sistemas complejos y la transdisciplina o propuestas como las de Sen (2006) y Nussbaum (2012), quienes se sitúan desde lo que las personas consideran digno para sus vidas y la creación de capacidades para lograrlo.

Pensamiento sistémico

Con la aparición del enfoque sistémico (Senge, 1992; Capra, 1996; Martínez, 2012; O'Connor y McDermott, 1998) se produce un quiebre epistemológico en la manera de ver el mundo. Ya el objeto del conocimiento no será más un ente aislado, separado de su contexto y del observador. Esta premisa tendrá grandes influencias en casi todas las disciplinas, incluyendo la gerencia, la teoría de las organizaciones, la administración, la psicología, la sociología, para nombrar sólo las ciencias sociales. Senge (1992:16). define el pensamiento sistémico como "un marco de referencia, un

cuerpo de conocimientos y herramientas que propicia una mirada sobre los patrones de interconexiones invisibles o subyacentes y que rige el comportamiento de los fenómenos naturales y sociales”

El impacto del pensamiento sistémico en el desarrollo organizacional se hizo notable con la difusión de la obra de Senge (1992), quien posicionó sus propuestas tanto en el mundo académico como en el de la consultoría organizacional. En su libro *La quinta disciplina* propone la práctica de cinco disciplinas: el dominio personal, los modelos mentales, la visión compartida, el aprendizaje en equipo y el pensamiento sistémico, las cuales, en su conjunto y potenciadas por la sinergia del pensamiento sistémico, propician la capacidad de aprendizaje de la organización para autorregularse y mejorar su desempeño.

Así, resulta una disciplina (en el sentido de las disciplinas artísticas) para ver totalidades, patrones de cambio en vez de instantáneas estáticas. Es también una sensibilidad hacia las interconexiones sutiles que confieren a los sistemas vivientes su carácter singular (Senge, 1992). La esencia de la disciplina del pensamiento sistémico radica en un cambio de enfoque: “ver las interrelaciones en vez de concatenaciones causa-efecto y ver procesos de cambio en vez de instantáneas” (Senge, 1992:97).

En la vertiente sistémica-ecológica desarrollada por Capra (1996, 2010, 2014) genera una ética de responsabilidad en cada ambiente o contexto en el que se actúa, incluyendo la naturaleza.

A partir de los enfoques de Senge y Capra, propongo principios para pensar sistémicamente:

Principios:

Observar interrelaciones y patrones de cambio

Observar las emergencias sistémicas

La estructura sistémica modela el comportamiento, a su vez creado por modelos mentales

El principio de la palanca

Pensamiento complejo

Si la complejidad es un atributo del mundo, el pensamiento complejo es la capacidad de observar e interpretar las interconexiones de lo real. Es una cualidad reflexiva que irrumpe para integrar las disciplinas y los distintos saberes en una epistemología que reconoce el error y lo inacabado del conocimiento.

Para Morin (2006:36), método no significa metodologías o guías a priori que programan las investigaciones. El método que propone se trata más bien de una nueva forma de pensar el mundo, de la construcción de un nuevo sistema de saber. “El fin del método es ayudar a pensar por uno mismo para responder al desafío de la complejidad de los problemas”.

El pensamiento complejo se nutre de la teoría de la información, la cibernética y la teoría de sistemas, este conjunto constituye el primer piso del edificio, según Morin. El segundo piso está constituido por la idea de la auto organización y en el tercer piso se encuentran los tres principios del pensamiento complejo: dialógico, de recursión organizativa y hologramático.

De forma complementaria, Morin propone siete saberes, ampliamente difundidos especialmente en educación, para conformar una cosmovisión compleja y actuar con una ética del género humano o ciudadanía planetaria (Morin, 1999).

Principios propuestos por Morin para pensar complejamente: (Morin, 2006):

Dialógico

Recursivo

Hologramático

Pensamiento estratégico

Definimos pensamiento estratégico como una forma de pensar o razonar de carácter intuitivo, divergente y creativo que emerge de la experiencia de un decisor en un contexto específico, con el fin de visualizar un futuro y articular la forma de llegar a él. Pensamiento estratégico es intuición práctica para aprovechar oportunidades.

El énfasis en el pensamiento estratégico más que en la formalización metódica es una tendencia reciente que abre posibilidades a la capacidad de respuesta de los gerentes en un contexto de creciente complejidad e incertidumbre, frente a lo que algunos consideraron el agotamiento de la planificación (Mintzberg, 1998; Heracleous 1998; Liedtka, 1998; Román, 2010; Parker y Stacey, 1996).

Mintzberg (2014) hace una distinción entre las estrategias formales o deliberadas que surgen del proceso formal de la planificación con un alto contenido analítico y las estrategias emergentes de carácter intuitivo, y para ejemplificarlas usa la metáfora del artesano que modela la arcilla y crea una figura sin tener una idea previa de la

forma final. Este proceso de creación es una mezcla de intuición, experiencia, conocimiento y contacto con la arcilla, y una idea flexible de una figura final.

Con base en la definición de estrategias emergentes, identifiqué los siguientes principios para pensar estratégicamente:

Principios:

Situarse en un claro

Anticiparse al futuro

Intuición y creatividad

Identificar contextos

Aceptar la incertidumbre

Pensar en opciones

Los tipos de pensamiento descritos se articulan de una manera dinámica, cada uno prevalece según el foco de atención; el ontológico si visualizamos al gerente como persona y la influencia de la interrelación cuerpo, emocionalidad y lenguaje; el inter y transdisciplinario son subyacentes y transversales en el sentido que definen la manera como abordamos el conocimiento; el sistémico es útil para mirar totalidades; el complejo colocarse en situaciones donde coexisten de manera simultánea y antagónica, entre otros, los conceptos de orden y desorden, estabilidad, inestabilidad, certeza e incertidumbre; y el estratégico prevalece en la toma de decisiones y acciones de carácter estratégico.

II. Competencias asociadas a la gestión compleja

En la manera como se asume la gestión compleja en esta propuesta se parte de la premisa del gerente como ser, de la gerencia "triuna" en tanto ciencia, arte y oficio, de las prácticas organizacionales como centros de intervención y de las decisiones y las acciones como foco de atención. Abordar el tema de las competencias permite articular las distintas dimensiones mencionadas.

"Las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, capacidades cognoscitivas o características individuales que demuestran distintivos personales para un desempeño particular." (Boyatzis, citado por Hay Group, 1990:28).

Hay muchas formas de clasificar las competencias, una innumerable bibliografía al respecto y propuestas prácticas diversas desde distintos énfasis. En esta propuesta se utilizará la diferenciación entre competencias personales, que reúnen aquellas pro-

pías de la persona de manera individual; competencias relacionales, que incluyen la manera como se dan las interacciones distintivas del oficio; y competencias técnicas, referidas al dominio cognitivo del rol de gerente en cualquiera de sus dimensiones. Se privilegia la condición de persona que nos caracteriza, la manera particular de “estar en el mundo”, con nuestro núcleo de emociones, creencias y valores que condicionan nuestros juicios y nuestra forma de actuar.

Se consideran nucleares como competencias personales, el pensar, el meta aprendizaje, la educación de las emociones, la conciencia del cuerpo y la “conciencia plena” de lo que somos.

Entre las competencias relacionales resultan indispensables a la gestión compleja, las competencias conversacionales, el liderazgo transformacional, la negociación, la cooperación y el compromiso con la comunidad (Alles, 2002).

Las competencias técnicas se refieren a las teorías sustantivas sobre el desarrollo y la sociedad, y a las teoría procesales de la gestión, esto es; la exploración y revisión permanente del estado del arte teórico, práctico, la experticia en el uso de Cajas de Herramientas según los contextos, la construcción de modelos de gestión, el desarrollo de procesos gerenciales, la integración o generación de métodos, intervenciones complejas en las organizaciones y el desarrollo de nuevas teorías, instrumentos y técnicas.

III. Las prácticas organizacionales de la gestión compleja

Las prácticas organizacionales constituyen otra de las dimensiones que conforman esta propuesta de gestión compleja, a la par de los principios y situaciones de aprendizaje, que en su conjunto están orientados a favorecer el desarrollo de los cinco tipos de pensamiento, teniendo como centro el ser y el hacer del gerente en contextos intra, inter y trans organizacionales.

En su caracterización de la organización como proceso, Malavé (1999) destaca el carácter progresivo de la construcción de las prácticas organizacionales, el esfuerzo y el paso a paso que requieren hasta llegar a imponerse como orden natural. En su mirada, desdibuja el concepto de frontera organizacional e introduce en contraposición el uso de redes de relaciones, prácticas organizacionales y aprendizaje como un mecanismo de cambio organizacional que nos abre un camino para explorar nuevas prácticas asociadas a la gestión compleja.

En este contexto, asumo las prácticas como centros de intervención y de la acción, considerando que reforzar o inducir la realización de determinadas prácticas

conlleva a favorecer concomitantemente el desarrollo de las actitudes, conductas, competencias necesarias para apoyarla y que, en su conjunto, forman capacidades.

Las prácticas que proponemos introducir son: equipos comandos para atender las contingencias caóticas, gabinetes estratégicos que fomenten el pensamiento estratégico, rueda de expertos para atender asuntos en situaciones complicadas, mesas de diálogo que faciliten la búsqueda de acuerdos y propicien la construcción de sentidos comunes, redes de cooperación tanto interna como externas para la interacción en asuntos específicos, diálogos apreciativos para explorar lo valorado como positivo y construir sentidos que propicien el cambio, consultas abiertas a los involucrados para facilitar la participación, puntos de encuentro o espacios que favorezcan el desarrollo de actividades comunes y el intercambio informal generador de "espíritu de cuerpo", espacios comunitarios para la convivencia con la comunidad donde hace vida la organización, bitácoras o narraciones reflexivas usadas para el aprendizaje transformacional y los reencuadres de marcos de referencia.

IV. Situaciones de aprendizaje

Como estrategias, para favorecer el desarrollo de los tipos de pensamiento asociados a la gestión compleja, se proponen contextos de aprendizaje contruidos por la interacción grupal para resolver dimensiones teóricas y poner en práctica competencias personales, técnicas y relacionales orientadas a desarrollar conocimientos útiles para la acción.

Hemos elaborado un compendio inicial de situaciones de aprendizaje de carácter reflexivo que privilegian el uso del arte y la literatura para cultivar pensamientos múltiples.

Las situaciones de aprendizaje complementan la competencia técnica o cognitiva de distinguir el contexto bien sea simple, complicado, complejo o caótico (Snowden, 2010) y seleccionar las técnicas o herramientas pertinente a cada contexto específico.

Contextos simples son aquellos donde las relaciones causan efecto son conocidas y la estrategia o propuesta de intervención se orienta hacia comprender el problema, categorizarlo y responder a la cuestión con una mejor práctica.

Contextos complicados se distinguen por ser situaciones donde las relaciones causa efecto no es evidente y se puede recurrir a la intervención de expertos por su conocimiento del asunto a tratar producto del análisis y su experiencia; la solución se considera como una buena práctica.

Contextos complejos se refiere a situaciones y asuntos cuya resolución ocurre en el dominio de prácticas emergentes y la experimentación en las situaciones generadas con la intervención.

Contextos caóticos se definen por situaciones que requieren de intervención inmediata con un desconocimiento de relaciones causa-efecto, y gran cantidad de variables fuera de control. En la solución se interviene directamente con prácticas nuevas, bajo la responsabilidad de grupos comando y de control.

A continuación, presentamos un gráfico que ilustra la clasificación de Herramientas según los contextos.

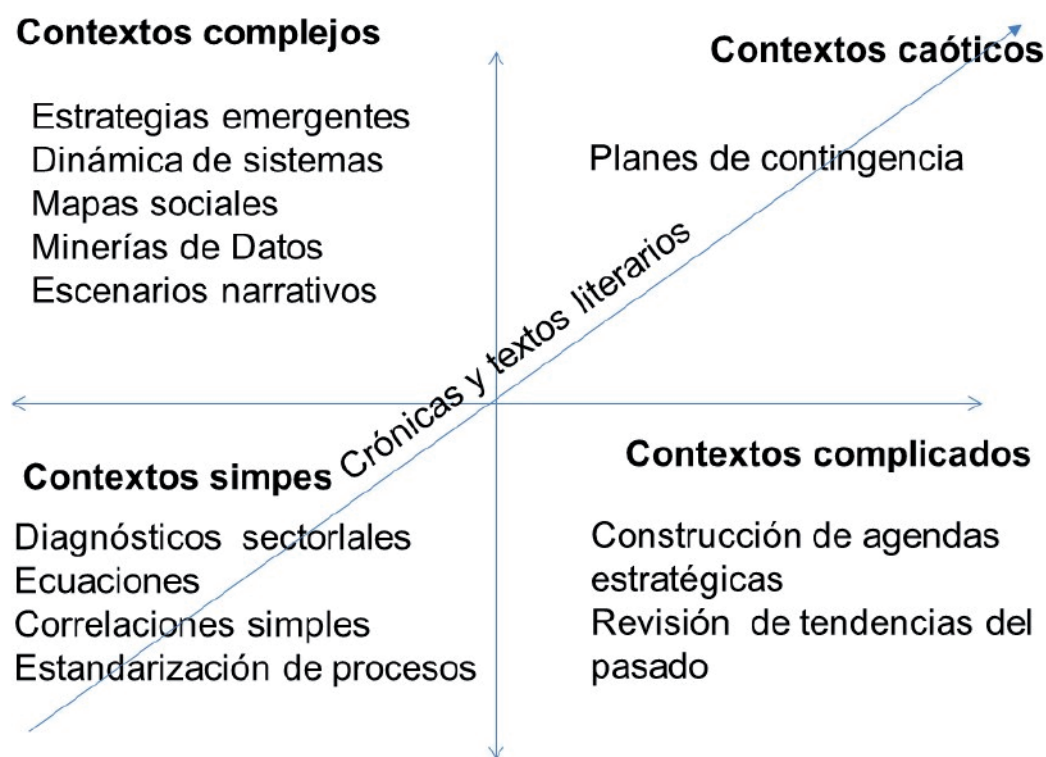


Figura 1: Uso de herramientas según contexto

V. Síntesis de las principales perspectivas teóricas

Para llegar a la propuesta de Gestión Compleja revisamos los principales hitos teóricos de la gerencia, la planificación, y la teoría de las organizaciones como disciplinas fuertemente relacionadas; los aportes de distintos autores referidos a los tipos de pensamiento desarrollados y una rica referencia a textos filosóficos, literarios, películas o poemas usados para elaborar las Situaciones de Aprendizaje.

En el Gráfico que se muestra a continuación referimos las principales escuelas o autores según su ubicación con base a cómo resuelven las tres invariantes fundamentales que tienen que enfrentar los gerentes: incertidumbre, complejidad y conflicto.

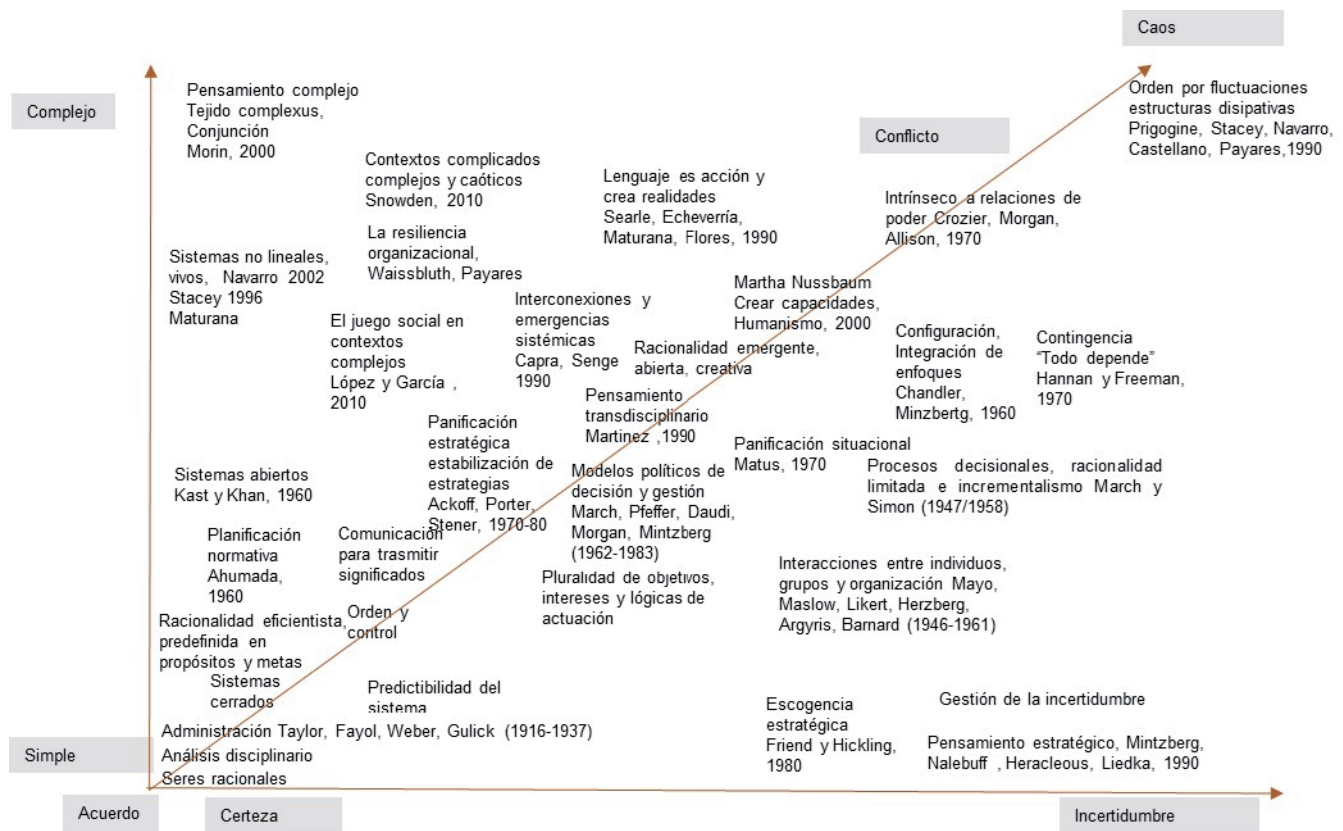


Figura 2: Perspectivas teóricas

La gerencia en el vértice de lo simple, la certeza y el acuerdo

En este vértice se sitúa el nacimiento con Fayol de la Administración como disciplina y la gerencia como una función superior de la administración, enmarcada en el paradigma cartesiano que define al ser humano como racional, dividido en cuerpo y mente, y al método científico como procedimiento racional, objetivo y analítico.

