

# TECNOLOGIA

**La puerta a la transformación  
de las condiciones de vida de la especie humana**

**Lic Carlos MEDICO ALGAÑARAZ**

GRUPO EDITOR  
PASO ADELANTE  
BUENOS AIRES - ARGENTINA

EDICIÓN PRELIMINAR  
REGISTROS EN TRÁMITE  
Año 2004

## Índice

Innovar: Pensar para transformar el ser en el hacer .....	i
<b>MISCELÁNEAS .....</b>	<b>iii</b>
<b>CIBERNETICA DE SEGUNDO ORDEN: UN DESAFIO A LA CONSTRUCCION CONCEPTUAL .....</b>	<b>1</b>
Las razones de una reflexión .....	1
Buscar allí donde nadie buscó .....	9
A manera de encuadre .....	15
Comportamiento y desempeño .....	21
¡Buen día, me llamó su horno y pidió ... ! .....	29
El desafío: pasar de la operación del hardware a la gestión del software .....	33
Una mirada hacia adentro del proceso .....	35
¿Cómo nos sentimos? .....	37
Los paradigmas y la historia de la formación del consciente colectivo .....	39
¿Dónde comenzó todo? .....	43
Los mensajes fundacionales .....	47
Alternativas para la adecuación: primera fase .....	49
Factores metodológicos .....	53
Riesgos esenciales: el control del poder y los espacios .....	55
Las direcciones futuras: identidad, cultura y territorio globalizado .....	57
La pregunta central: por qué los fracasos de la conducción en la dirección social .....	59
Lo que nos cuenta la historia sobre la línea de evolución de la transformación humana .....	61
La construcción de la nueva realidad sociocomunitaria .....	63
Opciones para la transformación .....	67
El costo máximo es la extinción ¿entramos en la etapa del fin? .....	69
El comienzo de las propuestas .....	71
Efecto Retronoción .....	75
¿Qué Hacer? .....	77
Algunas cuestiones para la reflexión .....	81
La responsabilidad del proceso educativo .....	83
El desafío .....	85
Pensamiento conceptual nuevo .....	87
Estrategia: el problema de la legitimidad .....	89
Un cambio inicial .....	93
Correlación funcional entre las diferentes variables socio comunitarias .....	95
<b>EL DILEMA DE LA ERA DE LA DIFUSIÓN A ESCALA MASIVA .....</b>	<b>97</b>
O nos contentamos con una avalancha de simples datos o tratamos de transformarlos en información .....	99
La gran transformación de la segunda revolución copernicana .....	101
Algunos antecedentes del proceso en marcha .....	103
Las cualidades singulares de la información .....	107

Invasión de la privacidad de la información personal .....	111
Los que tienen y los que no tienen.....	113
Cuestiones relativas a los efectos sobre el sistema de empleo .....	115
<b>LA TECNOLOGIA AVENTAJA A LAS POLITICAS.....</b>	<b>121</b>
La revolución de la biotecnología.....	123
Una ecuación de valor particular para la vida.....	127
No hay proyecto sin la guía de un pensamiento “visionario” .....	129
Descubrimientos y mutaciones sociales.....	133
La Ventaja Comparativa .....	135
Las Alternativas.....	137
El nuevo contexto del liderazgo .....	139
El Dilema Troncal .....	141
Los Medios Masivos (de masificantes a auxiliares del crecimiento) .....	145
Nuestras Metas Sociocomportamentales.....	147
Repensando los mensajes.....	149
Lo que la naturaleza nos muestra.....	153
El Liderazgo Funcional.....	157
Sociedad para el desarrollo de nuevas actividades .....	159
<b>Apéndice .....</b>	<b>I</b>
<b>ALGUNAS REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS BASICAS SUGERIDAS PARA SER CONSULTADAS Y RELACIONADAS .....</b>	<b>II</b>

## **Innovar: Pensar para transformar el ser en el hacer.**

El intento de esta reflexión es reunir en un análisis general las conclusiones surgidas de la capacidad para interrogar (buscar allí donde nadie buscó) y para pensar, al mismo tiempo, en los efectos sobre las redes neuronales de nuestros rudimentarios cerebros, saturados por la mezcla de la carga de los *targets* biogramáticos alimenticios, sexuales y de protección tanto como por el desarrollo de las nuevas formas de comprender (modelos alternativos). Es una manera de entender el camino de la autoorganización humana para establecer estrategias que faciliten un desarrollo sociocomportamental integrado (cultura) que le permita a los seres humanos impulsar estrategias para dominar lo aprendido (*mastery learning strategies*) y mejorar sus esfuerzos por alcanzar el confort compartido. Buceando en los registros de esta evolución podemos encontrar una constante llamativa en la historia del camino del Hombre hacia su autoorganización como humanidad: es el permanente llamado a superar los límites geográficos, históricos, culturales de lo desconocido hasta entonces. Lo importante es que es recopilación de estos procesos la que nos puede llevar a comprender no sólo las ventajas que le proporciona a la especie sino también sus costos indeseados.

Estamos en un proceso desarrollado a partir de la base organizacional sociocomunitaria (pensamiento, inteligencia, comprensión, decisión) impulsada por la tendencia originaria de la especie hacia el comportamiento gregario, que es observado como parte del desarrollo sociocomunitario, apoyado en la profunda necesidad de acceder a la utilización de la ventaja comparativa que le da el uso de un intermediario diferencial como la tecnología. Un factor herramienta surgido no sólo como una fuerza omnipresente y poderoso, sino que, también, se ha transformado es una desafiante compañía en un sistema de toma de decisiones, peligrosamente instalado en zonas de escaso control. Sobretudo porque, cada vez más, esta tecnología parece obedecer a sus propias leyes de un crecimiento perpetuo e inexorable y a las que todo debiera someterse.

Lo importante, en ese contexto, es lograr identificar las dimensiones significativas de sus efectos respecto de las condiciones de las personas que difieren en su potencialidad (a pesar de la unicidad de la especie) para encontrar y controlar los casos que delimiten dichas dimensiones (buscar la diversidad en la masividad). Y con ello responderle a la pregunta de Mafalda cuando con su meridiana claridad pone en duda si “esta vida moderna está teniendo más de moderna que de vida”.

Este es mi objetivo, al asumir la responsabilidad de compartir mis preocupaciones, impactado por la dimensión de las transformaciones que impulsa el auto desarrollo y la autoorganización de los seres humanos y con clara conciencia del rol de la innovación como un modelo de pensamiento para transformar el ser en el hacer. Pero también por las preocupaciones que me provoca el observar nuestra realidad de sociedad en crisis. La clave de las sociedades exitosas es el desarrollo a partir de procesos de integración social (como opción frente a la exclusión) y sobre todo de distribución del poder político (participación frente a sumisión) para trabajar con la reasignación material y cultural que llevan implícitos procesos de responsabilidad social (nuclearse para nuclear) completados por el control compartido. Constituye la estrategia más adecuada para reconvertir una retronoción instalada sobre la base de la ruptura del rol ciudadano y con su consecuencia más crítica: la abstención. Una retronoción que oscila entre lo imposible y lo accesible pasando por lo difícil, lo difuso, lo complicado y lo complejo. Son las estrategias para intentar operar con la novedad, con el hecho de descubrir que las respuestas dominadas se han transformado en inadecuadas y que movilizan sus intentos por mejorar.

El desafío es proponer la reconversión de las estrategias formativas para diseminar un conocimiento social de nuevo tipo (cultura equitativa) en el medio sociocomunitario globalizado a partir de la educación y, fundamentalmente de la tendencia a la participación operativa consistente sobre todo por los efectos sinérgicos sobre el contrato psicológico. Cuento para este proyecto con mi experiencia en procesos de Migración a Nuevas Formas de Organización del Trabajo, formado con una visión transdisciplinaria, consolidado no sólo por la práctica operativa en la gestión de procesos de reconversión de diseños funcionales para alinear la intervención del potencial laboral, sino también en la reestructuración de Diseños Organizacionales (desarrollada por la participación en procesos de fusión de empresas absorbidas desde la condición de competencias para la constitución de un holding por un lado; por la articulación de modelos de reconversión funcional en un proceso de privatización apoyado por implementación de la Evaluación de las Estrategias de Aprendizaje, por otro y, finalmente, por el estudio de prefactibilidad y la conducción de la toma de posesión (“*take over*”) en una privatización en Brasil) encarados no sólo a partir de la formación transdisciplinaria de base en Ciencias de la Educación sino también desde la práctica funcional de la calidad total y el *coaching*, que disparan los ejes de la fundamentación analizados en Tecnología, la puerta a la transformación de la especie humana. Sé, de esta manera que el primer desafío es aceptar que lo “posible” es siempre el resultado de la negociación entre el “deseo” (ilimitado) con las limitaciones de la realidad y las decisiones de los otros. Y, en consecuencia, que siempre es posible otro rango de respuestas. Lo difícil es el

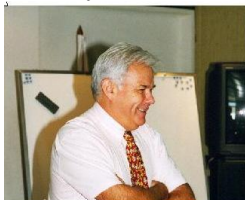
resultado de la convergencia de variables sin definición que obstaculizan la integración de la nueva comprensión.

Las diferentes cátedras en las que participo como docente resultaron un ámbito de análisis y discusión intenso para la construcción del modelo comprensivo que hoy hace posible este trabajo. La preocupación constante por el intercambio con colegas y amigos, desde los primarios grupos de interés en la frontera de mi adolescencia que reunía Domingo Micelli (docente de vida) hasta los sofisticados encuentros para discutir sobre el diseño base (*perfect box*) y la disipación de energía en los costos de incumplimiento impulsados por Roberto Campitelli (compañero de pensamiento), complementaron el armado de las bases para las reflexiones que se ofrecen a continuación.

A la hora de dar forma a estas reflexiones cabe mi gratitud profunda a Ana Abraim por su lectura perspicaz y las ricas sugerencias que me permitieron encontrar la unidad de textos in estructurados y sin cuyo aporte aun estaría en la duda conceptual; a mi amigo y colega Ramón Beltrán Costa por los largos contrapuntos para encontrarle razón a la búsqueda permanente de las estrategias de creatividad y novedad; a todos los que compartieron (desde la amistad y/o desde el trabajo) esta aventura de encontrar las condiciones para el confort aprovechando la oportunidad que tenemos como especie, entre el nacimiento y muerte de cada uno de nosotros, y, en particular a los muchos que me precedieron en la reflexión sobre los mismos temas y entre quienes destaco pensadores como Alvin Toffler, Peter Drucker, Jeremy Rifkin, John Diebold, Gustavo Soler, entre otros, por ayudar a guiar el itinerario de mi pensamiento.

En definitiva soy responsable tanto de todos los aciertos que se puedan encontrar en la lectura como de todos los errores que no he sido capaz de descubrir y les dejo a mis lectores el compromiso de abrirme los ojos en todo lo que haya errado para permitirme seguir creciendo.

Gracias y hasta cada momento.



Lic Carlos Medico Algañaraz  
Buenos Aires, abril de 2mil4

## MISCELÁNEAS

El futuro no es sólo lo que vendrá,  
Si no también lo que nosotros  
podamos hacer que venga

Nuestro supercúmulo es uno de los tantos que existen en el Universo. El Grupo Local es un pequeño cúmulo que integra este supercúmulo. La Vía Láctea es una galaxia perteneciente a él. El Sol es una estrella normal de la Vía Láctea. La Tierra es un pequeño planeta que gira alrededor del Sol. El hombre es sólo una insignificante partícula dentro del Universo pero dotado de un notable poder de imaginación. . .

Frente al cambio solo hay dos posibilidades:  
participar en su producción  
ó ser cambiado por él.  
A cada uno le toca decidir su elección.

EN LA SOCIEDAD DE LA IRRUPCIÓN  
CON GLOBALIDAD, INMEDIATEZ Y SIMULTANEIDAD,  
NO HAY TIEMPO PARA PROCESOS ADAPTATIVOS.  
ES NECESARIO LA MUTACION DE COMPETENCIAS POR TRANSFORMACION,  
CON LA MENOR PERDIDA DE ENERGIA.  
LA TAREA PRINCIPAL SERA REMOVER LOS OBSTRUCTORES  
ES DECIR, DESAPRENDER PARA APRENDER.

*Esto lo sabemos:  
la tierra no pertenece al hombre, sino que el hombre pertenece a la tierra.  
El hombre no ha tejido la red de la vida; es sólo una fibra de ella.  
Todo lo que haga a la red se lo hará a sí mismo, lo que le ocurra a la tierra,  
ocurrirá a los hijos de la tierra...*

carta de un jefe indio Seattle

LO IMPORTANTE ES NUNCA DEJAR DE PREGUNTAR  
ALBERT EINSTEIN

“No es que todo tiempo pasado fue mejor. Lo que pasaba es que los que estaban peor todavía no se habían dado cuenta . . . Mafalda

**LOS HOMBRES INTELIGENTES QUIEREN APRENDER;  
LOS DEMAS, ENSEÑAR**  
ANTON CHEJOV

**El analfabeto de mañana no será la persona incapaz de leer.  
El analfabeto de mañana será la persona  
que no ha aprendido como aprender"**  
ALVIN TOFFLER

“Cada poder ganado por el hombre, es a la vez un poder sobre el hombre” C.S.  
Lewis

*Cuando el proceso se descentraliza los individuos pueden comenzar a operar sobre circuitos indefinidos (de altísima variabilidad, alternativas, posibilidades, expandidos cada vez más con el crecimiento de la capacidad de almacenamiento de los procesadores de información) y surge la necesidad de transformar el modelo de pensamiento para operar desde una interrelación entre pasado y futuro que solo toma referencialmente al pasado.*

*Constituye un cambio total pues obliga a un análisis exhaustivo y permanente de las opciones ya que aquellas que no hayan sido definidas no serán consideradas en la resolución final.*

*Esto es una verdadera revolución*

*... Los hombres razonables se adaptan al mundo.  
Los hombres no razonables adaptan el mundo a ellos.  
Por eso, todo el progreso depende de hombres no razonables"*  
*BERNARD SHAW*

**Los críticos son como los eunucos,  
saben todo lo que se debe hacer pero no pueden hacerlo**

**Encontrar no es nada,  
decía Paul Valery.  
Lo difícil es encontrar utilidad  
a lo que se encuentra.**

**El dirigente de mañana será, ante todo, un profundo conocedor de hombres y**



un espíritu abierto a las corrientes profundas de su tiempo. Irene Chedaux

*Un invento hace desaparecer todo lo que existió antes.  
La verdadera ventaja competitiva de los nuevos diseños tecnológicos está en  
que sean fáciles de usar.*

*Lo importante es buscar donde nadie buscó.*

## REDES

Desde las remotas y caóticas redes del Big Bang, o desde las sabias y ordenadas, de la creación bíblica, estamos involucrados en redes continuas, algunas dinámicas, otras estáticas.

Redes son tramas, mallas, tejidos, vínculos, sistemas, trampas...

La vida y la muerte están constituidas por redes de distinta índole: redes orgánicas, celulares, embrionales, nutricias, neuronales, venosas, arteriales, fisiológicas...

Redes sexuales, psicológicas, familiares, sociales, políticas, científicas

Como en los tejidos al crochet, en los que domésticamente quedan atrapados en sus nudos los momentos de la vida, mallas por donde se deslizan ilusiones, deseos, esperas, desengaños, fantasías, miedos...

Redes son los aparejos que sirven para pescar y cazar.

Transitamos los días por redes de calles, de rutas, de aire, de tierra y mar. Valijas que van y vienen armando redes invisibles y poderosas, cargadas con objetos que son los cofres de nuestras redes internas; o vacías, misteriosas, llevando sueños, tejiendo o destejiendo vínculos, búsquedas incesantes.

Redes son pentagramas, libros, idiomas, juegos.

Redes de colores, de movimiento.

Redes informáticas, mediáticas; de solidaridad, de poder.

Redes implacables del tiempo.

Redes de tradición y creencias; místicas, universales, planetarias, cósmicas, infinitas, esenciales...

Beatriz Ruderman



**CIBERNETICA DE SEGUNDO ORDEN:  
UN DESAFIO A LA CONSTRUCCION CONCEPTUAL**





## Las razones de una reflexión

El hombre<sup>1</sup> vive en medio de emociones, esperanzas y temores, ilusiones y desilusiones imaginarias, en medio de sus fantasías y de sus sueños. Ha gestado a lo largo de su historia evolutiva una epopeya singular en busca del confort (como parte de la felicidad) La cantidad de inventos elaborados para hacer más ameno el tránsito por la vida (entre nacimiento y muerte) podría sorprender si no fuera que existe en nosotros una tendencia a la innovación que hace de la costumbre algo atemporal como si fuera un continuo, algo que siempre estuvo allí. Desde el traslado erguido, el control del fuego, la intervención en el ciclo de la naturaleza, la obsesión fue dominar la capacidad para generar nuevas respuestas (conocimiento) que le permitieran inventar elementos para intermediar en el proceso de reposición de energía, cada vez con menor esfuerzo y mayor eficiencia. El rasgo distintivo de los últimos tiempos ha sido la explosión de los medios de producción y los montos del conocimiento que está incidiendo de manera significativa en la transformación orgánica y en su ubicación espacial.

La clave de los nuevos tiempos es alcanzar el dominio de modelos comprensivos dinámicos, basados en las competencias cognitivas, para desarrollar comportamientos de interacción ajustados a la aceleración de la instalación del cambio permanente en los modelos de interacción (innovación) El diseño de las estrategias relacionales para la transferencia del conocimiento, desarrolladas a partir de los modelos de simbolización, codificación y simulación del proceso operativo conceptual, constituye el basamento comprensivo que le puede dar claridad al análisis del potencial del conocimiento colectivo (funcional) Pero, en tanto el conjunto de sentimientos que surgen con la velocidad de los nuevos modelos de comunicación electrónica se caracterizan por la sensación de ansiedad, la preocupación se acrecienta porque dichas comunicaciones eliminan prácticamente todos los signos que complementan la comunicación cara a cara (postura corporal, tono de voz, expresión facial) que pueden ayudar a decodificar adecuadamente lo que el otro intenta expresar. El dominio de este proceso, integrado a su vez al modelo comportamental de cada individuo, aparece como el soporte más relevante para el hombre del futuro, sobretodo para la constitución de la estructura subyacente en las construcciones emergentes de dicho conocimiento colectivo.

Otro tema relevante es cómo se abordará la forma de potenciar el éxito de las pequeñas y medianas empresas a través de un análisis de las posibilidades que abre una efectiva cooperación entre empresas similares (encadenamientos horizontales) así como de un análisis de cómo complementar las distintas etapas de la cadena productiva (encadenamientos verticales) y que requiere la reconversión de los modelos de pensamiento para aceptar el rol de la colaboración sociocomunitaria.

Estamos frente a la revolución tecnológica, antes que nada una revolución de la inteligencia, que representa una estrecha unión entre la producción (industrialismo devenido en tecnoproductivismo) y la cultura. La historia se ha referido hasta ahora centralmente a un grupo de individuos, aquellos que toman decisiones estructurales y que, a nombre del pueblo, definen las condiciones bajo las cuales tiene que vivir la sociedad, como señala José Cárcamo. Lo que observamos ahora es que el centro de las decisiones se instala, cada vez más, bajo otro concepto de manejo del conocimiento (dominio de sistemas de respuestas) para consolidarse alrededor de la “tecnoglobalización”<sup>2</sup>, bajo rasgos de comportamiento autónomos y sinérgicos, con un desplazamiento profundo de los ejes de toma de decisiones, a tal punto que se invierte el vértice de la pirámide decisional. Asimismo, la implementación de migraciones a diferentes sistemas para la nueva organización del trabajo, impulsa un fenómeno de participación que, entre otras cosas, coloca a las personas durante muchas horas frente a la pantalla, con el consiguiente agotamiento de la variedad de contactos y una reducción del funcionamiento cerebral que les produce una especie de monotonía susceptible de derivar en rutina y que, por supuesto trae aparejados reiterados estados de insatisfacción laboral. Para las tareas simples, realizadas en condiciones estáticas –características de las organizaciones industriales de otros tiempos- una estructura de gestión centralizada y autocrática era eficaz. Ya no lo es más en las empresas del tecnoproductivismo, que deben adaptarse constantemente a la incorporación de cambios tecnológicos cada vez más rápidos, como lo expresa la socióloga francesa Irene Chedaux. Es casi innecesario aclarar el impacto que esto puede tener en la productividad y en la calidad del trabajo realizado. Aunque nunca se sabrá cuánto dejó de aportar el incumplimiento de los procesos de diseño, aún con el menor desvío, lo que sí está claro es que siempre se pagaron sus consecuencias (duramente) al no atender el rumbo del flujo de la gestión en función de la Tolerancia Funcional definida. Por eso no deja de ser fundamental preguntarnos si hemos tomado conciencia de cuál es la nueva demanda para la educación a cuyo amparo se produzca un desarrollo que realmente nos permita ingresar, definitivamente, aún con un contexto de carencia (o al menos de limitación), en el conjunto de las sociedades avanzadas.

---

<sup>1</sup> A fin de evitar pesadas y reiteradas explicaciones el sustantivo “hombre” y el pronombre “él” se utilizan en forma genérica, haciendo referencia a ambos sexos.

<sup>2</sup> Producción masiva, integrada por la operación de la micro y nanotecnología desarrolladas por la tecnotrónica y la telemática.

Los costos de incumplimiento, potenciados con el costo de oportunidad perdido son no sólo irre recuperables sino que plantean un problema cuando se afecta el acceso a márgenes restringidos, ya que la evolución de las magnitudes que ha provocado la nueva tecnología productiva y el diseño de producto puede hacer irre recuperables a los proyectos en contextos de desvíos.

La actividad de las empresas está estrechamente ligada no sólo a los progresos de la ciencia sino que llega a ser paulatinamente más compleja y debe apoyarse sobre la creatividad en el desempeño de cada uno de los empleados. El objetivo central es hacer amigables al sistema de relaciones entre los recursos, la organización y las personas con el apoyo de un proceso de reorganización del pensamiento que permita responder a las ideas tomadas como cadenas de asociaciones referenciales, provocadas por la motivación y como expresión de la propia necesidad del individuo. Son circuitos conceptuales de nuevo tipo que le permiten estructurar su reflexión sobre el mapa conceptual como eslabones de transferencia en el marco de procesos de control. Un diseño comportamental destinado a multiplicar el consenso colectivo con nuevos niveles de conceptualización (aprendizaje).

Cada organismo no sólo se halla adecuado, en términos generales, a la variabilidad del medio sino que está enteramente coordinado con su ambiente, con sistemas receptores y efectores particularizados. Para sobrevivir debe alcanzar condiciones de cooperación y equilibrio de ambos sistemas. Cuando la tecnología nos proporciona el e-mail, el contestador automático y el chat para operar en forma inmediata, simultánea y global en lugar de la comunicación directa, comienzan a abundar los riesgos de malentendidos, donde las reglas clásicas de la cortesía pueden desaparecer y las susceptibilidades heridas amenazar con generar diferencias irreconciliables. Frente a ello el resultado de intervenir anticipando los problemas constituye un recurso para la integración de los acontecimientos significativos, organizados en estructuras subyacentes vinculadas y destinadas a enfrentar el hacer cotidiano con decisiones basadas en la solidez, la resistencia y la conductibilidad, tres patrones de la eficiencia que operan aprisionando a los diseños organizacionales que se generan en el contexto de la incertidumbre, asegurando, por otro lado, las condiciones para superar los problemas ocultos que puedan surgir. Esto requiere, en primer lugar, una formación diferente: el culto del éxito en el mercado nos ha hecho pensar que es más importante el título obtenido que el proceso de aprendizaje necesario para llegar a ese título.

Como dice Alvin Toffler:

*“...Se instala una nueva civilización... que implica nuevos estilos familiares, formas distintas de trabajar, una nueva economía...; pero esencialmente una revolución en las formas de aprendizaje.”*

El grado de incidencia de la incorporación de la tecnología en los procesos vitales naturales ha llegado a un punto crítico por lo imprevisible de su incidencia tanto en el perfil de las responsabilidades como en las conformaciones interactivas de la subjetividad. La expansión, crecimiento y evolución no ha encontrado límites pero también nos está conduciendo a una crisis ecosistémica. Hemos derivado en una paradoja económica en la que se mantiene un salario aparentemente caro para desempeños que están por debajo de la capacidad intelectual. Como ejemplo nos sirve observar lo que ocurre con los farmacéuticos: antes tenían la responsabilidad por las vidas humanas a través de un cuidadoso trabajo con balanzas y pequeñas pesas mientras que hoy no son mucho más que vendedores de mostrador tecleando en la máquina de facturar.

Este libro está propuesto como un desafío al pensamiento de nuevas formas para identificar situaciones problemas, a partir de los efectos de dicha incidencia y para minimizar riesgos de crisis en la construcción de desarrollos socio-comportamentales que puedan operar en forma desajustada con la esencia de la naturaleza humana. Con esta propuesta debe quedar clara una intención, asumida desde el comienzo, en nuestra calidad de sujetos activos:

La búsqueda no implica, necesariamente, la creación u originalidad del pensamiento, aunque si no cambiamos algunas estrategias asegurando el rumbo, corremos el riesgo de que terminemos, probablemente, en el lugar al que nos dirigíamos como dice el antiguo proverbio chino, aunque no sea el más deseado. Entonces se trata más bien de contribuir para ordenar o reordenar, con un lineamiento diferente, un conjunto valioso de reflexiones realizadas hasta el presente y que representan a las estructuras subyacentes propias de un sistema de interacción con el entorno, sacudido fuertemente por el aluvión del conocimiento nuevo y los diseños de innovación, sobre todo por la tecnología experta autónoma<sup>3</sup>.

Cada proceso generado por los humanos se sostiene en diseños con clara estabilidad estructural, flujo activo de componentes y un margen de productividad relevante. El crecimiento del modelo económico integrado exige el desarrollo de operadores con potencial laboral apoyado en competencias intermediarias con el dominio de las ecuaciones simbólicas interrelacionadas. Cualquier proceso de formación implica no sólo un alto nivel de conocimiento o información científica sino también, y como vasos comunicantes, implica la

---

<sup>3</sup> Constituye el advenimiento de sistemas que manejan sistemas, máquinas que manejan máquinas (MMM)

formación de mejores seres humanos que a través de la superación personal sean capaces de transmitir a otros, valores y paradigmas superadores de la natural imperfección humana (sujetos biodisipativos). La promoción de los modelos de investigación, tanto puros como aplicados, y el desarrollo de la habilidad, la capacidad y el estilo de toma de decisión<sup>4</sup> son parte esencial de las condiciones exigidas para integrarse exitosamente al modelo de convivencia comunitaria en un mundo que tiende a la globalización.

*“Cuando se prevén los peligros (y este es el privilegio de los prudentes), pronto se conjuran; pero si, desconociéndolos, se los deja crecer de modo que nadie los advierta, son irremediables” le sugería Machiavello al Príncipe.*

En ese contexto la expectativa de mi análisis apunta a generar una reflexión cuyo mayor aporte es intentar una “lectura” que contribuya a ampliar los marcos de percepción de las situaciones problemas en la realidad, restringiendo los alcances negativos del “efecto retronoción”. El enfoque constructivista, que nos lleva a aceptar al conocimiento como una construcción personal, reconoce que es una posibilidad del pensamiento para representar al sistema de componentes y de relaciones entre ellos que se da en la realidad y en la que es necesario y atractivo aventurarse. Sobre todo en la comprensión de aquellas relaciones entre los componentes presentes en el despliegue de la organización funcional empresa, proponiendo una multiplicidad y variabilidad de ángulos de visión que faciliten una comprensión más amplia de sus efectos. La consecuencia será el logro de alternativas de solución, más profundas, sobre todo en lo que hace a la solución de sus problemas de conducción, dentro del sistema de relaciones que moviliza la participación del potencial laboral y que pueda ayudar a restringir, paulatinamente, la incidencia de los Costos del Incumplimiento C (i) como costos ocultos. Principalmente cuando éstos podrían surgir del poder destructivo de la falta del contacto personal, un comportamiento propio del carácter gregario de los humanos, y que requieren una respuesta cuasi-gerencial<sup>5</sup> tomada a tiempo y tan refinadamente adecuada como sería posible. Esto nos implica mucho más que en épocas de crisis pasadas con la reconstrucción de idearios, horizontes y proyectos de modelos confrontadores en una sociedad que avanza peligrosamente hacia proyectos idiotizantes del saber, cuestionando profundamente a los cercenadores de la posibilidad intelectual teórica y práctica para revertir un modo de vida infrahumanizador. El cuestionamiento más duro en la calidad de los resultados relaciona, indudablemente, la contradicción de poder enviar dos hombres a la Luna con 10 segundos de error sobre el horario previsto y tener tantas dificultades para controlar los 15 o 20 minutos de atraso en un terrenal y simple tren urbano.

Ensayar y equivocarse es una parte necesaria e inevitable del aprendizaje para cuidar de no caer en procesos rigidizados, inamovibles y sin relación con la experiencia cotidiana. Es clave avanzar sobre las consecuencias de una alianza falaz que se establece en la relación academia-negocio-eficacia-renta, exclusivamente, para que no devenga en una “barbarización” de los sentidos, los valores, los referentes, las memorias, los objetivos, los requerimientos con una des-espiritualización a-crítica y estandarizada.

Quizás sea ahora el momento oportuno para encontrar las estrategias que fortalezcan la necesidad de iniciar un camino de análisis acerca de lo que pasa en el ámbito formativo. Debemos introducirnos en el análisis de los principios que marcaron el desarrollo del sistema social hasta aquí para descubrir los fundamentos que permitan quebrar esa tendencia, en la actividad científica, observada con cierta recurrencia, según la cual los grandes descubrimientos e invenciones se deben pagar, necesariamente, con el riesgo de una creciente decadencia en la cultura de interacción. Una expresión del potencial de la crisis es la convivencia de los resultados fantásticos de la aventura espacial y el desarrollo biotecnológico con la recurrente conflictividad de las minorías, las dificultades por la congestión de los transportes urbanos, la subsistencia de verdaderos Ghettos en la población sobre todo urbana, la insuficiencia de la calidad de la educación, el crítico problema del HIV y de las drogas, el callejón sin salida de las guerras y el sin-sentido del terrorismo y de cualquier otro fanatismo, pero también por la irracionalidad de los ejes de desarrollo de las tres principales industrias al nivel mundial: la primera la droga (incluida la cocaína, el opio y la heroína), seguida por la industria armamentista y la del petróleo<sup>6</sup>. Las dos primeras destruyen al hombre espiritual y materialmente; la última, como recurso no renovable, es motivo de permanentes desastres encubiertos con la aparente legalidad de las guerras. La caída del Muro de Berlín, la globalización a marcha forzada, los ciclones económicos y monetarios, la atomización de la violencia, los trastornos climáticos, las epidemias y otras graves perturbaciones de la salud pública a escala planetaria, y tantas otras rupturas, están llevando a los países, Estados, regiones, empresas y a los hombres y mujeres que los componen a una dolorosa condición de politraumatismo<sup>7</sup>. Nos cuidábamos de la explosión mientras que hoy nos acecha en todos lados el riesgo de la implosión. Esto con sólo nombrar los titulares habituales de la prensa.

En última instancia, se trata de contribuir con la reorientación de la reflexión hacia la búsqueda de la

<sup>4</sup> Como definición de “competencias para la participación en la interacción laboral”

<sup>5</sup> Conducida por criterios de intervención como acción intencionada, direccionada y controlada.

<sup>6</sup> Citado por José Cárcamo en “Hacia una nueva economía”

<sup>7</sup> Patrick Lagade y Laura Bertone en La Nación Revista 7-12-03

oportunidad y el potencial para construir modelos de organización basados en principios con respaldos científicos y de tolerancia que abran las puertas hacia las condiciones de la felicidad compartida, a partir de posicionamientos críticos y auto-críticos frente a temas como la equidad, la igualdad de oportunidades y la calidad educativa; temas que se nos presentan como desafíos impostergables para generar propuestas que se formalicen en la mejoría de la condición y calidad de vida. En situaciones de crisis las asimetrías se ponen en escena y las metas no alcanzadas despiertan el fantasma de la inviabilidad.

La ciencia es la creadora de nuevo conocimiento (sistema de respuestas integrado disponible para cualquiera), la educación es el vehículo de transferencia (desarrollo de competencias para captar, registrar y operar nuevas relaciones en la construcción de las respuestas) y la innovación es el ejecutor de procesos (implementación de la creatividad de los recursos científicos a nivel operativo con objetos definidos) con la responsabilidad de enfrentar contextos diferenciales con condiciones de enorme fragilidad, con riesgos de complicaciones múltiples que pueden provocar la desaparición de los referentes, hasta con el derrumbe de la confianza que puede afectar con la pérdida de los vínculos. La gente que puede avanzar en este mundo es solo la que persigue y busca las circunstancias que desea, y si no las encuentra las crea. La ilusión, la creatividad y la inteligencia son las armas imprescindibles para encontrar respuestas más adecuadas y originales en la compleja situación actual con capacidad para reconstruir los puentes de la supuesta estabilidad arrasados en los últimos tiempos. Es necesario reflexionar sobre el perfil de la sociedad que se está gestando para tomar medidas de adecuación y ajuste a tiempo. El camino es revisar el modelo comprensivo (por el potencial de multiplicación implícito en las tendencias a la globalización) junto al perfil del desafío que motorizó el cambio hasta ahora, ya que la mayoría de los progresos en la productividad han resultado más bien de la automatización y de la modernización de los equipos que de la mejor utilización del potencial creciente de su personal. Una circunstancia crítica, tanto como para que el presidente de una conocida corporación se lamentara que su empresa no aprovechaba más del 50% de la capacidad funcional que desarrollaba (con la capacitación que ella misma hacía) en sus empleados. El crecimiento del nivel de confort depende de la identificación permanente de las deficiencias, tanto subsanables como las no subsanables, como motivadores para incrementar la investigación de los problemas. ¿Qué pasa cuando las cosas se van degradando de a poco y desde el interior, cuando no se trata de vencer enfrentamientos externos, sino de lograr reconstruir en terrenos carcomidos por la inconsistencia y socavados por la desesperanza? se preguntan Lagade y Bertone. El problema principal puede llegar a ser no tomar los “problemas” en sus propias manos. En esa línea se inserta la búsqueda de alternativas para superar una recurrencia constante del sistema sociocomunitario y que provocara la preocupación, entre otros, de Horkheimer y Adorno cuando señalaron

*“No se trata de otra cosa que comprender por qué la humanidad, en lugar de entrar en un estado verdaderamente humano, pareciera no olvidar los géneros de la barbarie”*

Aunque también sabemos que no todo lo que pasa en la crisis es malo porque el estado de satisfacción de las necesidades básicas (requisitos) tiende a marchar, en promedio, hacia una mejora del confort (requerimientos) como filosofía organizativa de la convivencia tanto individual (familiar) como grupal (comunitaria). Sin embargo al comprar un auto, nos seguimos fijando en primer lugar en su estética, confort y prestación (principalmente lo que nos vende la publicidad como estado deseado) mientras que la búsqueda de referencias sobre motor, consumo, potencia, tracción, equipamiento, polución aparece apenas como complementaria. Estamos en un mundo socioeconómico operado como una red funcional integrada, donde las tendencias del desarrollo tecnológico pueden crear, por sí, espacios vinculados y relacionados, aunque no nos fijemos mayormente si las actividades del mercado son productivas, improductivas o destructivas. Esto significa que debemos visualizar a la globalización como un avance revolucionario científico-tecnológico con la aceleración de los tiempos de implantación y transformación de los valores, por la diversidad de la reconversión de los modelos de aprendizaje, movilidad laboral incremental y la reformulación de estrategias político-organizacionales para la activación funcional basada en el enriquecimiento (*empowerment*) de la gestión, pero que al mismo tiempo todo esto exige una actitud de control participativo mucho más significativo que en el pasado.