Se visualizan las organizaciones como máquinas, controlables y predecibles, se estandarizan las tareas y los procedimientos, se separa la actividad manual de la intelectual. No contempla el entorno de la organización.

Considera los conflictos derivados de la no alineación de los intereses individuales y organizacionales, o los invisibiliza, los juzga evitables y los resuelve con base en la autoridad.

La incertidumbre se reduce a resolver incógnitas de funciones simples, se basa en la predictibilidad de los sistemas, proyecta el presente, reduce la información y la controla, concibe el cambio como intervención planeada, las soluciones como repertorios y el plan como una propuesta normativa.

La gestión compleja en el extremo de lo complejo, incierto y conflictivo

La gestión compleja adopta una visión ontológica del ser humano como una unidad biológica, psíquica, espiritual y cultural, constituido por cuerpo, emocionalidad y lenguaje. El lenguaje, en esta visión, es un fenómeno complejo, de carácter generativo, impredecible, que les da sentido a las interacciones humanas y al cambio organizacional y social.

En lo epistemológico, asume la transdisciplina, irrumpiendo los límites de las disciplinas y las integra en una racionalidad científica emergente, abierta y creativa. Interpreta la creciente complejidad de los fenómenos como constitutiva de la realidad y propone al pensamiento complejo como una nueva manera de observar el mundo en su tejido complejo y multidimensional. Incorpora otros saberes al conocimiento científico, como el arte y la literatura en una "fertilización cruzada".

Cultiva múltiples tipos de pensamiento: ontológico, transdisciplinario, sistémico, complejo y estratégico, y adopta maneras de pensar por principios. La capacidad de observar, interpretar, optar, decidir y actuar en contextos de complejidad creciente, inciertos y conflictivos, demanda un tipo de saber acumulado, un "savoir faire", un conocimiento subyacente, multidimensional, subjetivo, contingente, emergente que se cultiva como maneras de pensar.

Reconoce la presencia simultánea de orden y desorden, estabilidad, inestabilidad, certeza, incertidumbre, propósitos contrapuestos y objetivos móviles, soluciones de múltiples posibilidades. Asume el holismo y la interconectividad del pensamiento sistémico e interpreta a las organizaciones como sistemas vivos y autopoieticos.

Acepta la incertidumbre y la impredecibilidad en el largo plazo; genera información inteligente para la toma de decisiones y moviliza los recursos para el cambio en secuencias viables de corto plazo. Propone visiones prospectivas para el largo plazo y a la planificación como un proceso de aprendizaje.

Adopta el pensamiento estratégico como síntesis creativa para la generación de opciones y la actuación estratégica. Genera las condiciones de viabilidad de los asuntos clave tanto internos como externos.

Interpreta a las organizaciones como fenómenos de poder y gestiona el conflicto de manera positiva, como fuente de tensión creativa hacia el cambio. Es abierta a la coordinación multicéntrica a través de redes y a las estrategias de "coopetencia."

En lo metodológico es multimodal, usa herramientas provenientes de distintas disciplinas para desarrollar procesos estratégicos o construir Modelos de Gestión con una filosofía de "modelos para armar" que responden a las características de las organizaciones y necesidades de los gerentes.

Para completar las características de la gestión compleja agregaremos:

La gestión compleja es transmoderna, resulta de una síntesis dialéctica entre la modernidad y la postmodernidad; se expresa como transculturación y se orienta por valores nucleares como la sostenibilidad y la ciudadanía planetaria.

Es ecológica en la apreciación sistémica de las decisiones y sus consecuencias sobre las personas, la organización, la sociedad y el planeta.

VI. Definición de gestión compleja

Con base en la propuesta, defino la gestión compleja como una manera de pensar, conversar y actuar centrada en las decisiones y acciones; sus consecuencias para la organización; los sujetos que participan en ella; la sociedad y el planeta.

Conclusiones

El arte de concluir una investigación es siempre inconcluso, un umbral donde se originan nuevas preguntas. Está expuesto a los errores del conocimiento derivados de las limitaciones de las percepciones y la subjetividad personal, de las teorías y paradigmas que nos sirven de marcos de referencia. Es el arte de presentar el hilo argumentativo y los aportes de la investigación.

Destaco, en primer lugar, el propósito deontológico compartido con los que actúan en función del desarrollo de libertades y capacidades, del bien común y la belleza. El aporte primordial de la gestión compleja es un aporte cívico; frente a la complejidad de los problemas contemporáneos a nivel nacional y mundial, la democracia y ciudadanía planetaria son un imperativo ético. Mi voz se suma a las voces de Morin, 2011; Bauman, 2007; Nussbaum, 2005; Sen, 2006; Ordine, 2013; Maturana, 2015; Capra, 2010; Zambrano, 2004; Paz, 2003; Cadenas, 2000; Montejo, 2007; Rojas Guardia 2013; Caldera, 2009; Mèlich, 2003, entre muchos otros, en un intento de cultivar la humanidad.

Aprender a pensar es un camino incesante, lo dijo Heidegger (2005). El gran mal de nuestro tiempo es que no pensamos. ¿Por dónde comenzar? ¿Por la búsqueda de la rentabilidad y la eficiencia de las organizaciones? o ¿por una mirada compleja de la totalidad? Hacerlo de manera ontológica, transdisciplinaria, sistémica, compleja y estratégica es el reto que asume la gestión compleja.

¿Cómo propiciar en los gerentes estos modos de pensar?, ¿cómo situarlos frente a la complejidad creciente del contexto?, ¿cómo sopesar las consecuencias de las decisiones?

Propongo cultivar pensamientos múltiples y pensar por principios que propicien dichos modos de pensamiento. Son maneras de introducirse de forma reflexiva a las decisiones en cuestión y a los campos de conocimiento en consideración.

Articulo modos de pensar por principios con el desarrollo de competencias integrales, la intervención en las prácticas organizacionales y el aprendizaje reflexivo mediante situaciones pensadas para cultivar los modos de pensamiento. Considero fecundo el uso de la literatura y la poesía como medio para ayudar a pensar la complejidad del ser humano y la sociedad, a cultivar la comprensión de las emociones propias y del otro, la imaginación narrativa y el diálogo reflexivo.

A cada modo de pensar asocio competencias identificadas como básicas para la gestión compleja. Distingo competencias personales, relacionales y técnicas que se ponen en situación de manera complementaria en cada decisión o acción. Asumo la unidad del gerente como ser para el desarrollo integral de sus competencias.

Introduzco prácticas organizacionales capaces de generar aprendizajes y capacidades. Considero las prácticas como centros de intervención y acción sistémicas movilizadoras de mecanismos para el cambio organizacional. Sugiero aquellas que privilegian las redes de aprendizaje y la cooperación entre los múltiples actores relacionados en los asuntos a atender.

Uso situaciones de aprendizaje de carácter reflexivo como medio didáctico para cultivar los modos de pensamiento.

Finalmente defino la gestión compleja como una manera de pensar, conversar y actuar centrada en las decisiones, acciones; sus consecuencias para la organización; los sujetos que participan en ella; la sociedad y el planeta.

Referencias bibliográficas

Alles, Martha (2003). Gestión por competencias. El Diccionario, Argentina, Ediciones Granica S.A.

Bauman, Zygmunt (2007). Los retos de la educación en la modernidad líquida, España, GEDISA.

Argyris, Chris (1999). Conocimiento para la acción, España, Ediciones Granica S.A. Caldera,

Rafael Tomás (2008). Educar en Venezuela, Caracas, universidad monteávila.

Capra, Fritjof (1996). El punto crucial, 2ª edición, Buenos Aires, Editorial Estaciones.

Capra, Fritjof (2010). La trama de la vida, 2ª edición, España, Editorial Anagrama S.A.

Capra, Fritjof (2014). Entrevista a Fritjof Capra por la Fundación Shopia, recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=9-bfjzNKVnMr> Consultado el 27 de septiembre 2015.

Castellano, H., J. López y C. Renaud. (2010). Caja de Herramientas de Planificación y Gestión, Caracas, Universidad Central de Venezuela/Centro de Estudios del Desarrollo (Cendes).

Castellano, Hercilio (2013). Caos y Planificación del Desarrollo, Caracas, Universidad Central de Venezuela/Centro de Estudios del Desarrollo (Cendes).

Castellano, Hercilio (2017). Complejidad, planificación y desarrollo, Seminario Interno del Área Teoría y Método de la Planificación, Caracas, Centro de Estudios del Desarrollo, Mimeo.

Darwich, Gregorio (2005). Pensamientos plurales. Orígenes de los estudios del Desarrollo en Venezuela, Caracas, Centro de Estudios del Desarrollo/Universidad Central de Venezuela.

Deleuze, Gilles y Guatari, Felix (1972). Capitalisme e schizophrénie 1. L'Anti-Œdipe, París. Minuit.

Echeverría, Rafael (2007b). *Ontología del Lenguaje*, Argentina, Ediciones Gráfica S.A. /J. C. SÁEZ editor.

Hay Group (1990). *Las competencias: Clave para una gestión integrada de los recursos humanos*, España, Editorial Deusto.

Heidegger, Martin (1993). *Ser y tiempo*, Barcelona, Editorial Planeta-De Agostini.

Heidegger, Martin (2005). *¿Qué significa pensar?*, Madrid, Editorial Trotta.
López, Jesús (2006). *Planificación y Gestión Pública*, Caracas, Universidad Central de Venezuela/Centro de Estudios del Desarrollo (Cendes).

López J. y Silvia García (2011). *Jugando a cambiar el juego. Pensar el cambio en ambientes sociales complejos*, Caracas, Universidad Central de Venezuela/Centro de Estudios del Desarrollo (Cendes).

López J. y Silvia García (2015). *Planificación y cambio en ambientes sociales complejos*, Caracas, Universidad Central de Venezuela Centro de Estudios del Desarrollo (Cendes).

López, Jesús (2017). *Sostenibilidad, complejidad y cambio social*, Seminario interno del Área Teoría y Método de la Planificación, Caracas, Centro de Estudios del Desarrollo, Mimeo.

Mascareño, Carlos (2016). *Ciudades, innovación y futuro, nuevos caminos para el Desarrollo Local*, Conferencia dictada en el Consejo Consultivo de la ciudad de Barquisimeto, Sesión Plenaria del 16 de junio del 2016, Barquisimeto, Colegio de abogados de Barquisimeto.

Malavé, José (1999). *Prácticas organizacionales*, Caracas, Ediciones IESA.

Martínez, Miguel (2012). *El paradigma emergente. Hacia una nueva teoría de la racionalidad científica*, 2ª ed. México, Editorial Trillas.

Maturana, Humberto (1996). *El sentido de lo humano*, 8ª edición, Santiago de Chile, Dolmen Ediciones.

Maturana, Humberto (2015). "Entrevista a Humberto Maturana", Programa La

belleza de pensar, recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=ElvGUS-pD3rs> Consultado el 5 mayo 2015.

Mèlich, Joan-Carles (2003). "La sabiduría de lo incierto. Sobre ética y educación desde un punto de vista literario", Rev Educar, nº 31, pp 33-45, Barcelona.

Mintzberg, Henry y otros (1999). Safari a la estrategia, Argentina, Granica.

Mintzberg, Henry (2014). Mintzberg y la Dirección, España, Editorial DIAZ DE SANTOS.

Mintzberg, Henry (2014). Mintzberg y la Dirección, España, Ediciones Díaz de Santos S.A.

Montejo, Eugenio (1994). Antología, Caracas, Monte Ávila Editores.

Morin, Edgar (1999). Los siete saberes necesarios a la educación del futuro, Unesco.

Morin, Edgar (2001). La cabeza bien puesta. Repensar la reforma. Reformar el pensamiento, Buenos Aires, Ediciones Nueva Visión.

Morin, Edgar (2005). Introducción al pensamiento complejo, 8ª reimpresión, España, Gedisa editorial.

Morin, Edgar (2006). El Método 3, El conocimiento del conocimiento, 6ª edición, Madrid, Ediciones Cátedra (Grupo Anaya, S.A.)

Morin, Edgar (2011). "Entrevista a Edgar Morin", Programa Grandes Pensadores del Siglo xx, Canal Encuentro, recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=JPbZtyUZ4lQ> Consultado el 5 febrero 2015.

Navarro, José (2000). "Gestión de las organizaciones. Gestión del Caos", Revista Organización y Dirección. Universidad Politécnica de Madrid, 23, pp. 136-145.

Nussbaum, Martha (2005). El cultivo de la humanidad. Una defensa clásica de la reforma en la educación liberal, Barcelona, Paidós.

Nussbaum, Martha (2010). Sin fines de lucro. Por qué la democracia necesita de las humanidades. Argentina, Katz Editores.

Nussbaum, Martha (2012). Crear capacidades, España, Paidós.

Ordine, Nuncio (2013). La utilidad de lo inútil. Manifiesto, España, ACANTILADO.

Payares, Lesbia (2011). "Complejidad y humanidades, conciliando el ser y al devenir", Revista Cuadernos del Cendes, n° 77, pp. 17-42, Caracas.

Paz, Octavio (2003). Obras completas. México. Fondo de Cultura Económica.

Prigogine, Ilya (1993). Tan solo una ilusión, 3ª edición, España, Tusquets editores.

Renaud, Coromoto (2017). "Una propuesta para abordar la Gestión Compleja", Trabajo de Ascenso en la categoría Titular, Caracas, Universidad Central de Venezuela, Centro de Estudios del Desarrollo (Cendes).

Rodríguez, Rosa María (2011). "Transmodernidad, un nuevo paradigma", en: Journal of Peripheral Cultural Production of the Luso-Hispanic World, recuperado en: <http://escholarship.org/uc/item/57c8s9gr> Consultado el 20 septiembre 2016.

Rojas Guardia, Armando (2013). Que es vivir poéticamente, recuperado en <http://prodavinci.com/2013/10/20/artes/que-es-vivir-poeticamente-por-armando-rojas-guardia/> Consultado el 25 de octubre 2013.

Schön, Donald (1992). La formación de profesionales reflexivos. Hacia un nuevo diseño de la enseñanza y el aprendizaje en las profesiones, Madrid, Ministerio de Educación y Ciencia.

Sen, Amartya (2006). Desarrollo y Libertad, 8ª Edición, Bogotá, Editorial Planeta.

Senge, Peter (1992). La quinta disciplina. Las organizaciones abiertas al aprendizaje, Argentina, Ediciones Granica S.A.