La organización de la empresa / institución, como célula de participación clave para el desarrollo social, es una construcción unitaria dinámica desarrollada por los hombres como un recurso de intermediación<sup>8</sup> para acompañar la relación con un medio esencialmente en transformación (sistema vital) que los sorprende con desafíos de nuevo tipo a cada instante y que despierta emociones diferentes a cada paso. Así como el lenguaje no expresa simplemente pensamientos o ideas sino también los sentimientos y las emociones, es necesario construir un diseño de comunicación integrada para posibilitar la circulación de referentes organizados para la toma de decisiones a través de redes simbólicas multivariadas que integren lo emotivo

---

<sup>8</sup> La empresa es un “recurso” de los humanos y los humanos el menos “recurso” de la empresa. Un recurso es cosificable y manipulable. El humano tomado como el operador autónomo que requiere la tecnología experta autónoma no es cosificable ni manipulable



junto a lo conceptual, lógico y científico para dominar el nuevo contexto organizacional. Constituye, en consecuencia, un desafío permanente en un campo donde se despliega un proceso de adecuación constante del comportamiento (individual o de interrelación): ya sea manteniendo el formato de la respuesta conocida cuando la modificación (cambio) de las relaciones es de baja amplitud; o bien transformando el perfil de la respuesta<sup>9</sup> para ajustarse a la nueva ecuación de impacto, integrando en la resultante (conducta) las valencias de las variables que aparecen como necesarias para el equilibrio en la nueva situación. Como se está desarrollando en el seno de la sociedad una verdadera y profunda transformación, (ya que se está revulsionando todo el sistema de relaciones y los modelos comprensivos que las contienen), no sería impropio hablar que estamos ante una revolución: quizás una segunda revolución copernicana que nos obliga a repensar la forma de pensar la nueva realidad.

Quienes se atreven a pagar el precio del éxito, piensan menos en los problemas y más en las soluciones. La reacción para lograr la adecuación a la nueva situación (respuesta) es comandada por un sistema abierto y flexible de análisis: el pensamiento humano, que permite ajustar el rumbo de la marcha de las intervenciones incluyendo, inclusive, el destino inverso. Como es imposible vivir el presente en función del pasado lo ventajoso es utilizar los resultados de la experiencia como marco de análisis de cara al futuro como oportunidad para operar.

*“Lo que perturba y alarma al hombre no son las cosas sino sus opiniones y figuraciones sobre las cosas”  
señalaba premonitoriamente Epicteto.*

Creo que la visión principal de quienes se arriesgan a abordar la problemática del desarrollo del conocimiento, en el nuevo contexto, es la de generar circuitos referenciales con menor grado de desvío posible en el sistema de toma de decisión. Estamos frente a la demanda de un perfil comprensivo manifiesto, con capacidad para representar en forma interiorizada al sistema de relaciones de la realidad identificadas en el proceso de reconocimiento referencial, apto para enfrentar la gestión de organizaciones cada vez más horizontales, con flujo comunicacional transversal y vertical al mismo tiempo, que han desplazado a las estructuras de integración vertical (jerárquicas), propias del industrialismo basadas en la rígida orden obediencia. Aunque puedan existir posibilidades para la diversidad al adecuar, transformar e insertar valores de la localidad en la generalidad, el peso de la universalidad de las ciencias, la tecnología y las telecomunicaciones integradas terminan imponiendo las semejanzas.

Por eso no es extraño que cuando las ideologías modernas analizan la realidad surjan los planteos que tienen enfoques en común:

Todas aceptan al concepto de crecimiento como indispensable, aunque difieren en cuanto a las formas y mecanismos de distribución de sus frutos

Presentan inquietudes filosófico-políticas primarias que, aunque no van más allá de la definición de las relaciones de poder entre los hombres, no pueden ignorar el poder directo que, tanto la naturaleza como la tecnología al nivel existencial, son capaces de ejercer en el destino de la humanidad. Esto no es otra cosa que la limitación del planteo de las relaciones de competencia (en el liberalismo) o de la lucha de clases (en el socialismo); semejante reduccionismo no puede llevar a otra cosa que a una peligrosa visión unidimensional del hombre y de la sociedad.

Sí, todas están de acuerdo en que uno de los medios inevitables para lograr un destino humano superior reside en el control y el dominio de la naturaleza, donde la tecnología se ha constituido en el instrumento principal<sup>10</sup>.

No basta con la curiosidad para ir hacia las cosas; hace falta rigor mental para apoderarse de ellas, para decir, como lo hacen Horkheimer y Adorno, que el sistema de relaciones en la vida pública<sup>11</sup> ha alcanzado un estadio comprensivo en el que el pensamiento que lo expresa se ve expuesto, peligrosa e inevitablemente, a la transformación en mercancía, con un riesgo intensamente potenciado al producir la creación de fundamentaciones lingüísticas derivadas de pensadores que han quedado comprometidos, a través de una profusa literatura, con el embellecimiento de procesos más que nada perversos. Enfrentamos condiciones de riesgo porque a pesar de que puedan escucharse alegatos publicitarios donde se afirma que, por ejemplo, “ustedes están en el parque donde se encuentra instalada la nueva refinería de la Standard Oil Company, una empresa que contribuye al mejoramiento del medio” y se intente remarcar que del “tigre en el tanque” se pasó en muy pocos años a los pajaritos que cantan, aún estamos en el medio de un feroz ataque a la ecología humana.

Surge allí nuestro compromiso por intentar desnudar algunos rasgos de tal deprivación, como única

<sup>9</sup> La misma modificada o una nueva, diferente en tipo, sentido de flujo y magnitud

<sup>10</sup> Cuadro que surge del análisis de J. Cárcamo

<sup>11</sup> Como expresión regulada del espacio, el tiempo y los recursos compartidos

alternativa para intentar influir en el enderezamiento del proceso. Ocurre que con ello nos encontramos frente al único recurso lícito para negar la obediencia al encadenamiento de las experiencias comunicacionales<sup>12</sup> determinadas, tanto en la base de los referentes conceptuales como en la red de las estructuras tecnocientíficas actuales, de manera tal que se pueda actuar antes de que las consecuencias históricas universales de los desvíos los tornen completamente irremediables<sup>13</sup>.

El problema mayor es que el nuevo escenario ha desatado fuerzas incidentes de una magnitud inimaginada hasta no hace mucho tiempo, que están siendo controladas a partir de modelos de toma de decisión propias de la vieja ola, siguiendo la alegoría de Toffler. La sociedad está en vilo porque la retronoción de su dirigencia sigue montada sobre un circuito transferencial del concepto de poder asentado sobre el principio de la acumulación; mientras todo el nuevo proceso de gestión de la tecno-globalización se basa, precisamente, en la línea ideológica opuesta. Es decir, todo lleva a la multiplicación por activación *just in time* y no a la acumulación por inacción.

Como la búsqueda de la calidad es posible sólo cuando las necesidades de cantidad han sido satisfechas, no se puede esperar que se preocupen mucho por el “tipo de vida” quienes aún tienen hambre. Pero junto a esto debemos resaltar a la problemática del cambio como un tema que no puede quedar circunscrito a quienes tienen una posición holgada o a la rebelión de los hijos de una burguesía que se encamina a la opulencia.

Lo que está en juego, de alguna manera, es el rol y la calidad del liderazgo y la participación. Todo lo que se haya decidido ocurrirá como se lo decidió: bien, regular o peor. Nada de lo que no se haya decidido ocurrirá, no sólo cómo lo deseamos sino que tampoco cómo lo necesitamos. Las realidades de hoy son el resultado de las decisiones / no decisiones del ayer. Y, en tanto el pasado es el orden inmutable (no por ser correcto sino

---

<sup>12</sup> Con su matriz de desarrollo lingüista para la puesta en común donde encontramos que así las marcas de carburantes se jactan de haber eliminado (o al menos reducido) los componentes de plomo de la gasolina, la cualidad principal de los nuevos detergentes parece ser biodegradable, es decir no se preocupan tanto por blanquear la ropa como de evitar la contaminación del agua

<sup>13</sup> Cita Cárcamo, para nuestra preocupación: **-Biodiversidad:** tres cuartas partes de todas las especies de pájaros del mundo están disminuyendo su población o están en peligro de extinción; no menos de cien especies de invertebrados se pierden cada día como resultado de la deforestación; casi la mitad de los mamíferos supervivientes de Australia están amenazados de extinción; los países europeos estiman amenazada la supervivencia de más del cuarenta por ciento de sus mamíferos; de las 270 especies de tortugas existentes en el mundo un cuarenta y dos por ciento está prácticamente extinguida; un treinta y tres por ciento de las especies de Norte América se encuentran amenazadas de extinción; en Nueva Zelanda se ha extinguido la mitad de su fauna de ranas. **-Biosfera:** la ruptura de la capa de ozono ha alcanzado el doble de lo que los científicos estimaban hace algunos años, afectando en principio, sólo al extremo austral extendiéndose hoy hasta la provincia de Buenos Aires *in crescendo*. Sus efectos son ceguera en animales, quemaduras en personas e incremento de cáncer de piel. En 1990 la superficie de la Tierra estuvo más caliente que en cualquier año anterior de mediados del siglo pasado. Seis de los siete años de mayor temperatura oficial conocida, ocurrieron después de 1980. El CO<sub>2</sub> que actúa como gas de efecto invernadero en la atmósfera es un treinta por ciento más elevado que en el período preindustrial y continúa aumentando. Los bosques están desapareciendo en el orden de diecisiete millones de hectáreas por año; más dramático es el caso del Amazonas, pulmón del planeta, donde la codicia del oro justifica su destrucción. 1200 millones de hectáreas de tierras productivas han sido degradadas por erosión, compactación, pérdida de nutrientes y contaminación química. **-Personas:** uno de cada tres niños está desnutrido. 2200 millones de personas carecen de acceso a servicio de saneamiento. Más de 1000 millones de personas son analfabetas. El seis por ciento de la población mundial es dueña del cincuenta por ciento del ingreso global, mientras 1000 millones de personas sobreviven con menos de un dólar por día. La población humana está creciendo a un orden de 96 millones, de este total 90 millones de personas se agregan a los países más pobres. El uno por ciento de los gastos militares globales, es decir, unos 20000 millones de dólares año, alcanzarían para que todas las personas tuvieran educación primaria, servicio de salud, agua potable, nutrición adecuada y planificación familiar.

por estar secuenciado, vinculado y estabilizado) poca será la diferencia a esperar en el proceso. “Mañana está definido en las decisiones de ayer y de hoy. Nos queda sólo pensar en pasado mañana” afirma el saber popular.

El pensamiento simbólico y la conducta simbólica se hallan entre los rasgos más característicos de la vida humana y todo el progreso de la cultura se basa en estas condiciones. El problema se plantea cuando, al emerger la cultura informática sostenida en procesos virtuales se crean condiciones que pueden alienar el sistema de relaciones humanas con el entorno en el que surgió. En tanto el horizonte es sólo para aquellos que se atrevan a volar más lejos, el objetivo que me atrapa como pensador/autor, significará asumir la decisión de romper amarras con la atracción del puerto seguro<sup>14</sup>, al que estamos recursivamente atados (conocimiento instalado como campo de lo permitido). No hay felicidad en la seguridad; como la revolución que hicieron nuestros tatarabuelos, abuelos y padres no ha suprimido la muerte o el peligro, sólo nos queda asumir que la verdad no está sólo en la conciencia racional sino también en superar la dificultad para la configuración del puente que se tienda con la movilidad de las relaciones de la realidad, que permitan intervenir en su evolución en forma consistente. Ni más ni menos.

Nuestra calidad de observadores nos lleva a prepararnos para buscar lo infrecuente sabiendo que no todo el comportamiento humano se fosiliza y que, también, el conocimiento que no puede implementarse tampoco puede compartirse y extenderse. En definitiva asumir que para hacer las cosas diferentes hay que lograr la libertad para verlas de manera diferente.

---

<sup>14</sup> No hay duda que el lugar más seguro para el barco es el puerto pero lo cierto es que no fue construido para estar anclado.



## Buscar allí donde nadie buscó

El impulso creativo no trata de conservar el pasado sino de realizar sus esperanzas. De allí que una definición que puedo asumir como el objetivo de éstas reflexiones sea ayudar a conceptualizar el conjunto de la experiencia rescatada de la interacción con la realidad compleja, integrada con las preocupaciones que la dinámica del futuro provoca en el pensamiento, para intentar participar en la construcción de un nuevo modelo de integración, donde ya no es posible “imponer” decisiones<sup>15</sup> y sí es imprescindible llegar a un acuerdo (discusión, consenso) para alcanzar cualquier meta. La clave para triunfar ha pasado a ser negociar (cómo se acota mi “deseo” con las limitaciones del medio y las decisiones de los otros) y mi mayor desafío, llegar a incorporar su metodología como el recurso operativo por excelencia en el modelo de gestión funcional en los procesos empresarios / institucionales cotidianos.

El resultado de este proceso en mi experiencia no es ni casual ni gratuito. Por ello surge, como mi primer necesidad, manifestar el agradecimiento por haber sido encomendado con desafíos profesionales especiales en mi historia personal y profesional, varios de ellos a los que puedo considerar como auténticos privilegios: por ejemplo, la necesidad de enfrentar la incertidumbre sostenido sólo por la demanda de respuestas (resultados efectivos) y la audacia del pensamiento alternativo, para construir propuestas diferentes, ajustadas a las nuevas necesidades (como la experiencia docente o la reconversión de sectores). Me permitieron operar con la capacidad para identificar las líneas de fuerza alrededor de las cuales éstas se reestructuran, se oponen y hasta se disuelven como estrategias, orientando la comprensión por el sentido más que por el encadenamiento descriptivo.

También reconozco la importancia de haber contado con la posibilidad de plantear estrategias de implementación alineadas en la amplitud de una diagonal de consenso acotada, aunque siempre tendiendo a la capacidad para tolerar la diversidad de los enfoques en los procesos por la falta de consolidación de los modelos comprensivos colectivos. Resultó un camino fundamental para descubrir que no sólo es el más fuerte el que triunfa, sino aquel que también persevera. Tal como lo decía Séneca: *se reconoce a un timonel al final de la tormenta.*

Desde el punto de vista profesional mi vocación mayor fue participar en procesos de formación integrada: construir, en cada reflexión compartida con adultos, un proceso de puesta en común para desaprender una cadena de respuestas dominadas (con el estado de confort instalado), que posibilite la construcción de nuevas generaciones de respuestas capaces de registrarse como aprendizajes en la grilla de referentes conceptuales, susceptibles de ser evocados. Y que, aunque sea necesario asumir la conciencia de que es imposible saber todo, debemos mantener la responsabilidad de hacer lo mejor que sabemos, con decisiones que tengan la virtud de transformar, en su desarrollo, tanto al modelo comprensivo del facilitado como al del facilitador, como para minimizar la ambición de reproducirse en lo idéntico (en una suerte de clonación).

La construcción conceptual es un proceso integrador que se da en el marco de una red de referentes interiorizados para operar en el marco de la subjetividad. Es un proceso que se produce a partir de los sistemas de relaciones percibidos en el contexto de la incertidumbre, con sus rasgos complejos, complicados y confusos, y que forma parte de un juego interactivo modelizado entre referentes emergentes y cadenas de registros susceptibles de ser evocados. De su ajuste y adecuación surge una nueva estructura de relaciones que se apoya en la relación entre el pensamiento propio y el pensamiento de los otros, en un juego donde, tal como lo hace el ADN, hay una disponibilización de los factores de enlace para establecer el nuevo contexto organizativo de las referencias, incluida la autoorganización, la desintegración y la reorganización. Y que diferencia al modelo simbólico humano de cualquier otro que se dé entre los animales, por fuera de los obtenidos por domesticación y aprendizaje. El perfil de la nueva globalidad, impensable aún en el marco de la realidad actual, constituirá la nueva línea del horizonte, caracterizando a los “decenios estratégicos”<sup>16</sup> que sucederán a los que hemos intentado comprender hasta ahora. El impacto nuevo, diferente, lo produce el actual efecto aluvional del desarrollo del conocimiento, sobretodo por la velocidad de multiplicación entre las combinaciones múltiples que se manifiestan en el acto creativo colectivo (globalizado).

El individuo, en la búsqueda de la satisfacción de sus demandas<sup>17</sup>, toma una serie sucesiva de decisiones (que definen el comportamiento), canalizando sus energías hacia el logro del objetivo deseado (necesidades, valores; requisitos, requerimientos). En ese contexto no podemos ignorar que el lenguaje ostenta grados de desarrollo que se comportan como capas geológicas: la básica es el lenguaje emotivo. A partir de allí se construyen tipos bien diferentes. La palabra ya no es una mera interjección, no es una expresión involuntaria,

<sup>15</sup> Como expresión del verticalismo en la pirámide de toma de decisiones

<sup>16</sup> Como los llaman Bressand y Distler en “El mundo del mañana”.

<sup>17</sup> Estado de felicidad como satisfacción orgánica, emocional y conceptual

sino que es parte de una oración que posee una estructura sintáctica y lógica bien definida<sup>18</sup>. Dicho proceso, se dispara a través del comportamiento desarrollado dentro de un ambiente, estructura o sistema social, en el contexto de una interacción (participación estructurada para incidir sobre el flujo de las relaciones en la generación de un resultado). Así, el objetivo de una sociedad desarrollada es lograr modelos comprensivos, con los mayores y mejores niveles de complejidad y trascendencia, como parte de una construcción holística para operar maximizando los resultados en dichos contextos.

Los mismos Horkheimer y Adorno sostienen

*“Si los obstáculos fueran solamente aquellos que derivan de la instrumentalización inconsciente de la ciencia, el análisis de los problemas sociales podría vincularse con las tendencias que están en oposición a la ciencia oficial. Pero también éstas han sido embestidas por el proceso global de la producción y no han cambiado menos que la ideología contra la cual se dirigían. Les aconteció lo que siempre le acontece al pensamiento victorioso, el cual, apenas sale voluntariamente de su elemento crítico para convertirse en instrumento al servicio de una realidad, contribuye sin querer a transformar lo positivo en algo negativo y funesto”*

La máquina industrial, operada con las competencias cotidianas<sup>19</sup>, toleraba el proceso de “ajuste grueso”. Frente a ello, el rol del potencial laboral de los humanos, incorporado a la gestión como sistema experto de ajuste grueso, podía ser integrado al proceso de operación apoyado en el dominio espontáneo de las competencias cotidianas y sistemas de dirección y control estrictos, basados en los principios de la supervisión: orden / obediencia. Además, la misma cadena de la que formaba parte la máquina establecía, como próximo paso del proceso de producción, la posibilidad de aplicar el método “Pasa / No pasa” antes de que el producto sea expuesto a la “aceptación / rechazo” del consumidor. Existía, en ese contexto, una fase concreta de reaseguro sostenida en el dominio de las herramientas perceptuales directas. La riqueza de las experiencias perceptuales anteriores (como componentes de la retronoción) sumadas a las tendencias de los modelos comprensivos configuraban una capacidad funcional, de alto contenido intuitivo y que puede ser llamada “inteligencia comprensiva”, para anticipar las condiciones de control de los procesos. Este dominio constituía el factor clave del éxito en la gestión del desempeño laboral para implementar los procesos de calidad en el sistema funcional desplegado por el industrialismo y el posindustrialismo. En esta realidad también se producía, mayoritariamente, una metamorfosis de los criterios críticos operados en estado de aprobación tácita que no dejaba inmunes a los contenidos teóricos, en un proceso de rutinización y volatilización de las ideas.

La sociedad planetizada a través de su modelo económico e integrada por la tecnoglobalización que representa la telemática, enfrenta un doble desafío: tiene que superar la inercia del desequilibrio excluyente generando nuevas medidas de acceso al desarrollo y al mismo tiempo emplear su potencial para entregarlos a toda la creatividad posible, para demostrar la potencialidad del espíritu innovador en el camino de la generación de las condiciones que permitan superar dificultades y enmendar rumbos.

Algunos estudiosos consideran que la división de la sociedad entre incluidos y excluidos es una realidad instalada como consecuencia de las condiciones de nuestra época y con la que habrá que convivir. Pero esto no puede apagar los esfuerzos por minimizar sus efectos.

Una sociedad que creyó ver una luz en el fondo oscuro del túnel cuando despertó al efecto multiplicador del conocimiento<sup>20</sup> con una movilidad de la demanda muy alta pero con una oferta que no la acompañaba, hoy observa en cambio, que la luz que avanza se presenta como el riesgo de una locomotora que la puede aplastar, con una ruptura del sistema de relaciones que no tiene precedentes y frente a la cual la sociedad debe decidirse a revisar todos los sistemas de decisiones.

De alguna manera ya podemos observar en el marco de la sociedad como los planificadores corporativos comienzan a interesarse por el espacio comunitario donde se realiza su negocio y que opera como hábitat de sus clientes porque descubrieron que sólo su estabilidad es compatible con sus necesidades del largo plazo. No hay negocio posible en una ciudad en llamas. Para tener éxito, la empresa debe atraer a personas de valor y motivarlas para retenerlas, sabiendo que así como podemos tener regiones que ganan en el contexto de países que pierden y regiones que pierden en países que ganan, se deben superar las condiciones de integración selectivas en contextos de desconexión forzada. Pero además de la preocupación por la motivación de los empleados surge la necesidad de atender a la existencia de movimientos de opinión pública creados o catalizados por hombres que escogen un punto débil de la sociedad de consumo y adquieren poder suficiente para proponer y luego hacer votar leyes que remedien ciertos males de la civilización moderna, vinculados con campos como la seguridad vial, la polución o la corrupción y que pueden provocar duras limitaciones a los proyectos, a tal punto que se han transformado en uno de los resortes básicos de este

---

<sup>18</sup> Una mayor orientación sobre las distinciones entre los lenguajes puede encontrarse en las elaboraciones de autores como Edward Sapir, Language, NY Hardcourt

<sup>19</sup> De reconocimiento, operación y control directo

<sup>20</sup> Estructura de respuestas diferenciales registradas como referentes susceptibles de ser evocados

mundo en el que nos toca vivir, que nos circunda y hostiga, como para despertar nuestra preocupación por la previsibilidad y consistencia de los "arreglos institucionales" que nos permitan mostrarnos como una sociedad creíble.

La emergencia de la generación de sistemas que manejan sistemas a través de máquinas que manejan máquinas (MMM) ha instalado la tecno-producción<sup>21</sup>, con condiciones de operación que requieren un nuevo contexto relacional y vincular entre las personas (no sólo las productivas sino también las consumidoras), donde las competencias competitivas cotidianas han pasado a perder su rango de eficiencia. Los nuevos diseños tecnológicos provocaron el ingreso en la cultura de gestión, de un alto nivel de automatismos en las decisiones rutinarias y en la elaboración de datos para transformarlos en información para la toma de decisión, en forma inesperadamente acelerada y con un crecimiento exponencial. Nuestros descubrimientos no son más que el prelude de un proceso de innovación primero, de transformación, des-reglamentación y reorganización después; de la escucha social, como señala Thierry Gaudin<sup>22</sup>, antes que de la toma de palabra surgida inicialmente del campo tecnológico y de ellos dependen al fin de cuentas el éxito, el fracaso y las dimensiones del proceso.

También una mayor amplitud de áreas, abarcadas por redes de decisiones programadas desplazó a las no programadas. La incorporación masiva de propuestas de solución a los problemas complejos, basados en análisis de tipo matemático (con el pensamiento lineal prototípico de la programación informática) así como la identificación de nuevas formas de enlace (links) que potencien redes transmisoras de información para la decisión, provocaron un achatamiento de la pirámide jerárquica organizacional que acompañó a la inversión del vértice de la pirámide en la cadena de decisiones, desde la voluntad omnimoda de la dirección de la empresa<sup>23</sup> hacia el relevamiento de los requerimientos del consumidor selectivo definido como cliente.

Este proceso transforma los fundamentos de la decisión quebrando el principio vertical en el que, como decía Henry Ford, no importaba que los compradores elijan el color del auto siempre que elijan el negro que es el color de los que fabricaban ellos.

Y, es en este contexto, en el que están inmersas las organizaciones hoy, donde puede variar el sentido de flujo de las relaciones desde la estabilidad hasta las altas turbulencias (a las que nos han acostumbrado la emergencia de las condiciones de la incertidumbre), y donde el pensamiento ciegamente pragmatizado queda expuesto a la pérdida de su carácter, no sólo superador sino incluso de conservación, restringiendo su relación con la verdad.

Debemos prepararnos para la movilidad del empleo, el enriquecimiento de tareas (job enrichment), el trabajo en equipo, la teoría de la motivación, la participación en las ganancias, pero fundamentalmente para responder desde el nuevo concepto de "patrones empleados" frente al clásico rol de los "patrones propietarios".

Los nuevos responsables del Núcleo de Decisión (Main Management) están precedidos por un duro recorrido por las escalas jerárquicas, sometidos a un régimen de sanciones frente al fracaso, que les brinda la posibilidad de reconocer el valor de la motivación en el trabajo.

El nuevo paradigma del sistema institucional de socio-formación (educación e integración) tiene que recoger el perfil comprensivo de los modelos analíticos demandados por los sistemas expertos autónomos: diseño y planificación virtual, implementación simulada, construcción de matrices de datos convergentes, circuitos de monitoreo, modelos sistemáticos de comprobación para acompañar la transformación tecnológica de las empresas y las nuevas condiciones de la competencia.

Surge, en este nuevo contexto, la llamada fábrica automatizada que trabajará en el futuro basada en redes de decisiones programadas, mayoritariamente, por centros de planificación también automatizados. El tecnoproductivismo, a través de la tendencia a transformar a los bienes en servicios (por ejemplo, en lugar de la biblioteca para los libros, desarrollamos enlaces para conexiones a Internet), provoca nuevas relaciones de valor virtuales. Esto trae consigo la posibilidad de la pérdida del contacto directo, inclusive con las otras personas, que deriva en el riesgo de la construcción de mundos cerrados para la privacidad individual, donde el peligro más significativo es la fuga potencial de la realidad hacia un campo de representación virtual. Por eso no podemos dejar de observar con atención la empeñosa búsqueda desplegada por los especialistas en Inteligencia Artificial destinada a encontrar "efectos universales", que puedan ser capturados como componentes aislados, y que lleva a tratar de producir la programación de la operación de la computadora a través de propuestas poli lineales, que no se limiten sólo a procesos numéricos –ni a algoritmos no numéricos-, sino que tendrían que ser selectivos al pedir prestadas ideas menos sistemáticas (del estilo de las

---

<sup>21</sup> Unidades de programación y operación autónoma, altamente robotizadas y descentralizadas con gestión de software que están desplazando al sistema de producción del industrialismo caracterizado por la operación de hardware

<sup>22</sup> Citado por Bressand y Distler

<sup>23</sup> No existen clientes cautivos

que usan los seres humanos), al tratar los muchos problemas que han evadido la posibilidad de la conversión en algoritmos.

Por eso, también, es importante instalar la preocupación por la comprensión de la forma en que serán afectados los procesos humanos de decisión en la solución de problemas en el nuevo contexto, con una dedicación especial a observar qué pasará con el rol de la intuición, ya que, por otro lado, no podemos olvidar que este fue el factor de diferenciación de la especie humana. Creo en el aprendizaje pero también creo que es más fácil aprender que olvidar lo aprendido, como sostiene Dave Ulrich. Correr el riesgo de perder esta ventaja comparativa significa poner en peligro la perspectiva de desarrollo sostenido de la propia especie. Y esto, agravado, porque aún no dominamos el mundo de las comunicaciones integradas (Internet): un sistema inteligente que es como un océano, inmenso, sin límites aparentes, falto de referencias y caminos señalados, que exige competencias especiales para la gestión de modelos comprensivos dinámicos, que orienten la navegación en la web. Todo esto cuando tampoco hemos podido avanzar, aún, en el reconocimiento del marco de incidencia que tendrá, por ejemplo, la convivencia de los niños con la programación de las computadoras<sup>24</sup>, siguiendo las matrices lineales que señalábamos y la forma en que éste proceso pueda afectar sus rasgos intuitivos durante su futuro desempeño laboral (dentro de treinta años).

Esto, además, se produce en un marco organizacional desplegado con la necesidad de alinear en forma polivalente y transdisciplinaria variables complejas emergentes de cinco campos específicos de incidencia: las 5 m's. Son indicadores que deben darnos información para enfrentar la evolución de las relaciones que requieren comportamientos de difícil predicción, como pasa con aquellas variables que definen la intervención en la turbulencia. La *máquina* (equipos, sistemas, soporte con toda la dinámica acelerada de la explosión del conocimiento), la *materia* (insumos para el proceso, simples o combinados mayoritariamente emergentes del laboratorio), los *métodos* (diseño de operación manual, maquinada, robotizada a partir de procesos de intermediación, remotos y tercerizados), el *medio ambiente* (condiciones de trabajo complejizadas incluyendo la localización espacial) y por último, el *man* (operador del potencial laboral con pensamiento alternativo consolidado para el pensamiento abierto) constituyen las unidades de análisis para comprender la integración de la situación.

En nuestro carácter de especialistas en programar y facilitar procesos formativos debemos hacernos la pregunta que constituye uno de los disparadores centrales de las reflexiones desplegadas en este libro y que se dirige a pensar en el posible grado de incidencia de la tecnoglobalización, con sus máquinas que manejan máquinas (techo-productivismo), sobre el dominio autónomo de la interacción (intuición) en el contexto de la vida cotidiana. No podemos ignorar hoy la existencia de una cierta convicción instalada en el sistema educativo, para sostener el riesgo de que si no acotamos el pensamiento estrictamente a la determinación de los hechos y al cálculo probabilístico, podríamos encontrarnos con la invasión del espíritu cognoscitivo por el charlatanismo y la superstición (incluido todo tipo de fanatismo), sin percibir la situación inversa ya que es la rigidez emergente de esta limitación la que abona, precisamente, el terreno para que se acoja con avidez al charlatanismo y la superstición.

La computadora, con todo su potencial de procesamiento y cálculo, ha pasado a integrar la cotidianeidad, no sólo de los adultos sino que también opera como un objeto de la vida cotidiana de los niños, tanto en los ratos de ocio como de estudio y/o trabajo. Esta es quizás la razón fundamental para intentar descubrir la forma en que podrá incidir en la calidad del desarrollo del comportamiento competitivo / no competitivo. Así la oportunidad de interactuar con la tecnología se podrá convertir en una "oportunidad" para la proyección de una parte del sí mismo, en una especie de espejo de la subjetividad y de su potencial de pensamiento, encuadrado en el marco de la proyección sociocomunitaria como para impedir (o minimizar) el riesgo de que quien alcance el dominio de la programación para hacerle hacer lo que quiera a la máquina, esté expuesto al desarrollo de pautas de superioridad que, potencialmente, podrían terminar afectando el estado de equilibrio que contiene al sistema de participación para la convivencia social, sobre todo considerándolo como una resultante de las características gregarias de la especie (matriz biogramática y cultural integradas).

El desafío, entonces, es construir el puente entre el lenguaje proposicional<sup>25</sup> y el puramente emotivo, respondiendo a los principios que orientaron la humanización, como instancia clave para asignarle sentido a las representaciones emergentes en la subjetividad al reconocer a la situación y a las relaciones con los componentes y entre ellos, dentro del contexto en el que están inmersos. Es decir, debemos trabajar para desarrollar estrategias que posibiliten el logro de la diversidad en las condiciones de la masividad. En ese sentido les cabe a los dirigentes sociales la asunción de la responsabilidad por proponer y generar las decisiones que minimicen el riesgo de aparición de nuevos sistemas potenciales de discriminación entre

---

<sup>24</sup> Hoy los niños comienzan a programar a los tres años sus juguetes electrónicos y acompañarán todo el proceso formativo –preescolar, escolar, secundario, universitario y postuniversitario- con el modelo de pensamiento lineal de la programación. De ellos saldrán los cuadros de conducción. ¿cómo será su sistema de análisis de decisiones?

<sup>25</sup> Término introducido por el neurólogo inglés Jackson



grupos de superhombres, contagiados por los sistemas de respuestas de los procesadores electrónicos<sup>26</sup>, escindidos como una especie de raza de super-seres, de aquellos otros que puedan quedar marginados por las nuevas condiciones del proceso. No podemos quedarnos con comportamientos que son inoportunos, ineficaces, improductivos o peligrosos ni debemos contentarnos con la asunción de la obsolescencia como una situación que significa la exclusión sin culpa, en lugar de buscar los recursos para compensar frustraciones y carencias emergentes del modo de vida competitivo<sup>27</sup>. Son respuestas que dificultan la asociación y la convivencia que hemos decidido adoptar. Una situación que, paradójicamente, sería la contrapartida de las oportunidades de desarrollo económico que la tecnoglobalización ha generado, con su espectacular avance aunque, hasta ahora, al precio de la alienación resultante de la fragmentación de la vida laboral.

*“La relación con la computadora revela algo más que una secuencia evolutiva: constituye también una pantalla para la proyección de distintos estilos de personalidad. En segundo lugar, la computadora, debido a su capacidad de interacción, su carácter animado (el hecho de que habla, juega, gana, “sabe” cosas) y a las posibilidades que ofrece para trabajar cuestiones de dominio y destreza, efectivamente se incorpora al desarrollo cognitivo y afectivo. Brinda un medio para el crecimiento y, en ciertos casos, un lugar de anclaje”*

señala Shirley Burke.

El intento de esta reflexión es reunir la capacidad de interrogación y pensar, al mismo tiempo, sobre las redes neuronales de los rudimentarios cerebros saturados por la carga de los targets biogramáticos alimenticios, sexuales y de protección tanto como en el desarrollo de nuevas formas de comprender y establecer estrategias del desarrollo cultural para dominar lo aprendido (mastery learning strategys), como parte del desarrollo sociocomunitario, a partir de la profunda necesidad de acceder a la utilización de la tecnología, esa fuerza omnipresente y poderosa que parece obedecer sus propias leyes de crecimiento perpetuo e inexorable y a la que todo parece someterse. Lo importante, en ese contexto, es lograr identificar las dimensiones significativas de sus efectos respecto de las personas que difieren en su potencialidad, para encontrar y controlar los casos que delimiten dichas dimensiones (buscar la diversidad en la masividad).

*“El conjunto de redes cerebrales incondicionadas que predisponen a un conjunto de comportamientos arcaicos, son redes supervivientes, articuladas e intrincadas en nuestro sistema nervioso y fueron antaño, lo suficientemente exitosas para persistir. Constituyen en el cerebro actual, una carga ancestral, la mayoría inútil hoy”*

como podemos leer en Di Paquali

Frente a ello la creatividad sólo aparece desplegada bajo el signo de poderes flexibles y acompaña la lógica organizacional de las redes, de manera tal que quedamos adheridos a un proceso dinámico, similar a lo que ocurre con la invención de un lenguaje, en un marco de compatibilidad relativa de los elementos, aunque con la continuidad relacional que provocan y permiten las condiciones de los lazos vinculares e intervinculares. Y, así como en lo propio de una lengua viva, existe en la nueva construcción un equilibrio inestable que transcurre junto al eje del tiempo, entre la conservación de las matrices instaladas y la invención de nuevas reglas. La movilidad es el rasgo fundamental que exige una competencia funcional muy particular para asistir a la intimidad misma de los procesos de aprendizaje y posibilitar, con su dominio, las mejores decisiones, ya que del futuro lo único que podemos asegurar son las decisiones de hoy.

*“La imaginación es más importante que el conocimiento... el conocimiento es limitado, pero la imaginación envuelve al mundo. Para percibir con los ojos propios, para sentir y juzgar sin sucumbir a la sugestión de las modas del día, para estar disponible para expresar lo que uno ha percibido y sentido en una afirmación simple o en una palabra dura ¿no es esto la gloria?. Cuando me examino a mí mismo y a mis métodos de pensamiento, estoy cerca de concluir que el regalo de la imaginación ha tenido más sentido para mí que mi talento para absorber el conocimiento absoluto.*

Forma parte del autorreconocimiento de Albert Einstein

Tenemos una larga experiencia (como sociedad del conocimiento) en la construcción de modelos y en la exploración de las relaciones interpersonales, pero sólo estamos comenzando a pensar nuestras relaciones con la tecnología en este estilo adulto dotado de mayores y variados matices. Si estamos seguros que, así como la prohibición ha abonado el camino a los productos más nocivos, el sólo hecho de intentar la limitación o fantasear con la prohibición de la imaginación teórica será un paso seguro hacia la locura política.