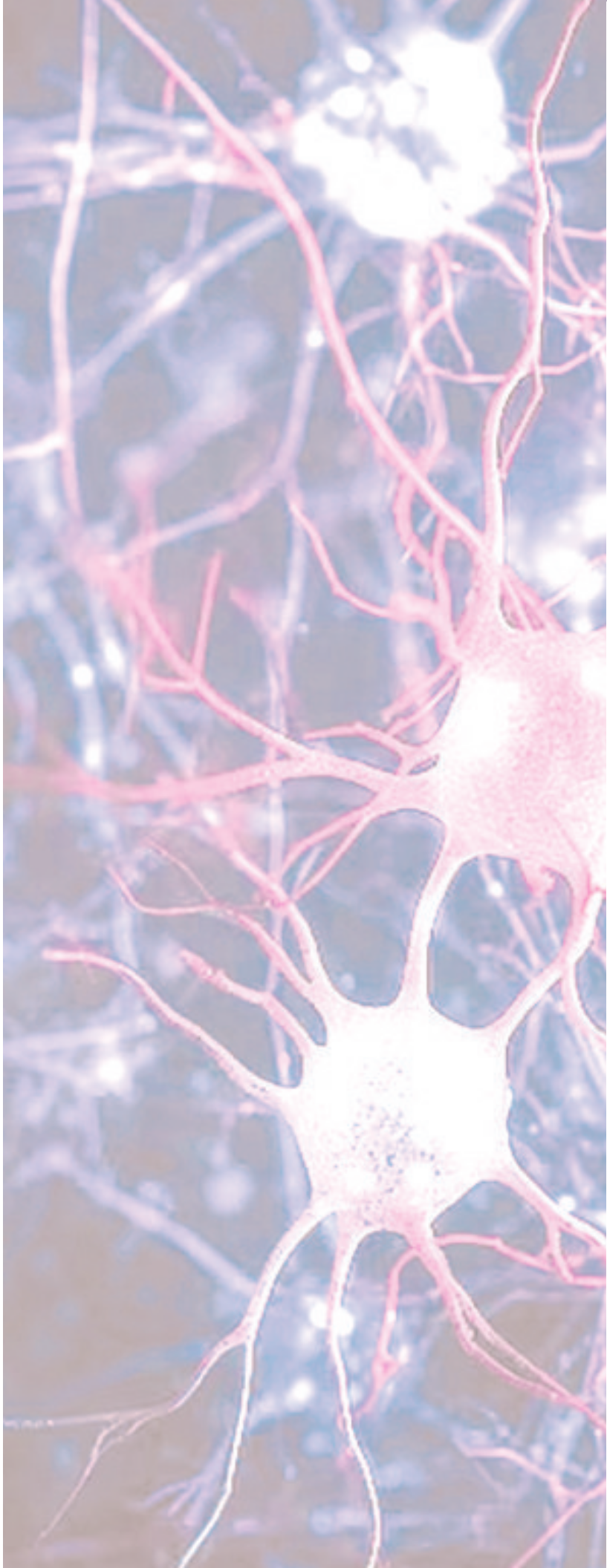
Snowden, Dave (2010). The Cynefin Framework, recuperado en:

<https://www.youtube.com/watch?v=N7oz366X0-8> Consultado el 17 de noviembre 2016.

Ugas, Gabriel (2005). Epistemología de la educación y la pedagogía. Venezuela, Ediciones del Taller Permanente de Estudios Epistemológicos en Ciencias Sociales.

Ugas, Gabriel (2012). La complejidad, un modo de pensar, 3ra edición, Venezuela, Taller Permanente de Estudios Epistemológicos en Ciencias Sociales.

Zambrano, María (2005) Filosofía y poesía, México, Fondo de Cultura Económica.



CONSTRUYENDO DECISIONES PARA LA TRANSFORMACIÓN

**LA TOMA
DE DECISIONES,
LIDERAZGO Y
COMPORTAMIENTOS
EN LAS ORGANIZACIONES
EN TIEMPOS
DE INCERTIDUMBRE**

Ricardo Marciano Vera

LA TOMA DE DECISIONES, LIDERAZGO Y COMPORTAMIENTOS EN LAS ORGANIZACIONES EN TIEMPOS DE INCERDUMBRE

Ricardo Marcano Vera

Resumen

La orientación que sigue este papel de trabajo es la de exponer los retos que se presentan a los gerentes para tomar decisiones y ejercer su función de liderazgo en contextos de alta incertidumbre, tal como el que ha tenido lugar con la aparición abrupta de la pandemia generada por el virus Covid-19. De igual manera, se hace un balance de los comportamientos organizacionales que eventualmente pueden perjudicar el buen desempeño de gestión, como puede suceder con la presencia de los sesgos cognitivos, es decir, con las interpretaciones erradas de la información con la que opera el gerente.

Palabras claves

Toma de decisiones / Liderazgo / Sesgos cognitivos / Incertidumbre

Abstract

The orientation that this paper follows, is to expose the challenges that are presented to managers to make decisions and exercise their leadership role, in contexts of high uncertainty, such as the one that has taken place with the abrupt appearance of the pandemic generated by the Covid19 virus. In the same way, a balance is made of the organizational behaviors that can eventually harm good management performance, as can happen with the presence of cognitive biases, that is, with the wrong interpretations of the information with which the manager operates.

Key words

Decision making / Leadership / Cognitive Biases / Uncertainty

* Texto publicado en CUADERNOS DEL CENDES AÑO 38. N° 107. TERCERA ÉPOCA. MAYO-AGOSTO 2021. CARACAS-VENEZUELA.- pp:111-131.

**Sociólogo por la UCAB, Magíster en Ciencias Políticas por la USB y Doctor en Gerencia por la UCV. Profesor en la Escuela de Sociología de la UCV, en la Escuela de Ciencias Sociales de la UCAB y en Faces de la Unimet. Correo-e: rmarcanovera@gmail.com

Contexto

En el año 2019 el mundo se vio sorprendido con la aparición de una pandemia, el Covid-19, que alteró la forma cotidiana como se venía desenvolviendo. Desde el ángulo de los sistemas de salud, vimos cómo algunos de los mejores del mundo, tales como el italiano, el español y otros tantos fueron desbordados por una onda expansiva de contagiados del virus, que desbordó las capacidades operativas de sus sistemas y que, además, resultaba mortal en varios pacientes afectados, lo que provocaba, como es natural, miedo entre la gente.

En la medida que se iba aprendiendo sobre el virus, se buscaban formas de evitarlo o de disminuir el riesgo de contagio, así es como los gobiernos de los distintos países comenzaron a tomar medidas que impactaron sus economías, la forma de relacionarse de su población y los formatos de trabajo, que comenzaron a realizarse a distancia por medio de la tecnología digital y telemática. Se decretaron cuarentenas en las cuales la gente tendría que quedarse en sus viviendas por plazos largos para evitar contactos y así disminuir los niveles de propagación del virus.

En buena medida, el surgimiento sorpresivo del virus nos lleva al fenómeno del riesgo en las sociedades contemporáneas, señalado por Ulrich Beck (2006), quien advierte que el riesgo es algo inherente a las sociedades actuales, es un elemento estructural que cruza la vida cotidiana de las personas.

La tesis de Beck (2006) sostiene que el riesgo emana de las estrategias y acciones que los actores sociales desarrollan en los diferentes escenarios de la sociedad, toda vez que en ella se impone la razón de tipo instrumental como base para el desarrollo humano. Este sociólogo advierte que, a diferencia de otras etapas históricas, en la sociedad del presente el riesgo se ha conformado en un hecho social generalizado, estructural. Una vez que se materializa, sus efectos se hacen transversales con incidencia en la cultura, el Estado, la nación, las organizaciones, la tecnología, entre otros factores. De tal manera que el riesgo se hace generalizado ya que afecta a la sociedad en su amplitud.

Para el enfoque que nos interesa en este artículo es preciso señalar que, para los efectos organizacionales y gerenciales, cuando el riesgo se torna un componente estructural de la organización social, ya sea que los actores estén conscientes de ello o no, se produce un fenómeno creciente de inseguridad ontológica (Beck, 2006). Cuando ello ocurre la incertidumbre se generaliza e invade paulatinamente (o de forma abrupta) diferentes ámbitos de la vida social e individual.

El riesgo estructural al cual están sujetos las personas en la actualidad afecta su consciencia práctica y rutinas, involucrando al individuo en vivencias y situaciones inesperadas, sorpresivas, no buscadas y, frecuentemente, no deseadas.

En el campo de lo organizacional y gerencial, uno de los rasgos relevantes con el cual se vincula el desarrollo y generalización del riesgo en las sociedades del presente es la emergencia de la inseguridad y la extensión de la incertidumbre como elemento constitutivo de lo social (Beck, 2006). Por lo tanto, lo característico del entorno donde operan las organizaciones y cuyos gerentes toman decisiones es el de constantes cambios, aparición de eventos disruptivos y la pérdida de certeza.

Retomando el contexto de la pandemia y ubicándonos, de nuevo, en la perspectiva organizacional, que es la que interesa a los efectos de este artículo, observamos como comenzaron a darse cambios en forma abrupta y disruptiva, los cuales obligaron a realizar arreglos veloces para poder lidiar con el evento inesperado y sorpresivo que ha generado el virus Sars Covid- 19. Entre otras cosas, se comenzó a implantar el trabajo desde la casa, lo que se conoce como teletrabajo, lo cual supuso nuevas formas de relacionarse y de actuar en la organización.

Desde esta óptica organizacional y gerencial, interesa destacar cómo la coyuntura de incertidumbre y los cambios veloces provocados por la pandemia del Covid 19 han incidido en la forma como se toman las decisiones, como se ejerce el liderazgo y lo que serían los comportamientos convenientes para quienes dirigen las organizaciones en este contexto tan complejo, difícil, complicado y disruptivo.

Toma de decisiones en los tiempos de pandemia

Estamos en tiempos donde reina la incertidumbre y cierto nivel de caos, que a su vez genera desorientación y dificultades agudas para visualizar el futuro al cual tendrán que enfrentarse las organizaciones. Ello también hace que sea difícil disponer de orden en el pensamiento para intentar darle soluciones a los nuevos eventos que se presentan. En contextos de esta naturaleza, inciertos, de cambios disruptivos, de retos inesperados y de desconcierto, nos preguntamos: ¿Cómo sería la mejor manera de abordar las decisiones en las organizaciones?

El Covid-19 ha conducido a que las organizaciones se enfrenten con situaciones nuevas, desconocidas, desestructuradas y complejas, en las cuales pareciera aconsejable tomar decisiones rápidas, toda vez que se está bajo mucha presión y se cuenta con escasa información.

En contextos de esta naturaleza, pensar en forma analítica y sistemática para adoptar decisiones es sencillamente inapropiado. Esto es lo que Mintzberg (2002) denomina el esquema de «pensar primero» para tomar decisiones; ello se corresponde con el enfoque racional, que sigue la secuencia de: definir, diagnosticar, diseñar y finalmente decidir.

El enfoque racional se asocia a la toma de decisión clásica en la cual se asume que el decisor siempre emplea los medios objetivamente más adecuados, con la información disponible para así alcanzar el fin con el máximo rendimiento.

Elster (1996) señala que la acción racional se manifiesta cuando la gente enfrenta varios cursos de acción y hace lo que considera que es más probable que tenga un resultado general de máxima utilidad. Lo característico de esta teoría es que tiene un carácter instrumental, lo cual quiere decir que la decisión es un instrumento guiado por el resultado esperado.

En entornos como los que se vienen describiendo, este enfoque resulta inadecuado toda vez que se lleva mucho tiempo, lo que hace que mientras se decide según la secuencia prevista (definir, diagnosticar, diseñar y finalmente decidir), probablemente la opción por la que finalmente se decantó ya habrá variado.

De manera que, en contextos imprevisibles, confusos, no lineales, de cambios constantes a donde nos ha conducido la pandemia del Covid-19, todo indica que las decisiones tienen que ser más ágiles, sobre la marcha, en la acción y abiertos al aprendizaje constante.

Siguiendo a Mintzberg (2002), frente a situaciones desconocidas como las actuales, donde no se ve con claridad y se hace complicado pensar en soluciones, lo indicado es poner manos a la obra. Es así como proceden las personas pragmáticas cuando se encuentran en dificultades: siguen probando con la confianza de que, si hacen algo, surgirá la idea pertinente. Se mueven con el esquema de la experimentación, es decir, intentar algo para poder aprender.

Este es el enfoque de «hacer primero», cuyo máximo promotor desde el ámbito académico ha sido Karl Weick (2003). El esquema planteado es el siguiente: promulgación, selección y retención.

Tal esquema significa que se hacen varias cosas, se indaga cuál de ellas funciona, se razona y se repiten los comportamientos que muestran buenos resultados, mien-

tras que el resto se excluyen. Las personas tenaces que han alcanzado éxitos notables en sus vidas saben que cuando se encuentran obstaculizados, deben experimentar. Mintzberg (2002: 49) insiste en que: «Es posible que la reflexión impulse la acción, pero la acción impulsa la reflexión exactamente en igual medida. No sólo pensamos para actuar, sino que también actuamos para pensar».

La acción templada con la reflexión pareciera entonces un factor clave para enfrentarse a lo desconocido e inesperado que caracteriza los contextos actuales. Se toman decisiones desde el hacer primero y se le va construyendo sentido a la acción.

En palabras de Weick (2003: 7):

Las personas tienen que actuar para descubrir lo que les espera, necesitan hablar para descubrir lo que piensan y sentir para descubrir lo que sentir significa. Decir implica acción y vitalidad, ver significa observación orientada, pensar implica actualización de nuestras ideas previas. . .

Desde el enfoque de hacer primero, el aprendizaje constante y sobre la marcha es vital. En la acción van apareciendo nuevos patrones de los cuales se obtienen novedosos aprendizajes y es por eso que resulta conveniente que las organizaciones se mantengan abiertas a las señales de los demás; esto es particularmente apropiado en circunstancias de mucha presión. Asimismo, hay que propiciar las conversaciones entre los integrantes de la organización, a los efectos de que las personas de manera libre vayan exponiendo nuevas ideas que pueden resultar efectivas frente a los eventos emergentes y desconocidos.

De cara a circunstancias complejas (Snowden y Boone, 2007), inciertas y de incógnitas desconocidas, lo aconsejable para las organizaciones es experimentar, más que empeñarse en adoptar un curso de acción inalterable. Es así como resulta conveniente permitir, con paciencia, temple y tesón, que la ruta a seguir se manifieste.

Para ello se necesita sondear primero, luego sentir y posteriormente responder.

Para asumir este enfoque de actuar primero para luego pensar, ya que se está frente a contextos complejos, como los que se vienen describiendo, las organizaciones requieren tomar en cuenta tres factores que les pueden ayudar a sobrellevar eventos imprevistos y desconocidos. Ellos son la serendipia, la improvisación y la intuición.

La serendipia (Moreno, 2020) se trata de un descubrimiento o hallazgo inesperado, pero que resulta, al mismo tiempo, valioso y conveniente. Se produce de una

manera casual y accidental, cuando se está buscando una cosa, pero aparece otra distinta y, a su vez, afortunada.

Es algo semejante a lo que el sociólogo Robert K. Merton denominaba como las consecuencias imprevistas de acciones deliberadas. Merton (1980:174) sostiene lo siguiente:

[...] las consecuencias imprevistas no deben confundirse con las consecuencias que son necesariamente indeseables (desde el punto de vista del que actúa). Porque, aunque esos resultados no se quieran, no siempre se considera su ocurrencia como axiológicamente negativa. En pocas palabras: los efectos no deseados no son siempre efectos indeseables.

Desde esta idea, Merton reconoce la importancia de ir a la acción, porque es desde allí donde justamente pueden emerger situaciones inesperadas, pero convenientes y oportunas, por ello señala: «Hablando rigurosamente, las consecuencias de la acción deliberada quedan limitadas a aquellos elementos en la situación resultante que son exclusivamente el producto de la acción, es decir, que no habrían ocurrido de no tener lugar la acción» (Merton, 1980:174).

A la serendipia se le considera como un encuentro fortuito y sorpresivo que abre las puertas a todo un mundo de experiencias imprevistas, pero que, de alguna forma, pueden resultar oportunas y provechosas.

Mediante la serendipia las organizaciones logran visualizar algo que antes no percibían, pero que lo reciben con beneplácito toda vez que su aparición ha resultado conveniente. De igual manera, este fenómeno permite que la organización esté dispuesta al aprendizaje y, en consecuencia, a la incorporación de nuevas ideas, conexiones e innovaciones, que de otra forma no hubiesen llegado.

La serendipia, en síntesis, se podría decir que se encuentra relacionada con tres ámbitos: la incertidumbre, la creatividad y el conocimiento. Para las organizaciones que tienen que lidiar con lo desconocido, posibilita la reflexión, de allí se pasa a la acción que, tras llevarse a cabo, se analiza para incorporar el aprendizaje y validar un probable método para la creación.

Por otro lado, se encuentra la improvisación, que, de igual manera, en contextos complejos, inciertos e impredecibles ofrece algunas ventajas. Esta condición se le puede definir como la re-elaboración de un material probado anteriormente en rela-

ción con unas ideas imprevistas, concebidas, conformadas y transformadas por las condiciones específicas de un fenómeno actual (Weick, 2006). La improvisación es el tratamiento flexible de un material preparado de antemano; no es sacarse algo de una chistera, sino actuar basándose en experiencias, actuaciones y conocimientos previos, descubriendo y poniendo a prueba reflejos intuitivos, precisamente cuando nuestras acciones pueden ser todavía eficaces. Lo notable de la acción improvisada es que revela una cierta agilidad y oportunidad.

La improvisación no consiste en actuar en forma irresponsable y negligente echando mano a lo primero que surja sin prestar cuidado a los probables resultados. Cuando se acude a la improvisación, desde el punto de vista gerencial, es con sentido de oportunidad y orientado a resultados.

Una de las ventajas de la improvisación, desde el enfoque de hacer y actuar primero, es que las organizaciones que reconocen las oportunidades para improvisar y afinan las capacidades necesarias para tal acción aumentan su capacidad de aprendizaje. En la improvisación, los decisores tienen que responder con una rapidez que descarta muchas inhibiciones. Al encontrarse actuando sin tiempo para reflexionar, los temores se esfuman. Así se tiene que hacer primero facilita la actuación, aunque sea con dudas; también facilita los re-encuadres y acciones oportunas, que resultan convenientes en estos tiempos complejos, inciertos y disruptivos como los actuales. Todo ello brinda posibilidades de avanzar para aquellas organizaciones que aspiran sobrevivir en contextos turbulentos.