El tema de la globalización y los modelos para comprenderla no pueden quedar fuera de la discusión. Se la ha encarado ahora desde una perspectiva fundamentalista pero pasiva que la acepta como una realidad existente,

---

<sup>26</sup> Pensantes pero sin cerebro ni emociones

<sup>27</sup> Propias de un modelo de sociedad basada hasta el presente en el poder por acumulación con sus secuelas de conflicto: esto es mío y no es tuyo ó es tuyo y no es mío

impuesta desde afuera y que por lo tanto nos exige adaptación también pasiva. Por el otro lado quienes lo observan críticamente, sólo tienden a mostrar los supuestos efectos negativos sobre la sociedad, perdiendo de vista los factores incidentales en el progreso que podrían rescatarse para mejorar las condiciones de vida de la sociedad. Ambas posturas están afectando el futuro inmediato y el mediato.

Tomar distancias de ambas posiciones puede abrir una perspectiva crítica, que nos permita reconocer, en primer lugar, que la globalización es un proceso de largo plazo mucho más que una situación cerrada y en el cual hay tendencias y contratendencias que es necesario identificar, definir, reconocer, comparar y cuestionar para esclarecer y lograr que se neutralicen los efectos negativos.

Como las decisiones del presente pueden ser lo principal del futuro, la discusión de las decisiones y la comunicación de sus alcances organizacionales constituyen un fenómeno simbólico naturalizado e inherente a lo cotidiano del ser humano, donde cada vez es más evidente que la incomprensión y la ignorancia llevan a formular juicios falsos. En este contexto la globalización en sí misma no es ni positiva ni negativa.

Con la apertura de nuestra cultura hacia nuevos modelos comprensivos y paradigmas funcionales se han producido abruptos cambios de reglas de juego, de prioridades y de variables que intentan mostrar los factores de la integración que provocan tensiones por las desigualdades iniciales y que han alterado las condiciones del potencial laboral incorporado y su encuadre dentro de las organizaciones, todo esto potenciado por efecto de las periódicas crisis locales.

La crisis no siempre es negativa porque obliga a las sociedades a mantenerse despiertas. Sí, resulta necesario evitar que haya quienes destruyan por el simple placer de destruir.

Por eso todo esto forma parte del gran desafío: decidirnos a construir nuevos marcos comprensivos de la estrategia, basados en el pensamiento abierto y alternativo para intensificar el flujo de la transformación y el crecimiento de los modelos de gestión de alta eficiencia y productividad, como ideas con características verosímiles y creíbles para ser compartidas y desarrolladas o simplemente refutadas; procesos que serían impensados sin el aporte de la tecnoglobalización, y como para reafirmar que, si la estructura no sigue a la estrategia, el resultado final es la ineficiencia.

## A manera de encuadre

Estamos en transición. La economía<sup>28</sup> representa hoy la propuesta de una cadena de relaciones en la sociedad que ha planetizado su influencia por imperio de la tecnología integrada, en un proceso que ya no depende de la voluntad individual. No existe, en consecuencia, rincón comunitario para la convivencia que pueda decidir hoy, por propia voluntad, no dejarse someter a la intervencionalidad de las tendencias a la globalización.

El salto logrado por la tecnología es quizás el que más ha acercado su desarrollo al principio “global”, que significa otorgar el acceso en similares condiciones para todos (acaso sea la única). Por eso es que hoy sólo podemos hablar con propiedad de “*tecnoglobalización*”<sup>29</sup>.

La tecnología, creación pura de la especie en su proceso de humanización<sup>30</sup>, se manifiesta a través de la articulación de recursos externos al individuo basados en un diseño, principios de ejecución y matrices de control. Todo dentro de una estrategia inédita de evolución filogenética que brinda la posibilidad de actuar sobre algo que sucede en el mundo interno o externo de acuerdo con un propósito preestablecido, para arbitrar medios determinados que provoquen transformaciones en el sistema de relaciones naturales. La base tecnológica implica disponer de principios regulados que aseguran la reiteración de las respuestas, dentro de una tolerancia funcional definida en el diseño, en tanto máximo desvío aceptado antes del rechazo y como parte de un proceso de ajuste permanente que ha alcanzado el potente nivel de desarrollo de las máquinas que manejan máquinas (MMM). Un modelo de tecnología experta autónoma surgida bajo las características del autodesarrollo, con potencialidades aptas para construir la oportunidad que afirme su condición de puerta de acceso a un nuevo nivel de transformación de la especie. Un campo de oportunidades formidable que se consolida con el aporte de la Cibernética de Segundo Orden.

Estos recursos integrados no sólo amplifican el campo de intervención, mejorando las condiciones de acceso a la reposición de energía y provocando efectos sobre el sistema de relaciones de la realidad, con mayor significación, alcance y profundidad que los que le permitía la acción de gestión directa, sino que al mismo tiempo, están demandando ajustes en los modelos comprensivos, acentuando el proceso de exclusión allí donde no se pudo avanzar en la integración al nuevo modelo. Un tipo de adecuación necesaria para que, a través de la transformación de las matrices cognitivas, permitan pasar de los “modelos de intervención”<sup>31</sup> de gestión ejecutiva<sup>32</sup> hacia la instalación de los diseños de “intervención pero de gestión monitoreada”<sup>33</sup>.

El proceso hacia los nuevos sistemas de producción se ha desplegado a través del diseño e instalación de nuevos modelos comprensivos que permitan operar en el contexto de las máquinas que manejan máquinas (Tecnología Experta Autónoma para el desarrollo del tecnoproductivismo como etapa superadora del industrialismo), en los sistemas de abastecimiento tanto de productos como de servicios. Hablamos de la sociedad de un futuro que ya llegó pero que trae como contrapartida, en su potencial, el riesgo de provocar conjuntamente tanto el fin de la historia (marco social) como el de la naturaleza (marco orgánico).

Porque como también podemos leer en Horkheimer y Adorno

*“La condena natural de los hombres es hoy inseparable del progreso social. El aumento de la producción económica, que engendra por un lado las condiciones de un mundo más justo, procura, por otro lado, al aparato técnico y a los grupos sociales que disponen de él una inmensa superioridad sobre el resto de la población. El individuo se ve reducido a cero frente a las potencias económicas. Tales potencias llevan al mismo tiempo a un nivel, hasta ahora sin precedentes, el dominio de la sociedad sobre la naturaleza”*

Las máximas expresiones de ese proceso, las computadoras, son máquinas que las personas también llevan a su hogar, entregan a sus hijos, usan para jugar, para escribir cartas y para facilitar la administración del tiempo y el dinero, involucrando a toda la red de relaciones de su “subjetividad”. Las tecnologías ejercen profundos efectos sobre la sociedad que las genera. Uno de ellos es la transformación del modo de comprender, de las categorías de pensamiento y del estilo de reflexión. La tecnología, como dice Juan Enríquez, ni es amable ni espera, no dice por favor; les cierra la puerta de un golpe a los sistemas existentes y, a menudo, los destruye.

John Gardner<sup>34</sup> escribía “que es fundamental emprender en los próximos años un análisis profundo del efecto

<sup>28</sup> Como ciencia de la asignación “regulada” de la reposición de energía en el marco de la interacción social

<sup>29</sup> La misma máquina funciona de la misma manera independientemente del lugar – terrestre o espacial - donde se la ponga

<sup>30</sup> Como homínidos nos transformamos en itinerantes sin tregua, caminadores del mundo y adaptados pensosamente a sabanas, altiplanicies, costas, desiertos, montañas y regiones circumpolares, sostiene López Pasquali.

<sup>31</sup> Acción intencionada, direccionada y controlada

<sup>32</sup> Con pensamiento basado en la percepción directa

<sup>33</sup> Con pensamiento basado en la percepción indirecta y auto-controlados

<sup>34</sup> Citado por Irene Chedaux

que puede producir sobre el individuo nuestro nuevo sistema de organización socio técnico. Debemos establecer ante todo, cuáles son las amenazas que pesan sobre el hombre en el estado actual de la organización de las empresas y esforzarnos por adoptar sistemas socio técnicos que nos inmunicen contra estas amenazas. Debemos concebir agregaba, una organización del trabajo que satisfaga las necesidades psicológicas del hombre y permita el desarrollo de su personalidad. Tenemos que procurar que el hombre informe al proceso de la tecnología; no solamente su producto final sino también el proceso de producción. Inevitablemente esto impone la necesidad de transformar la dinámica de los modelos comprensivos para instalar matrices cognitivas dinámicas que acompañen la nueva secuencia funcional para la transformación, provocando una revisión de las estructuras subyacentes en muchos referentes conceptuales. Sobre todo porque cambian su sentido en el nuevo contexto organizacional y es necesario impedir la consolidación del poder conservador que, contradictoriamente, mientras rechaza la manipulación genética<sup>35</sup>, permanentemente pone en funcionamiento fábricas de pensamiento único, que producen millones de cerebros hechos a troquel y poseídos por un vacío uniforme. Es importante incidir en el contexto iatrogénico constituido en marcos donde la paranoia, las fobias y las ansiedades impulsaron un circuito de respuestas adictivas, con el riesgo de la secreción casi continua de adrenalina como forma estereotipada de funcionamiento de nuestro cerebro<sup>36</sup> ya que, mientras el individuo queda expuesto a la desaparición frente al aparato al que sirve, nos encontramos que ése mismo aparato está en condiciones de proveerlo de recursos para la reposición de energía como nunca antes lo ha hecho.

Sólo un equipo dirigente de primer orden puede asegurar la expansión de una empresa con actividades cada vez más complejas en un mundo que avanza rápidamente. El desajuste golpea fuertemente a las unidades de producción (ya sean del modelo industrial, el industrial integrado vertical o la recién llegada tecnoproducción) porque cada vez más se intensifica la competencia de empleadores no productores, con ciclos de amortización más rápidos, incluida la mayor captación de la administración pública, que absorben a los mejores egresados en forma creciente con condiciones de trabajo más atractivas y mejor remuneradas (incluido el peso de los beneficios).

En tanto el diseño de la gestión forma parte de la arquitectura del "negocio", la red que se establece permite que los síntomas de un miembro individual orienten la comprensión del problema contextual. Pero si bien se puede trabajar en forma directa sobre el portador de la situación problema es una alternativa que no asegura la erradicación total de los problemas. Cuando un modelo de comportamiento ineficiente se instala en la retronoción comportamental de la organización es necesario realizar el rediseño de los procesos básicos para eliminar los enlaces con los factores de crisis encubiertos.

Por eso resulta importante trabajar con "potenciales laborales" generalistas (polivalentes y transdisciplinarios), sin ideas preconcebidas para aprovechar su maleabilidad para adecuarse a los modelos requeridos en forma más simple.

Nuestro tiempo se caracteriza por la tendencia a reflexionar críticamente sobre casi todas las situaciones, aún aquellas vividas hasta ahora bajo la consigna de la costumbre o la aceptación de la tradición. Pero siempre que hay una formación, paralelamente hay una deformación. Así nos encontramos que en el estado injusto, la impotencia y la dirigibilidad de la masa puede crecer proporcionalmente con la cantidad de bienes que le es asignada globalmente frente a la potencialidad de la sociedad. Podría ocurrir, así, que nos encontremos con la necesidad de enfrentar un proceso de transformación conceptual que sería clave para someter a análisis la posibilidad de minimizar la disipación de energía en las nuevas propuestas de organización, por ejemplo, de manera semejante al control del impacto generado por el industrialismo en la sociedad moderna cuando produjo la separación entre el hogar y el lugar de trabajo. Entonces fue para evitar el choque entre criterios opuestos en la gestión, fundamentalmente, al concentrar la actividad de los hombres en los negocios y lograr a través de la minimización de las redes de vínculos familiares<sup>37</sup> la identificación permanente con el concepto de ganancia. Ahora sería necesario revisar las pautas de asignación de las cuotas de acceso a los resultados revirtiendo los criterios base para la toma de decisión, desde una condición de carencia hacia el potencial de excedencia, que instalan la búsqueda de una inversión de la base valorativa, en lo que aparece como una verdadera "segunda revolución copernicana". Es, quizás, el único camino para asegurar el respeto al mantenimiento de la biodiversidad del planeta, controlando la destrucción indiscriminada del ecosistema y las fuentes de contaminación medioambiental. Tanto el sistema de producción industrial como tecnoproductivo deben mostrar que no son insensibles a la problemática sociocomunitaria y que pueden contribuir en la construcción de un mundo mejor, que no son un bastión del conformismo y que reservan un campo grande para la imaginación y la personalidad.

La emergencia de espacios comunes para la convivencia (sedentarios y urbanos), cada vez más

---

<sup>35</sup> Reproducción en serie de individuos iguales

<sup>36</sup> Citado por López Paquali

<sup>37</sup> Con el efecto de sus deberes morales para la consolidación vincular

indiferenciados por la tecnoglobalización y las comunicaciones integradas, generan condiciones de interrelación dominadas por la incertidumbre creciente, con todo el impacto que supone el surgimiento de las controversias<sup>38</sup> e imponen la instalación de “redes políticas” como una creación desplegada por los propios humanos, configuradas, como contrapartida, para lograr el desarrollo armónico del sistema de relaciones múltiples<sup>39</sup>, con su capacidad reguladora de los vínculos.

---

<sup>38</sup> Como expresión de puntos vista encontrados, producto de la individualidad de cada uno

<sup>39</sup> Con una percepción cada vez más compleja, complicada y confusa

## Las nuevas escalas comprensivas

Tenemos una formación de modelos comprensivos teñidos con una retronoción que nos facilita la observación del mundo de una determinada manera, pero no contamos con la misma facilidad para percibirlo desde perspectivas diferentes a la propia.

En el nuevo contexto se produce un cóctel de derivaciones impredecibles. Tal como lo señalaba Séneca, debemos descubrir si el problema es que, el proceso de discriminar las dificultades que se presentan en el contexto de la incertidumbre hace que no nos atrevamos a muchas cosas o sí, simplemente, estas cosas nos resultan difíciles porque no nos atrevemos a hacerlas, pensando que las cosas más importantes sólo deben estar en las mejores manos.

En tanto el humano adulto en interacción aparece como un organismo capaz de formarse a sí mismo (auto-organizarse), que no es estático en el tiempo y en el espacio, sino que es alguien que se halla en continua adecuación y evolución (cambio progresivo), el problema que debería revisarse es el modo en que opera sobre la realidad, y cómo esto depende totalmente de la forma en que la percibe.

En ese contexto, los miembros de la especie humana<sup>40</sup> aparecen como individuos que traen una historia consigo: son sujetos “aprendidos”. Sociocomportamentalmente diremos que son “adultos” con autonomía para operar en tanto puedan ser aceptados como tales por los demás e incorporen su matriz de relaciones al contrato psicológico que articula su sistema de vinculación cotidiana, desde el punto de vista relacional, conceptual y emocional.

De la mano de este proceso hemos ido formando nuestros modelos comprensivos expuestos a los efectos de procesos que contienen filtros perceptivos<sup>41</sup>. El flujo y reflujo de talento constituye, así, un valor distintivo de las organizaciones líderes.

Estos modelos son útiles para lograr una rápida apreciación de la realidad y pensar en cómo operar sobre ella, pero no nos facilitan la observación desde paradigmas diferentes a los registrados. Esta situación provoca la reducción de la calidad de nuestra apreciación del problema, poniéndonos bajo el riesgo de no encontrar la solución bajo el encuadre de nuestro propio punto de vista. Es un efecto perceptual cuya presencia moviliza el reconocimiento de construcciones tendenciadas y provistas de errores en su definición. En definitiva se trata, para los humanos, de llegar a dominar el poder espiritual del pensamiento como para que nos permita captar la realidad y al mismo tiempo nos capacite para orientar y dominar los impulsos de nuestras tendencias.

El potencial multiplicado de relevamiento, procesamiento y registro de datos de la nueva tecnología provoca, entre otras muchas cosas, la convergencia de pasado, presente y futuro, a tal punto que, como lo señala Horacio Reggini<sup>42</sup>

*“ella es, al mismo tiempo, expresión de la cultura que la ha producido y agente activo en la creación y modificación de esa misma cultura”*

e instala la discusión sobre el nuevo perfil del modelo de pensamiento para acompañar este proceso al servicio de la construcción de las condiciones para la felicidad.

El sujeto (individuo pensante), en tanto se presenta como un organismo cognoscente, intencionado y autónomo, de comportamiento gregario y desarrollo progresivo es, en sí, una “formación socio-orgánica” que se constituye socio-comportamentalmente y, por lo tanto, es parte de un proceso incidental, de perfil secuencial (histórico) y con vínculos relacionales integrados. Por momentos, la presión tecnocomprensiva provoca un descentramiento del sujeto de su propia percepción, para tener que ubicarse en un circuito que le permita operar desde el campo de la subjetividad, pero integrando un “imaginario” construido en base al análisis “paralelo” de los contextos.

La computadora aparece, en este contexto, como algo más que un hecho técnico desarrollado por la ingeniería. Se nos plantea como la puerta para generar una transformación plausible, tendiente a la integración y por la que han venido trabajando, generaciones y generaciones. Su incorporación se sugiere a partir de la construcción de modelos comprensivos socio-globalizados que avanzan sobre las propuestas ideológicas encaradas hasta hoy basadas en el enfrentamiento, ya que éstas no han mostrado un éxito significativo. Es uno de los hechos sociales más relevantes de los que produjo la especie en el transcurso de su proceso de humanización por el grado de aceleración de los cambios. Apunta a la integración / optimización de esfuerzos sin limitación espacial ni temporal y posibilitará el proceso inverso al del

<sup>40</sup> Como miembros activos de la PEA – población económicamente activa

<sup>41</sup> Manifestando el impacto de la estructura del efecto retronoción

<sup>42</sup> En el prólogo a El segundo yo, de Sherry Turkle

industrialismo: abrir el potencial para el trabajo descentralizado de la “planta industrial”<sup>43</sup>, para permitir que vuelvan a trabajar desde el hogar<sup>44</sup>. Es así como hemos sido testigos de un lento pero inexorable proceso que ha impulsado el imperio de prácticas, metodologías, sistemas y tecnologías dentro de las organizaciones que, si bien es cierto que han generado cambios positivos en términos de optimización y productividad, también han arrastrado consigo el efecto no deseado del deterioro de lo vincular entre los individuos que componen la organización. Estamos frente a una integración de la mutación súbita y a la evolución emergente como saltos cualitativos a través de las etapas que acompañan el rumbo filogenético primitivo establecido como itinerario para la transformación.

Los seres humanos operan a partir de modelos comprensivos<sup>45</sup> que derivan en matrices cognitivas<sup>46</sup>, constituidas en el campo de la subjetividad<sup>47</sup>. Surgen como parte del potencial de cada individuo, recibido a partir de un proceso de transferencia genética y desarrollado por maduración y formación. Constituyen el recurso para estructurar los referentes aprehendidos (desde el sistema de la realidad) e interiorizados (a nivel pensamiento) para identificar el tipo, sentido de flujo y magnitud de las relaciones entre los componentes de la situación. Las demandas de adecuación se multiplicaron exponencialmente por el crecimiento explosivo del conocimiento, innovación productiva e investigación prospectiva.

El desenvolvimiento del potencial comprensivo en la constitución de la subjetividad (tanto individual como colectivo) se desplazó a través de transiciones de una forma a otra. Es decir desde una actitud meramente práctica a una simbólica, en un proceso sin solución de continuidad pero lento.

Esta matriz le permite al individuo el ordenamiento de los datos en un sentido definido, para darles el valor de información como variables para la toma de decisión. Las matrices comprensivas tienen un basamento para su transformación en actividades sensibles para operar sobre la constitución de la capacidad genética.

El desarrollo madurativo constituye un proceso de curva evolutiva normal que, con la instalación de la formación a nivel socialización, alcanza el dominio de la máxima habilidad para optimizar su comportamiento. El portador del potencial laboral en las organizaciones se asume, en consecuencia, como un sujeto en proceso de aprendizaje permanente.

El objetivo principal es consolidar el desarrollo de la asimetría motivadora del cambio, como recurso para evitar el riesgo de la inercia como sinónimo de envejecimiento. La simetría es la forma propia del equilibrio interior y exterior y lleva a la “cristalización” de las expectativas. Por eso el adulto se encuentra en la búsqueda constante de cierta disimetría (variedad), equivalente a la posibilidad de generar cambios que impidan al sujeto caer en cualquier tipo de inercia física, intelectual o afectiva.

El marco de la experiencia, gestión de la participación laboral con la instancia clave de la toma de decisiones, completa el desarrollo de las “competencias” funcionales y operacionales para desempeñarse plenamente como un sujeto aprendido, como parte de un claro contrato psicológico<sup>48</sup>. La preocupación central de los especialistas en la organización de la gestión del comportamiento laboral humano es la conducción de los procesos de reconversión y pasa a ser clave la identificación de los modelos de integración de los tres niveles que caracterizan a las competencias (capacidad, habilidad y decisión). Sobre todo porque es a partir del descontrol de este proceso que se constituye el marco iatrogénico del efecto “retronoación”<sup>49</sup>.

El perfil de riesgo que surge en este proceso, como efecto resultante, es la dificultad para comprender la realidad que se presenta a la percepción de los hombres, mucho más si ésta es cada vez más compleja, complicada y confusa. Esto no es otra cosa que el producto de un proceso incrementado de incertidumbre, expresado en la multifocalidad de las respuestas que demanda la realidad y en el que surge la necesidad de aplicar planteamientos diversos e innovadores (multidisciplinarios y transdisciplinarios) para abordar los problemas persistentes. Hoy, en este contexto, el paso del tiempo sólo vuelve más viejo al individuo y es la vivencia participativa la que provoca el desarrollo de la experiencia. Los desniveles de las vivencias impulsoras de los ajustes para la adecuación del sistema de respuestas requiere mucho más de la *transformación* (activa y anticipatoria) que de la *adaptación* (pasiva y a posteriori). De allí la importancia de identificar los nuevos factores articuladores del proceso de decisión, para construir la ecuación equilibrada del nuevo sistema de toma de decisiones. El reloj digital con su ingreso posibilitó la inclusión del reconocimiento de diferencias (spread) imposibles de ser distinguidas por la capacidad preceptora músculo del organismo biológico, vinculada desde siempre al uso del reloj tradicional. Ha pasado a ser necesario tener

---

<sup>43</sup> Que se caracterizaba por la integración vertical y la operación directa

<sup>44</sup> Sistema de tercerización e integración modularizada

<sup>45</sup> Sistema de pensamiento

<sup>46</sup> Sistema de conocimiento

<sup>47</sup> Sistema de interiorización

<sup>48</sup> Lo que cada uno cree que los otros esperan que haga

<sup>49</sup> Modelos relacionales entre referentes conceptuales registrados que “filtran” la calidad de la percepción en el “darse cuenta”, como parte del proceso de identificación de las modificaciones en el sistema de relaciones

la capacidad de imaginación de resultados, más que el dominio de las operaciones, al ritmo acelerado con el que opera la máquina experta.

Sabemos por las investigaciones de la biología que los organismos se comportan con una individualidad que ejerce escasa influencia sobre el itinerario que recorrerán en su vida, en tanto miembros de la especie. Las leyes que rigen las transformaciones en el plano vegetal son, al igual que en el nivel animal, las de la selección y la mutación para la adecuación a los cambios del medio; y que operan en un tiempo que excede largamente al recorrido individual. En consecuencia serán necesarias numerosas generaciones para que aparezcan cambios en su estructura o comportamiento.

Cuanto más se evoluciona en la cadena orgánica más importante es el papel de la individualidad y el aprendizaje como factores generadores y activadores de cambios como adecuaciones. Aunque las limitaciones del código que transporta el mensaje no permiten más que la transferencia de los “referentes”, es decir, los núcleos cognitivos básicos que sustentaban el circuito de relaciones en la realidad de la situación que dio origen a la percepción / captación, es el modelo comprensivo con potencial dinámico el que le posibilita desplegar intervenciones<sup>50</sup> para impactar sobre los ciclos de la naturaleza. Esta significación del sistema de relaciones creciente alcanza en el ser humano su mayor dimensión ya que la individualidad y el aprendizaje son poderosísimas fuerzas de transformación del comportamiento para multiplicar su crecimiento.

Los buenos dirigentes son escasos, hay que calar hondo en la reserva en el seno de las organizaciones para promover a los hombres por medio de una formación regular. A partir del desarrollo de bases de datos que descendan al nivel de lo concreto de cada sujeto se puede intentar reconstruir la genealogía de estos procesos. El principio del simbolismo, con su universalidad (estructuras subyacentes), su validez (referentes conceptuales compartidos) y su aplicabilidad general (modelo cognitivo) constituye la llave de acceso al mundo específicamente humano, al mundo de la cultura surgida al amparo de la creatividad colectiva y la multiplicación de los medios integrados.

En ese contexto el gran interrogante no es cómo será la máquina del futuro sino como seremos nosotros, sus operadores. Y para ello preguntarnos por el nuevo rol que se demandara tanto al sistema formativo como al marco organizacional de instalación.

---

<sup>50</sup> Acciones intencionadas, direccionadas y controladas



## Comportamiento y desempeño

En este nuevo contexto que estamos analizando sabemos que disponemos de una botonera para decidir los pasos futuros. El problema que se nos plantea es que no sabemos cómo usarla frente a la emergencia de nuevos efectos múltiples y activados por la confluencia de la *multimodalidad*<sup>51</sup>, la *multirreferencialidad*<sup>52</sup> y la *multidireccionalidad*<sup>53</sup> sobre la cohorte<sup>54</sup> como unidad de manifestación, sobre todo por los efectos convergentes de la irrupción, la inmediatez, la simultaneidad y la globalidad, destinados a incidir sobre el comportamiento cotidiano (sobre todo organizacional) que han producido consecuencias inesperadas.

Como señala Reggini, desde la comprensión de la complejidad de esta realidad emergen las características de la “segunda naturaleza” que caracteriza a los resultados de la operación de la tecnología experta autónoma. En tanto son instrumentos operados como artefactos analíticos y al mismo tiempo objetos evocativos (con capacidad de memoria), diseñados con un potencial que fascina por las magnitudes de impacto que detentan, se constituyen en un problema a aprehender, ya que no sólo trastornan las condiciones de ecuanimidad, sino que también han adquirido una dimensión de altísimo riesgo (apta para la reflexión), no sólo por el potencial para disparar marcos contradictorios sino también como para plantear la emergencia de zonas de crisis, instaladas con el peso de su incidencia sobre los modelos comprensivos. En particular por las señaladas condiciones de inmediatez, simultaneidad, irrupción y globalidad que adquieren sus intervenciones, mimetizadas en el contexto de una cultura de integración que sólo se ha preocupado por la creación de símbolos compartidos.

Coincidimos con Reggini cuando sostiene que

*“Ese sofisticado instrumento se ha convertido en depositario de una singular esperanza: la de compensar frustraciones o carencias emergentes de un modo de vida, de un modelo de sociedad, que es la contrapartida (¿necesaria? ¿inevitable?) de ese desarrollo económico que ha generado tan espectacular avance tecnológico. Hoy son muchos los que buscan resarcirse de la alienación que es consecuencia de la fragmentación de su vida laboral. Y muchos los que, en el intento por comprenderla y dominarla, manifiestan su profunda necesidad de acceder por su intermedio a la tecnología, esa fuerza omnipresente y poderosa que parece obedecer sus propias leyes de crecimiento perpetuo e inexorable y a la que todo parece someterse”*

Esto significa que, en el complejo mundo en el que vivimos hoy, y viviremos incrementalmente en el futuro, será imprescindible desarrollar competencias funcionales para detectar rápidamente la emergencia de los problemas y de las tendencias y para optimizar el diseño y el efecto anticipatorio de las medidas de intervención. Contamos para ello con las funciones que llamamos cultura y que opera como una gran memoria en la que se van archivando los procedimientos propuestos y sus resultados.

La cultura deriva su carácter específico y su valor intelectual y moral no del material que la compone sino de su forma, de su estructura arquitectónica. Los procesos de interacción son, en consecuencia, una construcción solidaria, imprescindible para recomponer la plataforma de aglutinamiento en la integración de cada uno, como expresión de la diversidad en el contexto de la nueva e inevitable masividad.

*“Si la genealogía plantea por su parte, la cuestión del suelo que nos ha visto nacer, de la lengua que hablamos o de las leyes que nos gobiernan, es para resaltar los sistemas heterogéneos que, bajo la máscara de nuestro yo, nos prohíben toda identidad”*

señala M Foucault en L'ordre du discours.

En este contexto, la reflexión de Foucault nos lleva a repensar el interjuego del potencial laboral con la Tecnología Experta Autónoma a través de sus competencias básicas de interacción como una cuestión clave. No es otra cosa que la búsqueda de la condición de “experto” para interactuar. Y para ser experto no sólo se debe haber leído, estudiado, incorporado información, sino también haber probado, ensayado, explorado, aprendido, hasta alcanzar la eficacia por la comprensión. En el marco del lenguaje, la función simbólica general es la que vivifica los signos materiales y los “hace hablar”. El crecimiento de los diseños lineales para la decisión depositados en el potencial operativo de los ordenadores se transforma en un factor de riesgo importante. Sin el principio significador del mundo humano éste se transformaría en sordo y mudo. Además la potencialidad de los intercambios sociales y simbólicos tienden a diluirse en tanto las fronteras no sólo

<sup>51</sup> Con tantas formas de responder como miembros vivos de la cohorte hay

<sup>52</sup> Con tantos intereses en las decisiones como miembros vivos de la cohorte hay, sumados los intereses de los miembros de las cohortes anteriores con sus decisiones

<sup>53</sup> Con tantos destinatarios de las intervenciones como miembros vivos de la cohorte hay, sumados los miembros de las cohortes anteriores con sus destinos definidos y los esperados, como herencia, para los miembros de las cohortes que vendrán

<sup>54</sup> Cuando hablamos de cohorte estamos refiriéndonos a los alrededor de 6.000 millones de habitantes actuales y que, según estudios del Banco Mundial, serán 9.000 millones para el año 2050. Las cifras hablan por sí solas del nivel de complejidad

continúan siendo barreras arancelarias y migratorias sino que también la regionalización ha contribuido, en muchos casos, a la exacerbación de los sentimientos nacionalistas discriminatorios.

La gente percibe la presencia de algo nuevo, excitante, que le permite dar saltos cualitativos en sus procesos pero, al mismo tiempo, empieza a temerle a la máquina, a la que siente, poderosa y amenazante, sobre todo cuando sus procesos tienden a la liquidación de una cultura contribuyendo a pervertir y convertir en lo contrario al potencial formidable de las mejoras económicas.

Asimismo, como señalaba Foucault,

*“Supongo que en toda sociedad la producción del mensaje (como soporte de la puesta en común) es a la vez controlada, organizada y redistribuida por cierto número de procedimientos que tienen por función conjurar los poderes y peligros, dominar el acontecimiento aleatorio, esquivar en él la pesada y desagradable materialidad”.*

Sin embargo una parte de la contradicción del proceso de concretización que empujan la ciencia y la tecnología, es el riesgo del sometimiento de la subjetivación del individuo, como un factor crítico que, potencialmente, puede encuadrar hasta el contexto de la autodestrucción (por el descontrol). Por ejemplo la dinámica de las industrias audiovisuales libradas a las leyes del mercado ha generado fuertes procesos de concentración vertical y horizontal. Supone la emergencia de alianzas que pregonan la homogenización sin fronteras, sin nuevas formas de diálogo y organización, que permitan afrontar los nuevos desafíos de la globalización y la regionalización y atender a la consolidación de la capacidad alternativa de la imaginación, la que por otra parte fue la que provocó la gran diferenciación de los humanos entre las especies orgánicas. Frente a estos ordenadores que transforman a sus registros en inmutables (el viejo sueño de la certeza y la estabilidad), en el marco de un fantástico potencial que desafía al hombre como usuario, debe prepararse para proyectar su personalidad y su necesidad de ejercer el dominio o sentirse a la deriva, de comprender hasta el mínimo detalle o crear mágicos efectos imprevistos, de buscar la perfección técnica o el valor estético. Es el hombre el que le da la variabilidad al universalismo de las construcciones simbólicas: una misma idea o pensamiento puede ser expresada en términos diferentes. Como afirma Paulo Freire, el adulto solo aprendió cuando puede pronunciar “su palabra”.

¿Hemos empezado a entender el valor del proceso educativo por encima de cualquier otro resultado?  
¿Estamos dispuestos a que ésa sea la cuestión prioritaria, para tener profesionales o simplemente ciudadanos más honestos, probos, más sabios, más nobles? Porque mejores ciudadanos dan mejores frutos y mejores frutos conforman mejores sociedades debemos rescatar en ese juego, como remarcable, a la ingenuidad de los niños que les permite cautivarse por la atracción de los efectos de la máquina hasta llegar a la tranquilidad perceptiva, con tal intensidad como para quedarse inmóviles frente a la pantalla con una pasividad motriz como nunca antes habían manifestado.

En cambio lo que estalla es la red conceptual, proyectiva, de los adultos, todo aquello que permite crear nuevos modelos comprensivos, ya sea a partir de una imagen, un dato o una mera relación estructurada por otros y que potencia su capacidad proyectiva, en un marco donde se hace innecesario aportar la experiencia directa para poder crear desde la experiencia de los otros, lo que permite que cada descubrimiento integrado en red haga que cada uno que toma contacto con él multiplique el potencial de nuevos conocimientos. No es extraño que en este contexto debamos revisar el contrato psicológico al incluir la posibilidad de re-pensar nuestra identidad como seres. Todo signo concreto e individual se refiere a cierta cosa individual. Esto es una revolución en sí, ya que abandonaremos la práctica filosófica de pensar sobre la tecnología e ideologizar el sistema de relaciones a partir de ella. Aparece así un mundo paralelo, con mayor potencial que el que podíamos desarrollar como simples organismos pensantes, donde la ecuación que se da entre distintos operadores reclama la condición de la subjetividad. Así el dolor de muelas puede ser comprendido por el dentista pero no puede vivirlo como el paciente; la metodología de curación emergente de la comprensión será definida por quien comprendió aunque no vivió el dolor pero será asimilada por quien vivió el dolor aunque no comprenda la metodología curativa. En el mundo de las relaciones que definen los ordenadores no sólo confluyen pasado y presente como en el pensamiento, con capacidad de registro y memoria evocativa, sino que también el futuro se hace realidad virtual permitiendo tomar decisiones con menor riesgo de incertidumbre.

El valor de simulación de esta nueva configuración del modelo comprensivo también nos cambia la identidad organizativa del ámbito de trabajo de las personas, a partir de tener en cuenta la influencia del contexto. Observamos que, por ejemplo, debemos reconocer los acontecimientos, hechos, situaciones y acciones que se producen en el medio externo con distintas categorías y con distintas frecuencias; sobrellevar el tipo de dificultades metodológicas para dimensionar adecuadamente un proceso; identificar el origen diverso de los acontecimientos (política, gremial, legislativa, aduanera, financiera, cambiaria) que pueden transformarse en totalmente diferentes a los de origen. Consiste en superar el uso de los signos y gestos para especializarse en el dominio de las palabras como unidades de transferencia conceptual para la puesta en común

(comunicación).

En este marco de complejidad, complicación y confusión creciente la naturaleza específica de un conflicto puede derivar en situaciones inesperadas a través del crecimiento y transformación de su perfil sin control al aparecer con repercusiones absolutamente diferentes a los motivos que los ocasionaron; el peso de los modelos de pensamiento lineales, convergentes con el despliegue de un concepto de interdependencia en las relaciones que conectan los acontecimientos propios con las relaciones del entorno no lineales; a la condición inexorable de la interpretación del contexto, a partir del análisis subjetivo de los posibles interlocutores (estrategias políticas) sostenidos en la condición biodisipativa del comportamiento humano. Un proceso de enlace que nos permite detectar los acontecimientos del entorno que le interesan al objeto de la organización, desarrollar escalas de valores que alinean criterios de ponderación para la toma de decisiones coherente; diseñar el enlace funcional de la organización para la gestión del desempeño que permita enfrentar, adecuadamente (con el menor desvío), cada situación, determinar la frecuencia, sistematicidad, periodicidad que definen la repercusión concreta de las intervenciones para incidir en la identidad de las estructuras en acción.