Finalmente, en estos tiempos de cambios acelerados y disruptivos a donde nos ha conducido el Covid-19, la intuición puede constituirse en un buen aliado para la toma de decisiones en las organizaciones, ya que su empleo facilita la innovación, es proclive a lo nuevo y se vincula a lo no convencional. La capacidad intuitiva es diferente al pensamiento lineal y lógico; se trata más bien de un pensamiento que emplea la síntesis, es decir, dispone de la competencia para reunir informaciones procedentes de fuentes dispares y sin un vínculo claro en un todo coherente.

Debemos advertir que ha sido muy común considerar a la intuición como algo vago, nebuloso e irracional; no obstante, en recientes estudios (Hodgkinson et al., 2009), científicos ya señalan a la intuición como una facultad valiosa con asidero real. En tales estudios se acota lo siguiente:

- 1.** Se ha aclarado la naturaleza de la intuición, precisándole conceptualmente y diferenciándola de otros conceptos semejantes.

2. También se ha identificado el proceso psicológico y los mecanismos neurobiológicos de la intuición, indicando como opera y como se utiliza.

3. Asimismo, se ilustran circunstancias en las cuales la intuición puede desplegarse con una alta probabilidad de éxito. No siempre la utilización de la intuición conlleva al logro que se aspira.

4. Los estudios adelantados han propuesto métodos relativamente robustos por medio de los cuales se evalúa y se despliega la intuición.

Es así como se puede reconocer que las personas intuitivas son generalmente individuos independientes, con brillo propio que tienen confianza en sí mismas. Estos rasgos contribuyen a estar abiertos y alertas a ideas nuevas, eventos imprevistos, cambios abruptos e irrupciones caóticas.

Entendemos por intuición una facultad importante de lo que se conoce como la inteligencia del inconsciente (Gigerenzer, 2008). Se trata de un juicio para asumir un curso de acción dado que viene a la mente con un aura o convicción, según la cual la decisión adoptada ha sido correcta o plausible, pero sin una base lógica o sobre la base de justificaciones claramente articuladas, es algo como estar convencido que se sabe, sin saber cómo se sabe (Hodgkinson et al., 2009).

Como ya se dijo previamente, en el campo de la toma de decisiones el enfoque lógico racional ha sido el de mayor aceptación y tradición. Tal perspectiva funciona bajo un análisis costo beneficio por parte de los decisores, en el cual se sopesa la opción que maximice la preferencia óptima entre las existentes. Este tipo de pensamiento es deliberado y funciona mediante reflexión y el procesamiento deductivo.

La intuición forma parte de lo que se conoce como inconsciente adaptativo (Gladwell, 2007). Cada cosa aprendida, sentida, interiorizada, pensada y experimentada crea un cúmulo de sabiduría única y particular que define a las personas. En esencia se trata de un capital mental que se emplea casi sin que la persona se percate.

El decisor intuitivo tendrá la capacidad de discernir cuando se encuentre en una encrucijada, escogiendo el camino adecuado. Después de todo, decidir es el arte de descartar y, en este sentido, la intuición es una capacidad formidable, que permite que aflore información y conocimiento desde el inconsciente e incentiva nuestras emociones a los efectos de adoptar decisiones con la rapidez que amerite la circunstancia.

Como ya se puntualizó previamente, la intuición puede entenderse como la capacidad de comprender una situación de manera instantánea sin pasar por un proceso lógico lo que constituye una ventaja para ampliar las competencias cognitivas de las personas. Es una facultad que puede utilizarse en beneficio de decisiones, tanto personales como organizacionales. El desempeño de las personas y de los equipos en las organizaciones se puede ver potenciado por el empleo de la intuición, toda vez que sirve para alimentar la creatividad, la perspectiva, la sagacidad, la curiosidad, oportunidad y el liderazgo (Myers, 2003).

Si bien es cierto que no se puede dejar de utilizar la racionalidad en tanto que las personas siempre tienen intencionalidad, también es cierto que la facultad intuitiva se encuentra al alcance de todo ser humano, tanto en su cotidianidad como en su oficio; en este sentido, tal facultad contribuye a advertir riesgos, a identificar oportunidades, a confiar o desconfiar, a percibir realidades latentes, a reaccionar en situaciones contingentes o críticas, así como también encontrar alternativas novedosas.

Cuando la inteligencia consciente y lógica resulta insuficiente para decidir, es conveniente acudir a la intuición, que en muchas ocasiones emerge de modo súbito o automático, en caso de que haya surgido algo relevante para la acción. Se trata de una facultad del ser humano a la cual se puede acudir de manera conveniente. Frente a la complejidad del contexto actual, el decisor se ve en la necesidad de apelar a todas sus facultades. Habría que buscar conciliar la intuición con la razón lógica y el conocimiento tácito atesorado durante años.

El reconocido ajedrecista Gary Kasparov (2007) refiriéndose a situaciones apremiantes que requieren decisiones rápidas en el juego de ajedrez, comenta lo siguiente:

Una y otra vez, en los momentos cruciales de sus carreras, aquellas figuras legendarias encontraron de forma intuitiva los mejores movimientos. La presión competitiva les hizo ir más allá; cuando no estamos sometidos a esa presión algunos de nuestros sentidos están dormidos. El análisis es parecido a una persona vidente intentando aprender Braille. Las cosas que consideramos como ventajas —el tiempo, la información— pueden entrar en conflicto con lo que es aún más importante: nuestra intuición (Kasparov, 2007: 309).

Tomando en cuenta otro ángulo, desde los estudios neurológicos se ha descubierto como las emociones y la intuición influyen en las decisiones de las personas, lo cual es trasladable al campo de lo organizacional y gerencial.

Con esta orientación, el neurólogo Antonio Damasio (1994) habla de la hipótesis del marcador somático para verificar cómo las emociones inciden en el proceso de toma de decisiones, de allí se desprende que el ser humano es una entidad compleja, equipada de una serie de factores que lo orientan en su accionar, como la racionalidad, la emocionalidad, la cultura, el aprendizaje, entre otros elementos.

Según Damasio, se considera que, de acuerdo con la hipótesis del marcador somático, la toma de decisiones está guiada por cambios homeostáticos en el organismo que se expresan en cambios físicos repentinos que el cuerpo genera (sudoración, aceleración del ritmo cardíaco), disminuyendo la carga del proceso de racionalización y arribando a las decisiones en forma más expedita.

De acuerdo con la hipótesis propuesta por Damasio, la cuestión clave es que las emociones miden el valor de algo y contribuyen a orientarnos inconscientemente mientras transitamos por la vida, evitando lo que nos causa incomodidad y dirigiéndonos hacia los eventos que nos producen satisfacción.

La hipótesis rompe con el dualismo mente - cuerpo (el error de Descartes). El cerebro no está separado del cuerpo, no son entes diferenciados y aparte. Lo físico y mental están conectados en complejas redes de reacciones y contrarreacciones, de cuya realimentación emerge una respuesta emocional. El organismo reacciona en presencia de algún estímulo presente o no, el cuerpo responde de la misma manera como si el estímulo estuviese realmente presente o ausente, preparando al individuo para actuar, tomando decisiones en el momento en que se manifieste el estímulo.

En síntesis, la hipótesis del marcado somático formulada por Antonio Damasio (1994) afirma que las emociones, tanto como la racionalidad, están presentes en los procesos de toma de decisión. Destacando que cuando las emociones entran en juego, se asocian a lo intuitivo, toda vez que se producen unos efectos corporales, comúnmente conocidos como corazonadas, orientando en forma pertinente a quien adopta decisiones, ya sea para asumir o rechazar la alternativa a la que se arriba.

El ejercicio del liderazgo en tiempo de pandemia

Cuando se hace referencia al líder, se está haciendo alusión a la persona que en la organización impulsa que las cosas se hagan, que se concreten los propósitos, que los productos salgan en un tiempo adecuado, para lo cual la toma de decisiones, liderazgo y comportamientos en las organizaciones en tiempos de incertidumbre es necesario que el equipo que dirige esté realizando las tareas en forma apropiada. En la actualidad, hay que procurar descifrar la mejor manera de ejercer esta función.

La pandemia del Covid -9 está poniendo a prueba el liderazgo en todos los campos de actuación humana, pues los eventos inesperados y disruptivos causan desorientación, disturbios emocionales, inseguridad, incertidumbre y pérdida de control, que, entre otras incidencias, termina afectando el rendimiento de las organizaciones.

El asunto planteado en las organizaciones con respecto al liderazgo es cómo se ejerce tal función con calidad y efectividad en estos tiempos turbulentos y de incertidumbre, que se ha acentuado con la pandemia del Covid-19. Pareciera que, en este panorama, lo indicado es contar con líderes ágiles que vayan adaptándose velozmente a los cambios y, en este sentido, que tomen decisiones con rapidez, gestionen la incertidumbre, acompañen emocionalmente a los integrantes de sus equipos y asuman riesgos, a pesar de las dudas que generan los entornos complejos.

La pandemia ha provocado que nos encontremos en ambientes algo caóticos, lo cual incide en que los líderes de las organizaciones se les dificulte visualizar el futuro; no lo pueden hacer en el marco del plazo de un año, ni tampoco para el próximo trimestre, ni siquiera en el plazo de una semana. Esto sugiere una actitud flexible en los líderes, que les permita planificar a corto plazo, de una a dos semanas, haciendo aproximaciones sucesivas a los propósitos que en ese periodo se fijen.

Todo el contexto de la pandemia ha supuesto que estemos en circunstancias de cambios permanentes y acelerados, sin saber muy bien hacia dónde nos dirigimos, ello requiere estar abierto al aprendizaje permanente para adaptarnos a los nuevos esquemas que irán apareciendo. En estas circunstancias, el liderazgo no tiene respuestas ni visiones seguras, por lo tanto, se ve en la necesidad de actuar para clarificar los valores, propósitos, prioridades y dudas presentes entre los integrantes de su equipo, para lo cual es preciso que el líder plantee interrogantes que incentiven la reflexión, que a su vez deriven en acciones concretas y novedosas (Heifetz, 1997).

De igual manera, la pandemia ha hecho que se trabaje a distancia, haciendo un uso intensivo de la tecnología digital y las redes. Se ha establecido el teletrabajo y ello ha supuesto que los equipos estén interconectados virtualmente, lo que hace que el líder se encuentre frente a una nueva realidad que, a su vez, supone nuevos retos.

Al trabajarse en red y en forma virtual, el líder procura incrementar las habilidades digitales de los integrantes de su equipo, así como impulsar el trabajo colaborativo, la innovación y el aprendizaje constante. Esto requiere generar confianza hacia el liderazgo, para lo cual es necesario conceder cierto poder (empoderar) y libertad a los equipos, para así obtener la máxima inteligencia colectiva que posibilite lidiar en mejor forma con la incertidumbre y la escasez de información fiable.

Para gestionar los equipos y comunidades en red, se hace necesario que el líder logre distinguir y reconocer las competencias de los integrantes de su grupo, es decir, discrimine en qué es bueno cada uno de quienes forman parte de su personal de trabajo. De esta forma se alcanza a engranar y acoplar la red de tareas, para que cada quien emprenda lo debido y se sienta bien con lo que hace. Aquí también resulta conveniente que la organización descarte procedimientos y aplane estructuras para que le permitan ser más ágil. No hay que olvidar que, en estos tiempos, responder, así como decidir, en forma realista y con rapidez es clave.

El líder, en los contextos complejos como el que experimentamos en la actualidad, tiene que mostrar equilibrio y confianza en sí mismo para ser tomado en cuenta, ser respetado, ser capaz de motivar a quienes están bajo su cargo, a los efectos de emprender las iniciativas que se plantean, manteniendo el entusiasmo y dando seguridad y esperanza a su equipo, sin perder el sentido de la realidad. Debe evitar verse indeciso, vacilante, intranquilo y angustiado, aunque realmente experimente cualquiera de estos sentimientos. No obstante, en algún momento y en alguna circunstancia en particular, puede manifestar dudas y acudir a su equipo para procurar despejarla. Su emocionalidad, como es natural en estas circunstancias, también está afectada, solo que su rol y responsabilidad lo obliga a hacerse cargo de su equipo en forma integral mostrando toda la templanza de la que es capaz.

Todo lo expresado apunta a la necesidad de que el liderazgo se encargue de los cambios y arreglos que precisan emprenderse sin demora, en un clima de urgencia, como el que ha representado la pandemia del Covid-19. De no hacerlo se incurre en circunstancias de riesgo y amenazas que generan mayor angustia, miedo y parálisis.

Frente a situaciones de desconcierto y temor por eventos inesperados, así como desconocidos, el liderazgo tiene la misión de orientar y acompañar a los miembros de su equipo, para lo cual tendría que buscar la forma de ayudar a que la gente salga de su letargo, temor y angustia (Heifetz, 1997).

En otras palabras, Heifetz (1997) advierte que cuando la angustia es incesante, la gente puede caer en un estado de desconcierto y despropósito, y esto es justamente lo que tendría que evitar un líder que intenta superar las circunstancias apremiantes, como las que ha supuesto la pandemia del Covid-19.

Visto lo que implica los retos del líder en las condiciones de urgencia que ha traído el surgimiento inesperado de la pandemia del Covid-19, se ve en la necesidad de asumir una serie de tareas como las que a continuación se harán referencia.

Comunicar con claridad, transparencia, simplicidad y coherencia

Cuando los integrantes de un equipo y demás miembros de la organización trabajan de forma remota en sus hogares, pueden sentirse aislados y sin sentido de pertenencia. Es por ello que resulta vital la comunicación, ya sea de los líderes en forma directa o a través de comunicados actualizados en las páginas web de las organizaciones. Un líder tiene que incidir en su equipo y para que esto tenga lugar, debe ser efectivo comunicando. En esta labor, la transparencia es necesaria, es decir, el líder explica a su equipo los fundamentos de las decisiones que toma. Es preciso, asimismo, que la comunicación sea clara y simple para que las personas obtengan la información correcta, en el tiempo indicado y con la frecuencia necesaria. Por último, la comunicación no debe dar pie a contradicciones, para ello es necesario que haya coherencia entre lo que el líder dice y efectivamente realiza.

Demostrar empatía

Esto significa tener la habilidad de entender y compartir los sentimientos de otros. Es una manera mediante la cual los líderes están pendientes de la emocionalidad de los miembros de su equipo, no dejan que decaiga el ánimo y procuran dar soporte emocional a los efectos de mantener el bienestar mental de las personas. El liderazgo empático construye confianza y contribuye a que los cambios que deban instrumentarse en tiempos de incertidumbre sean aceptados en forma conveniente.

Manifestar coraje

En estos tiempos complejos y de incertidumbre resulta apropiado retar los supuestos, cuestionar los sesgos, asumir riesgos y tomar decisiones audaces. Hay que moverse hacia adelante con los cambios necesarios; la actual coyuntura demanda líderes que estén dispuestos a perseverar de cara a situaciones complicadas y de no dejarse caer cuando las cosas se pongan aún más difíciles. Se trata de líderes que exhiben el coraje necesario para salir de su zona de confort, sin perder el sentido la realidad.

Ser un gran escucha

En este contexto complejo y de incertidumbre reinan las dudas y no se tiene certeza de nada. Cuando un líder asume una actitud de escucha activa logra obtener respeto y construye un halo de confianza. De igual manera, cuando el líder escucha con atención se expone a una dinámica de realimentación donde emergen nuevas ideas y estrategias. La gente se siente tomada en cuenta por lo cual asume una actitud colaborativa para superar las dificultades y asumir las eventuales iniciativas que conlleven a las soluciones.

Hacer preguntas con frecuencia

En estos tiempos turbulentos lo que más se tiene son dudas, por lo tanto, frente a lo incierto, resulta apropiado hacer preguntas, teniendo en cuenta que no hay respuestas absolutas ni definitivas. Es así como el líder necesita desarrollar y formular preguntas, poner en prácticas respuestas que vayan emergiendo y hacerle seguimiento para verificar si están dando el resultado esperado. Hacer preguntas es procurar aprovechar el conocimiento tácito y la creatividad de los miembros de la organización, quienes pueden brindar respuestas que a la postre se constituyan en el inicio de posibles alternativas ante los nuevos retos.

Brindar apoyo

En circunstancias de crisis, incertidumbre y miedo, las personas en cualquier contexto, también en las organizaciones, buscan apoyos a los efectos de sentirse algo más seguros y acompañados en medio de las dificultades.

El apoyo de los líderes puede brindarse de muchas maneras; es posible hacerlo por medio de actividades sociales virtuales, como almuerzos, intermedios para el café, entrenamientos para ejercicios físicos en línea, fijar un día al mes para festejar los cumpleaños, impulsar cursos de mejoramiento profesional. Cada organización establecerá la forma en que suministrará apoyo a sus miembros. Lo crucial es tener presente que esto es fundamental para superar el aislamiento, así como también para facilitar y fortalecer los lazos sociales.

No descuidar lo estratégico

Los líderes en medio de las dificultades y la incertidumbre, además del reto de ir alcanzando resultados a corto plazo que sirvan, entre otras cosas, para mantener el aliento y el ánimo de los integrantes de la organización, deben también procurar, en la medida de lo posible, las líneas de acción de cara al futuro que contemplaron en su plan estratégico.