Los nuevos diseños incluyen el dominio de un conjunto de referencias, una normativa funcional guiadora, un sistema dinámico de sinergias, desarrolladas con el potencial para estructurar un ámbito de participación (mercado) que se ha abierto a todos los vientos de la globalización. Se producen, en consecuencia, fenómenos de ampliación de la perspectiva y prospectiva para la generación de nuevos escenarios, que dejan poco margen para resistir a su impacto por mucho tiempo. La dinámica de los nuevos procesos abre las puertas a diseños potenciados para simbolizar estructuras subyacentes de alta complejidad en las que el poder de “nombrar” (codificar) es uno de los más profundos. Surge la importancia del análisis estratégico de una información homogénea y omnipresente que hará manifiesta la dinámica sociocomportamental. Observamos cómo se produce una sintaxis de nuevo tipo en las redes de integración de las cadenas de difusión y transferencia de referentes conceptuales, donde el rol articulador de las unidades de fundamentación de decisiones pasa a desempeñar un papel central en la construcción de los resultados esperados en el diseño.

Nosotros, aún colocados dentro de las limitaciones de la mirilla de la sociedad nacional, colocada en la periferia del desarrollo, tampoco podemos escapar a la coyuntura global, en la que sus efectos emergen como un requerimiento cada vez mayor en la vida cotidiana, ya que tarde o temprano deberemos “competir” (si es que queremos sobrevivir) bajo las mismas reglas de juego. Esto es tan cierto que la preocupación sobre los impactos de la nueva tecnología no es nueva en nuestro medio. Ya en 1987 podíamos encontrar, por ejemplo la manifestación de este interés cuando se planteaba la preocupación por los riesgos alternativos frente a estos tipos de problemas con afirmaciones como que al “shock informático” (computer shock), precederá la angustia de la dificultad para la adaptación y quizá la pérdida de la iniciativa frente a una máquina casi perfecta pero cuyos errores nos arrojarán a la duda infinita. Por otro lado, en las largas rondas de análisis y discusión que impulsaba Roberto Campitelli en el Centro de Investigación en Comportamiento Humano de Buenos Aires, ocupaba el rol central la relación entre los principios de la Calidad Total y la incidencia del desarrollo tecnológico y, si bien la preocupación tuvo poca repercusión en el ámbito general en ese momento, las tendencias nos alentaron a profundizar en la reflexión sobre las problemáticas que hoy han saltado al primer lugar: diseño base (perfect box), costos de incumplimiento  $C(i)$ , comportamiento de interacción, empowerment, monitoreo, coaching, feedback 360°, pensamiento holístico, main management, etc.

Asimismo, revisando en el registro de manifestaciones públicas, encontramos la declaración del Club de Buenos Aires, de ese mismo año, que cita Gustavo Soler en su libro “Los rasgos del cambio”, donde se señalan aspectos que hoy se presentan con una actualidad fundamental, sobretodo para encarar un intento por construir un modelo comprensivo integrador de las variables de la realidad de la incertidumbre. Leemos así:

Que las instituciones del Estado República y aún las monarquías constitucionales o los regímenes autocráticos, son incapaces de irse modificando junto con la nueva cultura y pronto quizá, inadecuados para administrarla.

Que la clásica división de Poderes, que ha enorgullecido a Occidente, se va desnaturalizando ante la preeminencia del Poder Ejecutivo central y ante la aparición de otras formas de Poder, que inciden en la comunidad internacional y por ende, en los Estados.

Que al diluirse los ideales de la cultura industrialista y carecer de objetivos las ideologías, los partidos políticos –su consecuencia– se han convertido en simples “corporaciones para la toma del Poder”. Estos estamentos perdieron representatividad y justificación en la confrontación para detentar todo el poder político de la Nación.

Que los fines enunciados por las ideologías mediante la lucha social y la “transformación desde el Estado” son proveídos hoy por la tecno-estructura científica y automáticamente, por su evolución natural.

Que, entre tanto, las “mayorías” han ocupado las “prerrogativas” del régimen autocrático y lo imponen

mediante “conjuntos juramentados” que desnaturalizan el sistema representativo.

Que aparece en el escenario mundial como “evolución” de las antiguas corporaciones multinacionales, las Empresas-Estados independizadas de su país de origen y hasta de sus objetivos primitivos, para disputar, a la par de la riqueza, su parte en el Poder Mundial.

A su vez el mundo se va “regionalizando” -rasgo muy marcado en el “cambio”- ya sea por una “geografía racional”, caso de la Comunidad Europea, tratado de Roma de Enero de 1958, o por intereses específicos, la Organización de los Países Exportadores de Petróleo (OPEP), o por estrategias científico-económicas, tal la acción de la Trilateral Comisión (1973)

La crisis política nacida por la decadencia de las ideologías de la Era Industrial, determina también el surgimiento generalizado de la clase científica que responde más a la “complejización” de la sociedad post industrial. Son los yacimientos del poder moderno, estamentos racionales o –como los denominara J.K. Galbraith– la Tecnoestructura. Tal fenomenología paulatina influye en las recientes teorías políticas que intentan el análisis de la sociedad desprendiéndose de su primitivo contenido histórico y emocional.

En los últimos cinco lustros se deshegemonizan los dos grandes bloques cuyos líderes, son los EEUU y la URSS. Paulatinamente sus aliados forman un compromiso en “degradée” hacia una no-dependencia. Esto nada tiene que ver con la similitud del “sistema”, que –débilmente– persiste. Los antiguos Tratados que encadenaban el futuro a las versatilidades de Moscú o Washington, sin romperse, pierden la virulencia de su nacimiento. Los sistemas, al interactuarse desagudizan las antinomias.

La temida “brecha tecnológica” y la “managerial gap” han cesado de ser una antinomia entre los países de alto y bajo desarrollo. La “aceleración del cambio” genera grandes ofertas de tecnología. El mundo resulta más pequeño a cada momento y recepta tanto las nuevas técnicas como los equipos idóneos para su manipulación. En muy poco tiempo ya no se podrá gobernar desde los puestos de mando sin conocimientos muy específicos y capacidad para asimilar y determinar una entre las múltiples opciones que asolarán “los centros de decisión”.

Frente a las crisis el mundo responde. Cada vez son más las iniciativas de cooperación e integración, dirigidas hacia temáticas focalizadas pero, con un claro objetivo de coordinación de la implementación, en grupos de proyectos complementarios, centrados en objetivos concretos que suponen un reto importante. Esto significa que cada vez más adquiere relevancia la transformación de los modelos comprensivos desde los que se produce la tendencia a la socio globalización (apoyados en el comportamiento de integración recíproco, bajo el concepto de poder por “gestión” e inclusión), totalmente diferenciados de los marcos de la carencia que impusieron las condiciones del aislamiento y la escasez (apoyados en el comportamiento competitivo regulado bajo el concepto de poder por “acumulación” y exclusión). Desde el punto de vista de la convivencia sociocomunitaria, todo individuo puede tener derechos sólo en la medida en que las personas estén dispuestas a vivir de acuerdo con sus responsabilidades. Se puede llegar hasta aducir que una persona que necesita ser tutelada para sobrevivir no merecería los mismos derechos que otra autosuficiente. Esto significa que en el contexto de un sistema de respuestas mutuas, recíprocas, las personas insertas en la sociedad deberán recibir la asistencia para lograr la autonomía con la que podrán participar de las organizaciones, su creación, sobre las que podrán actuar, transformándolas al mismo tiempo que son transformadas por ellas ya que los rasgos de la actividad humana (comportamiento) se dan sólo en el marco de las interacciones (colectividad).

El nuevo lenguaje de interacción e integración se dirige hacia la constitución de vínculos estructurales entre los núcleos de participación estables (institucionalizados), capaces de sostener los principios de la comunidad científica (aglutinada para la investigación cognoscente y el desarrollo de la innovación operativa) como un objetivo de la sociedad global. La necesidad de “pensar” hasta la forma de pensar la migración hacia las nuevas formas de organización del trabajo y el desarrollo de los sistemas de gobernabilidad, adecuados para acceder al “disfrute” compartido en términos de equidad, son sus nuevos requerimientos de análisis y discusión conceptual. Una complejidad que se potencia en complicación y confusión dado que para el consciente colectivo el símbolo del proceso sigue esencialmente adherido a la cosa que lo dispara transformándolo en una “cosa” más como las otras propiedades físico químicas, lo que significa enfrentar el problema de la vinculación entre las estrategias de pensamiento relacional y el simbólico. Constituyen la fuente de preocupación para la reflexión de los especialistas en comportamiento humano (familiar, laboral y social) que deberán desarrollar las propuestas alternativas para migrar rápidamente hacia un sistema de convivencia integrador. El hombre ya lo logró en el dominio de la tecnología constituyendo las condiciones para la tecnoglobalización (la misma máquina funciona de la misma manera independientemente del lugar donde esté, el acceso es globalizado) de la mano de la cibernética de segundo orden. La preocupación es, ahora, avanzar hacia el campo de la socio globalización, so pena de que el impacto de la misma tecnología desborde la capacidad de control y quedemos enfrentados al riesgo de una reacción en cadena que lleve a la autodestrucción (paradójicamente no por carencia sino esta vez casi por excedencia). Allí se unen nuestros

intereses nacionales con los intereses de la humanidad toda.

*“En este caso, por hallarse la computadora en la peculiar situación de ser “una máquina que piensa” y compartir un atributo considerado hasta ahora exclusivo de las personas, constituye un provocativo estímulo a la reflexión sobre la naturaleza humana”*

complementa Regini.

Dado que cada individuo es único y debe hacer frente a un contexto histórico particular, las estructuras que desarrolla son en cada caso diferentes, pero los procesos de desarrollo son regulares y pueden descubrirse mediante la elaboración de un conjunto de principios generales.

El futuro que nos aguarda nos presenta desafíos complejos, complicados y confusos para predecir.

Si uno observa el mapa del mundo y sus estadísticas encuentra algunas relaciones entre tecnología y desarrollo social que nos llevan a descubrir como en la segunda mitad del siglo XX ingresaron al sistema de producción industrial alrededor de 90 millones de trabajadores al amparo del desarrollo del campo productivo mundial (principalmente los llamados tigres asiáticos).

La consecuencia que nos muestra la realidad hoy es que alrededor del 30% de la población económicamente activa (PEA) de occidente cayó en el desempleo. Aparte de no equivocar el mensaje en los reclamos masivos que llevan hasta la condena de la tecnología y la globalización<sup>55</sup>, deberemos ponernos a pensar en algo más dramático para nosotros, los occidentales: si eso ocurrió con el movimiento de 90 millones de personas ¿qué pasará cuando en los próximos años (un cuarto de siglo quizás) irrumpen los mil doscientos millones que suponen la transformación de China y algunos otros países subdesarrollados o emergentes, que están ingresando rápidamente en el modelo de la techno-producción, al amparo de la commoditización de la TEA (tecnoproductivismo)?.

Repito aquí la pregunta que ya me hiciera en “La incertidumbre del cambio, una tormenta ineludible”<sup>56</sup> en 1997 ¿cómo haremos para convencer a nuestro pueblo (trabajadores) que compitan aceptando trabajar por apenas 3 u\$s diarios, acostumbrados a ganar más (aunque no mucho)? No servirá la protesta con denuncias sobre condiciones de “sometimiento” en esos países ya que para aquellos, que vienen de ganar 0 u\$s en la cultura agraria, pasar a ganar 3 u\$s diarios será crecer un trescientos por ciento.

El camino no puede ser otro que trabajar por reconocer la incidencia de la ineficiencia funcional de nuestra sociedad (estimada en al menos un 30%) que permita reconstituir el perfil de competitividad, tanto de la infraestructura como del comportamiento laboral disponible en nuestra sociedad, para diseñar e implementar políticas que posibiliten el abordaje de la migración hacia nuevas formas de organización del trabajo a partir del concepto de desarrollo de dicho potencial laboral.

Para recomponer la matriz social del desarrollo personal será necesario instalar la discusión sobre la autoestima y el control social para:

- ⇒ asumir que todas las personas se encuentran dentro de algún grupo, actúan en él, interaccionan con otras personas, se adecuan y aúnan esfuerzos para lograr los fines propuestos;
- ⇒ poder vivir en sociedad exitosamente compartiendo los significados convencionales en un circuito interactivo generador de la transferencia para la puesta en común (comunicación);
- ⇒ establecer las nuevas formas de construcción de modelos comprensivos relevantes para enfrentar los dominios específicos de la complejidad, complicación y confusión, que orienten el desarrollo de la experiencia en el marco de la calidad y optimización de procesos y costos competitivos;
- ⇒ diseñar propuestas de implementación centradas en el reconocimiento de la posible inadecuación de las preexistentes con sus respectivos modelos de des-aprendizaje que permitan e impulsen el re-aprendizaje de nuevos modelos de intervención
- ⇒ la modificación o transformación de las matrices cognitivas, para abordar las decisiones en las condiciones cotidianas, desde la habitualidad y no desde los acontecimientos excepcionales, minimizando, con la creatividad del pensamiento alternativo de los humanos, los efectos de distorsión de los modelos exclusivamente probabilísticos, sobre todo los econométricos;

el desarrollo de diseños de integración sociocomportamental para rescatar el rol auto-organizador y auto-formador de la propia especie.

<sup>55</sup> No es que se destruyó trabajo -empleo- sino que se desplazó y, en cierto sentido, hasta se amplió

<sup>56</sup> Publicado en la Revista N° 52 de ADCA

Estos son sólo algunos de los vectores de análisis posibles para reconocer al proceso sociocomportamental como el motor de la adecuación continua del organismo humano a los desafíos que provoca la modificación permanente del medio ambiente. Un proceso en el que todos los organismos luchan por sobrevivir y reproducirse. Una señal es una parte del mundo físico del ser; un símbolo es una parte del mundo del sentido. Las señales poseen una especie de ser físico o sustancial. Los símbolos poseen únicamente un valor funcional. En el caso de los seres humanos el ambiente está conceptualizado, los objetos se hallan clasificados y rotulados (intensivamente por el efecto tecnológico de la cibernética de segundo orden). Lo que nos importa, ahora, es empezar a conocer la historia formativa para descubrir cómo aprendieron a negociar, cómo incorporaron criterios para transigir, cómo consolidaron sus empatías para incidir en sus estrategias relacionales para encarar procesos sistemáticos, por un lado, y vínculos personales abiertos, por otro lado. En particular para plantearnos qué puede llegar a pasar con los seres humanos instalados en el campo de lo virtual, en un mundo tan particular como el de Matrix.

La sociedad ha instalado un paradigma orientado hacia la reducción de precios en la estructura de consumo como recurso, no sólo para enfrentar los problemas de crisis estructural sino también para expandir la potencialidad de consumo a sectores excluidos hasta ahora. Este proceso necesita ser acompañado por el desarrollo de una cultura de gestión y operación optimizada en el sistema productivo, para posibilitar un monitoreo de los costos que permita asegurar esa baja de precios. La falta de adecuación del sistema instalado y el surgimiento de opciones de aprovisionamiento alternativo en el mundo globalizado derivan en las crisis de los procesos de abastecimiento nacionales y abren la oportunidad de la sustitución por productos o componentes importados. En ese contexto las empresas deben repasar antiguas lecciones de identidad, estructurar nuevos criterios de reconocimiento y lealtad porque las organizaciones son la conjunción del potencial laboral de las personas que convocan, desarrollan y retienen.

Al enfrentar el análisis de las condiciones actuales de nuestra sociedad no podemos dejar de observar las condiciones que entorpecen el desenvolvimiento de la sociedad humana. Nos encontramos con el predominio de actitudes homogenizantes que suprimen las peculiaridades y la diversidad cultural. Así descubrimos que estamos ante los límites de dos polos de una misma problemática que puede oscilar entre la singularidad desconectada y la unidad globalizante, en una situación poco respetuosa de las diferencias y de la riqueza que encierran. Estamos en un momento crítico, donde se produce la convergencia de tantas ventajas como riesgos, que se hacen relevantes por la aceleración incremental, la fragmentación multiplicada y la emergencia de la complejidad. Obtener mayores utilidades y control (estrategias de integración regresivas) para alcanzar niveles rentables (estrategia de integración progresiva) o expandiendo los procesos (estrategia de integración horizontal). El crecimiento de la diversificación se justifica cuando pueden encontrarse buenas oportunidades fuera el contexto cotidiano, a través de la combinación de aptitudes favorables para lograr el éxito pero con una clara actitud de relevamiento comprensivo de las fortalezas y debilidades. Constituye la base para preservarse de las amenazas operando decididamente sobre las oportunidades.

Los componentes del sistema formativo institucional, sobre todo el universitario, como instituciones claves están demandadas tanto desde el escenario interior como del exterior a producir una transformación que acompañe a las transformaciones ocurridas en la sociedad, por lo tanto sus finalidades están en un proceso de cuestionamiento y revisión que las ubica en un contexto funcional de turbulencia.

La condición se particulariza, como complicación operativa y confusión discriminadora, en el reconocimiento y simbolización de las redes de relaciones entre los componentes de la situación, incluyendo el soporte para la configuración de las matrices cognitivas, que permitan disparar el diseño y desarrollo de los escenarios (modelos prospectivos) y de las nuevas redes alternativas de las relaciones (diseños operativos) entre los miembros de la sociedad totalizada. Indudablemente, estamos desafiados a pensar de una manera diferente, a buscar el valor de las ideas de los otros como un criterio de interacción creativo porque hay más de una manera de ver las cosas. Ayudará a respetar los deseos de los otros en el marco de la negociación permanente para constituir las condiciones de lo "posible".

En general las unidades de operación deben hacer el seguimiento de las fuerzas claves del macro-ambiente (demográficas, económicas, tecnológicas, políticas, legales, socio-culturales) y de los actores del micro-ambiente importantes (clientes, competidores, canales de distribución, proveedores) a través del relevamiento de un sistema de "inteligencia"<sup>57</sup> funcional. En esa línea se instala la reflexión que, sobre la incidencia de la tecnología de punta como puerta de acceso a la transformación de la especie, y sus efectos sobre las matrices sociocomportamentales de los hombres, se despliega a continuación, como parte de un intento por aportar al debate, incluyendo algunas variables de análisis poco consideradas hasta ahora ya que de lo contrario, estos mismos hombres se adaptarán a las situaciones en las que se hallan inmersos, para reiterar los desempeños

---

<sup>57</sup> Inteligencia como actividad de relevamiento preventivo para conocer las fuerzas a confrontar, propias de las estructuras bélicas

que parecieron ser exitosos.

*ACASO LA CLAVE DEL DESARROLLO  
ES LA GENERACIÓN DE “THINK TANKS”  
QUE OPEREN COMO LABORATORIOS DE PROYECTOS O IDEAS  
PARA DESCUBRIR ALTERNATIVAS  
EN UN NUEVO NIVEL DE PROPUESTAS CREATIVAS*



## ¡Buen día, me llamó su horno y pidió ... !

Parece un diálogo de locos, sin embargo es una representación del sistema de relaciones que viene como parte de lo “cotidiano”: el surgimiento de formas de control de los procesos habituales, independizadas de la intencionalidad de los humanos como usuarios.

La incorporación permanente de la nueva tecnología será un factor decisivo para la superación de las disfuncionalidades, acompañada por la “sorpresa”, actitud inevitable que se provoca en el análisis del proceso de transformación aluvional del sistema vital. Por el contrario, como sus integrantes se caracterizan por su heterogeneidad, por sus asimetrías y por sus crisis económicas e institucionales recurrentes que los conducen a la transgresión de los acuerdos, al mutuo cuestionamiento y hasta de las propias condiciones de integración sociocomunitaria, pueden obstaculizar a la armonización macroeconómica y a la convergencia política como requisitos ineludibles para la viabilidad de los proyectos. Esto puede superarse tanto a través del desarrollo de respuestas innovadoras frente al sistema abierto que configura la realidad de la naturaleza, como de los modelos productivos estructurados, dirigidos a la rotación continua de productos y al aseguramiento del control del desajuste del proceso, desde un punto cualquiera y a través de lo que se entiende por telemando. En fin, se trata de la activación de la cadena de intervenciones vinculadas con la mejora de las condiciones de vida de la especie humana. La máquina que maneja máquinas<sup>58</sup> es su creación más reciente y de su mano debería surgir el desarrollo de los modelos para el análisis compartido de las decisiones, para alcanzar las condiciones que aseguren el logro de la felicidad esperada en el futuro.

La creatividad del conocimiento colectivo de la sociedad ha desarrollado dispositivos (como procesos institucionalizados) para la instalación de modelos comprensivos que, al desplegar las estrategias de sobrevivencia activadas por la base del comportamiento gregario y alineadas con la “media” de respuestas consensuadas, consolidan el desempeño comunitario, sobretodo para atender a regulaciones ecológicas como el control de las exacciones de los recursos energéticos y materiales agotables o de renovación lenta y las inserciones agresivas sobre el medio ambiente que derivan en polución.

Visto desde una perspectiva funcional, se establece un nuevo concepto de “identidad” en la organización, modificado por la propia dinámica de los procesos. Los fenómenos organizacionales, en particular la relación diseño funcional / tecnología / producción automatizada, han alterado la razonabilidad de los criterios clásicos de las estructuras piramidales aguzadas que encerraban principios claros de jerarquía, obviamente con sus correlatos de control: la diada orden / obediencia y que se correlacionaban con la curva normal de distribución del perfil de la población<sup>59</sup>. A medida que las plantas industriales incorporan y desarrollan la implementación de sistemas automatizados en la operación<sup>60</sup> se avanza sobre los sistemas administrativos<sup>61</sup> y se va produciendo el achatamiento de la pirámide de decisiones para la solución de los problemas emergentes de la interacción con el medio, sus alternativas y el aprovechamiento máximo del costo de oportunidad. Sin el “lenguaje” altamente desarrollado como lenguaje teórico se habría roto por completo la conexión con los elementos básicos. La gestión de la TEA crea una instancia de registros en base a bit’s (código binario) que trae una carga de riesgo de alineación importante.

Hombre y sociedad integran un mismo sistema, dentro del cual uno actúa sobre otro de forma recíproca y permanente, en una suerte de suma algebraica, con sus términos que adicionan y sus términos que sustraen. El carácter abierto del modelo de pensamiento de sus miembros, como consecuencia del quiebre del sincretismo animal, contribuyó al desarrollo de la capacidad cognoscente (darse cuenta) e impulsó, a partir de allí, las tendencias rupturistas que van reorientando el comportamiento a partir de los nuevos vectores de identificación, hasta lograr un resultado satisfactorio. Allí se sustenta la posibilidad de enfrentar la condición biodisipativa propia del diseño organizacional sociocomportamental, con la capacidad de organizar los procesos de intervención a partir de la acción intencionada, direccionada y controlada. Esto forma parte de un proceso que consolida las condiciones de transformación del sistema de componentes de la realidad, según las expectativas individuales, grupales y sociales, a partir de la búsqueda del menor desvío frente a los requerimientos del diseño base<sup>62</sup>. Es la forma adecuada para cumplir con el principio de la conducción para la

<sup>58</sup> Fase superior de la inteligencia artificial o cibernética de segundo orden

<sup>59</sup> Nos referimos a las categorías de Espontáneos, Indefinidos y No Rescatables que surgen del análisis sociocomportamental. Para cada función existe una distribución normal (campana de Gauss) de perfiles con competencias para una función: un 10/15% de operadores autónomos, creadores de sus propias respuestas, los ESPONTANEOS cubrían los requerimientos de la pirámide aguzada de conducción; en el otro extremo los NO RESCATABLES para esa función que también son 10/15%; y por último los INDEFINIDOS que, al achatarse la pirámide deben ser desarrollados hacia el perfil de Espontáneos a través de la capacitación y el desarrollo.

<sup>60</sup> Manufactura, elaboración, fábrica

<sup>61</sup> Procesamiento de datos y desarrollo de sistemas de información, operativos, gerenciales y de la dirección superior –*main management*)

<sup>62</sup> Perfect Box, como expresión del proceso sin desvíos o (diseño de tablero”)

calidad total que sostiene la importancia de “sorprender” al cliente con una pauta de producto o servicio en permanente mejora. De manera especial al tratar el problema del control de las variables externas al observar el interjuego entre ecología y economía, que marchan camino de transformar totalmente los sistemas de relaciones y valores como señala anticipadamente Joan Martínez Alier al analizar lo que llama las “externalidades”:

*“Cuando se habla de la inserción de los residuos en el medio ambiente, es decir, de la contaminación, los economistas a menudo emplean el concepto de externalidades. Uno de los primeros ejemplos de ello en los escritos de los años veinte, fue este: supongamos que un agricultor tiene un campo de frutales y junto a él un apicultor cria abejas. Sin quererlo y sin ninguna transacción mercantil se benefician mutuamente. Externalidad es así un beneficio o perjuicio que no tiene valoración crematística<sup>63</sup> pero que podría tenerla. No es costumbre cobrar derechos de libación a las abejas, tampoco a la polinización. No es costumbre pero podría serlo. También existen externalidades negativas: el humo que despide una fábrica y que provoca la pérdida de la salud o ensucia la ropa no tiene valoración crematística en la contabilidad de costos de la empresa. No la tiene pero podría tenerla. La salud parece difícil de valorar aunque, en nuestra sociedad, las compañías de seguros le ponen precio. En su imperialismo crematístico, los economistas incluso proponen reducir a dinero efectos externos como la destrucción de un paisaje o el aumento del ruido a causa de la construcción de una autopista: no hay “mercado” para estos productos; pero podría realizarse una encuesta de opinión y sumar los precios que todos los afectados estarían dispuestos a pagar para disfrutar de la vista de un paisaje o evitar el ruido, añadiéndolos a los costos”*

Hoy podemos observar que a partir del gran deterioro del planeta, se presenta cada vez con más preponderancia la cuestión del deber moral del ser humano para la preservación del espacio que lo rodea y la ecología que hizo posible el surgimiento y desarrollo de la especie. En ese contexto es dable percibir que la economía positiva no incluyó aún ningún modelo de cálculo de los costos que implican el deterioro del hábitat, más allá del uso del concepto de las “externalidades”<sup>64</sup>.

Cualquier sistema biológico (como lo es el humano) inserto en el ciclo de desarrollo secuencial (nacer, crecer, morir), sostenido en procesos de sustitución caracterizados por la integración (ciclo de reposición de energía), define relaciones ponderadas y alineadas para decidir la acción<sup>65</sup> dentro de la Tolerancia Funcional<sup>66</sup> del núcleo de pertenencia. El modelo comprensivo para aprehender las variables reflejadas en la intrincada ínter conectividad de los múltiples niveles de la organización de la interacción (familiar, social o laboral), con sus entramados de metas multipropósitos, que demandan responder a la variabilidad de la incertidumbre, requiere la construcción de nuevas unidades de comprensión integradas, que aseguren el descubrimiento de los procesos alternativos y los nuevos resultados esperados aprovechando el valor de la inteligencia como definidora de nuevos niveles de conocimiento. Esto es lo que permite la operación de cada individuo con diferentes geometrías conductuales, en estructuras que contienen el marco de la complejidad, complicación y confusión creciente de la realidad percibida, al posibilitar la intervención alineada desde la comprensión transdisciplinaria.

Esto significa, antes que nada, que está cambiando el parámetro para la definición de los modelos comprensivos y para el dominio de las “competencias comportamentales base”, como recursos claves que le dan valor a la inteligencia, no sólo para sobrevivir sino también para profundizar la capacidad de intervenir frente al ciclo de la naturaleza, como definidora de nuevos niveles de conocimiento en función de las necesidades detectadas y a partir de los deseos y necesidades de la propia comunidad, potenciando el uso de los recursos externos (tecnología) Mucho más ante desarrollos que nos llevan a alternar mundos para la convivencia como nos plantea Gerard O’Neill:

*“A medida que transcurran los decenios del siglo XXI, las actividades industriales efectuadas en el espacio atraerán cada vez a más técnicos y sus familias. Estas colonias nuevas atraerán inmigrantes, no sólo por razón de los salarios elevados que se generarán, sino por las condiciones de vida que serán superiores a las que en la mayor parte de los casos se tenían en la tierra. Bastante antes del año 2081, una parte sustancial de la población terrestre podría vivir en el espacio”.*<sup>67</sup>

Esta capacidad de intervención despliega un potencial de impacto casi ilimitado, razón por la cual, en términos de ajustarse al sistema de equilibrio inestable del circuito de la realidad, que caracteriza al “caos controlado” definido por Prigogine, necesita desarrollar las condiciones de autocontrol<sup>68</sup>, para conducir la

<sup>63</sup> Proceso de formación de precios

<sup>64</sup> Como sostiene Greenpeace en los tres minutos que se tarda en leer l.o siguiente 60000 metros cuadrados de selva dejaron de existir; 100 metros cuadrados de tierras cultivables se volvieron desierto; una especie animal o vegetal desapareció; 20 toneladas de hidrocarburos se vertieron en mares y ríos; no menos de 200 personas se intoxicaron con pesticidas; miles de toneladas de sustancias tóxicas contaminaron agua, tierra y aire, entre otras cosas . . .

<sup>65</sup> Intervención cuando la acción se vuelve intencionada, direccionada y controlada, a partir de la operación de la percepción del sistema de relaciones, la identificación de las tendencias y el análisis de la reversibilidad

<sup>66</sup> Máxima tolerancia al desvío que el otro está dispuesto a tolerar antes del rechazo. Constituye un proceso con ajuste permanente

<sup>67</sup> Citado por Bressand y Distler

<sup>68</sup> Perfil de respuestas autónomo frente a sistemas complejos

adecuación constante dentro de esta autonomía, a partir de una escala de valores compartidos como una construcción social. El científico, sea básico o aplicado, se propone averiguar cómo son las cosas, mientras que el técnico trata de inventar cosas o bien desarrollar la manera de controlar (manejar, administrar, mantener, mejorar o destruir) las cosas ya conocidas. En este marco el programa ético es incorporado y controla a la mayor parte de las personas, la mayor cantidad de veces de su actuación y así temerosa o placenteramente cumple la ley y respeta los pactos. Paradójicamente los depredadores reales actuales para el hombre son producto de su propia creación: utilizando la letra “c” como aglutinante nos encontramos con los efectos de la carretera, las coronarias, el cáncer, la contaminación, el crimen, la corrupción, el conflicto bélico, el consumismo, la crisis económica, las catástrofes, el cortoplacismo, el compromiso (deuda) transgeneracional, no sólo como variables de la cotidianidad sino también como argumentos de los espectáculos (teatro, cine, video) porque generan emociones violentas<sup>69</sup>.

Cuando se hunden hábitos seculares, cuando desaparecen modelos de vida, cuando se evaporan antiguas solidaridades, es fácil que se produzca una crisis de identidad. Una forma directa para avanzar sobre esta incertidumbre es hacer realidad el refrán popular que nos dice “el futuro no es sólo lo que vendrá sino también lo que nosotros podamos hacer que venga”. Y para ello los líderes con vocación de estadistas deberán dar mayor importancia a poner las cosas en perspectiva asumiendo que de ahora en más el concepto “ingreso” es una variable de flujo mientras que el concepto de “riqueza” mantiene como condición la variable stock.

¡Así se nos presenta el futuro: como un desafío! Y el futuro no puede dejar de interesarnos, entre otras cosas, porque pasaremos el resto de nuestra vida en él. Pero esto será así, siempre y cuando podamos desarrollar la perspectiva humana para enfrentar creativamente procesos que, en otra etapa del ciclo vital de la naturaleza constituyeron condiciones de extinción, sabiendo que, en razón de su sinergia funcional, el organismo no desempeña todas sus actividades simultáneamente y con la misma intensidad. Bajo el supuesto que la identidad encierra relaciones de incertidumbre confiar en ella puede ser sólo el reflejo de un estado de civilización cuya duración se limitaría solo a algunos siglos. Un marco para analizar por ejemplo, las perspectivas que en la zona de conflicto plantea la necesidad de superar, con “organización” integrada, la derivación de los efectos múltiples e incontrolables, típicos de los ciclos recurrentes que presentan, adicionalmente, las acechanzas de las llamadas “eras de hielo”. Eras que ocurrieron en el pasado y pueden volver a ocurrir en el futuro como parte del sistema de variables naturales externas.

---

<sup>69</sup> Citado por López Pasqualí



## El desafío: pasar de la operación del hardware a la gestión del software

En el contexto de la incorporación de la Tecnología Experta Autónoma se producen en el seno de todas las organizaciones sociales, condiciones que requieren la adecuación dinámica a la modificación de las relaciones entre los componentes del medio (cambio), por el crecimiento de las dimensiones del potencial de impacto de la intervención directa de los humanos, por un lado, o a través de su máxima creación, la tecnología organizada, que implica la instalación del modelo de pensamiento alternativo (estratégico), todo como parte de la gestión cotidiana de cada individuo en el marco de la interacción socio-comunitaria. Si bien hay conciencia de que estas condiciones son sólo una parte de un proceso complejo, con capacidad para producir cambios en el entorno existe una tendencia que lleva a tratar de experimentar al máximo esta capacidad y recuperar, por otro lado, la vivencia de la totalidad que aparece como perdida. El potencial abierto, sustentado en la disponibilidad para transferir y recepcionar estructuras subyacentes como sistemas de respuestas a la realidad, a través del proceso de puesta en común (comunicación de referentes conceptuales), impulsa el dominio de estrategias de negociación para optimizar los puntos de consenso frente a la oportunidad de construir una ecuación que asigne las mejores condiciones para los resultados. Esto significa la necesidad de orientar el compromiso participativo de los componentes de la organización social, para estructurar los datos referenciales en modelos comprensivos que permitan reconocer a los factores claves en la construcción de las respuestas a los desafíos del futuro. Es una forma de trabajar con el sentimiento de auto-expansión que ha desarrollado la base del anhelo de poder, de la competencia, de la posesividad, de la avidez, de la envidia, de todas las formas de enfrentamiento y de su máxima expresión al nivel de barbarie, las guerras, para construir una alternativa diferente. La vida es una y la misma, y va atravesando distintas circunstancias físicas y psíquicas tal como es cada organización individual.

Un contexto que influye en la definición de la intervención sobre un futuro que, tanto nos puede apasionar por las fantásticas posibilidades que el desarrollo del conocimiento social nos plantea, definido como campo de oportunidad<sup>70</sup>, así como también nos puede presentar una cadena, no menos apasionante, de desafíos para trabajar en la construcción de la representación de las redes relacionales de nuevo tipo<sup>71</sup>, que contribuyan a mejorar la capacidad de respuesta operativa en los contextos de incertidumbre y abran la puerta al despliegue de la potencialidad de intervención (acción intencionada, direccionada y controlada) como decisión compartida. Sobre todo para operar como “recurso” de impacto, con capacidad para incidir en el sistema de relaciones entre los componentes de la realidad (tipo, sentido de flujo y magnitud), como definición plausible de la sensación de felicidad, todo como una unidad de realización en el mismo contexto del sistema de convivencia gregario que facilitó el desarrollo del proceso de humanización.

Se trata en última instancia de asegurar la construcción de estructuras de operación tecnológica, hoy con plataformas basadas en la cibernética de segundo orden, para enfrentar con el mínimo de disipación de energía, las turbulencias relacionales propias de la incertidumbre. Esto significa abordar la puesta bajo control del efecto de los costos de incumplimiento<sup>72</sup> como la salvaguardia de un capital de inversión, esencial para asegurar la ampliación de los beneficios del progreso a los numerosos grupos hoy excluidos. Mucho más amparados en un marco de expansión espacial donde es posible la realidad del 2081 que ya comentáramos, como lo afirmaba el informe de Gerard O'Neill, en 1981 sobre la prospectiva de un siglo:

Todo esto se da en el marco de la reflexión filosófica que nos lleva reconocer un primer límite clave (por su efecto interactivo) para el proceso de desarrollo de la vida humana: el potencial para la conservación de las condiciones para la sobrevivencia del hábitat en el que surgió la vida humana y del que depende la articulación de las condiciones consistentes para su sobrevivencia. Al menos planteando su mantenimiento en el marco del desarrollo del sistema vida en el universo. Los científicos nos hablan de un “máximo potencial de amplitud (span) de desarrollo”, particularmente en el contexto del agotamiento del sol como estrella viviente, proceso que queda estimado por los mismos científicos en alrededor de 4500 millones de años. Diría que éste es el “rango de oportunidad” que tenemos para desarrollar la posibilidad de transferir a otra dimensión (si la hay) testimonios de nuestra existencia y desarrollo, ya que de lo contrario nos encontraremos con el punto crítico de la “nada” (vacío) que se produce en el “agujero negro” (black hole). Y no olvidemos que en la nada no existe nada; ¡ni siquiera habremos existido nosotros!

Quizás esta cantidad pueda hacernos parecer que son muchos años, si los tomamos desde el punto de vista de la sobre vivencia individual de los humanos, pero de pronto descubrimos que no son tantos si pensamos que la Tierra, el planeta que nos cobija y transporta, como parte del sistema solar, ya superó más de la mitad de la

<sup>70</sup> En tanto matriz integradora del saber individual –sistema de respuestas–producto de la interacción del individuo con el medio y regulada dentro del marco de una escala de valores

<sup>71</sup> Desarrollando la subjetividad como conocimiento colectivo

<sup>72</sup> C(i), costos de la no-conformidad que se estima en al menos un 30 % en el ámbito global de la sociedad

expectativa de vida dentro de éste, nuestro sistema universo.

Sabemos sí que nuestro supercúmulo es uno de los tantos que existen en el Universo. Sabemos también que en su inmensidad el Grupo Local es un pequeño cúmulo que integra este supercúmulo y que contiene a la Vía Láctea como una galaxia perteneciente a él. Finalmente hemos descubierto que el Sol es una estrella normal de la Vía Láctea y la Tierra solo un pequeño planeta que gira alrededor del Sol.

En esa inmensidad, el hombre es sólo una insignificante partícula dentro del Universo pero dotado de un notable poder de imaginación para poder pensar dimensiones casi infinitas.

Estamos frente a una nueva e ineludible encrucijada, con sólo el 0,5% de material único, propio y específico, diferenciado en la constitución del genoma humano, suficiente para lograr un cerebro poderoso y flexible, disponible para el desarrollo de modelos comprensivos (pensamiento e imaginación) que nos permitan plantear variables de análisis máximas para hacer frente a la cada vez más compleja, complicada y confusa interpretación de la dinámica global en la que estamos inmersos.

## Una mirada hacia adentro del proceso

Ya hemos señalado que las personas perciben, espontáneamente, que estamos en presencia de algo nuevo y excitante, mientras simultáneamente empiezan a temerle a la máquina, a la que sienten tan inquietante como poderosa al mismo tiempo que intranquilizante y amenazadora.

Pero lo cierto es que estamos ubicados frente a un nuevo contexto emergente, de connotaciones totalmente diferentes al de las certezas buscadas con tanto ahínco durante tanto tiempo, donde se plantea un nuevo modelo de relaciones entre los individuos, desplegado como un gran sistema organizacional, decisional y operacional que, aunque es algo complicado, deja mucho espacio para el desarrollo de la personalidad de aquellos que sienten que ganar su propio terreno y triunfar en lo que son buenos podría ser la única oportunidad de ser reconocidos.

¿Exactamente, dónde estamos?. Lo concreto es que estamos en el medio del marasmo del cambio acelerado, con un futuro que ya comenzó a definirse en la red de decisiones tomadas por nuestras generaciones antecesoras, y que pueden corregirse, o sino incrementar el desvío, el condicionamiento para el futuro, con las nuevas decisiones a tomar. A pesar de la sorpresa del impacto de su irrupción es posible ver que:

La capacidad de interiorización de referentes (percepción) en el plano de la subjetividad se multiplica en forma asombrosa.

La inteligencia con su base relacional multivariada construida en forma emocional amplia el potencial comprensivo.

Los objetos para cada proceso cambian en virtud de la dinámica inestable de las variables intervinientes.

Los modelos perceptuales se desarrollan activa pero confusamente, provocando el desajuste entre la red de referentes, surgidos del sistema de captación, al confrontarse con la matriz de evocación (memoria), incrementada por la incidencia perceptual de la proyección y, esencialmente, por la prospección.

Las matrices cognitivas saltan en pedazos por el efecto de la aceleración de la dinámica de la transformación de las respuestas.

Estalla el modelo comprensivo y proyectivo de la red conceptual, que permiten la creación<sup>73</sup> de novedosas estructuras conceptuales, como una nueva condición que potencia, incluso, la capacidad prospectiva<sup>74</sup>.

Se permite ahora que cada descubrimiento se consolide integrado en nuevos conocimientos, a partir de su carácter de red con ilimitadas posibilidades.

Las estrategias comportamentales se han globalizado tanto como se han diversificado sus lineamientos (multimodalidad, multirreferencialidad, multidireccionalidad en contextos de manifestación caracterizados por la irrupción, la inmediatez, la simultaneidad y la globalidad)

El sistema de respuestas no alcanza la valorización suficiente como para satisfacer y multiplicar, al mismo tiempo, la curiosidad propia en forma inmediata, perdiendo la consideración de “universales estables” que tenían en el pasado.

Nosotros vemos sólo aquello que nos hemos capacitado para ver, y nuestra cultura, a su vez, nos ha preparado para percibir el objeto desde cierto ángulo del conocimiento, en el marco de una retronoción y desde un profundo contenido ideológico.

Se establece el quiebre continuo de la contención política, como marco de regulación para la participación en el espacio común, que impulsa las tendencias a recurrir al disturbio como recurso de reinserción.

Los gobiernos como instituciones de conducción, pierden cada vez más credibilidad y se recorta el campo de participación en las decisiones (abstención en la participación por desconfianza y apatía, con la ruptura del rol ciudadano) que deja los espacios de toma de decisión no necesariamente para los mejores y más aptos para cada función.

La dinámica de acceso al conocimiento ha tendido a separar cuando resulta imperioso recrear una estrategia de la unión, regresar a la concepción de que el pensamiento es lo que une.

Se resisten y resienten la validez y vigencia de los códigos y referentes éticos para la interacción complementaria, que sostuvieron el crecimiento hasta aquí.

---

<sup>73</sup> Ya sea a partir de una imagen, un dato, una relación estructurada por otros

<sup>74</sup> Ya que ha pasado a ser innecesario disponer de experiencia directa y, en consecuencia, se puede crear desde la experiencia de los otros

Se instala en la retronoción del comportamiento socio-comunitario, un nivel de ineficiencia (costos de incumplimiento C(i)) como una resultante ineludible y, en consecuencia, tolerada, casi hasta con naturalidad<sup>75</sup>.

Tal vez el principal interrogante a formular para intentar pensar formas de intervenir en estos procesos sea cómo asumir la cultura de la organización o de la sociedad como una dimensión relevante para intentar definir y encuadrar los intentos de investigarla y descubrirla. Aquí importa reconocer que conceptos como el de series de producción más pequeñas es también aplicable con idéntico rigor a las operaciones ajenas a la fabricación, porque cuando aumenta el número de ofertas y servicios diferentes, las compañías necesitan inventar nuevas rutinas para arreglárselas con ellos. Surge entonces el compromiso de formar personas no sólo para hacer cosas, desempeñarse mejor o peor en el ámbito de lo práctico, sino también para operar, posteriormente, sobre la misma realidad. Es obvio que, a partir de allí, debemos plantearnos cuándo conviene respetar y/o fortalecer los principios vigentes o por el contrario cuando debemos definir nuestra propuesta de intervención para apuntar a su modificación, redefiniendo socialmente dichos principios. Y definir si deberemos intentar las modificaciones para instalar modelos para comprender y analizar críticamente la realidad actual (tan compleja y velozmente cambiante) con técnicas de complementación operadas con la sutilidad de la persuasión.

Es sin duda una de las cuestiones primordiales para encarar las nuevas alternativas organizacionales donde la aceptación de este punto de vista ayuda a modificar las políticas y las prácticas de los sistemas de coordinación funcional en diseños internacionalizados.

El dominio del aprendizaje de estas nuevas propuestas deberá ser debidamente recompensado para lograr la continuidad de la motivación y la disponibilidad para acentuar la creatividad. Su éxito depende de la visualización de los actores sociales que están en la condición de miembros de la red de observadores (instituciones o empresas claramente identificadas como parte del segmento líder de la comunidad).

La estructuración de procedimientos y productos, de ideas y de industrias, depende de los hombres más que del dinero.

---

<sup>75</sup> En el caso de nuestra sociedad hablamos de al menos un 30% de los resultados obtenidos y, si pensamos que nuestro PBI (facturación nacional) ronda los 280.000 millones de pesos, estamos hablando de que al menos 84.000 millones se pierden en la ineficiencia, se gastan pero no generan valor de recupero.



## ¿Cómo nos sentimos?

Desorientados, aunque no perdidos. Los sistemas auto-organizadores quedan encerrados en una dinámica de ajuste interactivo con el entorno en el que se hallan inmersos. Esto contribuye a explicar la asfixiante sensación de complejidad que empezó a difundirse en la última década, exigiendo una conducción orientada más hacia la coordinación funcional que a la clásica supervisión<sup>76</sup>, con un cambio en la personalidad y pericia de las gentes requeridas por el nuevo sistema. También requirió una perspectiva de inserción social innovadora y mucha buena voluntad para descartar algunas de las conjeturas más apreciadas de la era industrial. El desafío de la incertidumbre cognoscente, que se le plantea al futuro del modelo comprensivo institucionalizado, es sorprendente, por la misma “sorpresa” del estilo de abordaje fragmentado frente a la indefinición de las variables organizadoras.

Constituye un contexto de complejidad creciente que desafía nuestra curiosidad, en tanto los seres humanos tendemos a reconocer como una obligación lo que creemos que los demás esperan que hagamos<sup>77</sup>. Pero como todo esto está condicionado a la variedad de los sentimientos que las personas forman hacia aquellos que los demandan, quizás debamos responder en la construcción de la intervención, de una forma similar a la que se encuentra quien enfrenta una lengua desconocida. La forma de abordaje deberá parecerse al sistema de decisiones del lingüista: primero, se deberá encarar un proceso de “pensamiento global” (holístico comprensivo) para luego decidirse a abordar el registro de las pautas unitarias (de expresión fonéticas) dispersas, que aparecen aisladas en sus mínimas unidades con sentido propio (los fonemas), para recién después, poder enfrentar el reconocimiento de la estructura subyacente (estructura de la gramática compleja, propia del idioma).

El primer paso de un proceso de pensamiento consiste en segmentar para discriminar el objeto de análisis: en este caso definir si tomamos a la tecnología como proceso y a las adecuaciones del comportamiento laboral como complementarias o a la gestión de la participación como modelo base de comprensión, como eje comprensivo para adecuar la red tecnológica en el nuevo contexto del tecnoproductivismo.

Cada aspecto captado en el proceso de darse cuenta dispara una línea de articulación de referentes para la construcción de la estructura subyacente, con las relaciones que les dan sustento comprensivo al pensamiento. La subjetividad tiene la ventaja de no poner limitaciones a la variedad de alternativas de nuevas relaciones, de manera tal que puede contener todos los alcances del deseo.

Por ejemplo, si analizamos la estructura subyacente presente en el referente conceptual “organización - empresa” emerge un modelo comprensivo a partir de la abstracción de las fases que integran el sistema de relaciones vigente entre los distintos componentes. Al definir como marco de encuadre al análisis económico, surgirá el reconocimiento funcional del nivel de rendimiento mínimo de la empresa para el ámbito del mercado donde opera, la eficiencia marginal en la disponibilización de los recursos monetarios, el control incidental de los rendimientos (plazos y tasas de interés) de tipo financiero, el estudio integrado de los costos incidentales en la determinación de los precios, la estimación de la amplitud de participación en el mercado (*marketshare*), el volumen apropiado de apoyo publicitario y los recursos para medir su alcance, la determinación del efecto de los sustitutos o complementos, la media de ingresos del grupo consumidor actual o potencial, los tipos de dificultades para la estrategia de comercialización, los niveles de inventarios adecuados, los circuitos para el flujo de la producción, las variables para establecer la productividad del sistema, el valor del apoyo técnico especializado, etc, etc. Todo esto como parte de la condición de complejidad que tiene el proceso empresa y que sí o sí, deberá contar con el apoyo de las nuevas generaciones de recursos tecnológicos para lograr una adecuada intervención, en particular por el efecto especial que provoca en la relación tiempo espacial con el contexto donde se despliega.

¿Debemos cuidar nuestras estrategias de análisis en el nuevo contexto?

Sí, ahora más que nunca ya que se nos presenta una situación donde cada percepción se ha transformado en un reflejo fragmentado de la imagen unitaria que debía transmitir el “plano de reflejo” del campo de la subjetividad (simil de un espejo), hoy astillado en innumerables pedazos<sup>78</sup>. Una fragmentación que nos obliga al difícil ejercicio de reconstruir la unidad perceptual, es decir, reconstituir la forma en la que observamos y nos observamos, para intentar superar la dificultad de reconocer que la matriz de respuesta que dominamos no “encaja” en el sentido de flujo de las relaciones y que produce un “des-ajuste” comprensivo. Cuando perfeccionamos, incrementalmente desde la condición de bebé, la capacidad para leer las imágenes del color,

<sup>76</sup> Donde el super-visor era el más capaz para ver rápidamente el desvío y detener el proceso

<sup>77</sup> Como parte del contrato psicológico: lo que cada uno cree que los demás esperan que haga

<sup>78</sup> Para que no nos pase el extremo del borracho del campo: lo encontraron todo lastimado. Entonces contó que cuando volvía para su casa vio dos toros que lo amenazaban. Corrió, vio dos árboles y se subió a uno de ellos. Como se sabe que los borrachos ven doble ¿Entonces qué pasó? le preguntaron. Que me subí al árbol que no existía y me agarró el toro que sí existía.

la variabilidad de las formas y movimientos del cuerpo y la mímica facial de otros seres; así como cuando afinamos la escucha e interpretación de los tonos, el volumen y los timbres de los sonidos de gargantas, estamos multiplicando nuestro potencial de puesta en común ya que estos rasgos son claramente mucho más demostrativos de las intenciones que el muy reciente sentido semántico de las modernísimas palabras o argumentos.

Esto significa también que debemos preocuparnos cuando se nos presenta una situación de análisis en la que no surgen las variables contenidas y no se descubre cuál es la que produce el des-ajuste porque estamos frente a un “problema”, por lo que tendremos que modificar todo el modelo representativo del pensamiento social. Incluida hasta nuestra concepción del tiempo, que ya no es más un proceso, por el grado de virtualidad que alcanzó, sino que ahora ha pasado a ser una “información” que hay que operar. Si se observa detenidamente la interacción humana es posible identificar las configuraciones redundantes en el comportamiento, para postular un programa, un conjunto de reglas que subyacen a estas redundancias y que pueden ser tomadas como análogas al concepto matemático de cálculo. Y por eso debemos asumir que nos será imposible trabajar en un mundo tecno-globalizado, con recursos expertos de operación autónoma, con una economía planetizada volcada desde el industrialismo al tecnoproductivismo, y que marcha hacia la socioglobalización por imperio de las redes de comunicación<sup>79</sup>, sin que los miembros de nuestra sociedad comunitaria generen, también, modelos comprensivos globalizados, consistentes, de resolución inmediata y difusión simultánea, para comprender funcionalmente los requerimientos de las nuevas matrices de participación.

Es curioso que esta sofisticación de la experiencia haya sido pensada, hasta ahora, sólo desde la perspectiva de la simplicidad. La perplejidad sólo desaparece si distinguimos los planos en que se estructura esta concepción así como la forma en que cada uno puede relacionar la abstracción con el mundo de la experiencia cotidiana donde se da una incompatibilidad entre el flujo perceptual vertical presente en los circuitos de información editados y el flujo perceptual transversal emergente de los procesos de relación interactivos y abiertos. Uno dispara en el proceso de participación cadenas sucesivas de relaciones, ya que interviniendo sobre uno de los nódulos se impacta sobre los resultados. Estamos en presencia de un conjunto de enlaces interactivos que se consolidan o excluyen por el estímulo del aprendizaje. Si los conocimientos tecnológicos se duplican es inevitable la necesidad de lograr la duplicación de la actualización de la eficiencia de los comportamientos. Esto genera, asimismo, estados problemáticos que afectan a las motivaciones. Toda la red es una unidad equipada para la autoprotección que le permita la supervivencia individual y la asociación oportunista donde debemos cambiar los métodos en vista de una mayor eficacia para responder a las necesidades y aspiraciones de los interesados.

Estas condiciones son valoradas como parte del gran desafío del crecimiento. Es decir, que podamos instalar las condiciones para pensar las estrategias para las formas novedosas de organización del trabajo que se constituyen con la instalación de un proceso caracterizado por la complejización continua. Estamos convencidos de que existe la tecnología para el diseño organizacional necesaria para semejante conversión, que limite, fundamentalmente, la persistencia de las condiciones que dejen a las personas instaladas en el lugar de la inutilidad, sobre todo con jóvenes sin ninguna inscripción social.

---

<sup>79</sup> Transferencia de datos, recursos y personas

## Los paradigmas y la historia de la formación del consciente colectivo

Sin el esfuerzo de la búsqueda, es imposible la alegría del hallazgo. La experiencia se sofisticada porque incluye nuevos elementos provenientes de la imaginación y estructuración conceptual. Esta es una forma de operar contrastable con la construcción propia de los modelos matemáticos, definidos por sus variables básicas, que termina por modificar los contenidos de la percepción. Por otra parte si atendemos exclusivamente al producto y no a la gestión del proceso de la experiencia, este aparece como simple en tanto elimina la diversidad cualitativa y se expresa en un sólo registro: fundamentalmente el de las formas geométricas abstractas y descarnadas. De allí que si atendemos sólo a los productos hablemos de un paradigma de la simplicidad.

Aquí se nos presenta la necesidad de analizar todo el peso de los modelos de percepción<sup>80</sup> subjetivada, que acompañan a los modelos de pensamiento en el proceso de instalación de los paradigmas, e inciden en la consolidación de los modelos comprensivos y el perfil del efecto distorsivo que produce sobre el reconocimiento objetivo de las relaciones presentes en la situación.

La crisis actual no se caracteriza sólo por la emergencia de nuevos paradigmas en la ciencia o por la revolución tecnológica permanente: los cambios en nuestra forma de concebir la relación humano-mundo son el "sistema nervioso central" de las transformaciones de los modelos comprensivos como fin de la nueva modernidad .

Un modelo de comprensión puede resultar del reconocimiento filtrado, que tiende a ser explicado a través de relatos simples, de alguna manera como aquellos requeridos para entrar en el pensamiento simple.

Algo similar nos sucede cuando analizamos relatos de uso habitual y donde encontramos textos en diferentes formatos para explicar, por ejemplo,

### ¿COMO NACE UN PARADIGMA ? <sup>81</sup>

*Un grupo de científicos colocó cinco monos en una jaula, en cuyo centro colocaron una escalera y, sobre ella, un cacho de bananas. Cuando un mono se atrevía a subir la escalera para recoger las bananas, los científicos lanzaban rápidamente un chorro de agua fría sobre los que quedaban en el suelo. Después de algún tiempo y varios chorros, cuando un mono iba a subir la escalera, los otros lo agarraban a palos.*

\*\*\*

*Pasado algún tiempo más, ningún mono subía la escalera, a pesar de la tentación de las bananas. Entonces, los científicos sustituyeron a uno de los monos. La primera cosa que hizo el nuevo fue subir la escalera, siendo rápidamente bajado por los otros, quienes le pegaron. Después de algunas palizas, el nuevo integrante del grupo ya no subió más la escalera. Un segundo mono fue sustituido, y ocurrió lo mismo. Incluso el primer sustituto participó con entusiasmo de la paliza al novato. Un tercero fue cambiado, y se repitió el proceso.*

\*\*\*

*Los científicos quedaron, entonces, con un grupo de cinco monos que, aún cuando nunca habían recibido un baño de agua fría, continuaban golpeando a aquel que intentase llegar a las bananas. Si fuese posible preguntar a algunos de ellos por qué le pegaban a quien intentase subir la escalera, con certeza la respuesta sería: "No sé, las cosas siempre se han hecho así aquí..." ???*

Otro ejemplo popular nos cuenta:

\*\*\* *En un cierto cuartel se colocaba un guardia en el centro de un patio. En una inspección un jefe preguntó ¿para qué está este guardia?*

\*\*\* *Todos quedaron perplejos con la pregunta, hasta que un antiguo suboficial recordó el episodio: hacía unos cuantos años se había anunciado la inspección de un jefe. El responsable del cuartel observó que tenían una silla con la pintura desprolijamente e indicó que se la pintara. La objeción fue que como era la única que había y los soldados la usaban para descansar, la pintura no iba a durar. El responsable indicó que se ponga un guardia para cuidarla.*

\*\*\* *Eso se hizo pero sin asentar en el Libro de Guardia cuál era la razón. El jefe de la guardia siguiente encontró la asignación de la dotación y la repitió y así hasta que ahora a alguien se le ocurrió preguntar por qué.*

Estos son solo algunos ejemplos, de los tan difíciles como habituales caminos para llegar a la instalación de los paradigmas en el funcionamiento de los conjuntos de personas estructuradas en un proceso compartido (organización), sobre todo a partir de su inscripción en el entramado del contrato psicológico, constituido como marco de la interacción. Define un conjunto de factores que operan con efectos distorsivos, generadores de condiciones de controversias (puntos de vista diferentes) que derivan en conflictos (intereses

<sup>80</sup> Sobre todo el efecto retronoción instalado desde experiencias de aprendizaje basadas en modelos de ratificación rígidos

<sup>81</sup> Versión popular

enfrentados) por la complejidad, complicación y confusión con que se presenta la percepción de las relaciones entre los componentes de la situación.

Este grado de complejidad nos impulsa a sostener la necesidad de asumir una responsabilidad diferencial para encarar el compromiso de la transformación frente a las condiciones presentes en la situación, atendiendo especialmente al contenido de la afirmación de *Albert Einstein* cuando dijo:

*"Es más fácil desintegrar un átomo que un preconcepto".*

El cambio que provocan las tendencias a la globalización está en plena marcha y el deslizamiento es hacia un bando que impone la convivencia con nuevos y muy fuertes competidores, a partir de la movilización de los recursos y habilidades propias, para consolidar la incorporación de la tecnología de punta y la integración de los comportamientos laborales adecuados para las demandas de dichas tecnologías.

Cuando considero estas cuestiones no puedo dejar de asumir el valor con que el sentido común ha operado, tal vez como la parte más estable y compartida del conocimiento social en un momento dado. Por lo tanto, tampoco puedo dejar de lado la conciencia de que al intentar impulsar una nueva teoría, su fundamentación siempre se encontrará, de alguna manera, alejada del "sentido común" ya que éste ha sido forjado según el estilo cognitivo de teorías, paradigmas y cosmovisiones anteriores no discutidas. Se plantea, entonces, la necesidad de trabajar con la emergencia de afirmaciones a partir de tendencias que más que verdaderas puedan aparecer como "transparentes" a la percepción de todos para que se las transforme en incuestionables. Aunque nos encontremos con que, paradójicamente, la única forma de justificar el movimiento de la tierra vaya contra toda experiencia sensorial. Un verdadero desafío que supone des-aprender toda la red de repuestas dominadas.

Sabemos que los problemas emergen en la interacción del sujeto con el mundo, se constituyen desde una determinada concepción, cobran valores distintos desde diversos puntos de vista. Por consiguiente es posible observar un trastrueque fundamental en el mundo de los gerentes y de los empleados que deben afrontar la nueva realidad, en el aspecto interno referente a los productos, a los métodos e incluso al perfil del personal y de las estructuras organizativas, donde las respuestas rutinarias se hacen cada vez menos adecuadas. Un proceso que en el ámbito externo presenta mudanzas tanto en las orientaciones políticas para la industria como en el escenario más amplio de la política "corporativa-consumidora" y en el ámbito aún más vasto de la política general nacional e internacional. No es extraño entonces que nos requieran una visión transdisciplinaria para vislumbrar la caída de estructuras caducas y la creación de un medio ambiente poco conocido por tener mucho de inédito.

Veamos que nos sucede con uno de los símbolos más complejos de la realidad contemporánea como es, sin lugar a dudas, el paradigma resultante de la incorporación del automóvil en el sistema de la vida cotidiana. Resulta claramente un disparador de la doble condición de atractor y rechazante, ya que se ha convertido por un lado en una especie de semidiós para la liberación de la movilidad de las personas pero que, a la larga termina imponiéndose en el modelo de pensamiento de sus poseedores, con una dependencia inmanejable y acrítica. Una verdadera paradoja provocada por un paradigma inconscientemente instalado en el consciente colectivo, a pesar de su "ira" contaminante, depredadora y letal. Si nos decidimos a mirar el marco de la convivencia urbana se balancean con las injurias que provoca a quienes mata o hiere en el tránsito. Paradójicamente las estadísticas nos muestran que son muchas más las personas afectadas por él que las muertes que provoca cualquier otra enfermedad terminal. Esto sin contar que también disparan un efecto complejo, de difícil reconocimiento, como las incidencias en la degradación del medio por la polución y el recalentamiento de la atmósfera.

Un verdadero dilema para los modelos éticos del comportamiento ciudadano, porque al mismo tiempo demandan el proceso de construcción de kilómetros y kilómetros de rutas y autopistas, en un proceso constante e ininterrumpido, y que producen los inevitables efectos ambientales negativos de cualquier obra de gran magnitud. Porque, más allá de su función de vinculación entre lugares, muchas veces actúan como barreras, cortando corredores naturales de gran cantidad de especies. Obviamente, no es extraño que con sus correspondientes consecuencias nocivas, el uso del automóvil esté alimentando el claro debate que puede enfrentar al desarrollo de la tecnología versus el desarrollo de la felicidad.

De la misma manera asistimos a los intentos por avanzar en otras cuestiones paradigmáticas claves como por ejemplo la "guerra" contra el tabaco, aunque en este caso se ha llegado a una manera tan virulenta, que las propias tabacaleras están obligadas a advertir hasta en la información de sus publicidades, sobre la nocividad de fumar. Comparativamente entonces es lícito que se nos plantee, en algún momento, el interrogante de por qué, todavía ningún anuncio publicitario de automóviles nos advierte sobre el efecto del monóxido de carbono que produce el uso de los coches.

Paradójicamente, cuando descubrimos el hecho de que

*"La gente no puede fumar. Los autos, sí.", como nos dice Galeano,*

salta a nuestra comprensión la complejidad, complicación y confusión de la percepción de la realidad, presente en el impulso por colocar en el centro de la reflexión a nuestra forma de participación en las decisiones socio-comunitarias, la necesidad de “darnos cuenta” de los graves problemas que el desarrollo de nuestro modelo de cultura de convivencia dispara sobre la condición de único e irrepetible que tiene nuestro hábitat.

Cambio, Crisis y Caos son tres términos que se escuchan cada vez con mayor frecuencia. La economía está en crisis, la educación lo está y los valores también. Sin embargo, podemos preguntarnos si lo que está en crisis son las cosas en sí mismas o nuestra manera de apreciarlas.

La exploración de los supuestos fundamentales que conformaron la nervadura de la forma de pensar sobre nosotros mismos y nuestro conocimiento, incorporados a la vez a la cotidianeidad para analizar las concepciones del mundo de la modernidad y de los nuevos paradigmas emergentes, está envuelta en la necesidad de un doble juego: hacer y pensar el hacer. Debemos remarcar que responde al objetivo de poner en marcha un modelo ecológico del conocimiento, que nos permita abrir las puertas al mundo de la complejidad y hacer algunas exploraciones preliminares de las redes multidimensionales que se abren al pensamiento en el nuevo mundo contemporáneo

En tanto, las sociedades modernas estén diseñadas bajo un sistema de integración de esfuerzos físicos, se mantendrá la necesidad de convertir al automóvil en algo indispensable. Sin embargo el análisis de las variables que están en juego nos muestra que esto es, en gran parte un verdadero paradigma, digitado por factores externos a nosotros, como son los tres grandes intereses que dependen de él: los del petróleo, los del caucho y los de las propias automotrices. Pero también debemos resaltar la responsabilidad de la comunidad en la falta de participación para incidir tanto sobre estas condiciones, como para buscar alternativas al automóvil, por ejemplo, mejorando y alentando el uso del transporte público, fundamentalmente los trenes, los tranvías y los subterráneos, por un lado, y aumentando la cantidad de ciclo vías y de sendas peatonales en las ciudades, por otro.

Paralelamente la pregunta que nos surge es cómo se deberá perfilar el cambio en el modelo de pensamiento, para fomentar una transformación de fondo en la estructura de nuestras sociedades, de manera tal que las prioridades de sus niveles de gobierno tengan la autonomía para reducir drásticamente la necesidad de desplazarnos decenas de kilómetros, cada día, para cumplir con nuestras actividades cotidianas. Así el automóvil irá siendo cada vez menos necesario y todos gozaremos de una mayor calidad de vida. La cibernética de segundo orden llega en auxilio con sus derivados de la tecnología experta autónoma pero nos demandará modelos comprensivos y matrices cognitivas diferentes, en cuyo contexto lo más importante será poner a la mejor gente a cargo de las mayores oportunidades de negocios, en lugar de ocuparlos con los mayores problemas, como dice la afirmación de Jim Collins.

No alcanza con llegar al futuro. Es necesario instalarse en él. Para asegurar el desarrollo personal, con éxito profesional y económico, sólo hay que contar con el deseo de pertenecer al grupo diferencial que traza los nuevos caminos. Un largo trayecto comienza bajo tus pies sólo si están en movimiento porque la única manera de descubrir los límites de lo posible es llegar hasta lo imposible.

Y quienes tengan un por qué, seguramente podrán encontrar ese cómo.

La educación es algo admirable para la sociedad. Sin embargo, mientras no se generen las condiciones que den lugar a la voluntad política de delegar poder en una instancia organizacional descentralizada en aras de la gobernabilidad de un sector clave de la sociedad, las crisis seguirán redundando en el fortalecimiento de la unilateralidad y en el mejor de los casos de la bilateralidad. Asimismo es bueno recordar que nada que valga la pena se puede “enseñar” para potenciar la idea de que el valor de la decisión del cambio adquiere validez cuando al analizar sus costos, la instalación de lo nuevo es inferior al mantenimiento.

La idea es que para inventar el propio camino es necesario ser fiel a la idea definida, hacer que las cosas sean fáciles de hacer, como uno de los valores centrales para superar los prejuicios formativos y los preconceptos, que permitan construir un espacio propio, con una forma de pensar original que posibilite convertir a los tiempos adversos en tiempos de éxito.

Se hace cada vez más imprescindible reflexionar sobre los caminos que nos han llevado hasta aquí y atrevernos a generar nuevos rumbos hacia parajes hoy desconocidos. Sin embargo, y en tanto las rutas habituales nos han llevado al borde del abismo, debemos asumir que todas las alternativas son riesgosas, aún las de la inmovilidad. Estamos enfrentados al desafío de dominar estrategias de anticipación en zonas de conflicto potencial. Desde luego que semejante alternativa no puede menos que producir una especie de vértigo, ya que el miedo de nuestra civilización a lo desconocido es ancestral.



## ¿Dónde comenzó todo?

Nuestro sujeto contemporáneo es complejo, se sabe participe y co-artífice del mundo en que vive, un mundo en interacción, de redes fluidas en evolución pero con modelos no lineales, un mundo en el que son posibles tanto el determinismo como el azar con el peso de los indicadores inciertos, el cristal como el humo con la limitación de la percepción, el acontecimiento como el aprendizaje de magnitud en torno a los valores de los coeficientes, aceptando la sorpresa para el conocimiento. Desde la perspectiva humana y en el ambiente acotado de las ciudades actuales no podemos ver las estrellas ni el mar profundo ni la intensidad de las selvas, los espacios ancestrales desde los que venimos. Conocemos intensamente el frondoso y creciente follaje del árbol humano pero aún no hemos avanzado, en la misma medida, sobre sus raíces, como si al florecer tanto, señala López Pasqual<sup>82</sup>, viéramos más lo fragmentario y accesorio.

Debemos identificar, entonces, el origen de los paradigmas que nos marcan porque es una de las premisas para comprender las matrices de decisiones en los diseños organizados que deberemos intentar transformar, sobre todo por la inconsistencia de las técnicas de control óptimo. Pero también ella nos dará referentes para encarar la propuesta de los cambios auto transformacionales que hacen falta. Porque en tanto la tecnología es globalizadora, el despliegue de sus capacidades opera no solamente como catalizadora de cambios en las actividades que realizamos sino también, en la forma en que pensamos los procesos, proclamando la majestad de las instituciones y sus relaciones sociales. Las cuestiones envueltas en este problema son bastante complejas, producto de las nuevas maneras de convivencia y producción y que sólo se están comprendiendo muy recientemente.

¿Podemos saber desde dónde nos desviamos?, y en el mejor de los casos ¿desde dónde se vehiculiza dicho desvío?. Estamos operando desde una concepción desarrollada como islas de estabilidad envueltas en un mar de Caos, donde un suceso no anticipado o la emergencia de shocks que afectan al sistema derivan en cadenas de resultados cuyas magnitudes dependen íntimamente de la naturaleza de las reglas definidas. Para intentar afirmar la posibilidad de un conocimiento absoluto, verdadero, objetivo y universal que nos proporcione la comprensión sobre el modo y medida en que actúa e influye el cambio social sobre el cuadro de conceptos que analizamos, desarrollamos análisis sociológicos en los que nos aferramos a definiciones cerradas. En la nueva concepción de la tecnoglobalización nos vemos obligados a afirmar nuestras conceptualizaciones desde el perspectivismo, con la no separabilidad absoluta del observador y lo observado, la íntima ligazón entre la teoría, la acción, la emoción y los valores en el sistema de decisiones convergente que opera sobre las demandas de la realidad.

Ello debería ayudarnos a descubrir ejes de pertenencia para establecer si es posible anclar en algún sistema de convivencia que le dé sentido a nuestra existencia, operando exitosamente como los auténticos exponentes de la osadía trashumante que exhibieron nuestros ancestros humanos para romper los límites “parroquiales”, para promover el desarrollo de estructuras organizacionales de corte imperial (expansivas), para desplegar la habilidad de extender los horizontes, al mismo tiempo que en los fundamentos sociocomportamentales encontremos la posibilidad de que se nos abra la oportunidad para presentarnos como sujetos en interacción en esa misma realidad con un perfil desarrollado, con la paradójica limitación de la participación bajo el modelo instalado en el campo de las decisiones institucional.

Este es un proceso que, seguramente, nos obligará a la observación de nuestra propia vida y nuestras sociedades, desde un ángulo radicalmente distinto. Un cambio radical en la constitución de la sensibilidad, la cognición y la relación del hombre con el mundo, además reflejados en los cambios ocurridos en el imaginario social. Un equilibrio que surge de la presencia de expectativas racionales como basamento para obtener un equilibrio competitivo. En cuanto el cambio es un modo de ser de la estructura social, los modelos comprensivos que lo conceptualizan se transforman y modifican en la propia entraña del cambio social.

Un recurso complementario que surge en el marco de la crisis, es la irrupción del modelo de competencias requerido para operar con la Tecnología Experta Autónoma (TEA) y que se integra desde su estrategia de comportamiento operativo autónomo para la gestión de máquinas que manejan máquinas (MMM), en lo que constituye el desarrollo más reciente de la ingemática en el terreno de la inteligencia artificial (IA): la cibernética de segundo orden.

Estamos envueltos en un proceso donde lo cuantitativo se relaciona estrechamente con el nuevo *modus vivendi* que se produce a partir del salto provocado por el industrialismo con el resurgimiento de la vida en las ciudades, el desarrollo del comercio y las actividades mercantiles y con ellos el intercambio con otras civilizaciones y otros mundos conceptuales bajo el despliegue de un nuevo perfil de relaciones socio-comunitarias. Es un fenómeno fácilmente observable que las diferentes partes de la sociedad se transforman

---

<sup>82</sup> El cerebro arcaico, Ed Peñafiel

con un ritmo diferente y que esta falta de sincronización produce hiatos, demoras<sup>83</sup> que tantas dudas provoca a los pensadores. Puede decirse que el rol de las expectativas es fundamental: si la gente supiese que la protección que le brinda una “patente” va a ser sistemáticamente eliminada, las actividades de invención se reducirían notablemente.