Como es obvio, la pandemia del Covid-19 alteró la dinámica de todas las organizaciones obligándoles a realizar cambios inmediatos para tratar de lidiar con los nuevos y desconocidos eventos que emergieron en forma abrupta. No obstante, resulta útil retomar el plan estratégico y evaluar qué aspectos resultan precisos descartar por inviables, cuáles pueden retomarse y qué debe incorporarse conforme a las nuevas necesidades. Esta dinámica que implica pensar en el futuro, aun con la presencia y dificultad de una enorme incertidumbre, confiere sentido de esperanza e incentiva a la organización a los efectos de ir preparándose de la mejor forma, con más vigor para el día después, una vez superada la pandemia. Este ejercicio es convenient-

te encararlo con sentido de la realidad, lo cual amerita que no se obvie las eventuales dificultades que aparecerán. Asimismo, resulta apropiado asumir una actitud de estar constantemente alerta con los cambios del entorno, para lo cual es preciso contar con planes de contingencias que contribuyan a enfrentar de la mejor manera posible las potenciales crisis que no cesarán.

Disponer de sentido de propósito común

Resulta vital que el liderazgo estimule un fuerte sentido de propósito común entre los integrantes de la organización. Esto contribuye a que se vaya sorteando la incertidumbre y las personas se mantengan comprometidas, enfocadas, esperanzadas y productivas. Para ello es importante que la organización mantenga su coherencia, haciendo coincidir sus acciones con su discurso.

Comportamientos en las organizaciones en tiempos de pandemia

¿Cuál es el comportamiento que se ajusta y se espera de los líderes e integrantes de las organizaciones en tiempos de crisis como los actuales con la presencia del Covid 19?

La crisis demanda líderes que tendrán la responsabilidad de conducir las organizaciones en medio de arenas movedizas, temores, dudas e información escasa, además de poco fiable. Se trata, como hemos advertido, de entornos inestables, cargados de incertidumbre, con fuerzas fuera de control, con cambios constantes e inciertos que generan situaciones perjudiciales. ¿Cómo conducirse en esta atmósfera? ¿Cómo tomar decisiones en este contexto? ¿Cómo orientar, motivar y apoyar a los miembros de la organización?

Los líderes, si en efecto se precian de serlos, no pueden eximirse de las responsabilidades que les exige las circunstancias complejas que se experimenta con la pandemia del Covid-19. Ellos son quienes se encuentran en los cargos de mayor jerarquía y responsabilidad para la toma de decisiones en las organizaciones, lo cual supone marcar las pautas, definir los objetivos y conducir al colectivo sobre la base del proyecto que vaya emergiendo, de acuerdo con las posibilidades existentes.

Asimismo, las contingencias como producto de los entornos turbulentos lucen que se han vuelto constantes. Los líderes que aceptan esta realidad entienden que se enfrentan a una incertidumbre permanente que no pueden controlar, y, además, aceptan que no pueden predecir con exactitud los aspectos importantes del mundo que les rodea. Por otro lado, rechazan la idea de que las fuerzas fuera de su control o eventos al azar determinarán sus resultados, sino que aceptan la responsabilidad de su porvenir.

Al estar consciente de las dificultades y de las restricciones, sin saber ni tener pistas sobre lo que le depara el futuro, el líder tiene que tratar con el presente, lo cual implica actuar con prontitud, tomar decisiones rápidas y hacerse cargo de la emocionalidad, tanto personal, como la del equipo.

Todo esto amerita plantearse objetivos realistas a corto plazo e ir alcanzándolos, para así mostrar logros, aunque sean modestos. De igual manera, en estos contextos complejos se requiere de comportamientos colaborativos: hay que promover la noción de que las crisis son superadas por el esfuerzo del conjunto, no por la lucidez y el talento de unos pocos. En momentos críticos, se precisa de la ayuda de todos, por lo cual es conveniente superar el personalismo y adoptar un comportamiento colectivo, signado por la colaboración, la coordinación y el desprendimiento. Para esto es necesario que el líder estimule la confianza entre los integrantes de la organización.

Asimismo, el líder tiene que estimular la inteligencia colectiva para que se manifieste con todo su potencial; debe a su vez, disponer de una buena carga de inteligencia emocional y de ahí la relevancia del acompañamiento emocional que los dirigentes precisan desplegar hacia los integrantes de la organización, incentivando las emociones adecuadas, pertinentes y positivas.

Entre los retos que se le presentan a los líderes, en el marco de las complejidades que se derivan de la pandemia Covid-19, como el del trabajo a distancia en forma virtual, está el de cómo mantener la vitalidad, el foco, la orientación, la atención y las relaciones respetuosas de las personas que deben realizar las tareas que se les asigna desde sus respectivas organizaciones. Para tal propósito es conveniente gestionar la diversidad, es decir, las distintas formas de pensar y las diversas perspectivas que tienen los miembros de las organizaciones. En circunstancias de crisis, el líder tiene que convivir, aceptar y manejar la diversidad. No puede pretender que todos piensen igual, tiene la responsabilidad de articular las personas que piensan distinto a los efectos de que trabajen coordinadamente y colaborando en torno a un proyecto común. La tarea del liderazgo consistirá, para estos efectos, el procurar plantear objetivos que sean atractivos, que generen entusiasmo, así como esperanza entre las personas no afines en sus pensamientos.

Otro comportamiento apropiado en estas circunstancias complejas y de gran incertidumbre, en los cuales existen muchas dudas y desconcierto frente a lo desconocido, es el de asumir la disposición a la escucha activa (Echeverría, 2008). De esta manera se hace más factible conseguir claves, pistas e ideas que puedan ir despejando inconvenientes. Para que esto tenga lugar el líder puede reconocer frente a su

equipo que no tiene claridad o desconoce cómo resolver algún problema existente y ello hace que todos se dispongan a ofrecer aportes para así procurar superar las dudas y encontrar caminos adecuados, así como viables.

Por otra parte, cuando un líder reconoce que no sabe cómo abordar un problema, al mismo tiempo está dejando las puertas abiertas para el aprendizaje conjunto. Admitir que hay dudas frente a situaciones nuevas y desconocidas habla bien del líder, pues solicita colaboración a su equipo para que entre todos vayan superando las incógnitas. Ha de tenerse presente que el aprendizaje es producto del conocimiento que se vaya adquiriendo y este no es algo que las personas tienen en sus cabezas, sino más bien, algo que realizan juntos.

En circunstancias complejas como las que experimentamos en la actualidad, un cierto grado de inseguridad por parte del líder resulta saludable, toda vez que es mejor aceptar la incertidumbre que una seguridad ficticia. Hay que tener el valor de reconocer nuestra vulnerabilidad. No se trata tanto de luchar contra la incertidumbre sino de aprender a convivir con ella. Sobre la base de un enfoque realista, el líder procura actuar con prudencia, avanza en sus responsabilidades evitando poner en riesgo a las personas, trata de despejar las dudas con el trabajo en conjunto y generar un ambiente que aminore el miedo.

Parte de la vulnerabilidad como seres humanos en la que solemos incurrir es la referida a los sesgos cognitivos, es decir, a los mecanismos que utilizamos para interpretar la realidad que nos circunda conduciéndonos a conclusiones erróneas. Los sesgos cognitivos influyen en la manera cómo se ve al mundo y, en consecuencia, en la manera cómo se procesa la información, cómo se emiten juicios y toman decisiones. Esto lo ha advertido Daniel Kahneman (2012) con sus investigaciones, al concluir que existen influencias emocionales y patrones que nos hacen incapaces de interpretar adecuadamente la información que recibimos y, en consecuencia, se incurre en conductas sesgadas que conducen a errores.

Frente a los sesgos, el líder se ve en la necesidad de procurar reconocerlos, tarea que no resulta nada fácil, entre otras cosas, porque la persona, por lo general, no reconoce sus propios sesgos, son otros quienes se los detectan. Para caer en cuenta de ellos, siempre es bueno que el líder cuente con algún miembro de su equipo, escéptico, contestatario que vaya a contracorriente, sin temor a expresar sus puntos de vista. Algunos de los sesgos más comunes, que pueden resultar peligrosos en este contexto signado por la pandemia del Covid-19 y a los cuales los líderes de las organizaciones deben prestarles atención a los fines de evitarlos, son los siguientes:

Sesgo del statu quo

A causa de este sesgo se tiende a favorecer las decisiones que mantienen el statu quo, es decir, el estado en que se encuentran las cosas en la actualidad. Las personas afectadas por este sesgo tienen una actitud conservadora propensa a no desviarse de las conductas establecidas, al menos que exista algún incentivo lo suficientemente tentador que lo lleve a cambiar de orientación.

Sesgo de confirmación

De acuerdo con este sesgo, se tiene la tendencia a buscar, propiciar, interpretar o recordar información de manera que confirme algo que ya se ha decidido previamente o en lo que se cree con firmeza. En este sentido, el decisor solo selecciona información que confirma sus creencias, sus valores, principios y temores. Se tiende a elegir lo que ya se conoce.

Sesgo de exceso de confianza

Este sesgo remarca la tendencia a creer que el decisor sabe más de lo que realmente domina y conoce. Por lo tanto, puede ser reactivo a solicitar ayuda y a no prestarle la debida atención a las recomendaciones, que eventualmente, elevan los integrantes de su equipo.

Sesgo de disponibilidad

Según este sesgo, el decisor tiende a formar sus juicios de acuerdo con la información que más conoce o la que tiene a mano, y la que le resulta más tangible (datos recientes, encuestas conocidas, informes revisados), concediendo menor peso a factores que desconoce pero que eventualmente puede ser de mayor significación, como por ejemplo los factores emocionales.

Sesgo optimista

Quien asume este sesgo tiende a ver el futuro como definitivamente más positivo que el pasado y el presente. Esto puede ser útil en una organización, toda vez que mantiene el ánimo y la esperanza entre sus miembros, pero también puede ser temerario, porque las personas pueden creer que a ellos no les afectarán los peligros presentes en el entorno, tales como el mismo virus Covid 19, entre otras amenazas.

Todos estos sesgos constituyen riesgos para los líderes y decisores, cuando se trata de evaluar y adoptar alguna de las opciones que se presentan, en contextos caracterizados por la complejidad y una alta incertidumbre, como la que se experimenta en el presente con la pandemia mundial. Para aminorar los riesgos a los cuales conllevan los sesgos aludidos, se recomienda ser autocrítico, comprobar muy bien la

información que se recibe, contar con personas cuestionadoras que sirvan de abogados del diablo y evitar asumir la perspectiva y experiencia propia como la pertinente al momento de abordar una decisión o asunto relevante.

Conclusiones

Para finalizar, es conveniente destacar que la toma de decisiones en contextos de incertidumbre, como los que se viven actualmente a propósito de la pandemia del Covid-19, debe orientarse de acuerdo con el enfoque de «hacer primero», es decir, ir a la acción, actuar para pensar y no lo contrario. En el actuar se va aprendiendo, se van obteniendo pistas y detectando patrones que se incorporan para la toma de decisiones. En este sentido, resulta apropiado aprovechar todas las potencialidades en tanto ser humano, como por ejemplo apelar a la intuición, es decir, a esa capacidad del ser humano de arribar a soluciones en forma instantánea sin pasar por un proceso lógico, que le puede resultar muy útil al gerente en circunstancias donde requiere tomar decisiones veloces, sin contar con mucho tiempo ni suficiente información.

Otra potencialidad que se puede aprovechar en el campo gerencial es la improvisación, como una forma que dispone el decisor para experimentar frente a situaciones desconocidas, con sentido de propósito y orientado a resultados.

Uno de los factores a considerar en las sociedades actuales es el relativo al riesgo en tanto se hace un factor estructural en la vida cotidiana de las personas, con incidencia en múltiples elementos en la sociedad. En otras palabras, el riesgo se hace generalizado toda vez que afecta a la sociedad integralmente y, cuando ello ocurre, la incertidumbre se generaliza e invade diversos ámbitos de la vida social e individual. Es así como el riesgo estructural al cual están sujetos las personas en la actualidad afecta su consciencia práctica y sus rutinas, involucrando al individuo en vivencias y situaciones inesperadas, sorprendivas, no buscadas y frecuentemente no deseadas.

En cuanto al ejercicio del liderazgo en tiempos de incertidumbre, resulta apropiado emplear varias prácticas, entre las que se encuentran la comunicación permanente en forma clara y simple a los efectos de que las personas obtengan la información necesaria con la frecuencia oportuna.

Asimismo, resulta conveniente demostrar empatía en el sentido de que el líder esté pendiente y se haga cargo de la emocionalidad de los integrantes del equipo, para evitar desencanto, temor y frustración que provoca la pandemia, pudiendo atentar contra el entusiasmo.

También resulta apropiado que el líder demuestre coraje frente a situaciones difíciles y desconocidas para asumir riesgos, sin perder el sentido de la realidad.

Otras prácticas que resultan pertinentes para la función de liderazgo en los contextos de incertidumbre son, por una parte, el de ser buen escucha y, por la otra, el de hacer preguntas con frecuencia. Tales acciones brindan la oportunidad de que emerjan ideas novedosas y creativas entre los miembros de los equipos, con el propósito de hacer más viable los retos que se presentan frente a situaciones nuevas, desconocidas, inciertas y complejas.

Finalmente, en términos de prácticas de liderazgo hay que hacer el esfuerzo, aun frente a la enorme incertidumbre existente, de pensar en el futuro, ello confiere sentido de esperanza e incentiva a la organización a estar mejor preparada para las probables oportunidades que se presenten en el porvenir.

En relación con el comportamiento organizacional en tiempos de incertidumbre, hay que evitar los sesgos en que pueden incurrir los decisores y líderes, es decir, evitar un uso inconveniente y errado de la información que dispone el cuerpo gerencial de una organización, tanto para tomar decisiones como para ejercer su liderazgo. Esto es difícil de encarar, pero puede facilitarlo el contar en los equipos con personas críticas que cuestionen los supuestos y no den nada por sentado.

Referencias bibliográficas

Beck, U. (2006). La sociedad del riesgo. Hacia una nueva modernidad. Barcelona: Editorial Paidós.

Coutu, D. L. (2003). Sentido y Fiabilidad. Entrevista a Karl Weick. Harvard Business Review, vol. 81, n° 4, pp. 62-68.

Damasio, A. (1994). El error de Descartes. La emoción, la razón y el cerebro humano. Madrid: Editorial Destino.

Echeverría, R. (2008). La empresa emergente. Buenos Aires: Granica.

Elster, J. (1996). Tuercas y Tornillos. Una introducción a los conceptos básicos de las Ciencias Sociales. Barcelona: Gedisa.

Gigerenzer, G. (2008). Decisiones Instintivas. La inteligencia inconsciente. Barcelona: Editorial Ariel.

Gladwell, M. (2007). Inteligencia intuitiva. México: Taurus.

Heifetz, R. A. (1997) Liderazgo sin respuestas fáciles. Barcelona: Editorial Paidós.

Hodgkinson, G. P., E. Sadler-Smith, L. A. Burke, G. Claxton y P. R. Sparrow (2009). Intuition in Organisations: Implications for Strategic Management. Long Range Planning 42, pp. 277-297.

Kahneman, D. (2012). Pensar rápido, pensar despacio. España: Editorial Debate.

Kasparov, G. (2007). Cómo la vida imita al ajedrez. Barcelona: Debate.

Merton, R. (1980). Ambivalencia Sociológica y otros ensayos. Madrid: Espasa - Calpe.

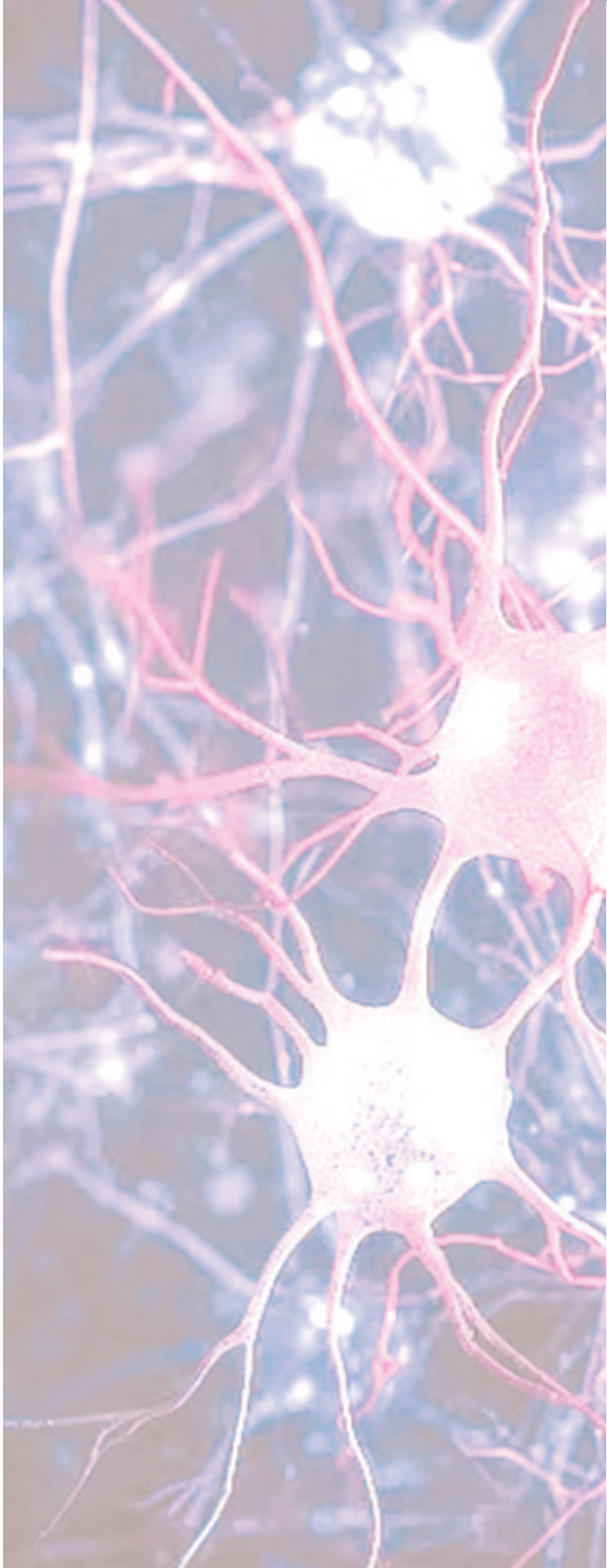
Mintzberg, H. y F. Westley (2002). Tres modelos para mejorar la toma de decisiones. Harvard Deusto Business Review, n° 111, pp. 46-52.