Las condiciones de disrupción y la desintegración moral que se produjo durante el ascenso de los modelos de interacción del capitalismo y la mercantilización de la realidad social, de la capacidad para desestimar los sentimientos de camaradería llevaron a reducir la interrelación de los seres humanos a partir de un intercambio fijado sólo en dinero y poder. La predictibilidad del comportamiento es necesaria para poder predecir las respuestas en el marco de diseños socio comunitarios. Debemos enfrentar las limitaciones del tradicional argumento que se rehúsa a confiar en la posibilidad de escribir reglas para la interacción porque no se pueden cubrir todas las posibles contingencias.

La nueva estructura organizacional desarrollada a partir de los aportes del modelo sociocomportamental, demandará a su vez, a los miembros de la sociedad, nuevos procesamientos en el campo de la subjetividad para poder imaginar resultados, más que operaciones, al ritmo acelerado de las máquinas. Y para eso hace falta avanzar hacia la formación de operadores (personas) capaces de *simbolizar* la cadena de relaciones y las decisiones consecuentes que sostienen el potencial de éxito del proceso a desarrollar, reconociéndolas desde la realidad (interpretada en el contexto) y no sólo como conceptualización de las referencias emergentes de textos ordenados; de operar para *codificar* los referentes conceptuales elaborados para la interacción y que disparan la dinámica de las estructuras subyacentes que sostienen, al mismo tiempo, al sistema de puesta en común (comunicación) de las respuestas de cada uno con la de los otros; y de *simular* para desplegar los análisis probabilísticos que puedan (*en paralelo*) asegurar el desarrollo del proceso, para detectar, preventivamente, el potencial de desvíos o riesgo de errores, antes de la implementación y poder anticipar las medidas correctivas que disminuyan y acoten la disipación de energía<sup>84</sup>.

Surge un rol del uso y control del tiempo diferente, integrado a la percepción colectiva como una magnitud fundamental para analizar el movimiento inherente a la gestión de los procesos.

Es un modelo de intervención que se basa en la operación de una herramienta compleja, con perfil de formación sociocomportamental, que requiere un abordaje especial para neutralizar la monopolización del marco de comprensión, sobre todo en las dinámicas grupales cada vez más complejas, complicadas y confusas.

Un “exitoso” se diferencia en este ámbito no sólo porque domina los recursos para hacer lo que hay que hacer, sino, esencialmente, porque hace todo aquello que los “fracasados” no se animan a hacer. Encaran el concepto del proceso, su objeto, los problemas convergentes y las posibilidades y limitaciones reales de una manera siempre diferente, según el marco de las relaciones en la realidad. Para ser un individuo en el sentido positivo de la palabra es necesario que pueda gozar de un mínimo de recursos, de reservas, de protección. Es decir, que más que preguntarnos cómo será la máquina del futuro estaremos obligados a pensar cómo seremos las personas del futuro, capaces de un “hacer” diferente pensando y haciendo cosas diferentes.

Una novedosa forma para encarar la solución de los problemas es una metodología que lejos de aferrarse a las observaciones (percepción directa), las incluye dentro de marcos conceptuales nuevos, producto de su brillante imaginación y expresados en modelos de verificación articulados por modelos tomados a imagen de las estructuras matemáticas pero tendientes a la simplicidad y a la rigurosidad en la puesta en común (comunicación), integrando el dominio de su actitud comprensiva, sus habilidades codificadoras y transmisoras, la construcción de decisiones operativas y la contención dinámica del sistema sociocultural.

Por ejemplo, transfiriendo ciertos principios del aprendizaje acerca del fortalecimiento del hábito, como los que plantea Berlo para que la comunicación sea efectiva<sup>85</sup>:

La relación entre el mensaje y la respuesta del receptor se fortalecerá mientras mayor sea la frecuencia con que se presente el mensaje.

La fuente debe aislar su mensaje y la recepción de otras relaciones mensaje-receptor que compiten con la primera.

La relación entre el mensaje y la respuesta del receptor se fortalecerá mientras mayor sea la recompensa recibida por el receptor como consecuencia de su respuesta.

La respuesta del receptor al mensaje se verá fortalecida mientras más inmediata sea la respuesta.

---

<sup>83</sup> Cultural lags, en términos sociológicos

<sup>84</sup> La biodisipación como costo de incumplimiento C(i), recordando siempre que el actual índice potencial del 30% es intolerable para el proyecto de desarrollo de cualquier sociedad

<sup>85</sup> Citado por López, Parada y Simonetti en Psicología de la Comunicación



La relación entre el mensaje y la respuesta del receptor, se fortalecerá mientras menor sea la cantidad de esfuerzo percibido como necesario por el receptor, para dar la respuesta.

Un conjunto de reglas prácticas afectadas indudablemente por la forma de usar los elementos electrónicos auxiliares de la comunicación.



## Los mensajes fundacionales

El juego de los complementos define al principio del equilibrio en el sistema de la realidad. Todo depende de la calidad observadora de cada sujeto para discriminar la estructura subyacente apropiada para lograr las decisiones que hacen falta, para realizar investigaciones fundamentales a fin de que sedimenten conceptos nuevos y renovadores dentro de la metodología sociocomportamental. Y en una época como ésta en que vivimos de transformaciones aceleradas, dentro de la complejidad, complicación y confusión con que percibimos a la realidad nos encontramos con situaciones que nos exigen comprender los diferentes niveles de contenidos de los mensajes, para que las decisiones se dirijan en el sentido adecuado. Esencialmente con la reorientación hacia una mayor concentración en los problemas de largo plazo y con menos preocupación por los problemas corrientes. Para impedir que las emergencias se vuelvan un acontecimiento diario es útil destinar el esfuerzo sostenido para crear impedimentos que eviten las frívolas irrupciones.

Siempre debemos establecer cuál es el marco de referencia que vamos a utilizar, para poder decir si algo se ha movido o no, sin dar lugar a la formación de paradojas. Consiste sobre todo en no tener compromisos con el orden social que se transforma, so pena de reducirse prácticamente –quíerose o no- a la construcción de un subproducto intelectual de los factores de estancamiento social e histórico. Generalmente esto no suele ser necesario en la vida cotidiana ya que, en la cultura instalada, suelen existir acuerdos tácitos respecto de los marcos de referencia. Sin embargo los hombres que sólo pueden contentarse con el establecimiento de un tiempo y un espacio relativos, convencionales, llegan a veces al acuerdo entre sujetos impuesto sobre una base arbitraria. La preocupación pasa por poner bajo control las derivaciones que se producen al definir una unidad y una escala, al construir los instrumentos de medición para ellos, al acostumbrarse a la sociedad con estos procedimientos ya que al olvidar su origen, su artificialidad, su convencionalidad, quedan expuestos a la ilusión de una medida absoluta y exacta para intentar proyectarla sobre las generaciones siguientes. Sin confianza en las reglas y en los modelos que puedan manejarlas, es virtualmente imposible realizar ningún análisis sofisticado de la evolución de los escenarios globales.

En la medida que las personas adquirimos la condición de dominadores de la operación de los sistemas de información, debemos desbrozar más claramente el sentido de las comunicaciones transferenciales. Por ejemplo, descubrir que en cada niño nacido, pueden aparecer mensajes con dos contenidos diferentes para su comunidad: por un lado, la alegría porque el mismo asegura la descendencia y con ello la satisfacción de cada uno, pero, por el otro lado, también la potencial amenaza de superpoblación y los riesgos consecuentes para asegurar su alimentación. De la misma manera el placer de disfrutar con la degustación de un buen vino “borgoña”, genera al mismo tiempo una doble sensación: por un lado la satisfacción de un deseo pero también el riesgo de la transformación de su botella en un exponente más de la contaminación. Las armas que ostentosamente nos ofrecen como garantía de nuestra seguridad, también tienen, al mismo tiempo, efectos que ponen en peligro los genes, no sólo de los que viven sino también de los aún no han nacido. Algo similar nos puede pasar con la forma en que actúa el volumen y el estruendo que producen la maraña de comunicaciones (transferencia de datos, recursos y personas), ya que al mismo tiempo cumplen un rol tanto vinculante como documental, aunque, a veces, descubramos que nos enfrentamos con la penosa elocuencia de que son una expresión más de las mil y una formas que adquieren los conflictos humanos reales y potenciales.

Una vez fijada una escala y aceptada por la sociedad, su carácter convencional se olvida, su origen se borra y el proceso se naturaliza operando bajo la forma de paradigmas pero parecería ser que tanto énfasis en procesos y estándares han relegado a un segundo plano a las personas, su individualidad y su identidad.

No cabe duda que son múltiples las contradicciones de nuestro sistema de convivencia ya que estamos también, en una época en la que grandes masas de población tienden a confluír sobre las ciudades, buscando la cercanía de los servicios para obtener el amparo (para cada uno y su familia) de recursos (bienes y servicios) difíciles de encontrar en el espacio no urbano, y esto, aunque sea, a cambio de perder su identidad ancestral y de proyecto. Aunque podamos decir que aquí, sólo comiencen sus problemas, ya que, en definitiva, el hecho de establecerse en ellas también equivale a aventurarse en el tumulto, a desarrollar la necesidad de un formidable compromiso comprensivo en la complejidad, a incorporarse a un aparente cortejo silencioso, donde se produce la paradójica coexistencia con aquellos que lloran, al mismo tiempo, por la pérdida de las condiciones de la civilidad. Porque, inevitablemente, cuando doscientas personas parten al goce de las vacaciones, dos millones de individuos son sacudidos, simultáneamente, por el estruendo del jet que los lleva a bordo. Quedan sólo como personas seducidas por la oportunidad de alcanzar el control de las oportunidades pero atrapadas en la inevitabilidad de asumir la construcción del propio mundo privado y nos queda a los especialistas en comportamiento socio-operacional tomar conciencia de la crisis estructural por la que atraviesa nuestra sociedad para intentar diseñar campos de participación orientados hacia la salud.

La urgente necesidad de adecuación al cambio en el conocimiento, a través de la innovación, no es una

contrapartida espontánea del hecho de disponer de la capacidad para hacerlo. Aún cuando la sociedad toda opera atraída por la ancestral búsqueda de la armonía universal y las condiciones como para vivir la vida con sentido de unicidad, planteada por la teoría del campo unificado, principalmente, la práctica se daba sólo a través de aguardar el desarrollo del proceso de adecuación por adaptación (persistencia y permanencia, tiempo y esfuerzo), mientras hoy estamos en un contexto donde la disponibilidad del tiempo se ha diluido.

Así como en la integración del consciente colectivo aparecen series de conceptos como el tiempo, el espacio, la masa, establecidos como un conjunto de términos que imaginamos como la re-presentación de entidades eminentemente concretas, que no son más que una compleja construcción mental absolutamente abstracta, cuya única "concretud" reside en que estamos acostumbrados a los relojes, los metros y las balanzas aunque hemos olvidado su origen, los procesos de construcción del contrato psicológico han potenciado principios de participación y gestión adheridos al mismo modelo, incorporados sin el registro de las razones que los provocaron.

En definitiva, estamos instalados en un contexto donde se despliega la necesidad de un autocontrol, que implica, entre otras cosas, la necesidad de que una persona pueda responder también a las reacciones anticipadas de otras personas con las cuales interactúa, ya que todos los individuos, a pesar de que actúen individualmente, están controlados por las normas que los grupos establecen. En definitiva, una expresión de la negociación necesaria entre el deseo individual y las limitaciones de la realidad y las decisiones de los otros para que se construya lo posible. En este contexto el trabajo de los coordinadores funcionales es de una importancia primordial. Debemos caer en la cuenta de que trabajar con cierta satisfacción en las condiciones de la complejidad, la complicación y la confusión constituye una cuestión central, cuya solución avanza a partir de algo más que la simple decisión de mantener la espalda erguida, el pensamiento abierto y la emoción calma como para encontrar la respuesta justa, con la menor disipación de energía (costos de incumplimiento como procesos que no agregan valor).

En este juego se produce una integración de la anatomía y fisiología del cerebro humano para funcionar a partir de programas ancestrales (biogramáticos) o por avanzadas modulizaciones originadas en el aprendizaje. De conjunto, parecen indicar primero que hay nuevas oportunidades para el diálogo y la estructuración de alianzas que avanzan hacia una homogenización cultural en el marco de acuerdos que combinan viejos estereotipos con nuevos conflictos. Los hombres de gobierno y los políticos operan en este contexto con una estrategia que, lejos de conjurar los miedos que suscitan los poderes sociales (fuerzas del mercado) contemplan, unos atónitos y los otros satisfechos, como la impiedad mercantil va arrasando con casi todos los tradicionales espacios sociales que daban identidad y seguridad a las personas: salud, seguridad personal y social, educación, vivienda, etc. Por supuesto que la desigualdad es un dato objetivo pero deriva también en otros órdenes de la vida como la no-solidaridad, la pérdida de la estima personal, la sospecha hacia el otro, la intolerancia, en suma, desarrollando una subjetividad casi inhumana.

Los seres vivos somos algo más que una categoría lógica. Los seres humanos estamos insertos en un discurso sobre la ética, la moral, las buenas costumbres. Hay reglas de lo que se debe y no se debe hacer como parte del proceso de consenso para la convivencia comunitaria porque no existen cadenas causales simples sino ámbitos complejos de influencia, donde siempre sale perdiendo el más débil y poco exigente.

## Alternativas para la adecuación: primera fase

La preocupación por la curva de desarrollo de este diagnóstico nos impulsa a buscar alternativas, cuando aún estamos a tiempo, ya que sólo puede separarse de la naturaleza para dominarla, aquel que hace del saber un poder. El calor de la discusión sobre las situaciones problemas que conmueven las raíces mismas del pensamiento académico, impone nuevamente la revisión de los criterios de objetividad frente a la crisis social. Las cuestiones de la narración planteadas en la agenda o las intervenciones de mediación en los problemas globales se dirigen a indagar la manera en que la globalización construye las agendas de participación de los distintos segmentos de la sociedad para encarar el listado de problemas concebidos como globales (las consecuencias de la desocupación, la conflictiva reestructuración de la familia, la violencia urbana descontrolada, el inter o el mono culturalismo socio-participativo y comunicacional, las crecientes brechas entre la riqueza y la pobreza, el acecho del racismo irracional, los bolsones de educación discriminada, el quiebre del rol ciudadano, los continuos riesgos de deterioro ambiental, entre otros muchos) para luego clasificarlos con una determinada jerarquización que condiciona su tratamiento y resolución.

El objetivo es establecer un universo estable en la comprensión, donde sólo estén permitidos los desplazamientos reversibles y las relaciones progresivas. Un mundo donde cada partícula es independiente pero sólo puede existir en el contexto de interacciones, donde la movilidad del sistema vital se produce bajo el concepto de las transformaciones (emergen desde lo que ya hay). Un requerimiento a los modelos comprensivos que significa tomar conciencia de la magnitud de la crisis generada por el final de la gran coyuntura y que los problemas que se están originando se parecen mucho a “traumatismos de muerte”, como los llama Costa Pinto, en un proceso que avanza peligrosamente hacia una grande y fallida (hasta ahora) aventura del espíritu humano por conocerse a sí mismo, conteniendo la limitación que significa el achicamiento de voces en la programación macro de Internet con el riesgo de recortar interpretaciones y limitar la autorreflexibilidad de muchas culturas, observando, tipificando y controlando no sólo individuos sino también procesos sociales, como expresión de la construcción colectiva.

En la medida que “un siglo comienza mañana” (One hundred begin to morrow), tal como lo señalaba con certeza la convocatoria publicitaria de una corporación líder en el desarrollo tecnológico y de producto, estamos obligados a pensar alternativas prospectivas, desde ya. De lo contrario no encontraremos la solución, sobretodo a los interrogantes que emerjan en la complejidad, complicación y confusión crecientes. Sólo en la negociación con las condiciones de la realidad y con las decisiones de los otros es que se producirá el campo de lo “posible”. Esto demanda una actitud interrogante permanente sobre situaciones de desajustes que puedan configurarse como problemas para buscar nuevas dimensiones de respuestas. La novedad (conceptual u operativa) se presenta como una palabra más para expresar la sorpresa o la incertidumbre, y los cambios tendientes a reafirmarla en proporciones mayores – particularmente en la dimensión social – permiten descubrir alguna de las causas para que la gente se muestre tan perpleja ante los acontecimientos actuales. Y sobre todo para intentar las necesarias predicciones.

Un aspecto central en la concepción moderna de las relaciones que incrementa su incidencia en la definición del comportamiento se vincula con la idea de que los sistemas mecánicos están concebidos para funcionar sólo en contextos especificados, que no afecten su funcionamiento. El nuevo problema es identificar las desigualdades en el contexto de los info-entretenimientos que caracterizan a la nueva sociedad. En consecuencia es importante prepararse para intentar controlar el riesgo de que, por dominar a la naturaleza, haya que generar condiciones de aislamiento que puedan admitir la regulación de la participación del hombre (como si fuera un “recurso humano”), de la misma manera que para lograr que el reloj funcione adecuadamente es necesario que el mecanismo esté cerrado a las influencias externas, protegido por una caja herméticamente sellada (como una caja negra).

*“La ciencia comienza o recomienza por la crítica; de la crítica surgen nuevas actitudes mentales y nuevas hipótesis; y éstas deben conducir a investigaciones fundamentales que nieguen o confirmen la hipótesis. Con la multiplicación y sistematización de los resultados de la investigación se establecen bases objetivas para las generalizaciones y leyes que, agrupadas en un todo orgánico, forma, o reforman, la ciencia, en constante renovación”.*

Afirma LA Costa Pinto en “La sociología del cambio y el cambio de la sociología”.

A medida que la realidad se desarrolla, se complejizan sus relaciones, se complica su abordaje y se hace más confusa su percepción. El binarismo micro-macro jugó su papel en la falsificación de las opciones que llevaron a atender a las nuevas ofertas y segmentaciones, a los conflictos que se generan entre poder y medios, a la concentración de éstos, al rol que juegan el debilitamiento de las fronteras entre lo público, lo privado y lo íntimo; o al avance sobre la privacidad cercana a las nuevas formas de control social, a la crisis de las utopías de la aldea global y aún de las potencialidades de la cibernética, a los enormes avances y

peligros de las nuevas tecnologías como unidades de desarrollo fuera de control. Como en todo proceso de gestión, y en especial en el de los negocios empresarios (sea en la dirección de proyectos, en la articulación de procesos incidentes, en la implementación o en la intervención directa para la operación del agregado de valor) surgen los requerimientos de modelos comprensivos para la gestión autónoma que permitan enfrentar las dos opciones, en las decisiones estratégicas: mantener la dinámica de participación encriptada con el riesgo de obsolescencia, por un lado, y/o incorporar modelos flexibles de anticipación para responder a dicha complejidad, complicación y confusión, cada vez con más rapidez, por otro.

Es justamente, la producción artificial en estos ámbitos regulados lo que permitió que se desarrollara la ilusión de un contexto estable e independiente. Sin embargo, la mentalidad moderna naturalizó este proceder artificioso y lo planteó como parte de la existencia de un mundo estable en un contexto único. El espacio y el tiempo absolutos conformaron el contexto universal en la física. Al nivel de la organización social la Revolución Industrial produjo un impresionante aumento de la estandarización de la producción y de las rutinas de trabajo. El acento que pone la industria moderna en la eficiencia está en relación directa con la creencia en la estabilidad del contexto. La eficiencia es un concepto mono-dimensional, ya que se elige sólo a partir de un parámetro al que se privilegia por sobre todos los demás y se establece respecto de él una escala de medición cuantitativa

El método, en este contexto, exige que el resto de las variables se comporte de modo estable. Sin embargo el poder de decisión del cliente con su facultad de consumir a uno, consumir a otro o simplemente abstenerse de consumir incluye un grado de complejización importante en el manejo de variables externas a la voluntad del operador.

La alternativa que podemos desarrollar en este marco de incertidumbre, es la de avanzar por el dominio de estrategias dinámicas de conocimiento, apelando a la anticipación con el apoyo de modelos inter, multi y transdisciplinarios, como expresión, a su vez, de una dinámica de integración de fuerzas que operan como un sistema. Integrar este modelo comprensivo es el fundamento para construir la idea del ser sociocomportamental, que en ése contexto, será visto desde la comprensión del pensamiento y el conocimiento del “otro”, en un constante proceso de interacción bajo los principios de la reciprocidad.

Así como pensamos al universo de la simplicidad, el mundo reloj de la modernidad, aquel al que la epistemología clásica concibió como objetivo, también puede ser entendido como una monumental construcción humana producida a través de sujetos sociales firmemente convencidos de su verdad, capaces de generar los procesos de estandarización, y de crear los contextos artificiales de la tecnoglobalización adecuados al horizonte de sentido que ellos mismo se trazaron. La vida en la ciudad, la rutinización del trabajo, la construcción de maquinarias y el establecimiento de una disciplina social rígida, apoyada por una educación común y un control permanente, mantuvieron durante muchas décadas la estabilidad pre-supuesta.

Por eso estamos hoy instalados, firmemente, entre otras cuestiones frente a las demandas de la “transformación”, como el camino para intentar responder a las presiones materiales e intelectuales que, globalmente, se nos presentan con rasgos de ingobernabilidad y que hasta nos hacen “considerar a nuestra especie en situación de peligro”, a partir de la serie de fuerzas en conflicto que rodean la existencia actual de los humanos. Es un intento para superar la escéptica visión de cuanto pensamos acerca del sistema de condicionantes biogramáticos sobre la interacción en el marco de la convivencia gregaria, desarrollada sobre las limitaciones condicionantes de nuestra conducta política, social y económica, de las formas de abordar el sentido del ocio, de cómo impulsar el impacto de la educación, de cómo enfrentar la reiterada inevitabilidad de algunas cuestiones que han preocupado a la humanidad como por ejemplo la tragedia de la guerra. Son esas mismas cuestiones comunes, de marco universalista, a través de las que nos identificamos, como sociedad nacional, con el sentido de crecimiento de la sociedad global.

Todos sabemos que quien va más rápido no gana ni ahorra tiempo, sólo consigue la oportunidad de hacer más cosas. Lo que tenemos que asumir es que esto es a condición de que se las haga bien.

Se trata del intento de comprender que, aunque no se la pueda dejar de buscar, la perfección siempre tiene un precio, ya que los actores individuales, en el nuevo contexto, deben responder en su condición de unidades pero sin perder de vista que son miembros o socios de una red de interdependencia. Será importante, en consecuencia, descubrir en qué sentido tiene importancia comprender que, en cualquier cosa que hagan o puedan hacer, las personas dependen siempre de otras personas; en qué sentido surge la importancia de que vivan siempre (y no puedan evitarlo) en compañía de..., en el contexto de..., en procesos de comunicación con..., en la producción del intercambio entre..., en definitiva, en la sensación de la cooperación con otros seres humanos.

Tal como lo podemos encontrar en las fundamentaciones del libro *El hombre: animal imperial*, los antropólogos ingleses Tiger y Fox señalaban

*“El hecho de considerar a los hombres como una especie en peligro, nos ayudará a abordar el más serio fracaso de las ciencias sociales: su incompetencia en lo que concierne al enfoque global de la especie. Esto es*

*extraño ya que, al estudiar a los otros animales solemos considerar a cada especie como una entidad o unidad participante del proceso evolutivo, es decir, como algo que se ha incorporado a la corriente del proceso natural, o bien en los casos en que no ha sabido adaptarse a aquella, como algo que ha ido a parar a los museos y a los frascos de preservación. A menudo las especies se perjudican a sí mismas y nosotros no somos una excepción, en tal sentido. No obstante tenemos la posibilidad –única, entre todos los seres– de poder comprendernos como especie” (1973)*

El componente diferencial del proceso es el desarrollo del conocimiento tecno-científico. Estamos frente a la multiplicación exponencial de dicho conocimiento, entre cuyos referentes conceptuales se destacan aquellos vinculados con el desarrollo del mapa del genoma humano y las diferentes tecnologías de intervención (como el diseño orgánico, la ingeniería biotecnológica, los modelos de clonación, las redes de prevención de la iatrogenia, la revolución nutritiva, el impacto del ingreso de la nanotecnología, entre otras muchas innovaciones que han sorprendido en el final de siglo pasado) constituyen algunos de los descubrimientos que nos permitirán, potencialmente, evitar o minimizar el nacimiento de individuos débiles, potenciarán el desarrollo de la capacidad cognitiva (inteligencia) y multiplicarán el acceso a modelos de aprendizaje consolidados para gestar la socioglobalización y el desarrollo continuo en forma intencionada. Una posibilidad cuyo significado nos plantea que no habrá que esperar decenios de ardua, azarosa y costosa selección artificial para propagar lo que consideremos lo más perfecto de la especie.

Ya en los trabajos de Wittgenstein sobre los juegos del lenguaje y en los de Kuhn sobre los paradigmas encontramos propuestas para reconvertir nuestro modelo comprensivo. Mucho más a partir de los importantes hallazgos de la psicología de la percepción, de la moderna neurofisiología, y de las ciencias cognitivas que nos muestran como el cerebro organiza los referentes captados por los sentidos como información, de tal manera que el individuo tenga una visión comprensión coherente, compatible con una acción eficaz en el mundo. Para lograrlo el sistema nervioso y el cerebro utilizan sinérgicamente la información obtenida por los otros sentidos como complementación e integración. Se plantea entre ellos una suerte de mecanismo homeostático donde los valores que regulan el proceso expresan tácticas interpersonales que afirman o refuerzan las normas del equilibrio comprensivo para asegurar una unidad de definición.

El comportamiento deberá avanzar también, en procesos sucesivos, hacia el dominio de estrategias para reconvertir sus modelos comprensivos base, sobre todo cuando es necesario descubrir los indicadores de los desacuerdos para generar las decisiones diferenciales (escala de valores como una producción social compartida) antes que se produzca el desborde, dentro de los marcos de la ética que limiten los desvíos hacia decisiones contrarias al desarrollo social equitativo.

La sensación por sí sola es insuficiente para asegurar la calidad de la percepción, ya que es necesario correlacionar los cambios de la percepción con la propia actividad motora, es decir, con nuestros movimientos de control. Resulta funcional para operar en la transformación de las reglas que, como señala Jackson<sup>86</sup> se infieren de la interacción concreta a diferencia de lo que significa modificar pautas del rol definidas organizacionalmente. Nos queda a los especialistas en comportamiento el desafío de sumarnos para proponer modelos de abordaje al conocimiento y estructuración organizacional de la convivencia que permitan asegurar que aquel potencial se haga realidad, desaprendiendo las competencias dominadas pero obsoletas en el marco de la nueva generación tecnológica, y que se potencien también los fines benéficos que imaginan algunos, y se bloqueen los usos maléficos que sospechan los otros.

---

<sup>86</sup> D. Jackson, The study of the family citado en Psicología de la Comunicación de López, Parada y Simonetti





## Factores metodológicos

El fenómeno visual, como recurso fundamental para el darse cuenta en la interacción vital de los individuos; es complejo y excede largamente a los estudios de la óptica física. La visión humana es un proceso que sólo puede explicarse superficialmente con la metáfora de la cámara fotográfica para la captación de las secuencias incidentales de todos los procesos en los que está inmerso el sujeto. Ahora bien, si necesitamos pensar al fenómeno de la percepción como uno de los factores ligados a los procesos de conocimiento (descubrimiento y dominio de nuevas respuestas), la situación se torna mucho más compleja aún. Lo que vemos, en tanto experiencia visual humana, depende de la perspectiva en que estamos mirando y hoy, a casi un siglo del desarrollo de la teoría de la relatividad, resultaría un absurdo afirmar que existe una perspectiva privilegiada. Más aún, no tenemos que olvidar que la experiencia visual ha sido traducida al lenguaje hablado y que lo que decimos que vemos resulta influido no sólo por las referencias recibidas sino por nuestra capacidad para nombrarla. Este es un proceso que se complica mucho más al tratarse de adultos que responden como sujetos “aprendidos”. A su vez, aquello que logramos ver, está en relación con nuestra experiencia previa tanto visual como lingüística y cognitiva (retronoación).

Frente al quiebre de la relación directa con la realidad que impulsa un nuevo marco tecnológico emergen nuevas cuestiones problemáticas. Uno de los problemas serios radica en la forma que los adultos hemos desarrollado modelos comprensivos para enfrentar esta situación de crisis. Estamos frente a la posible inadecuación del trabajo formativo para con los adultos basado en la “enseñanza” con modelos “pedagógicos”<sup>87</sup>, surgidos como normativa para conducir la formación en las aulas, centrada en sujetos caracterizados por el desconocimiento; mientras que a partir de la irrupción del conocimiento multiplicado y la innovación constante, es necesario colocar a los individuos maduros en el centro de un proceso formativo distinto, ya que deben reinstalarse como actores del proceso comunitario (familiar, laboral y social) a través de la reconversión. Una emergencia que viene, además, acompañada con la necesidad de transformar sus conocimientos (rápidamente obsoletos) a través del aprendizaje continuo. Así como es posible encontrarnos con la posibilidad de hablar una lengua correcta y fluidamente sin tener conocimiento alguno de su gramática, al interactuar en el medio las personas deben obedecer reglas de comunicación, pero he aquí que las reglas mismas, la gramática o cálculo de la comunicación son algo de lo cual los participantes no se percatan como señalaron Watzlavick, Beavin y Jackson. Dada nuestra calidad de “sujetos aprendidos previamente” nos encontramos con que estos mismos adultos son expuestos a un proceso en el que les requerimos el abordaje desde un modelo metodológico diferente, focalizado en la identificación del “desconocimiento consciente”. Como en los casos de los nuevos diseños tecnológicos y de productos, no basta con “sacarlos” del tablero; una vez hecho eso se debe modificar también la red de difusión para que aquellas nuevas propuestas organizacionales sean aceptables en el contexto de la interacción cotidiana.

Estamos hablando de la necesidad de trabajar con modelos antropogógicos más que con los pedagógicos, para orientar el des-aprendizaje de lo sabido, que permitan incorporar las nuevas respuestas con rapidez. Y la verdad es que sobre antropogogía<sup>88</sup> poco se ha escrito. Quizás porque la posible uniformidad en la base genética nos planteaba los beneficios en el marco de la normalidad, pero ante la emergencia de la anormalidad (como diversidad descontrolada) surgen factores que pueden derivar en condiciones de catástrofe si no disponemos de las respuestas alternativas que impulsen el nuevo rumbo, para superar lo circunstancial de la adecuación y la parcialidad de la perfección.

En la base del potencial comprensivo de cada individuo está la diversidad construida por la transferencia genética, como el factor más relevante para garantizar el desarrollo bio-orgánico, para evitar la endogamia asfixiante, para desarrollar la biodiversidad. Es el momento, entonces, de la mayor integración entre el proyecto de investigación de la inteligencia comprensiva y los marcos éticos de la construcción comunitaria.

Frente al reconocimiento de imágenes cada vez más complejas, tenemos que tener en cuenta que nuestras experiencias visuales incluyen nuestras expectativas y nuestros conocimientos previos, encerradas en el efecto retronoación ya que no sólo estamos viendo las cosas desde cierta perspectiva, sino también que filtramos la carga de referentes visuales al focalizar la atención en ciertas cosas. Es posible que nuestros conocimientos previos sobre “qué debemos ver allí” guíen al proceso perceptivo y que aquello que hemos visto sólo podrá formar parte de un conocimiento público a través de la verificación del lenguaje, desplegando las condiciones tanto para la innovación aditiva como la sustitutiva.

Llegamos hasta donde llegamos, a nivel especie, a través de la transformación de los recursos intermediarios (del palo primigenio a la cultura tecnológica experta y compleja—TEA), con la tecnología como puerta de

<sup>87</sup> Definidos en su construcción como estrategias metodológicas para conducir el aprendizaje de niños en su condición de seres sin conocimiento previo

<sup>88</sup> Modelo metodológico para conducir el aprendizaje / re-aprendizaje de los adultos como sujetos aprendidos

acceso a la transformación de la misma especie y, a causa del enfrentamiento de una serie de adecuaciones estratégicas, como respuestas a los desafíos para luchar por la sobre-vivencia. Pero siempre existe, latente, el riesgo de la alteración de las circunstancias en las que se manifiesta el potencial de vida que dispone el hombre en la actualidad, y puede ocurrir, entonces, que esas mismas estrategias devengan en obsoletas.

Y está claro, como nunca, que el simple hecho de insistir con estrategias obsoletas puede provocar la extinción irremediable de la especie, más allá de las habituales pérdidas de algunos de sus miembros, no sólo a escala global sino también en nuestra acotada realidad nacional.

Es posible asumir la posibilidad del éxito de una línea de transformación, aunque podamos, al mismo tiempo, asistir a la contradicción de los opuestos emergentes ya que, tanto las oportunidades como los riesgos, pueden llegar a transformarse en contraproducentes y bloquear sus efectos, dependiendo del sistema de decisiones que se implemente, no sólo a escala nacional.

Tiger y Fox ya nos advertían en 1973

*“Las circunstancias creadas por tales adaptaciones estratégicas son de tal índole, que no pueden ser mantenidas por éstas (las personas que forman la especie) La analogía con la bomba de hidrógeno es muy evidente: tan poderosa es la superbomba que, si fuese accionada, destruiría todo, incluso a su detonador”.*

Como los sentidos sólo perciben el movimiento relativo (internalizan referentes del flujo de relaciones entre componentes de la situación) las desigualdades de cualquier nivel social no reconocidas y la estimulación de la tan productiva codicia, dificultan el desarrollo de las condiciones de la felicidad. La multidimensionalidad que presenta el fenómeno perceptivo-cognitivo y la imprescindible e inevitable influencia del lenguaje en el proceso constituyen una fase más de las estrategias para enfrentar la dificultad para sobrevivir en el contexto socio comunitario. Nos encontramos así con la disyuntiva de tener que asumir que la instalación de cada nuevo “desarrollo” impulsará nuevas generaciones de diseños productivos que pueden multiplicar en forma casi inimaginada las magnitudes y diversidades de los bienes y servicios que llegan a la vida cotidiana y transforman sus condiciones. Como para ello es necesario trabajar en el borde mismo de la desesperanza que proponen la sola existencia de los datos duros (con la hipótesis de inviabilidad que encierran) sólo debemos preocuparnos por minimizar los efectos restrictivos de las retronociones vigentes auspiciando niveles de participación dirigidos hacia el comportamiento autónomo y creativo.

Como hemos podido leer en las reflexiones de Mario Bunge

*“El conocimiento no daña. Sólo puede causar gran daño el malvado que usa los conocimientos o el ignorante que se rehúsa a averiguar antes de actuar sobre el prójimo, o que pretende coartar la libertad de averiguar”.*

Asimismo como consecuencia del impacto de todas las transformaciones del conocimiento, también en cada caso, se disparará un impacto organizacional fantástico. Hasta en las simples unidades operativas como, por ejemplo los bancos, se han desarrollado propuestas de gestión bajo el concepto de organizaciones virtuales, que tratan de licuar la estructura de costos definida por el componente más caro, la hora del desempeño laboral de la persona. Es parte de uno de los procesos imprescindibles para intentar competir con las estructuras de costos pulverizadas por el impacto del ingreso de unidades de producción a escala macro, con la dimensión que tiene, por ejemplo el ingreso de los chinos (1200 millones de productores y consumidores lanzados a la producción y el consumo) en el contexto del mercado creado por la tecno producción.

## Riesgos esenciales: el control del poder y los espacios

Hemos visto cómo percepción y conocimiento se realimentan mutuamente y no podemos dejar de considerar el rol generador del lenguaje en la construcción de estos procesos. A medida que nos vamos separando de la concepción ingenua que plantea que el proceso cognitivo es pasivo a la manera de un espejo que refleja la imagen de un objeto independiente de él, se abren ante nosotros muchas dimensiones de análisis. A pesar de que son varias y diversas las disciplinas que las han abordado (neurofisiología, psicología cognitiva, cibernética, entre otras) estamos en el marco de una situación crítica, tal vez como nunca enfrentó la especie humana. Como ya señalamos, la estadística ha terminado por hacer visible la incorporación al sistema de decisiones mundial (en cuyas manos está el reparto de los recursos para la reposición de energía), de una parte importante de la población que estuvo fuera de la consideración de los informes de los centros de poder. El drama es que los que marchan a la exclusión hoy con rasgos de obsolescencia, sí estaban en las estadísticas elaboradas durante el fin de la segunda guerra mundial e ingresan al mercado de la desocupación haciendo un ruido manifiesto y destacable. La consecuencia para nuestro interrogante es descubrir qué puede llegar a pasar con esta gente que queda fuera de las posibilidades de la reocupación para intentar minimizar el efecto dominó en la generación del conflicto.

El riesgo es que ya no alcanza con hablar de metáforas, sino que es necesario que pensemos y decidamos actuar a través de ellas para incidir en la construcción de modelos comprensivos adecuados para enfrentar la inestabilidad y la turbulencia. Sobre todo cuando estamos ante el enfrentamiento de las condiciones y oportunidades para la construcción de una sociedad brillante pero que no sólo se encuentra con la posibilidad de que se deriven condiciones para plasmar una sociedad aburrada, que la lleve a quedar encriptada en un sistema de respuestas reguladas y sin motivaciones como para romper la matriz de respuestas, sino que también puede quedarse sin márgenes de sobre-vivencia cuando deba enfrentar el ingreso de los nuevos competidores. Y, en estas condiciones los intentos de adecuación con las recetas del pasado fracasarán tanto por el mantenimiento de la rutina de la protección arancelaria, como por la fantasía de alcanzar las formas de transferencia instantánea, mágicamente, como si fuéramos protagonistas de la versión inicial de Matrix, cuando con una simple conexión a un chip, el personaje era insuflado del conocimiento que necesitaba para operar. Este modelo, instalado en la retronoción del consciente colectivo, también se convierte en un factor de distorsión<sup>89</sup> para encarar los intentos de reconversión de los modelos adultos “aprendidos”. ¿Qué espacio queda para la libertad, para la ética y para la creatividad?

Las leyes del mundo físico no pueden cambiarse, pero pueden ser utilizadas para manipular la naturaleza y modificarla. Todo el universo físico es visto hoy como una inmensa "red de interacciones" donde nada puede definirse de manera absolutamente independiente y en el que se enseorea el "efecto mariposa" (cuando una mariposa aletea en el Mar de la China puede "causar" un tornado en Nueva York). Es indudable que, en medio de estos condicionantes, habrá que trabajar con los rudimentos del programa biogramático que posee condiciones de manifestación espontánea y lograr articular sus impulsos con el marco ético laboriosamente adquirido, para enfrentar la magnitud de las transformaciones que lo desafían.

Hemos pasado de una concepción estática (el átomo visto como una bola de billar) a una descripción dinámica que nos habla de una red o patrón de interacciones que confluyen para lograr la condición de equilibrio. El problema de la novedad tiene también consecuencias para los sistemas de toma de decisión y la definición de la cadena de agregado de valor en la gestión de los procesos de intervención, sobre todo en los basados en el comportamiento autónomo. La comprensión de esta problemática nos da, asimismo, una idea sobre por qué las organizaciones basadas en la integración vertical enfrentan tantas dificultades para manejarlas y adecuarlas a las nuevas demandas en períodos de cambios rápidos.

Así, todo el espacio de la interacción sociocomunitaria se ve afectado en su estructura comportamental a partir del cuestionamiento de la validez de sus paradigmas, en tanto constituyen el núcleo para la conformación de los registros que activarán el efecto retronoción. Un programa eficaz de comunicación de la organización que ponga el acento sobre la valorización del concepto de asociación y rinda cuentas claras de los resultados que se produzcan sobre el conjunto de la actividad es una condición decisiva para el éxito de la integración en el contexto sociocomunitario. Es un problema de información para movilizar las decisiones de la gente (reconocimiento, compromiso, participación, consumo, etc.). Si ésta es detallada y constante, cumple un papel decisivo en el éxito de los planes de inserción en el sistema de relaciones de la sociedad. Esto resalta que, en ese contexto, la violencia cotidiana se traduce y se refleja en los crímenes, pero también en la desidia e inoperancia en la responsabilidad de quienes tienen poder de decisión para vigilar y modificar las

---

<sup>89</sup>“En resumen, como también sostiene Bunge, en este caso, como en los demás, es menester distinguir la ciencia básica de la técnica. Y hay que recordar que, mientras siempre es bueno conocer, hay acciones innecesariamente arriesgadas y otras fantásticamente malas. En otras palabras, la ciencia es buena pero la técnica ambivalente. Por lo tanto la primera merece apoyo y la segunda exige vigilancia”

cosas.

Podemos decir que a partir del quiebre del rol ciudadano el éxito de la reconversión de los modelos de participación dependerá de los compromisos de control compartido. Por lo tanto la consigna nuclear para nuclearse y el alineamiento de los No pasan a constituir el objetivo principal de cualquier agrupamiento de ciudadanos interesados en producir la reconversión de la retronoción y la práctica cotidiana.

## Las direcciones futuras: identidad, cultura y territorio globalizado

La transformación conceptual que viene de la mano de una nueva metáfora como la del universo observado como una red o un entramado de relaciones (y los individuos como nodos de esa red) excede largamente a la transformación de la imagen del mundo propuesta por la física. En el hombre se han desarrollado estrategias de adecuación a través de un proceso paralelo en las estructuras orgánicas: una capacidad para aislar las relaciones, para considerarlas en sentido abstracto y para captar este sentido que no depende sólo de datos sensibles concretos, de datos visuales, auditivos, táctiles, kinestésicos sino de que se pueda considerar el análisis de las relaciones que se producen en sí. Constituye el potencial básico porque sólo las organizaciones que descubran como desestandarizar del modo más eficaz sus diseños de las relaciones funcionales, para facilitar el comportamiento versátil de sus trabajadores en el futuro controlando los efectos restrictivos de la retronoción, serán las que saldrán triunfantes en la sobre vivencia y el desarrollo. Este perfil comprensivo puede entrar en crisis potencial ante la exposición permanente a modelos lineales propios de la programación informática.

Por eso la importancia de revisar, sobre todo, las estrategias formativas en el contexto de la transferencia de la tecnología, recurriendo al formidable potencial de la telemática entre otros recursos, para hacernos acreedores a su potencial de transformación, respondiendo como sujetos capaces de insertarnos activa, crítica y cooperativamente para superar las limitaciones de la realidad y las decisiones de los otros en la construcción del "deseo". Esto significa no aumentar los contenidos de los sistemas formales de educación, sino más bien, transformar la captación de los referentes además de operar sobre los modelos de comprensión para la transformación del sentido y función del conocimiento y orientar el abordaje hacia dinámicas interactivas, revisando los enfoques y los planteamientos.

Todo esto en la apretada situación de estar embretados en un presente continuo, donde no sólo es necesario informar sobre quien avanza sino también sobre quién es el centro del proceso (si el diluvio o Noé, por ejemplo) Lo necesitamos para saber, tentativamente, cómo vivir, cuál es la posible ruta que tomarán los días. El código ético de la civilización, consensuado o impuesto, es de cambios muy rápidos, tiende a incorporar valores, códigos o normas para generar conductas deseables y más eficientes, como leemos en las reflexiones de López Pasquali. Es un proceso laborioso y oneroso de adquirir y mantener.

Está claro entonces, que estamos frente a un aspecto distintivo de la realidad socioeconómica contemporánea que está signado por la multiplicación y complejidad de los diseños funcionales para las organizaciones en las que se integran las comunidades, tanto al nivel local como regional e internacional, caracterizados por las tendencias de la tecnología experta autónoma y la globalización.

Formamos parte de un largo proceso. Desde hace más de 200 millones de años se transformaron los rasgos orgánicos comportamentales que parten de relaciones vinculares. Pero sólo en los últimos 65 millones de años, a partir de la extinción de las mega criaturas (dinosaurios) los grupos de mamíferos tuvieron la oportunidad evolutiva más importante: pudieron explotar para sí los recursos del planeta. El incremento experimentado fue explosivo. Pero sólo los humanos, superada la etapa de primates humanidos con el desarrollo del pensamiento en el campo de la subjetividad, alcanzamos la posibilidad de hacernos preguntas sobre el proceso y tener las expectativas de contestarlas con respuestas de intervención que modifican en un sentido deseado el flujo de relaciones. A partir de los hallazgos de la Gestalt se considera que, aún en el proceso perceptivo más simple, se hallan presentes componentes estructurales fundamentales, con ciertas pautas o configuraciones para mejorar la capacidad comprensiva, como por ejemplo las conclusiones derivadas de la "ley de la buena forma"<sup>90</sup>.

En consecuencia, no es una cuestión nueva, diferente, enfrentar la irrupción de las condiciones para desarrollar la diversidad en el contexto de la masividad, a partir del aprendizaje continuo en el marco de la gestión de procesos. Es decir que los especialistas en comportamiento (familiar, laboral o social) deben trabajar con la potencialidad de cada sujeto para crear, cada día, la propia película interactuando con las MMM (máquinas que manejan máquinas) y mejorando su calidad de vida. Cada ser humano sabe la mejor manera de estar en paz con la vida; algunos necesitan un mínimo de seguridad, otros pueden arriesgarse sin temor.

Para ello cuenta con una concepción de los fenómenos lingüísticos (comunicación interactiva) estructurada en una en red multidimensional apta para conducir la transformación de las ideas sobre la organización social. Un camino organizacional que avanza desde una concepción mecánica que privilegiaba las relaciones formales, con interacciones rígidas propias de la metáfora "piramidal aguzada" de la estructura característica

---

<sup>90</sup> Proceso de completamiento que se produce en la percepción: vemos sólo el frente de la persona pero la pensamos con su espalda integrada (aunque no la veamos)

del Taylorismo para pasar a la legitimación de otras formas de concebir lo social: las redes y las organizaciones "transárquicas"<sup>91</sup> donde el poder circula de una manera totalmente diferente.

Esto producido en el marco de una tendencia que lleva hacia el comportamiento globalizado de una población mundial cuyo sistema de relaciones está planetizada, tanto en sus sistemas de interconexión, para la transferencia de personas, datos y recursos, como para la generación de estrategias de interacción que marcan el requerimiento de nuevos componentes (modelos comprensivos dinámicos) para desafiar a todo el tipo de respuestas vigentes, instaladas en el ciclo funcional cotidiano con rasgos de obsolescencia. Cada vez más no importa saber cuántas respuestas opera un sujeto sino más bien cual es su estrategia de comportamiento cuando se encuentra con situaciones fuera de los parámetros reconocidos.

¡Nunca se encuentra la solución a los problemas en el mismo nivel de las causas que lo generan! como señalaba acertadamente Einstein, convocando a pensar de otra manera la búsqueda de alternativas en la comprensión de la causalidad frente a la emergencia del problema (desequilibrio, desajuste de las respuestas conocidas) para construir las alternativas de solución. Y nótese que hablamos de solución y no de resolución, ya que en esta alternativa se está significando la posibilidad de aceptar el error en el primer abordaje.

La intuición (inteligencia operativa) operó como la ventaja comparativa de los humanos para el manejo de respuestas, directa e inmediata pero al calor del deseo y la emoción.

*“Una ciencia de alternativa está sustituyendo a la intuición creadora y junto a la inteligencia humana crece un cerebro sin vida (deseo) y sin emociones, una capacidad organizadora que se dirige a tomar posesión de toda la funcionalidad sociocomunitaria: el potencial organizador de los microordenadores”,*

como señala Gustavo Soler.

Un proceso que nos plantea muchos interrogantes y preocupación. Y mucho más con las magnitudes que acompañan a la irrupción de la nueva generación de los “nano-ordenadores” surgida de las investigaciones y desarrollos de la ingemática.

En tanto lo que observamos ahora es que el manejo de los fondos para el desarrollo empresario constituidos de recursos financieros virtuales (posibilidad de crédito) y por el potencial de intervención de las personas integradas, en su carácter de factores coyunturales, no son almacenables (cosificables) y tienen una condición de movilidad máxima (van donde van sus portadores), intangibles que, por lo tanto no son inventariables (manipulables) y requieren un diseño de seguimiento diferente al control clásico. Si quedan a merced de unidades operativas con cerebros para procesar pero sin vida ni emociones, emerge la necesaria condición del riesgo y con ello la preocupación por acceder a diseños de nuevo tipo, en el marco de la complejidad, la complicación y la confusión para percibirlo, como para que permitan acceder a construcciones de sistemas de confiabilidad.

Cuando las concepciones del mundo de la modernidad se naturalizaron y pasaron a llamarse descripciones, los científicos ya no tenían que convencer a nadie. Allí nuevamente perdieron el rumbo y produjeron lenguajes herméticos, desapasionados y aburridos.

Aunque a muchas personas las pueda dejar perplejas es interesante constatar que, en determinadas situaciones, la “eficiencia” puede llegar a adquirir un perfil contraproducente. Son los casos de aquellos contextos cambiantes o inestables, donde la rigidez que exige la eficientización cerrada en modelos mecanicistas (de programación lineal) ha llevado a la ruina a muchas empresas, organizaciones sociales e individuales. No han hecho otra cosa que hacer muy bien cosas inadecuadas.

Uno de los campos donde es necesario trabajar en la reconversión es en las fábricas de producción en serie, donde las ideas de Taylor constituyeron la propia tecnología, proponiendo diseños de supervisión y control que convirtieron a los trabajadores en meros sirvientes de las máquinas, siendo estas condiciones las que más inciden en la empleabilidad de las personas.

---

<sup>91</sup> Neologismo para expresar el modelo de gestión donde el poder de decisión fluye transversalmente, siguiendo la pauta de la cadena de agregado de valor como matriz de procesos incidentes

## La pregunta central: por qué los fracasos de la conducción en la dirección social

Ahora las redes informáticas han alcanzado a sustituir casi completamente a las gigantes computadoras que centralizaban toda la información por sistemas de alta interconexión, donde el procesamiento de la misma está distribuido y su contenido es más rápida y eficientemente accesible.

Aunque no resulta extraño encontrarse hoy con la pregunta emergente de la preocupación sobre cuál es el riesgo de la catástrofe final, que ya manifestaba Gustavo Soler en 1987

*¿El devastador arsenal nuclear o la súbita descompensación de estos “sistemas electrónicos de operación y control” cuando todo el ordenamiento del mundo se aloje en sus dispositivos?.*

Mucho más si estos dispositivos terminan de alojarse en memorias electrónicas y pasan a depender de un control sostenido en la gestión de una máquina sin vida y sin emociones, agrego yo.

No podemos ignorar lo que nos diferencia. Tenemos sangre caliente, poseemos mandíbulas especializadas de las que dos huesos pasaron a formar parte del oído interno en el comienzo de nuestra evolución para permitirnos percibir sonidos mejor que otros animales; tenemos dientes diferenciados, especializados para moler y masticar el alimento de tal modo que obtenemos más elementos nutritivos de los que ingerimos; tenemos pelo; somos criados por madres espléndidas a las que la evolución les ha proporcionado adaptaciones físicas –como las glándulas mamarias y la placenta – que otorgan a las crías de los mamíferos una importante ventaja al nacer. Es indudable que de hurgar entre el polvo, en busca de la sobre vivencia, hasta el momento de descifrar los componentes del ácido desoxirribonucleico se produjo una gran transformación. Cabe preguntarnos cómo llegamos desde aquella simpleza hasta esta extrema complejidad. Hoy en día, los nuevos hallazgos fósiles y las nuevas e importantes herramientas de investigación están iluminando nuestro distante pasado con mayor claridad que antes para ayudarnos a comprender el peso de nuestra biogramática. Hace menos de medio siglo tratar de entender la evolución de los mamíferos era como “explorar el mundo con un catalejo”; pero ahora los análisis de alta velocidad de las pruebas genéticas, la laboriosa reconstrucción del clima del pasado y de los movimientos de los continentes así como el trabajo obstinado con los huesos, a menudo minúsculos, están proporcionando nuevas perspectivas que ponen en tela de juicio algunos supuestos muy respetados.

De la misma manera surge la reflexión hacia el futuro. Un planeta con el riesgo potencial de quedar sumergido en una nueva glaciación dentro de 5 millones de años exige a la humanidad revertir los supuestos de muchos criterios de aglutinamiento. Una primer transformación, con clara importancia estratégica en el campo del quehacer social, es encarar una propuesta para dar vuelta el principio formativo del sistema educativo formal, que se presenta como poco adecuado para la reconversión de las generaciones adultas con rapidez y con el riesgo implícito de la obsolescencia: en vez de insistir en “enseñar” (como proceso pasivo y dependiente entre un dominador del conocimiento integrado –maestro– y un desconocedor operativo – alumno), útil para trabajar con personas sin conocimientos (paidós, niños) y, a partir de lo que cada maestro tiene acumulado como saber<sup>92</sup>, es necesario formar y desarrollar modelos comprensivos para limitar el riesgo de aparecer como estereotipados en el perfil comportamental y conceptual para operar con los logros acumulados de la civilización que surgen como el resultado de un inmenso esfuerzo colectivo acumulado.

El producto de la enseñanza, propia del servicio formativo escolarizado, servía para toda la vida, dentro de las condiciones de la mayor estabilidad del pasado. Ahora se debe buscar una nueva dinámica transferencial, que permita pasar a “formar para el desarrollo” (proceso activo focalizado en las condiciones emergentes del futuro) de nuevos modelos comprensivos dinámicos, principalmente en sujetos previamente aprendidos (adultos), que les brinden los nuevos recursos útiles para facilitar el aprendizaje (re-aprendizaje) como proceso incidente y autónomo; que les permita desplegar la capacidad para construir nuevas respuestas (modelos para interpretar las tendencias del futuro en forma sistemática— conocimiento) frente a las demandas de un sistema de relaciones en permanente transformación.

Siempre se ha considerado que el encargado de cada barco, grande o pequeño, debía estar en condiciones de tomar el comando de toda la flota cuando se daba cuenta de que, dada su posición en ese momento, era el que sabía mejor lo que hacía falta hacer para asegurar el curso de la batalla.

Acompaña a este planteo la revisión del carácter decisivo de cada uno de los componentes de las organizaciones con formación sociocomportamental, para intervenir en la definición del rumbo de los acontecimientos: los equipos de personas con potencial laboral integrados, los sistemas activadores de las redes de relaciones e interacciones, operando la materia prima como abastecedora de las posibilidades de agregado de valor y, con ella, los productos multifuncionales con sus características particulares. Allí lo que

---

<sup>92</sup> Conocimiento basado en registros, obvia y mayoritariamente del pasado

no cuenta es si son factores almacenables e inventariables, entre otras cosas, como expresión de los tipos clásicos de inversión y las metodologías para su control.

A su amparo existe un entramado de relaciones desplegado que excede y se diferencia enormemente del clásico esquema formal bajo una matriz de invisibilidad de las relaciones informales.

*“Sin algunas conjeturas explícitas sobre el distante futuro ni directrices estratégicas para traducirlas en hechos, y sin una clara visión de su propia forma futura, cualquier organización, hasta la más poderosa y, aparentemente, segura, se enfrentará con el desastre en un período que, tal como éste, está sacudido por las turbulencias revolucionarias tecnológicas y económicas”.*

sostiene Alvin Toffler en La empresa flexible.

Está claro que cada vez son menos las posibilidades de sobrevivir sólo tratando de aprovechar las oportunidades. Cada vez es más necesario desarrollar un nuevo modelo comprensivo para aprovechar el potencial de pronóstico de la nueva tecnología y asumir el riesgo de la inquietud que significa pensar sobre la incertidumbre.



## Lo que nos cuenta la historia sobre la línea de evolución de la transformación humana

A pesar del contexto de la transformación tecnológica que nos envuelve nos encontramos con que la mayoría de las personas siguen pensándose como individuos aislados (partículas elementales) y no como parte de múltiples redes de interacciones: familiares, de amistad, laborales, recreativas (ser miembros de un club), políticas (formales: ser miembros de un partido, informales: ser votantes, simpatizantes de una organización), culturales (haber pertenecido o participar actualmente de una institución cultural o educativa), informativas (ser lectores o escritores o productores en o de un medio de comunicación) con la consiguiente influencia en la construcción de la responsabilidad de los participantes. Una de las ideas sostén, en lo social reflexivo es que la identidad está ligada a la noción de permanencia, de mantenimiento de puntos de referencia constantes, que escapan de aquellos cambios en cuya gestación la mayoría de los sujetos no participa pero pueden ser afectados. En este ámbito la incidencia de la formación en la transdisciplina<sup>93</sup> como modelo comprensivo y marco integrador del conocimiento para la percepción de los problemas complejos ha pasado a ser uno de los desafíos más importantes por el nivel de transformación del modelo de pensamiento que requiere y la incidencia en el ritmo de la conversión.

Al percibir un proceso de estas características no podemos dejar de pensar filogenéticamente que apenas llevamos, sobre los hombros de la actual especie humana, un lapso tan corto de tiempo histórico, que puede ser visto comparativamente como “casi nada”: apenas 20 mil años desde que se extinguió el Neardenthal y el planeta quedó como el espacio donde se concretaron los primeros pasos de la autoorganización humana para lograr comer con tranquilidad o huir a tiempo: ni demasiado amplio para ser inseguro, ni demasiado pequeño como para quedar acorralado. Un campo de comparación que resalta mucho más si lo comparamos con los 4500 millones de años que se pronostican como el campo de expansión pendiente, hasta que se apague el sol, en el colapso de un agujero negro (black hole) como punto de desemboque del circuito iniciado en el Big Bang. Es decir formamos parte de un proceso que nos incluye con todas sus influencias y cuyos alcances escapan, aún, a nuestra capacidad comprensiva.

Surge la búsqueda de formas organizativas, para las cuestiones cotidianas a través de las cuales se satisfagan las necesidades de reposición de energía, con más la complejización de la calidad de vida. Y para ello se instala un proceso en el cual el individuo y la unidad organizacional a la que está integrado, asumen la toma de decisiones como la matriz de una serie incidente e incremental (materializados en comportamientos que configuran afectaciones sobre el sistema de relaciones), alineada con la definición de objetivos a partir de la base de su deseo negociado (valores -necesidad / necesidad -valores).

La búsqueda de la eficiencia de los procesos fue imponiendo pautas estructuradoras para hacerlo más viable, dentro de un diseño que establece lo interactivo entre la Estrategia, la Estructura y la Cultura organizacional como marco para la implementación.

Para comprender la incidencia de estas condiciones sobre el proceso de humanización, tenemos que incluir el impasse que hemos provocado en las estrategias de adecuación respecto a la incidencia del modelo tecnocomportamental sobre nuestra condición de especie auto-diseñada y auto-organizada. En ese sentido debemos trabajar, al menos, en dos direcciones: lo que la tecnología (sobre todo la experta autónoma como máquinas que manejan máquinas) requiere para ser operada en el marco de diseños funcionales y seguir desarrollándose, por un lado, y las condiciones de la biogramática de nuestro origen orgánico, como especie, que condicionan la ontogenia de nuestro particular proceso de evolución en la relación con el otro / los otros, configurando el marco del contrato psicológico (lo que cada uno cree que los otros esperan que haga y que, en consecuencia, le garantiza estabilidad).

Recordemos que, sociológicamente hablando, al analizar el desarrollo de la historia de la sociedad, la población implementó pautas para el acceso a los recursos de reposición de energía a partir del concepto de “carencia”, es decir, la incidencia de ciclos variables de los recursos naturales, con abundancia coyuntural y escasez continua<sup>94</sup>. En ese contexto la consecuencia lógica es que toda la regulación articuladora de la convivencia (legalización política) apuntó, desde entonces y hasta el presente, a justificar las condiciones de permanencia de la discriminación, instalando condiciones de “competitividad” que hasta llegaron a desnaturalizar los vínculos.

En tanto la única alternativa de retronoción posible se presentaba como que algo “es mío” y “no es del otro” ó “no es mío” y “es del otro”, obligaba a incorporarse a un proceso de enfrentamiento no sólo para “tener” o

<sup>93</sup> Tendencia que integra el conocimiento de las disciplinas para generar una comprensión de los procesos complejos en cada operador.

<sup>94</sup> Un ejemplo que nos permite comprender la situación es el dilema que terminaba planteando al encontrar que había diez niños y sólo nueve pares de zapatillas, como marco de la regularidad funcional en la sociedad uno debía andar, necesaria y naturalmente, descalzo.

“hacer” sino también para impedir que el otro tenga o haga. Ha sido en gran medida el resultado de instalar como paradigma de la formación la “enseñanza” (proceso estabilizado) de una cuestión aprehendida en el contexto de la dinámica que presenta la vida cotidiana pero impuesta como una variable definida para el estilo de comportamiento.

Para revisar esta línea de conflicto se requerirán largos y complejos procesos de reconversión del sistema de paradigmas consolidados en el consciente colectivo. Sobre todo cuando nos ponemos a revisar la dinámica del desarrollo de los conocimientos. Las interacciones globales son eminentemente creativas en la definición de nuevas respuestas para las necesidades y pueden generar ilimitadas combinaciones a partir de la estimulación interpersonal grupal. Siempre se busca una interfaz constituida para el acceso rápido al sistema diseñado por parte de los individuos (una red de usuarios), que les permita no sólo una competencia completa en la realización de sus tareas sino también el gozo de usar el sistema. La ingemática ha buscado, paulatinamente, una forma de lograr avances en el logro de estos objetivos que apuntan a superar la limitación de la carencia, por ejemplo, a través de la sustitución de un lenguaje de comandos sintácticamente intensos (de complejo aprendizaje y operación) por una manipulación visual directa que permita el acceso globalizado (como si fuera enchufe y encienda – Plug and play). Lleva la ventaja de ser atractiva para todos los usuarios, desde los novicios hasta los fuertes y frecuentes.

Así la interfaz usuario / sistema – se convierte en un lugar donde se hace posible el encuentro entre el pensamiento humano y el procesador de la computadora – y quizás el lugar más importante y con mayor concentración de la energía organizacional de las instituciones. Por lo tanto el escenario para los cambios eventuales que operen finalmente sobre la limitación de la carencia nos enfrenta con los principios de las ciencias de la administración que han pasado a pensarse como ciencias de la gestión, ya que deben permitir darse cuenta de la multidimensionalidad de los problemas que se abren al modelo comprensivo cuando pasamos de las metáforas mecánicas a las ciencias de la complejidad, inmersas en una cultura de interacciones dinámicas y a través de profundas transformaciones.

Estamos frente a una cultura que, en definitiva, no piensa al universo como un reloj sino como "archipiélagos de orden en un mar de caos": la cultura de la complejidad.

## La construcción de la nueva realidad sociocomunitaria

En toda la red conceptual que opera dentro de los modelos comprensivos encontramos unidades referenciales flotantes que pueden insertarse en el entramado de registros provocando la proyección de nuevas alternativas para el flujo de las relaciones en la situación. A su amparo la configuración de las unidades de aglutinamiento para la participación (agrupamiento) a través del esfuerzo compartido, impulsó un fenómeno de relaciones conocido como “desarrollo organizacional” (el más apto para cada función), con el mismo sentido que tuvo desde que se plantearon las primeras salidas fuera del hábitat original, hasta las condiciones actuales y que, por su complejidad y relevancia, las transformaron en una de las características más preponderante y relevante de los últimos siglos. Fue, tal vez, la referencia más importante para agrupar socialmente a los miembros de la comunidad productiva.

Una oportunidad es un área de necesidades en la que se puede alcanzar un grado de desempeño rentable; un rasgo ambiental es una tendencia o desarrollo desfavorable en el entorno que caracteriza el grado de las cualidades generales. Al relacionar verticalmente las clasificaciones para un proyecto específico, podemos identificar con facilidad las fortalezas y las debilidades importantes para la gestión.

Una clave en la activación de la innovación conceptualizadora pasa por provocar acciones de diversificación de contextos para producir líneas de pensamiento creativo. Implica un proceso directo de acciones e interacciones dominadas o procesos indirectos, complejos, generadores de enlaces que operan como opciones para controlar y modificar las imágenes construidas. Tal vez uno de los requisitos esenciales sea limitar el efecto arrastre que puede movilizar la contaminación entre imágenes relacionadas. En este contexto la situación problema consiste en la posibilidad de perder las condiciones de universales con lo que surge la imperiosa necesidad de adherirse sólo a situaciones concretas. Esto constituye un marco iatrogénico de perfil crítico.

Según las derivaciones de esta particular forma de participación en el análisis de los procesos se pueden definir categorías para encarar la comprensión de las matrices instaladas y que permita regular el acceso, por ejemplo, al sistema de reposición de energía.

Siguiendo los lineamientos del análisis sociocomportamental podemos observar que, a partir de las reglas emergentes del funcionamiento comunitario, el conocimiento social distribuía a la población en dos grandes grupos, claramente establecidos: se lo hacía entre “*incluidos*” y “*excluidos*”. Los incluidos (con acceso indiscutido a los recursos de reposición de energía aunque en distinta medida para cada uno) podían ser *centrales, periféricos o marginales*, según el lugar que ocuparan en la jerarquía de la pirámide de decisiones. Los excluidos (que quedaban fuera del acceso directo a los recursos) también estaban claramente regulados: los *locos* en el hospicio y los *delincuentes* en las cárceles.

Cada rol tenía un libreto asumido: los incluidos trataban de avanzar, pero cuando no podían, como en el caso de los marginales, lo asumían con estabilidad y resignación; la pobreza era hasta un rasgo de virtud. Los delincuentes recibían la exhortación a la reconversión. Las crisis estaban medianamente acotadas y la violencia era un producto de épocas o coyunturas de enfrentamiento, más bien que de explosiones emocionales individuales o de claros planteos ideológicos.

Lo nuevo que trae la turbulencia planteada por la planetización de la economía, el estallido del conocimiento y las tendencias hacia la socio y tecno globalización es el surgimiento de un nuevo grupo, los *obsoletos*, que no “hacen pie” en ninguna de las dos categorías: ni son excluidos “regulados” ni pueden disfrutar de la inclusión, aún al nivel marginal, pero sí se convierten en un estado de tensión que afecta todo el marco regulatorio instituido ya que pasan a quedar postergados, coyunturalmente, en el acceso a los recursos. La civilización, que creyó en las certezas definitivas, en la posibilidad del conocimiento absoluto y el progreso permanente ha comenzado a derrumbarse y están abriéndose paso nuevos modos de pensar para vivir en un mundo que presenta una nueva concepción del observador y del sistema de relaciones que se da en la realidad.

Una vez que las unidades de gestión sociocomunitaria hayan definido su misión y examinado su entorno interno y externo, estarán preparadas para establecer sus metas y objetivos específicos de una manera acertada para encarar las nuevas estrategias de planeamiento.

Esto provoca un nuevo desafío para construir las redes de equilibrio, ya que un estado anómico las puede transformar en actores que desatan factores importantes para la multiplicación de la violencia cotidiana y descontrolada. Los obsoletos supieron del disfrute a partir de la condición de ser centrales o periféricos, quizás porque fueron exitosos (llevaban, dignamente, el salario a su casa para mantener el núcleo familiar), ahora no logran aceptar el desplazamiento y la exclusión.

Un verdadero desafío que se presenta para las nuevas condiciones de equilibrio que requiere el sistema de convivencia en vías de globalización, mucho más para nuestra particular realidad nacional. Esta es una preocupación central a la que no pueden escapar los planificadores corporativos (sociales o empresarios) ya que, de nada servirá el mejor “negocio”, si la ciudad donde debe distribirse el producto o servicio está en llamas<sup>95</sup>.

Somos parte de una especie constituida a partir de procesos sociocomportamentales: en consecuencia debemos historizar dichos procesos para poder comprenderlos. Desarrollamos la mayor parte de nuestras vidas dentro de organizaciones o vinculados con ellas, y esto nos marca la capital importancia que tiene para el desenvolvimiento del proceso de autoorganización de la humanización, sobre todo, como ámbito para la generación e intercambio de excedentes. Todo relacionado fuertemente con la eficiencia del diseño organizacional y funcional, regulado en el marco de las políticas de gobierno.

La aparición, propagación e incorporación de nuevos términos como co-evolución, salto, diversidad, organización compleja, auto-organización junto a requerimientos de márgenes de utilidad alta contra una alta participación en el proceso sociocomunitario (mercado), una profunda penetración en los sistemas de intereses vinculados existentes (demanda) contra el desarrollo de nuevas relaciones, la fijación de metas de utilidades como contrapuestas a las metas que no generan utilidades, la búsqueda del alto crecimiento contra el escaso riesgo, así como la extensión del estado de deliberación sobre los fundamentos de la biología, entre otras cosas, hacen pensar que nos estamos aproximando a un cambio paradigmático muy profundo.

En el campo de las organizaciones, se produce al mismo tiempo un efecto especial a partir de la “inversión” del vértice de la pirámide del sistema de toma de decisión, que desplaza el eje de la decisión productiva de la empresa del “empresario / dueño” para colocarlo centrado en las expectativas (demanda) del cliente, y que produce la desaparición de las condiciones para la funcionalidad del circuito top-down (arriba / abajo) Surge la necesidad de construir nuevos canales de comunicación transversales e interniveles.

Debemos cuidarnos fuertemente de desarrollar programas de investigación lejos de toda teorización atrevida para no quedar atrapados en la paradoja de quedar con los pies en la tierra, y la cabeza también.

Esto significa instalar estrategias de gestión abiertas para permitir que cada uno descubra la construcción de su modelo de desempeño (empowerment) para adecuarse al diseño de negocio esperado por el Main Management (núcleo de decisión). Constituye el camino para establecer objetivos estratégicos en forma conjunta, para asegurarse la adecuación constante a la modificación de las relaciones entre los componentes de la situación.

El dominio del conocimiento para la gestión del desempeño expresa la forma peculiar de una nueva relación humano-mundo, donde el lenguaje simbólico se convierte en un producto de la vida cultural y del intercambio con el medio ambiente.

Consiste en un proceso que deriva en la transformación de las redes de control (supervisión) para convertir las en matrices de activación (coordinación funcional). En este contexto, es indudable que la organización deberá proveer el diseño de la Información, el despliegue de la Infraestructura y los requerimientos de comportamiento laboral en la Interacción. Un proceso desarrollado a partir de los inductores del proceso (indicadores, parámetros, coeficientes) centrados en la generación de proposiciones de valor significativos, dispositivos para la instalación de relaciones funcionales y operacionales estratégicas (proveedores, clientes claves, áreas de comparación con los mejores –benchmarking- como industrias de referencia) para asegurar la expansión de nuevas generaciones de productos y servicios. El marco para la gestión de la calidad en este contexto queda asegurado a través de los principios del menor desvío, la anticipación y el desarrollo, logrando el compromiso, la responsabilidad y la eficiencia de los procesos internos críticos. No es ajeno a este proceso la optimización de la adecuación de las competencias y la gestión con claros procesos de motivación. La clave de esta nueva forma de organización del trabajo es el diseño de la “migración” para desplegar la información de las bases de datos esenciales, en torno al perfil de cada demanda y bajo la premisa just in time.

La ventaja comparativa está en la velocidad de instalación ya que, a partir de los dispositivos de integración con las condiciones de adaptadores tempranos que pueden movilizar algunas organizaciones, tendrían un acceso más fácil a ganancias sustancialmente diferentes.

En este contexto la comprensión del sujeto, desde la perspectiva de las ciencias de la complejidad, lo presenta como una unidad heterogénea, una organización emergente de la interacción de sub-organizaciones de los procesos del campo de la subjetividad. Vivimos más del 80% del tiempo bajo techo, con poca luz y ventilación irregular, asustados con cada ruido que surge en la vivienda, atemorizados hasta de nuestros semejantes a quienes percibimos no sólo como competidores sino como depredadores potenciales. Para

---

<sup>95</sup> Como ya señalara en la presentación de un Paper en el Congreso de ACAPIL, en 1993.

ponernos a cubierto del estrés urbano potenciado por nuestra imaginación arcaica recurrimos a herramientas de interrelación entre las que se destacan la cognición, la emoción y la acción (intencionada, direccionada y controlada), y que constituyen las formas de interacción del sujeto con el mundo. El sujeto no es un ser, una sustancia, una estructura o una cosa sino un devenir que se configura en las interacciones.

Es bien sabido, como ya señalamos, que quien va más rápido no gana ni ahorra más tiempo, sólo consigue la oportunidad para hacer más cosas. En este contexto, el conocimiento del potencial laboral integrado a la organización y los sistemas de activación y conducción para la gestión del desempeño, constituyen un “capital” intangible que diferencia a las empresas entre las exitosas y las no exitosas. Y la auditoría para determinar su perfil se convierte en uno de los recursos principales para la excelencia, sobre todo que impone revisar el concepto de “capital humano”. El humano no es cosificable ni manipulable por lo tanto es el menos recurso de la organización. El único capital rescatable en las organizaciones líderes es la capacidad para convocar, incorporar, desarrollar y retener la capacidad creativa e innovadora de la gente organizada.