Moreno, J. L. (2020). Serendipia. Wall Street International Magazine. NY.

Myers, D. (2003). Intuición. El poder y peligro del sexto sentido. Barcelona: Editorial Paidós.

Snowden, D. J. y M.E. Boone (2007). «A Leader's Framework for Decision Making». Harvard Business Review. November, 2007.

Weick, K. (2006). «Liderazgo como legitimación de la duda», en W. Bennis, G.M. Spreitzer y T. G. Cummings, eds. Las Claves del liderazgo. Los pensadores más brillantes de hoy escriben para los directivos del mañana, pp.104-115. Barcelona: Deusto.



CONSTRUYENDO DECISIONES PARA LA TRANSFORMACIÓN

**RETOS DE LA
TRANSFORMACIÓN SOCIAL
DESDE UNA PERSPECTIVA
FILOSÓFICA**

Jesús López

RETOS DE LA TRANSFORMACIÓN SOCIAL DESDE UNA PERSPECTIVA FILOSÓFICA ¹

Jesús López ²

Resumen:

Este texto centra su atención en una reflexión sobre los retos que implica la transformación social bajo una perspectiva filosófica que coloca el énfasis en la existencia humana en lo cotidiano, las interpretaciones en los mundos de vida, la capacidad generativa del lenguaje y el liderazgo democrático transformador.

Palabras claves: retos, transformación, liderazgo

Abstract:

This text focuses its attention on a reflection on the challenges involved in social transformation under a philosophical perspective that places the emphasis on human existence in the everyday, interpretations in life worlds, the generative capacity of language and transformative democratic leadership.

Keywords: challenges, transformation, leadership

Parte I

Lo primero que debemos aclarar, en atención al sentido propositivo de este texto, es el alcance de los términos: “retos” y “transformación social”. Ello, bajo una perspectiva que va desde la acción transformadora hacia el Ser humano.

Retos: se ponen a prueba las competencias personales y las capacidades organizacionales y sistémicas para enfrentarlos en ambientes sociales democráticos y complejos. Siendo de suma relevancia la creación de entornos propicios para un desarrollo humano en convivencia democrática y sostenible desde una perspectiva sistémica; y

¹Texto inédito redactado por el autor luego de participar como ponente en el Ágora de los ciudadanos de la Asunción, Estado Nueva Esparta. Mayo 2023. Texto preparado para: CAYAPA, Revista venezolana de economía social, editada por el Centro Interdisciplinario de Investigación, Formación y Documentación de la Economía Cooperativa, Social y Pública (CIRIEC-Venezuela) y el Centro de Investigaciones para el Desarrollo Integral Sustentable (CIDIS) de la Universidad de Los Andes, en su Núcleo de Trujillo. 2023. www.saber.ula.ve/cayapa.

² Profesor investigador del Centro de Estudios del Desarrollo (CENDES) de la Universidad Central de Venezuela. Correo electrónico: camiseba@gmail.com

donde la esencia del liderazgo es el lugar interior (Schamer, 2000:33) desde el cual operamos al construir el mundo de la vida que habitamos. "A tales efectos se pueden tener cuenta, bajo la perspectiva del liderazgo, los siguientes principios generales: 1) atreverse a desplegar estrategias creativas respecto del futuro emergente en el ecosistema, 2) impulsar experimentos a escala; 3) promover la articulación entre experimentos o prototipos, y 4) ampliar el impacto sistémico a partir de políticas públicas" (López, 2020:44).

Transformación social: procesos en los cuales las lógicas colectivas trabajan en aras de rehacer o reconstruir las relaciones, interacciones y patrones que definen el juego social en una situación concreta, a los fines de crear en el hoy un futuro sostenible desde la libertad individual y la construcción de capacidades para una autonomía creadora en lo colectivo. Es decir, no se trata de partir de una teoría de la acción única y verdadera, ni de una teoría del cambio social, sino que el "liderazgo esté orientado a coapreciar el sentido de lo que emerge en el sistema, de manera que pueda codiseñar experimentos orientados a los cambios transformativos y a los cuales se les debe cocrear las condiciones de posibilidad que propicien el coevolucionar en el proceso de emergencia sistémica" (López, 2020:44).

El planteamiento central: en el cual se fundamentan las relaciones de determinación y condicionamiento entre la transformación social y los retos asociados se puede expresar de la manera siguiente: Es a nivel de las narrativas e integración de "dispositivos emergentes" sobre el desarrollo concreto de las comunidades, donde se puede superar el enfrentamiento entre paradigmas ideológicos y lograr centrar la atención en lo humano, en la vida, en lo humano de los derechos y la convivencia democrática. "En nuestro caso el desarrollo puede ser visto, no sólo bajo la perspectiva de la construcción de capacidades autónomas que contribuyan al desarrollo como libertad y a la sostenibilidad sistémica, sino también como un proceso conversacional de construcción de nuevas interpretaciones, relaciones, capacidades y estados de ánimo para la transformación en la convivencia de una comunidad humana al construir el futuro que emerge" (López, 2020:13).

Para ello, se parte de premisas tales como:

- Es fundamental la construcción de una alianza discursiva en torno a una narrativa de cambio que propicie la resignificación de intereses y la alineación de la constelación de fuerzas a partir del espacio de lo posible en una comunidad; así como de los acontecimientos como irrupción novedosa de la diferencia y dador de la pluralidad

de “sentidos” en la contingencia ³. En este proceso es determinante la “erupción” de la imaginación “en situación” como “magma” de la creación-invencción sobre lo posible. Ello, en consideración de la imaginación como fuerza creadora de las instituciones y la sociedad como único correlato posible de la vida del “sujeto”⁴ en el proceso de transformación (Castoriadis, 2007).

- En democracia, a la hora de un proceso de cambio transformador, sólo es coherente un liderazgo democrático, caso contrario entramos en una contradicción a la hora de propiciar una tensión creativa entre la Sociedad y el Estado. Esto en el entendido, que en el marco de un proceso de reconstrucción cultural hacia la democracia lo que sucede a nivel del individuo y de su entorno es parte de la situación a transformar vía un proceso de re-aprendizaje.

- El liderazgo democrático y transformador consiste en la creación individual y compartida de las condiciones de posibilidad que propicien la “construcción social” del “sujeto” de la transformación como resultado de un proceso de autoorganización colectiva en dispositivos que adopten la forma de una capacidad de observación del propio sistema, de creación de sociedad y de gestación-creación de la democracia. Ello, teniendo en consideración que el principal problema que enfrentamos es en nuestra capacidad de respuesta respecto de los problemas y desafíos que plantea la existencia humana en lo cotidiano, la cual está determinada por una “obsolescencia ontológica” (Echeverría, 2022) respecto a la manera como el sentido común concibe la realidad, y que implica un giro de la mirada hacia nosotros mismos, y, en especial, hacia el tipo de observador que somos del devenir ⁵ como un proceso de transformación, y, muy en especial, teniendo en consideración lo que señala Deleuze sobre el “punto de vista” como relación entre el sujeto y el mundo, y no como algo que existe en el sujeto (Deleuze, 1989 y 2022).

³ Ello, bajo la perspectiva del acontecimiento como un punto de inflexión en el que se produce un cambio en la realidad de forma significativa (Deleuze, 2002 y 1989).

⁴ Como “ser” determinado por la acción y resultado de una configuración de las lógicas colectivas, múltiples y contradictorias.

⁵ En el sentido que le otorga Gilles Deleuze como proceso de cambio continuo

Retos de la Transformación Social:

1. Del Posicionamiento en el Juego. Es determinante precisar el posicionamiento como un actor plural y de perspectivas múltiples, de manera que la apreciación de la realidad se relacione con las escalas de las zonas de influencias e intervenciones posibles, y con las zonas de incertidumbres (Crozier & Friedberg, 1980), controladas por ciertos jugadores, presentes en un juego social creativo, autoorganizado y de final abierto.

2. Del Juego de Cambiar el Juego. El cambio social en ambientes complejos requiere que los actores desarrollen capacidades y habilidades asociadas al “aprender a aprender” y al “aprender haciendo” a través del pensar por juegos y de dispositivos (Deleuze, 1990) que contribuyan el proceso de democratización de la democracia, a la construcción de soluciones innovadoras y a una gobernanza reflexiva de la acción colectiva. Para lo cual, se asume el cambio como una emergencia impredecible, un proceso co-construido, continuo e incremental, que desafía la capacidad de creación e innovación de un colectivo y exige una práctica consciente en lo individual de los derechos humanos en la vida cotidiana que evite el asumirlos simplemente como un reclamo al Estado.

3. Del Cambio como un Juego de Interacciones Humanas. Hay que transitar de la búsqueda de una hoja de ruta como proceso analítico y deductivo, a la construcción de la ruta de la acción transformadora como resultado de la tensión creativa y dinámicas creadoras de las lógicas colectivas, y del cambio como un juego de interacciones humanas e integración de “dispositivos emergentes”, en el entendido de producir dinámicas estructurantes de las interacciones humanas que propicien la creación de condiciones de posibilidad al desarrollo como una emergencia sistémica (Boisier, 2003) y al “aprendizaje y re-aprendizaje” democrático. Esto último, tanto en lo individual como en el contexto donde se realiza la convivencia cívica y la práctica transformadora.

4. Del Observador en el Campo de Juego. Hay que avanzar hacia una nueva pedagogía que combine el cálculo interactivo con la reflexión contemplativa, a los fines de pensar, mirar, transformar y habitar el mundo que se da por interpretado y dado. Lo

cual implica el rescate de la curiosidad y creatividad del observador sometiendo a juicio los supuestos y sesgos cognitivos que conforman sus marcos de referencia y/o mapas de acción. Al colocar el énfasis sólo en el cálculo interactivo, se corre el riesgo de no revisar los supuestos y juicios que fundamentan la percepción e interpretación sobre el mundo de la vida. Es decir, “el observar el tipo de observador que somos”, y en este proceso prestar atención a las conversaciones que se manifiestan en los “juegos de lenguaje” (Wittgenstein, 1988) de la vida cotidiana en los espacios de nuestra existencia. Este tipo de conversaciones tienen preponderancia respecto a los “juegos de lenguaje” centrados en la racionalidad. En el entendido que vivimos en mundos interpretativos, y no de verdades absolutas.

5. De la Acción al Ser del Observador. Es clave el concebir un proceso “catalizador” que facilite el rediseño de los estados de ánimo a través de “dispositivos” para la mejora de los imaginarios sociales (Castoriadis, 1997) que propicien el pensar en situación, de una manera rizomática (Deleuze y Guatari, 2010), la producción de subjetividades y la búsqueda de una lógica de sentido en las narrativas de la transformación. Ello, con la idea de “cultivar” una emocionalidad de la “ambición” y un estado de ánimo que sea de “aceptación” del proceso colectivo de transformación social en un contexto de gestación y construcción “en movimiento” de la democracia.

6. De las Lógicas Colectivas a las Capacidades de Invención Social. Se hace necesario el avanzar en la comprensión de la utilidad de los actos de habla en el mantenimiento del estatus quo, por ejemplo: la utilización de “significantes vacíos” (Laclau, 2014); la relevancia de las narrativas en los procesos de transformación social; y el uso de las nuevas técnicas del poder cuyo foco es la memoria colectiva. En especial, la utilización de la psicopolítica (Chul Han, 2014) en el debilitamiento de la convivencia democrática, la negación del pluralismo político, y la conformación de una democracia de espectadores. Siendo la interrogante crucial: ¿Cómo pensar y orientar la capacidad de agencia e invención de las lógicas colectivas en acción?

7. De los Enfoques para las Múltiples Perspectivas. Se deben reencuadrar los marcos de acción y avanzar del resolver problemas al crear futuros sostenibles en el hoy. Prestando, especial atención, a lo integral, a lo multidimensional, a la multiplicidad como constitutiva de la realidad y a la complejidad sistémica. Para ello, se hace necesaria la integración de múltiples enfoques y multimetodologías (Rosenhead, 1989), bajo la consideración de las diversas perspectivas de los involucrados que conforman al jugador focal (ejemplo: la comunidad), de los procesos de emergencia sistémica y teniendo como foco de atención: lo relacional, lo reflexivo y lo deliberativo de la convivencia en comunidad en la creación democrática de la sociedad y sus instituciones.

8. De los Métodos a las Cajas de Herramientas. Hay que asumir que el método no puede ser una condición necesaria y a priori del diseño de la acción, y que puede autoconstruirse a través de un proceso democrático y plural que integre herramientas que faciliten la participación, el dialogo y la reflexión colectiva. Es decir, hay que promover los procesos de autoconstrucción, los modelos para armar y la participación protagónica del del colectivo y del individuo al explorar los futuros sostenibles en el hoy.

9. Del Diseño Estratégico de las Condiciones de Posibilidad de los Fenómenos Sociales. Resulta de suma relevancia el crear las condiciones de posibilidad para que emerja un liderazgo democrático y transformacional como un fenómeno social, que sea el resultado de procesos de autoorganización social que asumen la forma de una capacidad sistémica y de gestación ciudadana de la democracia. De manera tal, que el sistema se pueda observar y transformar a sí mismo de una manera democrática y plural. Teniendo en consideración que el entorno deja de ser único, y, por el contrario, es diverso con múltiples configuraciones en sus formas. Por ejemplo: simple, complicado, complejo y caótico (Snowden y Boone, 2007).

10. De las Prácticas Cotidianas como Centro del Aprendizaje. El dispositivo para la construcción de conocimiento “en” y “para” la acción, debe alejarse de las propuestas tecnocráticas sobre la acción colectiva centradas, preferentemente, en las prácticas del conocimiento, y, por ello, debe inscribirse en el marco de los procesos de democratización de la democracia bajo la óptica de una hermenéutica transdisciplinaria que facilite la emergencia del sujeto plural de la transformación y del liderazgo como una capacidad del sistema; así como la construcción de conocimiento útil para la acción desde la práctica transformadora y cotidiana. Es en consideración de este marco de referencia por donde debemos “transitar de una filosofía académica a una filosofía agórica, que vuelva a sembrar las semillas de la inquietud filosófica en los seres humanos comunes” (Echeverría, 2022:258).

En definitiva, resulta significativo bajo la perspectiva del modo de pensar por juegos (López y García, 2015: 8-9) que, para un cambio provocado desde las estrategias y patrones, resulta útil el articular las estrategias a partir de cambios selectivos o menores en las partes del juego social: jugadores, reglas, incentivos, contextos, etc. No obstante, si la idea es cambiar el concepto del juego, lo cual implica el cambio de reglas, mapas y relaciones que definen el juego, resulta conveniente tener presente los avances logrados por Deleuze y Guattari, desde la filosofía, respecto a lo que es un concepto, a los distintos conceptos que integran su forma de trabajo desde un plano de inmanencia conformado por el caos, y, en especial, en lo referido a la lógica

del sentido, la producción de subjetividad y a la revolución molecular. Ello, en el entendido que: “Los individuos y las organizaciones sociales operan de acuerdo con un juego que está definido por el concepto que éstos han construido de sí mismos y por las estrategias que asumen para jugar el juego” (López y García, 2015: 8). De allí, que cuando se está jugando a cambiar un juego es muy relevante los “lentes” que tenemos puesto para experimentarlo.

Parte II

En el desarrollo de estas reflexiones se tiene como marco de referencia: al Modelo LARO, al Rombo Filosófico de Renée Bédard, a las condiciones de posibilidad del cambio (Kania, Kramer y Senge, 2018) y a las fuentes del cambio (Depraz, Varela & Vermersch, 1999)

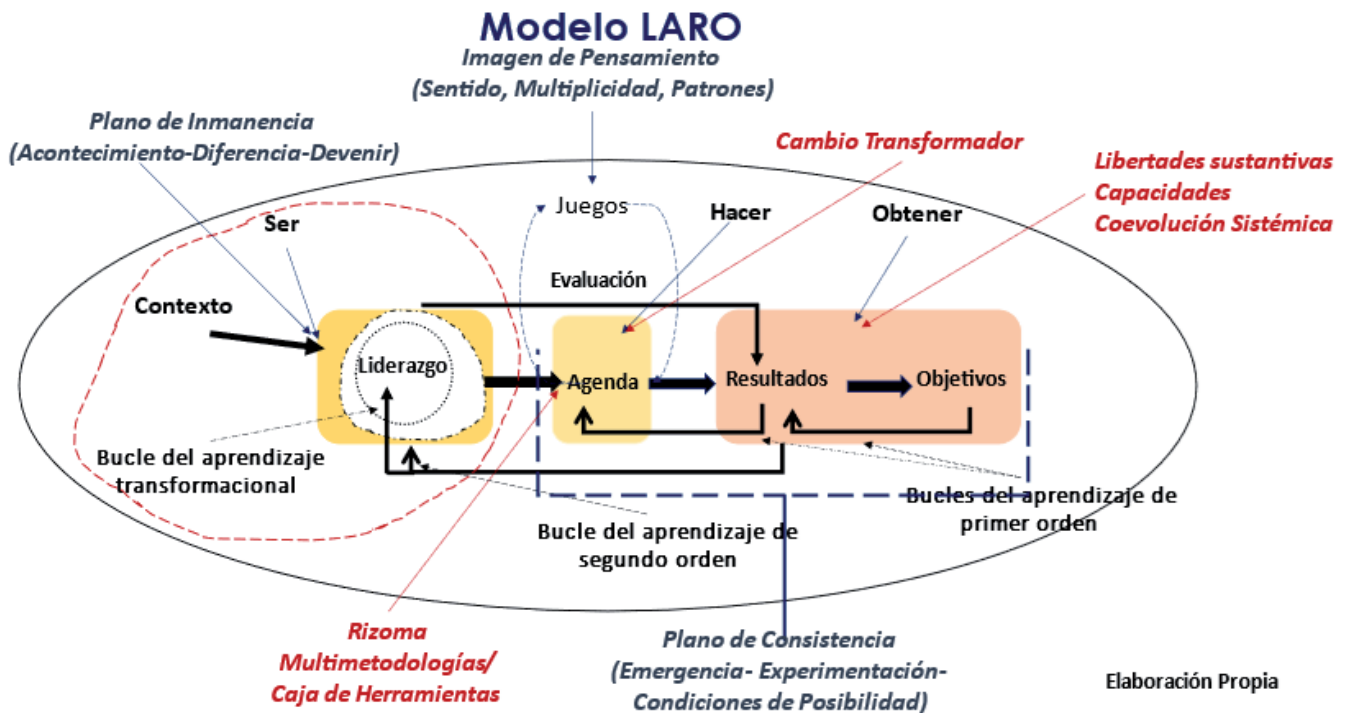
Modelo LARO

- El Liderazgo Democrático para un Cambio Transformador hacia el Desarrollo Humano, parte de los siguientes alcances para cada término de esta expresión: “Liderazgo (consciente de las fuentes de las brechas en el sistema): Democrático (diálogo como el modo que el sistema se ve a sí mismo) para un Cambio (como juego de interacciones humanas en un campo social), Transformador (en los juegos como integración de prácticas en una situación) para el Desarrollo Humano (capacidades para la libertad en el sistema) (López, 2020: 75); y

- El modelo LARO (Liderazgo, Agenda, Resultados y Objetivos), se utiliza con el propósito de integrar los desarrollos de: a) el aprendizaje de doble bucle en la acción (Argyris & Schon, 1978); b) el marco para la acción (López y García, 2015: 35); el modelo transformacional (López, 2020: 44); y c) el plano de inmanencia (no hay esencias trascendentes y verdades universales), la imagen de pensamiento (orientación y organización del modo de pensar el mundo) y el plano de consistencia (experiencia concreta de la experimentación) que establece Deleuze para la producción de subjetividad y de mundos posibles (Deleuze y Guattari, 2009). Con esto se busca el disponer de unos “lentes” más adecuados para lograr el cambio transformador como un juego de interacciones humanas y avanzar más allá de la forma de trabajo representacional y los esquemas conceptuales que no consideran el movimiento y la multiplicidad⁶ constitutiva de la realidad. Por otra parte, se logra una articulación distinta entre el liderazgo democrático y transformador, con un enfoque de la planificación desde el modo de pensar por juegos.

⁶ Según el enfoque de Deleuze, en contraposición a la unidad, a lo singular, a la totalidad.

(Figura 1).



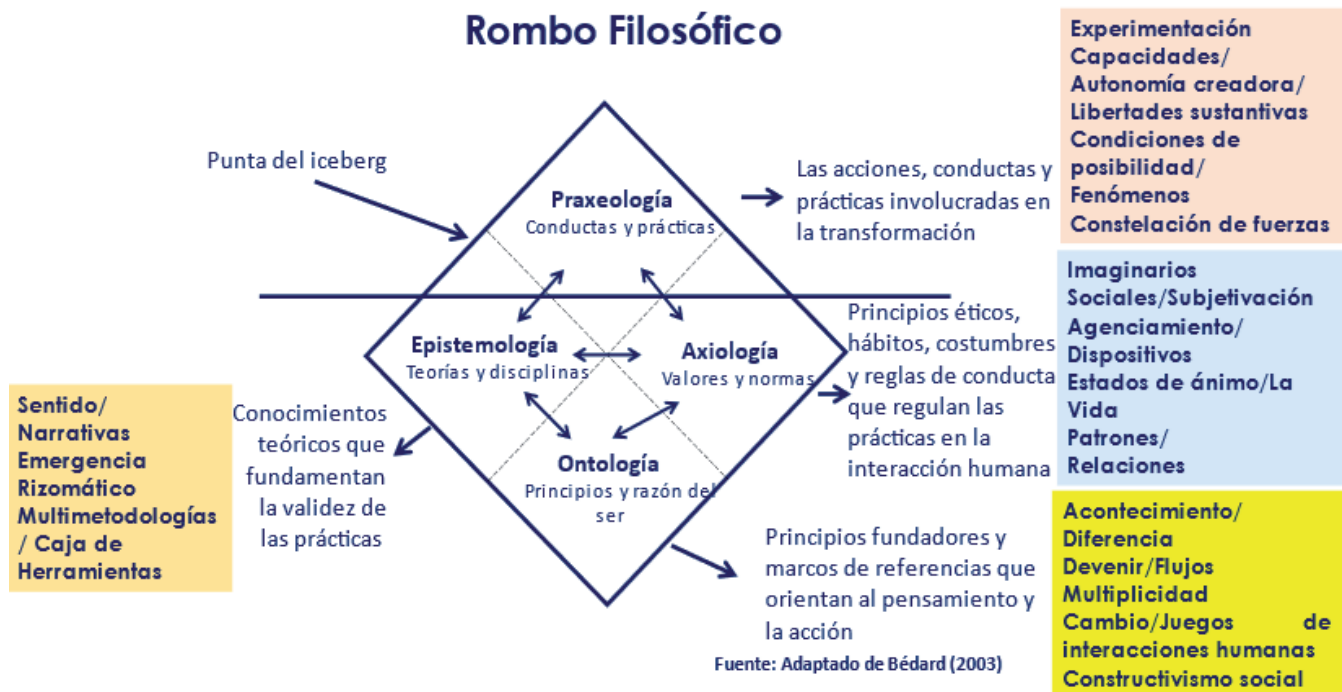
Rombo Filosófico

El rombo filosófico desarrollado por Renée Bédard (2003), se ha adaptado y utilizado a los fines de valorar los fundamentos del pensamiento y de la práctica transformadora que conforman la propuesta descrita (Figura 1), a través de la coherencia entre:

- los principios fundadores y marcos de referencias que orientan al pensamiento y la acción (Ontología);
- Los conocimientos teóricos que fundamentan la validez de las prácticas (Epistemología);
- Los principios éticos, hábitos, costumbres y reglas de conducta que regulan las prácticas en la interacción humana (Axiología);
- Las acciones, conductas y prácticas involucradas en la transformación (Praxeología).

Siendo esta última la punta del Iceberg que es visible en las actividades de la práctica transformadora

(Figura 2).

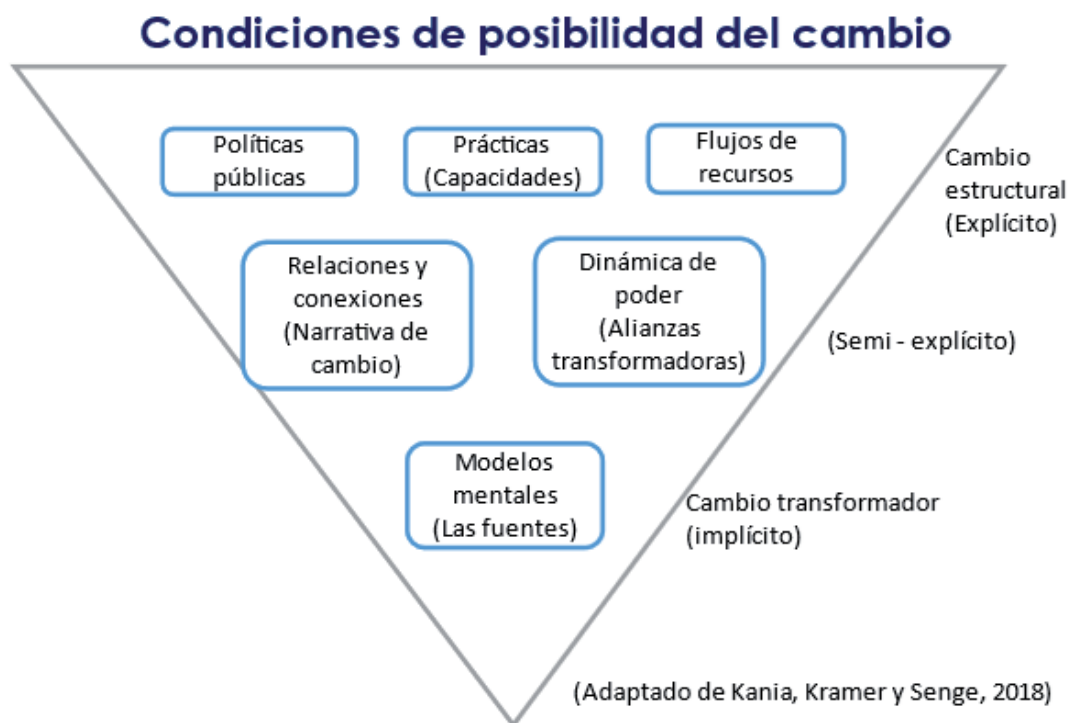


Condiciones de Posibilidad del Cambio

Las condiciones de posibilidad involucradas en el proceso de un cambio transformador se deben valorar a partir de los resultados de los experimentos (Figura 1). Para ello, se debe:

- Revisar lo sucedido en cada una de las condiciones de posibilidad que se definan en cada nivel de la figura 3.
- Evaluar las condiciones de los distintos niveles del proceso de cambio con relación al futuro que emerge para el desarrollo humano.

(Figura 3).



Fuentes del Cambio

Realizada la prueba de coherencia a partir del Rombo Filosófico y la referida a las condiciones de posibilidad del cambio. Resulta conveniente:

- Realizar un proceso de reflexión sobre los tres gestos para hacerse consciente ⁷. Lo cual implica el cultivar la habilidad en las personas ⁸ para que puedan acceder a su experiencia en colectivo: suspensión de los patrones habituales, redirección de la atención hacia lo emergente y dejar venir el futuro emergente ⁹.

- Valorar, en sentido integral, los fundamentos de la práctica transformadora a partir del Rombo Filosófico, apreciar qué sucede en las condiciones de cambio del sistema y reflexionar sobre lo que sucede a nivel de las fuentes del cambio (modelos

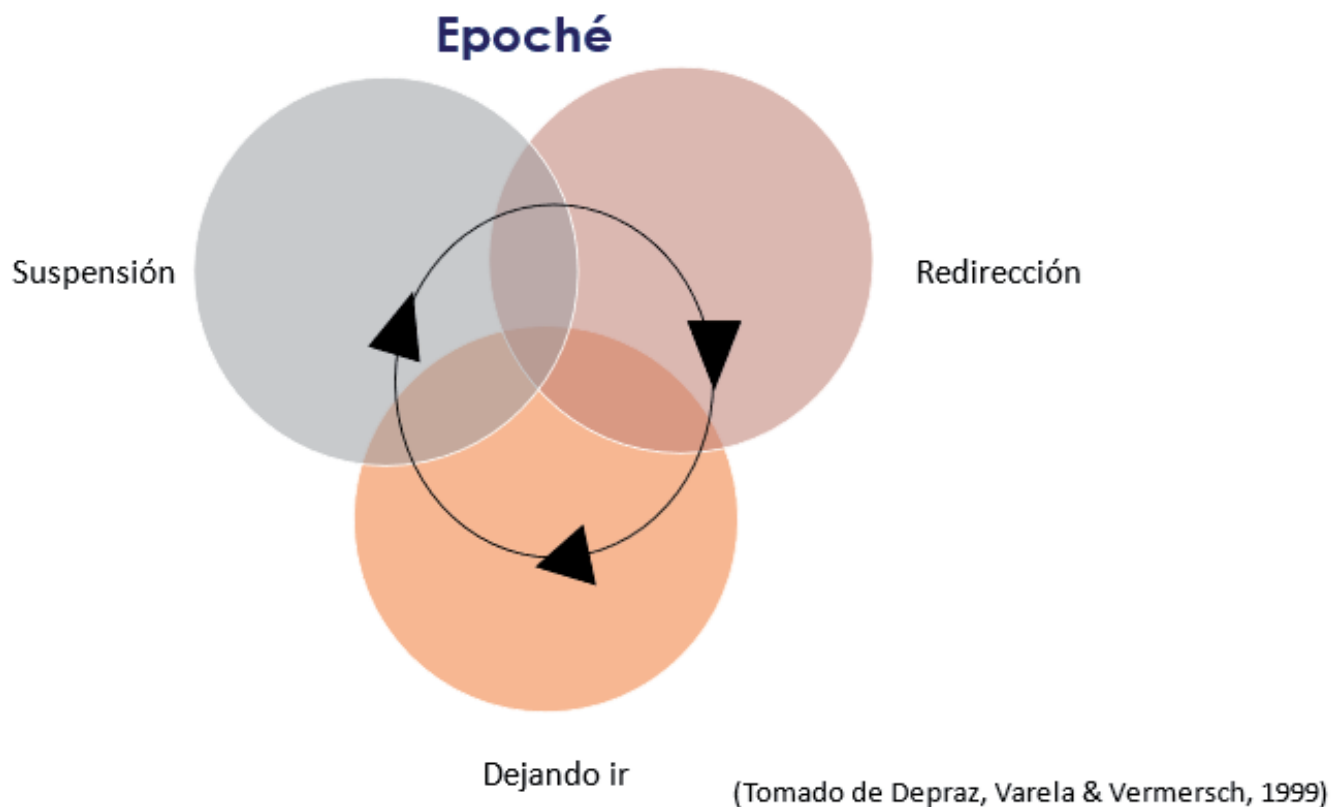
⁷ Varela and Scharmer, 2000.

⁸Entendida la persona, bajo el planteamiento de Varela: "El elemento clave es que nuestros micro mundos y micro identidades no constituyen un yo sólido, centralizado y unitario, sino más bien una serie de patrones cambiantes que se conforman y luego se desarman." Ver: Valera, 1996:39.

⁹ A tales efectos resulta interesante la intuición del ser en la poesía de Guillermo Sucre (poeta, traductor y crítico literario venezolano). Constituyendo el poema el futuro que emerge

mentales) desde los tres gestos del hacerse consciente ¹⁰: suspensión, redirección y dejar ir.

(Figura 4).



Reflexión Final

En el desarrollo de este texto se ha buscado establecer una relación de coherencia entre las siguientes interrogantes: ¿Para Qué?, ¿Qué?, y ¿Cómo? Ello, bajo la perspectiva de un Liderazgo Democrático (¿Cómo?) para un Cambio Transformador (¿Qué?) hacia el Desarrollo Humano (¿Para Qué?). A tales fines, se ha utilizado: a) el Modelo LARO para integrar los aspectos conceptuales y metodológicos de la propuesta; b) al Rombo Filosófico para asegurar la coherencia entre las distintas dimensiones de la práctica transformadora; c) a las condiciones de posibilidad del cambio transformador para precisar los niveles y alcances de los experimentos; y d) a los gestos del hacerse consciente para identificar lo que sucede a nivel de los modelos mentales como fuentes del cambio transformador.

¹⁰ Que facilite el retorno a lo percibido sobre lo concebido (conceptos).

Referencias Bibliográficas

- Argyris, C. (1999). Sobre el Aprendizaje Organizacional. México: Oxford.
- Argyris, C. & Schon, D. (1978). Organizational learning: a theory of action perspective. USA: Addison Wesley.
- Bédard R. (2003). Los Fundamentos del Pensamiento y las Prácticas Administrativas. AD-MINISTER. Universidad EAFIT, 3, 68-88.
- Boisier, S. (2003). ¿Y si el desarrollo fuese una emergencia sistémica? Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 27. (oct. 2003). Caracas.
- Byung-Chul Han (2014). Psicopolítica. Madrid. Herder Editorial.
- Castoriadis, C. (1997). El Avance del Insignificancia. Editorial Universitaria de Buenos Aires.
- Castoriadis, C. (2007). La institución imaginaria de la sociedad. Buenos Aires: Tusquets.
- Crozier, M., and E. Friedberg. (1980). Actors & Systems. The Politics of Collective Action, The University of Chicago Press.
- Deleuze, G. (1990). ¿Qué es un dispositivo? En: Michel Foucault, filósofo de Autores - Varios. Ediciones Gedisa.
- Deleuze G. y Guattari F. (2009). ¿Qué es la filosofía? Barcelona: Anagrama.
- Deleuze, G. (2002). Diferencia y Repetición. Buenos Aires. Amorrortu.
- Deleuze G. y Guattari F. (1990). Kafka. Por una literatura menor. México: Era.
- Deleuze G. y Guattari F. (2010). Mil mesetas. Capitalismo y esquizofrenia. Valencia: Pre-Textos.
- Deleuze, G. (1989). El Pliegue: Leibniz y el Barroco. Barcelona-España. Paidós-Básica.
- Depraz, N., Varela, F. y Vermersch, P. (1999). The Gesture of Awareness. An

Account of its Structural Dynamics. In M. Velmans. Ed. Investigating Phenomenological Consciousness. Amsterdam: Benjamin Publishers.

Echeverría, R. (2022). El Giro de la Mirada. Ediciones Gránica S.A. Buenos Aires Argentina.

Guattari, F. (1996) Caosmosis. Ed. Manantial. Buenos Aires.

Kania, J., Senge, P., & Kramer, M. (2018). The water of systems change. Recuperado el 21 de julio de 2019, de FSG: https://www.fsg.org/publications/water_of_systems_change.

Laclau, E. (2014). Los Fundamentos Retóricos de la Sociedad. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

López, J. y García, S. (2015). Planificación y Cambio en Ambiente Sociales Complejos. Cendes, UCV.

López, J. (2020). Liderazgo Democrático para el Cambio Transformador hacia el Desarrollo Humano. Caracas: Cendes, UCV.

Rosenhead, J. (1989). Rational Analysis for a Problematic World Structuring Methods for Complexity, Uncertainty and Conflict. England: John Wiley & Sons LTD.

Scharmer, C. O. (2000). Presencing: Learning From the Future As It Emerges. Presented at the Conference On Knowledge and Innovation. Helsinki School of Economics, Finland, and the MIT Sloan School of Management, OSG, October 20th.

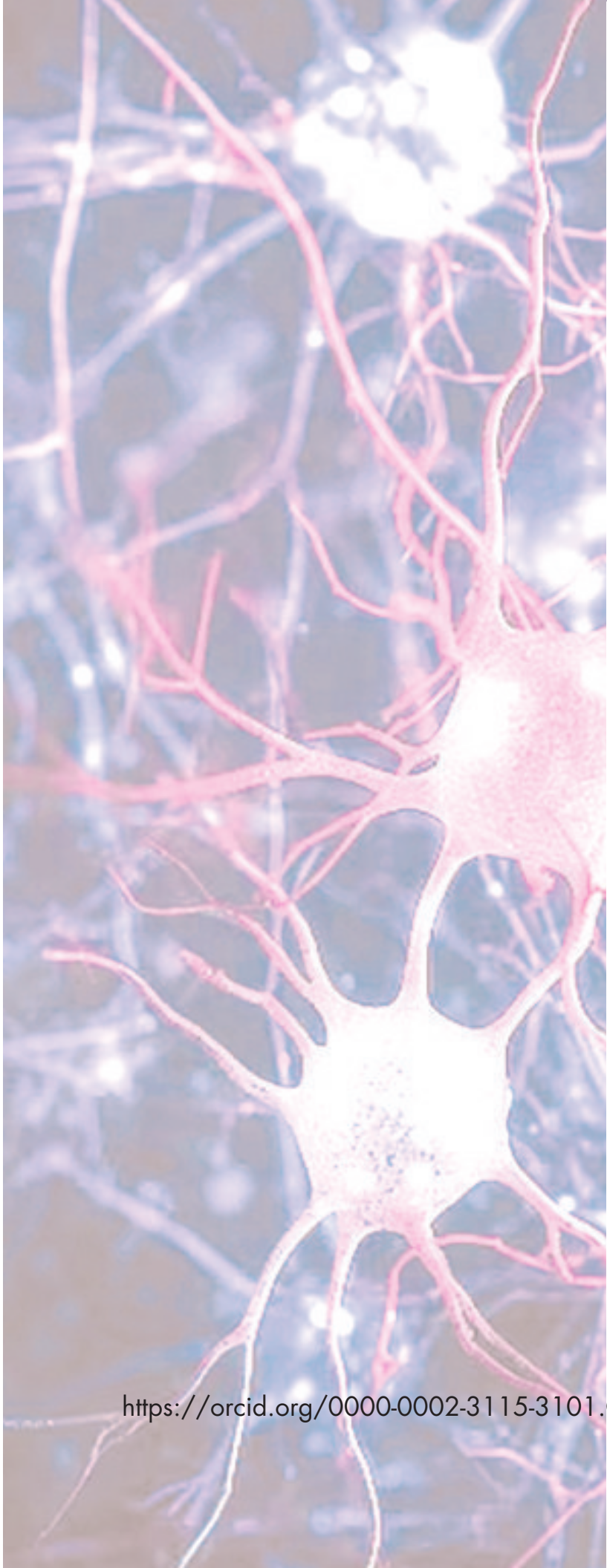
Snowden, D. J. y Boone, M. (November 2007). A Leader's Framework for Decision Making. Harvard Business Review. Recuperado de: <https://hbr.org/2007/11/a-leaders-framework-for-decision-making>.

Varela, F. (1996). Neuropsychenomenology: A Methodological Remedy for the Hard Problem. En Journal of Consciousness Studies, 3 (4), 330-349.

Varela, F. and Scharmer, C. O. (2000). Three Gestures of Becoming Aware. Conversation with Francisco Varela, Paris. The conversation with Francisco Varela took place as part of a larger interview project involving 25 interviews with eminent thinkers on knowledge and leadership (sponsored by the Society for Organizational Learning

and McKinsey & Company). All interviews are accessible as free downloads from www.dialogonleadership.org.

Wittgenstein, L. (1988). *Investigaciones Filosóficas*. México: Instituto de Investigaciones Filosóficas. Universidad Nacional Autónoma de México. México: Grupo Editorial Grijalbo.



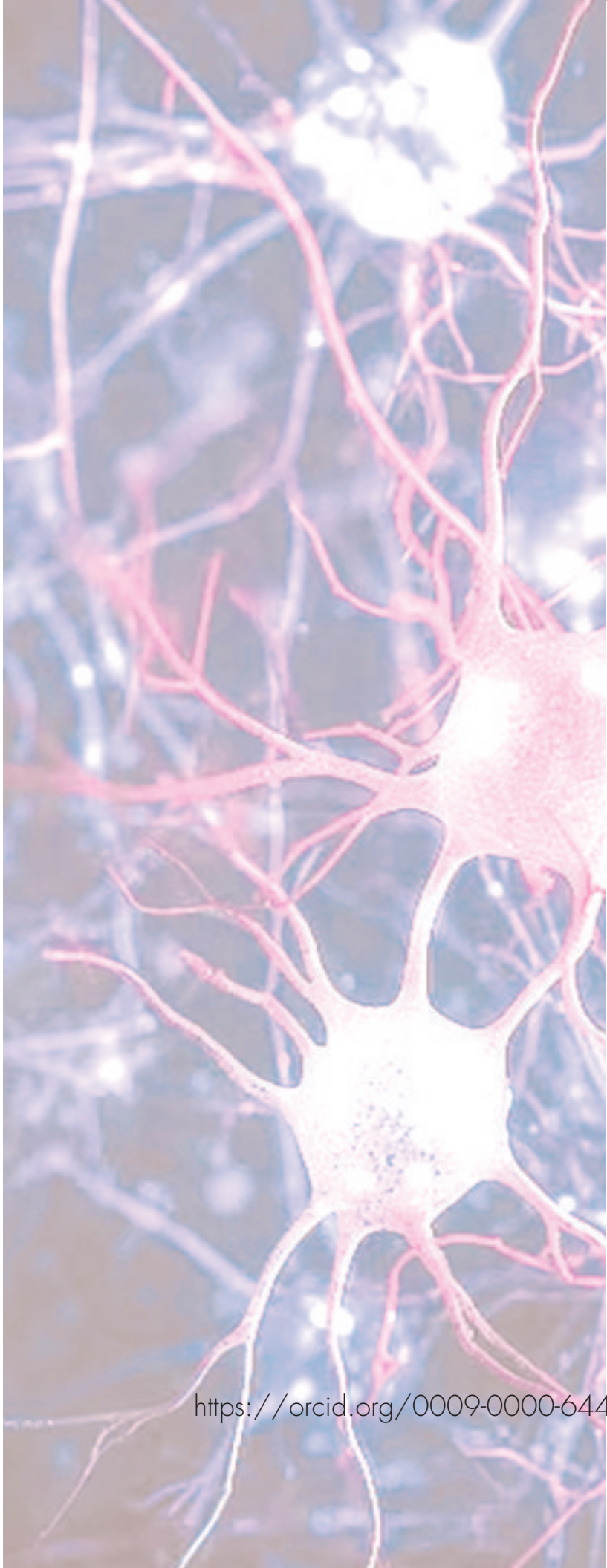
Autores

Beatriz Carolina Carvajal

Socióloga. Postdoctorada en la Universidad Federal de Rio de Janeiro-UFRJ, Brasil. Programa de Post Graduación en Historia de las Ciencias, Técnicas y Epistemología; Postdoctorada de la Universidad Nacional de Córdoba, Argentina.

Programa Multidisciplinario de Formación Continua para Doctores en Ciencias Sociales, Ciencias de la Comunicación, Humanidades y Artes; Doctora en Ciencias Humanas por La Universidad del Zulia (LUZ), Venezuela; Magister Scientiarum en Planificación de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora" (UNELLEZ); Socióloga de la UNELLEZ, Barinas, Venezuela.

<https://orcid.org/0000-0002-3115-3101>. Correo-electrónico: becaro777@gmail.com.



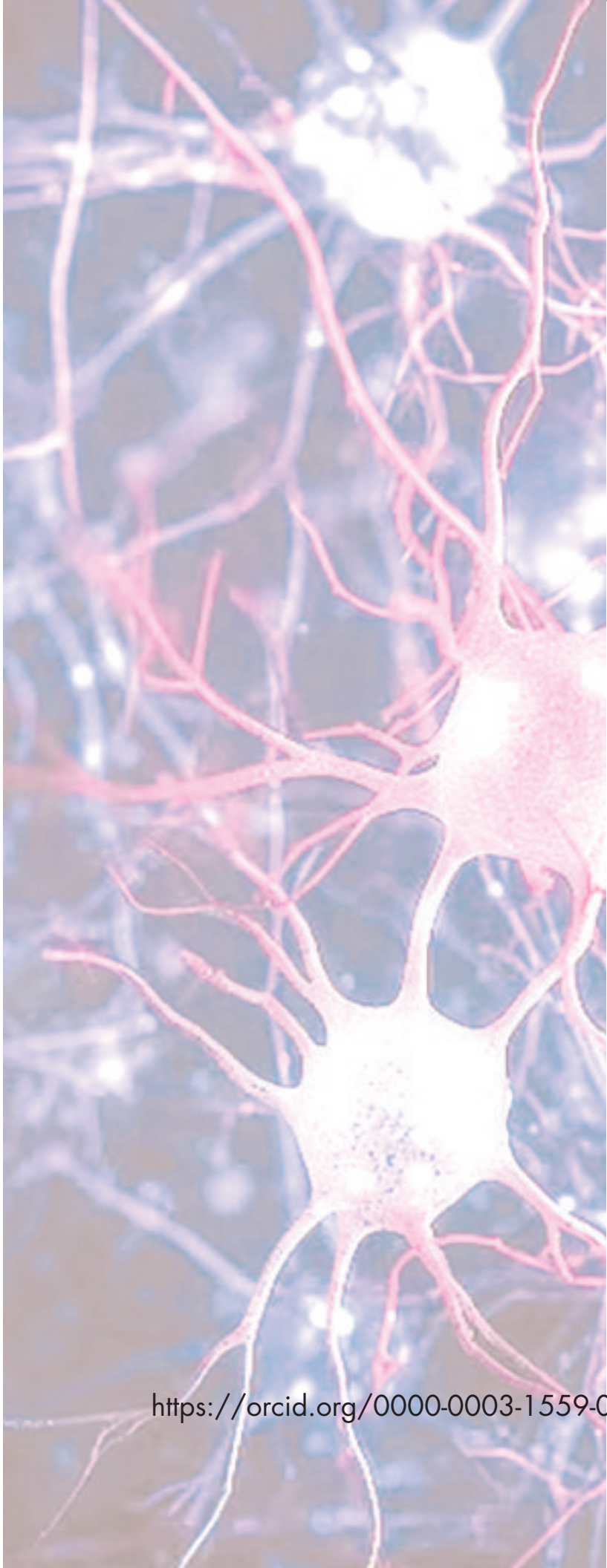
Coromoto Renaud M.

Socióloga, Doctora en Sociología
del Desarrollo, Universidad de Paris III.
Profesora Titular del Área de Teoría
y Método de la Planificación, Cendes.

Coordinadora de la Maestría
en Planificación del Desarrollo,
mención Planificación Global, Cendes.

Profesora de asignaturas, seminarios
y talleres en gerencia estratégica
y gestión compleja.

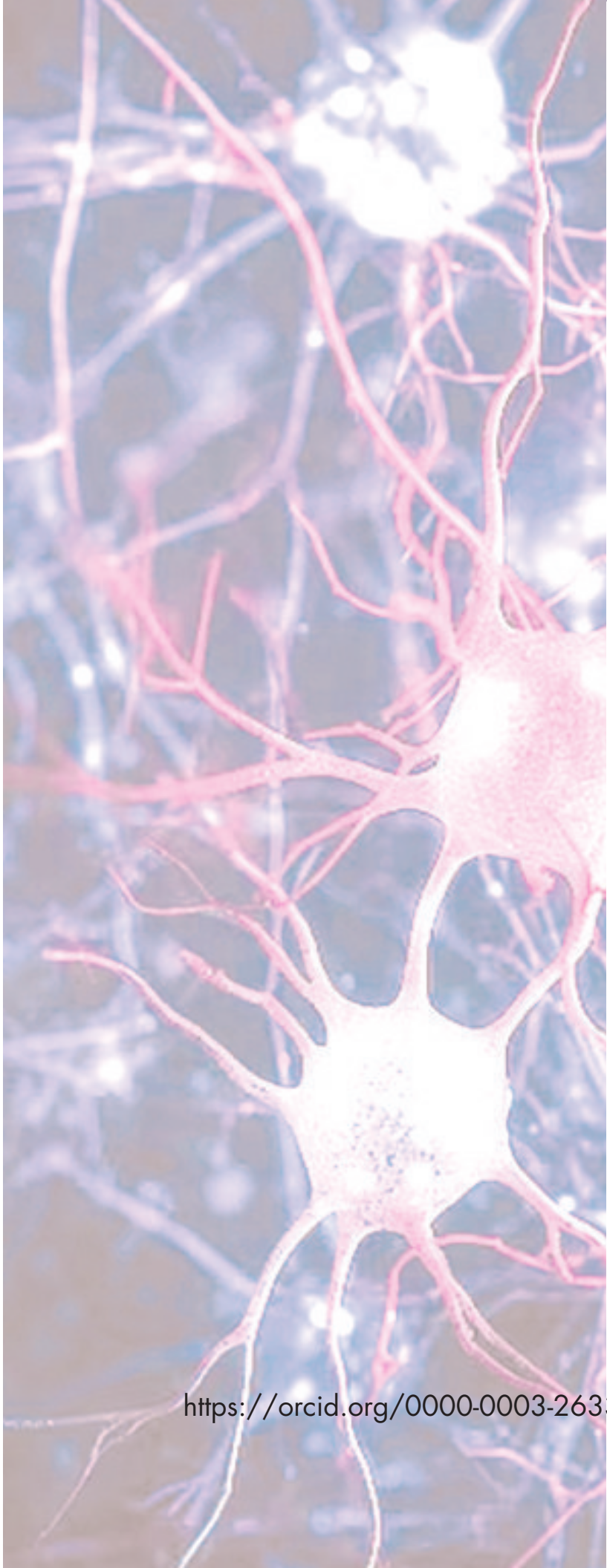
<https://orcid.org/0009-0000-6448-9085> Correo-e: cororenaud@gmail.com



Ricardo Marcano Vera

Sociólogo, Doctorado en
Gerencia UCV, Director
de la Escuela de Ciencias
Administrativas, Facultad de Ciencias
Económicas Sociales,
Universidad Metropolitana.
Profesor de la UCV y la UCAB
de asignaturas en los temas de Teorías
Políticas y de la Organización.

<https://orcid.org/0000-0003-1559-0827> Correo-e: marcanovera@gmail.com



Jesús López

Economista, Magister Scientiarum
en Planificación del Desarrollo,
Doctor en Estudios del Desarrollo,
Coach Ontológico Empresarial,
Postdoctorado en Gerencia,
Profesor Titular UCV,
Investigador-Docente del Área
de Teoría y Método de la Planificación,
Cendes-UCV. Profesor de asignaturas,
seminarios y talleres en complejidad,
cambio y juegos posibles.

<https://orcid.org/0000-0003-2633-7835> Correo-e: camiseba@gmail.com