## Opciones para la transformación

En este nuevo contexto que provoca estas reflexiones asumimos que las nociones para comprender la historia y los vínculos de la participación en las unidades de contención grupales pasan a ser los pilares fundamentales para la construcción de una nueva perspectiva transformadora de nuestra experiencia del mundo. No sólo en lo que se refiere al nivel conceptual, sino también a todo lo que significa el desarrollo de nuestra sensibilidad y nuestro accionar. Desde una mirada compleja estas dimensiones son inseparables en el vivir humano. El sujeto no es lo dado biológicamente, sino lo construido en el intercambio en un medio social humano, que a su vez está en interacción constante con otros contextos. Es a través de los vínculos sociales de afecto, de lenguaje, de comportamientos que el sujeto se va auto-organizando

El gran atractivo para buscar alternativas en medio de la situación de crisis lo plantea el desarrollo del modelo comprensivo integrador que demanda la nueva generación del desarrollo tecnológico. Todo a partir de la presencia de las condiciones que Prigogine definiera como el “caos controlado” (al hablar del fin de las certidumbres), propio del ciclo evolutivo normal de la naturaleza y que, en consecuencia, hace imposibles todos los intentos de acceder a la certeza (como dominio de las condiciones definidas en el pasado) Es también la condición para pasar a enfrentar el desafío de lo no controlado, desarrollando respuestas creativas para la generación de nuevo conocimiento destinado a lograr la minimización de la disipación de energía (costos de incumplimiento C(i)). Y esto procurando que no sea simplemente por el desarrollo espontáneo de un modelo frente a otro con variables que han colapsado (pero que también surgieron en forma espontánea), sino por la acción intencionada de dispositivos de instalación.

Un proceso de complejidad creciente en el que no debemos confundir al sujeto con la subjetividad. Esta es la forma peculiar que adopta el vínculo humano-mundo en cada uno de nosotros, es el espacio de libertad y creatividad, el espacio de la ética en el marco de la interacción. Pero el sujeto no es solamente el asiento de la subjetividad sino una organización compleja capaz también de objetivar, es decir, de convenir, de acordar en el seno de la comunidad, de producir un imaginario común y por lo tanto de construir su realidad.

La incertidumbre, como estructura subyacente y variable, fundamental en el condicionamiento para el desarrollo sociocomportamental de los individuos, es propia de procesos caracterizados por su *complejidad*<sup>96</sup>, su *multiplicidad*<sup>97</sup> y su *complicación*<sup>98</sup> y que operan, además, en el contexto de la resiliencia<sup>99</sup>, recuperando, a veces, su dinámica espontáneamente como parte de la identidad organizativa.

Debido a la proliferación de noticias de alta visibilidad es probable que el ciudadano promedio (hombres de a pie) sepa más del campo de la tecnología de punta que de otros temas de comparable dificultad de comprensión. Sin embargo, la instalación de un circuito de relaciones integrado para el transporte de datos, recursos y personas, que evite el desgaste de los viajes con una simple comunicación en red, con otros operadores, para poner en común (comunicar), independientemente del lugar donde cada uno esté y cuántos sean los conectados al proceso de toma de decisión, pasa a ser una cuestión compleja de la vida diaria. Constituye un proceso que se orienta a la ruptura de fronteras y que afecta a todos, tecnología de por medio movilizándolo las competencias genéricas en tanto éstas son globales e imprecisas hacia la acotación en la condición de particulares y/o distintivas para recalcar en el perfil de específicas colocadas bajo el control de la gestión directa.

Las condiciones en las que se manifiesta la interactividad orgánico comportamental constituyen las bases de algunas de las preguntas que nos “provocan” estas nuevas condiciones y que tienen que ver con la incidencia que puedan tener en la definición del nuevo perfil de comportamiento. Una preocupación clave es la incidencia que tiene la estabilidad de nuestra estructura corporal, la configuración emocional y el dominio conceptual, expresados como factores particulares, con participación central en la definición de las interacciones.

Cada paso debe ser pensado en función de las posibilidades del paso siguiente, siempre mejorando las condiciones de empleabilidad del potencial laboral desarrollado, antes de llegar al límite de la obsolescencia. El objetivo es contar con las mejores condiciones para provocar la adecuación ajustada con la minimización de los costos de reconversión y mejorar el promedio de la rentabilidad. Como esto depende de la estructura de costos y precios es fundamental desarrollar modelizaciones que apunten a establecer las formas organizativas más útiles. En ese contexto la preocupación central para definir las estrategias de participación es la clarificación de los requerimientos a los que responda el nuevo escenario de las interacciones.

---

<sup>96</sup> Redes de sistemas de fuerzas incidentes en estructuras sistémicas equilibrados con efecto integrador

<sup>97</sup> Modalidades diferenciadas como forma de hacer, referencialidad como expresión de interés personal y direccionalidad como destinatario de la decisión

<sup>98</sup> Condiciones de irrupción, simultaneidad, inmediatez y globalidad en la incidencia

<sup>99</sup> Capacidad interna de restauración que tiene cada organismo

¿Tenemos sólo la posibilidad de mantenernos en el marco de la tecnología primaria (extractiva e industrial), de operación directa?. O ¿avanzamos decididamente hacia la tecnología, de perfil terciario, con diseños para la producción en tiempo definido (just in time), estructurada para la gestión indirecta?.

Esto nos dará el marco desde dónde provendrán las demandas de adecuación estratégica, frente a las retronociones instaladas y la tendencia hacia dónde nos requiere orientarnos el perfil funcional de los requerimientos de las nuevas generaciones tecnológicas durante la migración hacia nuevas formas de organización del trabajo.



## El costo máximo es la extinción ¿entramos en la etapa del fin?

Si no tengo capacidad de destrucción, es lícito preguntarme para qué necesito instrumentos de prevención; nos alcanza sólo con el control de la operación directa, cara a cara. Pero si, por el contrario, hemos desarrollado las condiciones para llegar a la producción de un arsenal bélico de tal magnitud que puede provocar la autodestrucción de todo, incluido el planeta Tierra como hábitat global, entonces sí, necesitaremos trabajar en la construcción de estrategias de consenso, nacionales y supranacionales que permitan, no sólo armonizar las relaciones de convivencia, sino también reconstituir condiciones de equidad que lleven a un verdadero estado de felicidad, al amparo del desarrollo de la Tecnología de la Información (IT), y que abarque a todos los seres vivos.

Es evidente que en el contexto de la nueva velocidad del cambio (investigación científica e innovación tecnológica), surgen condiciones en las que el producto de la adaptación, como simple proceso de evolución, ya no parece ser suficiente. El objetivo (*target*) esencial del trabajo compartido socialmente es descubrir qué necesitamos y qué tenemos, para establecer qué deberemos hacer para tener lo que necesitamos y no tenemos. Una buena negociación para materializar esos objetivos comienza con la disponibilidad para escuchar, pensar antes de hablar y evaluar, sobretodo, qué es lo que el otro tiene para perder. Sería erróneo creer que sólo la magia de la biodiversidad natural de la Tierra proveerá la infinidad de organismos y moléculas con las propiedades sobresalientes para re-balancear el sistema de equilibrio afectado como catástrofe no natural. Y sobre todo si aspiramos a que toda la población del mundo adquiera el nivel de EEUU, porque en ese caso lo que nos indican las investigaciones es que harían falta tres planetas para asegurar dicho nivel a toda la población.

La construcción de un "mundo objetivo" es para las ciencias de la complejidad una realidad construida desde un imaginario social compartido, por sujetos que son parte no dissociable de ese mundo. El mundo en que vivimos es un mundo humano, mundo simbólico, mundo construido en nuestra interacción con lo real, con lo que está afuera del lenguaje, con el misterio con el que opone resistencia a nuestras creaciones pero que a la vez es la condición de posibilidad de las mismas.

Al someter el fenómeno organizativo al análisis de procesos, en este contexto, se puede observar como surgen una variedad de efectos que operan de manera asimétrica, en función de la ecuación de las fuerzas internas y externas, todo esto cruzado con la incidencia de la estructura funcional (afectada por el marco tecnológico), de manera tal que aparece una interdependencia que condiciona la evolución de la organización planteada para ese objeto.

La inversión y multiplicación de recursos imprescindibles para apuntalar el crecimiento sociocomunitario han sido vistas como aliadas de la certidumbre. Pero éste es un insumo cada vez más escaso ya que los rangos de previsibilidad se hacen cada vez más estrechos y demandan estrategias de pensamiento abierto y alternativo para desplegar estrategias de ajuste constante. El marco del cambio tecnológico acompaña las variables de la maduración organizacional expresadas como crecimiento, innovación, diversificación, concentración, etc., apoyadas en un metalenguaje que reúne los sistemas de relaciones que conforman la situación codificada para su evocación, con la clara conciencia de que cada uno tiene más cosas para hacer que las que materialmente puede encausar. El eje del hombre "realizado" está, entonces, en la concentración de sus competencias (capacidades + habilidades + redes de decisión) desplegadas en la secuencia y el sentido de flujo de la intervención que se plantea en el diseño de la participación. Sobre todo porque se han implementado técnicas y tecnologías a un ritmo sin precedentes y con condiciones de riesgo que acechan aún en los lugares menos esperados.

Estamos observando la emergencia de propuestas con oportunidades diferenciadas en la producción de la masividad: como por ejemplo hay fábricas de bicicletas, con la posibilidad de entregar un diseño personalizado en el marco de partidas de producción masiva y en serie; como que es posible atender, también, al reclamo particularizado, por ejemplo, de los esquiadores y proveerlos con esquís que disponen de sistemas de seguridad operados por micro procesadores programados para el peso y la capacidad deportiva de cada uno; o establecer en qué condiciones podremos asegurar la disponibilidad para la incorporación de pulsadores, accionados automáticamente por reconocimiento de voz, que reemplacen a los teclados y agilicen el circuito operativo en todo tipo de organización; o impulsar la llegada de las pantallas sensibles al tacto (*touchscreen*) para los operadores inexpertos, o la introducción de operaciones con prótesis programadas en vez de empujadas; o la multiplicación de sistemas de diseños protocolizados y codificados tridimensionalmente para abrirse hacia nuevos campos del conocimiento; o el desarrollo de bacterias sintéticas de la mano de la nanotecnología para remover la polución; o cómo proveer, en fin, a las cocinas familiares con hornos que contengan un chip capaz de detectar fallas o simplemente monitorear las fechas de "service" y enviar un mensaje al técnico para que venga a tocar el timbre y sorprendernos en nuestra casa con el saludo que titula un capítulo de esta reflexión.

Todos éstos ejemplos son sólo algunos casos de la inmensa cantidad de implementaciones que la creatividad y la innovación entregan (y podrán entregar), que deberían tener el objetivo claro de mejorar la calidad de vida de toda la gente para potenciar su acceso a la felicidad, destinados a superar las limitaciones de la realidad con la incorporación de todos. Son un conjunto de variables accesibles pero que exigen trabajar fuertemente en el campo de la interacción organizacional para definir un marco ético destinado a evitar que el destino sea tan opuesto a las potencialidades, ya que quienes queden excluidos se transformarán en factor de riesgo para los incluidos.

El éxito no se alcanza sin valores y el principal factor para asegurar los resultados es el diseño que minimice la disipación de energía (preocupación central de la termodinámica), condición propia de todos los organismos sostenidos por factores de ajuste grueso (biodisipativo). Estos sujetos complejos se ven a sí mismos como constructores del mundo, se ven unidos al desarrollo de ese mundo, pertenecientes a él y con autonomía relativa, inseparable y a la vez distinguible. Son sujetos que ocupan un lugar paradójico: son a la vez construidos y constructores.

Desde allí surge la responsabilidad compartida de controlar que no se multipliquen las condiciones que nos lleven, fatalmente, a participar de un proceso global de extinción del homo sapiens, recorriendo un camino similar de los Neanderthales, aunque esta vez por el opuesto: en lugar de la extinción por falta de tiempo para la adecuación (adaptación), caer en las condiciones de la extinción por sobre-adaptación (sin capacidad de controlar la adecuación).

Es necesario apelar a la originalidad para encontrar propuestas donde sólo se observan limitaciones. La apertura del largo plazo y el ingreso al pensamiento estratégico (abierto, flexible, alternativo) constituyen dos rasgos diferenciales para la caracterización de las organizaciones de “punta”. Y todo ello, dentro del aspecto que más nos sigue interesando a los especialistas en comportamiento humano, está desafiando a la creatividad de los investigadores para incidir fundamentalmente en las transformaciones de las operaciones cotidianas, a partir del impacto de la nueva tecnología sobre la configuración de los modelos sociocomportamentales de la sociedad.

Es el marco principal de preocupación para transformarnos en partícipes comprometidos del nuevo cambio. Los sujetos de este proceso, con su estructura de subjetividad compleja, se saben partícipes y co-artífices del mundo en que viven. Hablamos de un universo de relaciones vinculares en permanente evolución en el contexto de un mundo atravesado por la emoción, co-creado en la acción y concebido en la interacción del sujeto complejo con lo real.

La alta variabilidad de la convivencia con la incertidumbre connota a los criterios de interrelación (rol de la política) y a las pautas de la asignación (rol de la economía) como un instrumental que se transforma en el ciclo global de la sociedad en una suerte de juego de la oca, donde cada proyecto puede avanzar o retroceder varios casilleros alternativamente por circunstancias que escapan a las decisiones de los planificadores (sociales o corporativos), por el desbalance que se produce en la ecuación que se da entre los componentes y los resultados.

Estamos frente a la emergencia de condiciones que definen distintos escenarios desde diversas convocatorias. Un mundo donde la certeza es menos importante que la creatividad y la predicción menos que la comprensión, interconectado interactivamente como para que ninguna guerra nos resulte ajena, donde la paz no puede ser concebida como el fruto del triunfo de los buenos sobre los malos, sino como el resultado del reconocimiento de la legitimidad del otro, de su racionalidad, de su accionar y de la apertura a un diálogo emocionado en una interacción que no niegue el conflicto sino que reconozca la negociación como el recurso para reconocer a la diferencia como la única vía hacia la evolución (biodiversidad).

## El comienzo de las propuestas

La rotación del punto de vista para encarar el análisis de las situaciones con los modelos comprensivos adecuados, principalmente para sujetos incluidos en una realidad distinta a la que surgieron, debe encarar el des-aprendizaje de las supuestas ventajas que el aprendizaje anterior les entregaba. Sabemos que en la retina existe un 'punto ciego', un lugar donde no hay células fotosensibles por ser la entrada del nervio óptico. Este punto ciego se llama escotoma, y por ejemplo puede llevarnos hacia escotomas subjetivos, es decir, aquellos puntos ciegos o lugares que la retronoción nos impide ver.

El desafío de los coordinadores funcionales está dirigido al manejo de la diversidad para lograr la participación equitativa y la minimización de las desigualdades, tanto en el ámbito perceptivo como operativo.

Sabemos que la jerarquía es una premisa ineludible de todo sistema de toma de decisiones estructurado a partir de un diseño funcional para operar con las condiciones del conflicto emergente de las posiciones de la controversia individual.

Cuando se afectan los sistemas de relaciones vinculares e intervencionales la que sufre los resultados es la eficacia de la organización. La respuesta de la coordinación funcional no puede ser pasiva. Debe trabajar con las asimetrías para establecerlas en rangos de tolerancia aceptada, superando los puntos ciegos de los miembros individuales y a nivel del grupo.

Sabemos que la Eficiencia es la resultante de los diseños organizacional, funcional y operativo de la unidad de gestión. Es una condición propia del tablero de diseño. Constituye un campo de decisión mixto.

La Eficacia se constituye a partir de la puesta en marcha del proceso. Está directamente vinculada con los menores niveles de desvío con que se pueda gestionar el desempeño del potencial laboral. Constituye un campo de decisión directo.

La Efectividad constituye una medida exclusiva del cliente al valorizar la satisfacción lograda con el producto – servicio que recibe. Constituye un campo de decisión indirecto.

Cuando se sostiene la desaparición de la jerarquía de lo único que se está hablando es de colocar en cada operador la autonomía para dirigir su proceso y tomar decisiones sobre cada rumbo para atender a las demandas de los destinatarios (clientes) del proceso. Es inevitable decidir cursos de acción, sobre todo en dinámicas complejas donde es necesario integrar esfuerzos diferentes y diversificados.

Al constituirse cada sujeto en un organismo monádico con su propio mundo y una experiencia particular que despliega a partir de su búsqueda de la oportunidad para articular su deseo con las limitaciones de la realidad y las decisiones de los otros, el individuo desenvuelve un proceso que, sumado al peso de la categoría de sujeto aprendido y dominador de las respuestas, le entrega a cada uno el perfil del comportamiento propio de cada uno. Mientras por otro lado se manifiesta junto a una retronoción de “hombre exitoso” incorporada a su contrato psicológico, sobre todo desde el descubrimiento de su aceptación en el marco funcional de la organización. El gran objetivo para los procesos de intervención es reformular el problema del orden comprensivo reinstalando el valor ético de los grupos intermedios en la definición del marco para el estudio del hombre. Este camino lleva a definiciones metodológicas que se orientan hacia el reconocimiento de la existencia de los fenómenos sociales como unidades funcionales que se concretan en diseños de organización. Diseños que representan a las ideas de los hombres; al sistema de interdependencia en el contexto de una realidad compleja que está en constante transformación, cuyas leyes deben ser encontradas en la propia dinámica de la vida social y no en el imaginario de los interpretadores sociales; en última instancia, estamos resaltando una obviedad poco atendida: la importancia de estudiar el proceso antes de intervenir.

El sistema transferencial de referentes conceptuales es una herramienta de complementación para asegurar los principios de participación equitativa en la conversión. Por ejemplo, al analizar en el ámbito comparativo el modelo comprensivo que le da soporte a la disciplina antropológica, encontramos que como muchas otras, tampoco ha resultado ajena a la preocupación por la investigación del recorrido ontológico de la especie y al avance del conocimiento de las razones por las que somos como somos. Nos ha informado, sistemáticamente, auxiliada por la biología y la arqueología, en qué consistió la migración desde el hábitat original de los primates homínidos, el bosque, hacia el espacio descubierto y desprotegido de la sabana y la multiplicidad de transformaciones que ello provocó sobre la especie. Sobre todo cómo se impulsó, en principio, la adecuación del estilo de desplazamiento (adaptación cinética) para instalar el andar a trancos, a partir de la necesidad de reducir la superficie de exposición al reflejo del calor incrustado en la superficie desguarnecida de la sabana, sin fronda, y que llevó a adoptar la posición erguida con toda su secuela de transformaciones:

desplazamiento de los órganos internos y del centro de equilibrio; variación de la posición de la cabeza, quebrando el cuello y generando una modificación en el desplazamiento por el tubo digestivo; respondiendo a la necesidad del desgarramiento de fibras diferentes a las hierbas y frutos, provistas por los pequeños animales capturados al principio y los más grandes después, imponiendo la necesidad de predigerir con su masticación los alimentos ingeridos; la variación del punto de observación adquiriendo mayor profundidad y amplitud; la incorporación del uso de un recurso inesperado como la disponibilidad de las extremidades superiores, no necesarias para la tracción, usadas con un objeto diferencial como fue la posibilidad de manipular elementos intermediarios (palos, herramientas).

Todo este cuadro de transformación para la adecuación de la especie al nuevo hábitat no sólo mejoró notablemente su capacidad y resistencia para andar, sino que incrementó su velocidad de desplazamiento, no sólo para atacar sino también para defenderse, con lo que mejoró su potencial de sobre vivencia, multiplicó su experiencia perceptual y su base neural para el registro de sus respuestas como experiencia concreta como forma de optimizar su desgaste de energía. Sin embargo estamos frente a un hombre que tiene miedos congénitos: a las noches, al negro, a las caídas y a todo lo más grande o de forma diferente. Es más, puede temerle aún a los de sus mismas formas, pero que resultan extraños al grupo. Esta “pantofobia” o “paranoia” es comprensible y necesaria en la búsqueda de la subsistencia pensando en un organismo débil instalado en un universo con millones de años de hostigamiento, acechanza, persecución, mimetismo traidor y muerte fácil. Frente a lo inmóvil lo observa y desconfía, frente al movimiento lo denuncia y tiene una variedad de alternativas para interpretarlo: como inofensivo sin reserva, como ataque con resguardo, como huída con opciones y algunas veces, tan sólo como una danza amorosa para el placer. Una vez más, en nuestro análisis, estamos en presencia del efecto movilizador de la adecuación (cambio) que puede ser potenciado por la riqueza de la tecnología como instrumento de intermediación.

La importancia del proceso humano está en la ruptura del círculo funcional biogramático a partir del desarrollo del sistema simbólico. Este conjunto operó para comprender una situación definida, mediatizada temporalmente, ya que en los procesos primarios, de operación directa, sólo le bastaba con recordar lo que había hecho antes. Pero por sobre todo, porque los humanos lograron consolidar, el recurso que resultó fundamental para toda la evolución sociocomportamental, la capacidad de pensamiento intencionado y los recursos transferenciales para compartir el descubrimiento de las nuevas respuestas: las comunicaciones (en su calidad de herramientas para la puesta en común) como desarrollo clave.

El quiebre en el cuello no sólo generó el espacio para el surgimiento de la cámara de masticación necesaria para la pre-digestión, sino que además possibilitó el descubrimiento de que, regulando la salida de aire, podía hacer que las células elásticas de la garganta construyeran sonidos diferentes a los guturales recibidos por carga genética. Fue el paso fundamental hacia la construcción de sonidos diferenciados que pudiera asociar con representaciones (estructuras subyacentes) como para construir las palabras (referentes conceptuales) en el campo de la subjetividad y, a partir de allí, el paso fundamental para consolidar la creación del lenguaje como la herramienta para la interacción social y su integración al sistema comunitario en forma aceptada. Se convirtió, en definitiva, en un activador esencial en el proceso de la auto-construcción del campo de la subjetividad, acompañado por el desarrollo de una tecnología fiable, instalada con sentido de responsabilidad.

Podemos encontrar en este contexto una diferencia remarcable entre las reacciones simplemente orgánicas y las respuestas humanas. En lugar de la respuesta directa e inmediata que sigue al estímulo externo se plantea una respuesta demorada, interrumpida, retardada por un proceso lento y complicado de pensamiento. Está claro que las ventajas que obtuvo hicieron del hombre, no sólo una especie más entre todas las especies, sino también, y a pesar de ser la más reciente creación de la naturaleza, la que pudiera avanzar sobre el dominio del hábitat y sus condiciones, para independizarse, en gran medida, de la adecuación por adaptación espontánea y trabajar por su propia transformación intencionada.

*“Ya no hay salida de esta reversión del orden natural. El hombre no puede escapar a su propio logro, no le queda más remedio que adaptar las condiciones de su propia vida; ya no vive solamente en un fino universo físico sino que en un universo simbólico”*

escribía Cassirer en su Antropología Filosófica.

Se dice que la máxima expresión de la libertad, difícil de abordar, es alcanzar las condiciones para la convivencia en paz, donde cada uno, por propia decisión y consenso, acepta las limitaciones a su deseo que le imponen los alcances de la realidad y las decisiones de los otros. Para eso fue necesario instalar una retronoción progresiva, de “inclusión” y alineada hacia la construcción de la reciprocidad (yo crezco sí, y solo sí, el otro crece conmigo) que se visualice como parte de una estructura social expresada intelectualmente, procurando evitar el clásico abismo que separaba las relaciones sociales de los hombres entre sí del sistema de relaciones materiales entre los hombres y las cosas. Son cargas que de diferente manera se van instalando en la biogramática y cuyo conocimiento, al nivel comprensivo, no podemos desechar en el momento de intentar comprender por qué hoy somos y actuamos como lo hacemos.

Una modificación del sistema de asignación (acceso a los recursos para la reposición de energía) por efecto de repartos secundarios (no ligados al esfuerzo del trabajo, demagogia) sin cambios en la reconstitución de la participación primaria (productividad compartida) lleva a un juego de suma cero que diluye cualquier potencial de mejora.

Las limitaciones de la comprensión instalan la necesidad de redefiniciones básicas, por ejemplo, el modelo organizativo del capitalismo como activador funcional del crecimiento, reforzado por la reconversión del modelo de poder para pasar del concepto basado en la acumulación (excluyente) al de la activación de procesos (incluyente). La empresa de Bill Gates no se cotiza en la Bolsa por sus stocks sino por su potencial para hacer. El día que pierda la iniciativa perderá su condición de liderazgo.



## Efecto Retronoción

El efecto retronoción es una construcción de la subjetividad, producto de los registros residuales percibidos, de base genética (madurativos), de transferencia socializadora (formativos) y de consecuencias operativas (experiencial), integrados en la definición de una matriz comprensiva que opera como un encuadre filtrante, para categorizar las percepciones de una determinada manera: la resultante es una expresión condicionada de dicha integración.

Si el proceso de formación de la retronoción ha sido el resultado de un proceso de “enseñanza”, y contiene un perfil rígido de los criterios de verdad instalados a partir del prestigio del maestro, profesor o jefe, la matriz de la retronoción operará con baja flexibilidad bloqueando la posibilidad de darse cuenta, rápidamente, de las diferencias para descubrir alternativas y construir nuevas respuestas.

¿Por qué es tan importante diagnosticar el perfil de la retronoción antes de encarar una actividad de reconversión?. Esencialmente por el efecto del “impulso acelerado” del cambio como lo definiera Alvin Toffler, y que se observa cuando nos recuerda que:

*Hace 8000 años – 6000 A.C.– se utilizaba el camello con una velocidad media de 12 km por hora.*

*En el 1600 A.C. –4400 años después– el carro lograba los 30 km por hora.*

*En el año de JC 1784 –luego de 3500 años– el primer coche correo llega a los 16 km hora aunque alcanzó mayores distancias.*

*En 1825 se inaugura la primera locomotora de vapor que llega a los 25 km por hora.*

*60 años después –exactamente 58– se cuadruplica la velocidad y el avión llega a desplazarse a 600 km por hora.*

*En poco tiempo los aviones llegan a 1200 km por hora y hacia 1970 hay satélites que rodean la tierra a una velocidad de 35000 km por hora.*

Y por si estos simples referentes no fueran suficientes, el recuerdo del episodio de la explosión de Chernobyl, en abril de 1986, aparece para enfrentarnos a todos los hombres con la inermidad ante un amanecer inesperado<sup>100</sup>.

Con la intención de retener el control del desarrollo de la ciencia en la sociedad no nos queda más que “repensar” la magnitud de las transformaciones que han quebrado las barreras de las distancias y la geografía, que nos han permitido pasar del desplazamiento de la información a 36 km (velocidad de los caballos) en las campañas de Julio César o Napoleón, a la velocidad de la luz en la fibra óptica, y entonces poder asumir que, aunque el hombre pueda apoderarse del gobierno de las condiciones de vida sobre la Tierra, hoy se encuentra con compañeros de ruta, implacables, insustituibles, cuya autoridad no puede ser alejada y cuyo mandato no termina, porque todos los secretos y las órdenes reposan en su “orden silencioso”, como nos recuerda Soler.

Todo progreso en pensamiento y experiencia está destinado a afirmar y reforzar la urdimbre de la red simbólica ya que al modificar la actitud para enfrentar la realidad cara a cara el hombre genera una ecuación en la que la realidad física pareciera retroceder en la misma medida que avanza su actividad simbólica, aunque las personas no puedan desprenderse de la necesidad de ponderar valores como estabilidad, lealtad, solidaridad y reconocimiento de lo propio (rol, función, incumbencia, gratificación) y no como una mera construcción del imaginario colectivo.

Estamos frente a una nueva perspectiva de la integración comunicacional, que al responder a series de coordenadas históricas diferenciales desencadena nuevos interrogantes y acoge derivaciones insospechadas que desbordan el campo aparentemente estructurado de la comunicación masiva. Nuestra ventaja comparativa es apropiarnos de su comprensión para establecer un punto de apoyo de la reflexión sobre la actividad humana connotada por los sistemas de participación social. Es decir, controlar el peso limitante del efecto retronoción sobre el sistema comunicacional.

---

<sup>100</sup> Como dice la canción popular “en cualquier lugar de la tierra esto un día podrá suceder y no importa lo poco que tengas, con la guerra lo habrás de perder”.





## ¿Qué Hacer?

La alteración de los valores ha generado impactos sobre poblaciones muy amplias y en todos los niveles de la escala social, con miembros cuya pérdida de identidad los ha transformado en meros sobrevivientes. Al encarar como especie la multiplicación del riesgo de la potencialidad tecno organizacional debemos analizar la posibilidad de conducir el proceso hacia la propia extinción (al nivel del riesgo que produce un arsenal bélico nuclear, independientemente, que sea difícil de valorar si éste está sobredimensionado ante la licuación de las hipótesis de conflicto), los hombres deberíamos volver a identificarnos con las necesidades de las otras especies y rescatar, al menos, un aspecto inevitable y común: ninguna especie es sacrosanta: todas, o se adaptan o desaparecen, como señalan Tiger y Fox.

Continuando con las afirmaciones de Toffler en “El shock del futuro”, leemos:

*“Si se acepta la hipótesis que el hombre existe desde hace 50000 años en la Tierra, a un promedio de 62 años por generación obtenemos 800 generaciones de las cuales, 650 vivieron en las cavernas.*

*Sólo en las últimas 70 generaciones el ser humano pudo transmitir sus ideas gracias a la escritura.*

*Sólo las últimas 6 generaciones lograron educarse mediante libros.*

*Las cuatro últimas –y sólo ellas– pudieron medir el tiempo correctamente.*

*Sólo las dos últimas conocieron el motor eléctrico.*

*Sólo la última ha inventado casi todos los instrumentos que utiliza.*

Hasta aquí estamos en lo pensable. Lo admirable es que se alinea, hoy, en la confluencia de los desarrollos de la biogenética y los sistemas neurológicos (genoma de por medio), integrando un proyecto común con la tecnología de la información (IT). Estamos en el intento por desarrollar las computadoras moleculares, organizadas sobre una arquitectura comparativa extraída de la investigación neurológica, de la nano-ciencia con la nanotecnología como campo de aplicación sorprendente, incidiendo sobre escalas equivalentes a la millonésima parte de un milímetro (si hasta nos resulta difícil imaginar la dimensión de esas magnitudes). No sólo nos lleva hacia la sorpresa de la clonación desde el campo de la biotecnología, por ejemplo, sino, y lo que es más importante, hacia un salto cualitativo en la calidad de las interacciones para construir un espacio de coexistencia (comportamiento gregario) de nuevo perfil. En definitiva, se trata de aceptar la necesidad de migrar hacia nuevas formas de pensar y organizar el trabajo (y la convivencia) para sobrevivir pensando, inclusive, la forma de pensar el pensamiento del proceso de migración.

Las líneas de producción en serie bajo diseño (industriales) deben transformarse (instalando ahora más que nunca el concepto base de “integración por la organización productiva de secuencias incidentes” a través de la asignación del más apto para cada función), lo mismo que la identificación de las oportunidades y requerimientos para la gestión del desempeño laboral, donde, en la medida que todo lo que surge es nuevo, la consecuencia, será la exigencia de una total y continua reconversión, dentro de los nuevos requerimientos del tecnoproduccionismo. No podremos seguir tomando decisiones desde los parámetros de la “carencia” (escasez), que han presidido el desarrollo de la especie, en sus últimos 20 mil años de existencia, sin competencia (al menos desde la desaparición de los Neardentales)

Es sabido que algunas estructuras de participación pueden ser exitosas en ciertos contextos pero pueden dejar de serlo en cuanto se convierten las condiciones de sus relaciones y sus variables. En ese caso, con las nuevas condiciones, una misma estructura de intervención comportamental carecería de la vigencia específica que parecía tener.

En este contexto ¿Cuál es el riesgo de la catástrofe final? ¿Está en el descontrol del arsenal nuclear o en la descompensación de los nuevos sistemas cuando el ordenamiento global de las variables que rigen la sobrevivencia del mundo se aloje completamente en sus dispositivos?

*“Co-gobiernan la mente humana y las computadoras nacidas de su imaginación y raciocinio. Sin embargo, los impulsos emocionales, abaten las naciones. Este tiempo, (de transición agrego yo) es el tiempo de la adecuación entre las pasiones y el cálculo alternativo, entre las decisiones de la inteligencia tecnológica y la indicación dogmática, entre las instituciones proclamadas por la ideología y los estamentos de la funcionalidad adecuada”*

sigue señalando Soler.

El abordaje del desarrollo sociocomportamental como modelo comprensivo ontológico, debe desplegarse en el contexto de “proyectos”, dada la particularización témporo espacial de cada situación. El afloramiento de

las contradicciones entre la práctica de la comprensión directa (modelo de comportamiento industrial) y los requerimientos del pensamiento intermediario (modelo comportamental autónomo para la operación de la TEA en el tecnoproductivismo) constituyen los factores fundamentales que ahondaron nuestro nivel de conciencia acerca de las dimensiones del problema de la comunicación, tanto en el contexto local como en el regional o internacional embretados por el peso de la tecno-tele-comunicación integrada. La expresión de los “rasgos universales” que deberían permitirnos identificar las pautas del comportamiento, debe ser observada desde las “tendencias” que se presentan en cada situación. Por lo tanto el criterio observacional es el punto de partida del proceso para identificar el objeto y su idiosincrasia, de manera tal que permita tratar de inferir las “leyes” reguladoras. Hay una interrelación muy profunda entre la imprevisibilidad del medio y la imprevisibilidad del objeto, que operan en la configuración de la respuesta sociocomportamental. En la geometría elemental no nos hallamos vinculados a la aprehensión de figuras singulares concretas. No nos ocupamos de cosas físicas o de objetos perceptivos, pues estudiamos relaciones especiales universales para cuya expresión disponemos de un simbolismo adecuado. Sin el paso preliminar del lenguaje humano no hubiese sido posible esta conquista.

*“En lugar de tratar con las cosas mismas, en cierto sentido, conversa consigo mismo. Se ha envuelto en formas lingüísticas, en imágenes artísticas, en símbolos míticos o en ritos religiosos en tal forma que no puede ver o conocer nada sino a través de la interposición de este medio artificial”*

señalaba también Cassirer refiriéndose al sistema simbólico.

Los modelos comprensivos cada vez más se dirigen al desarrollo de alternativas para sustituir a la “intuición creadora”, en tanto parece que el “cerebro sin vida y sin emociones” de la máquina cibernética, con su capacidad organizadora alojada en los micro (últimamente en los nano) ordenadores avanza apropiándose de los espacios de decisión frente a la inteligencia humana.

La realidad del pensamiento en la vida de la estación espacial enfrenta la crisis del impacto de la previsibilidad del diseño tecnológico funcional, a diferencia del refuerzo de la vinculación del darse cuenta con la variabilidad de las relaciones en el ciclo natural que exigió y potenció la capacidad de segmentación de la novedad para el análisis. Identificar una necesidad compartida, establecer la visión para organizar el proceso, movilizar a las personas, consolidar el estado de transición asegurando la continuidad del cambio a través del seguimiento del proceso. ¿Hasta dónde estaremos en condiciones de “darnos cuenta” del peligro?. Sobre todo cuando operamos a partir de una retronoción basada en procesos del pasado (cristalizados) y donde, en consecuencia, hay poco lugar para absorber los cambios profundos que están en marcha, tanto en nuestra condición de miembros integrantes de las unidades de aglutinamiento (grupos) como de la calidad y magnitud de los impactos sobre el sistema regulador de la interacción comunitaria en el espacio común (política).

La pregunta es qué pasará con la actitud inteligente, intuitiva, a partir de la convivencia prolongada con contextos estructurados, sabiendo que cada órgano que no se usa se atrofia. El lenguaje es una función propia del campo de la subjetividad sostenido por la reflexión o pensamiento reflexivo. El resultado de su intervención permite distinguir en la masa de relaciones indiscriminadas presente en los fenómenos sensibles fluyentes y con ciertos elementos fijos, al efecto de ser aislados y concentrar la atención sobre ellos (segmentar)

El eje de nuestra preocupación debe apuntar a desarrollar las competencias (no sólo como *capacidad* y *habilidad* sino también con la *decisión* de hacer) para cuestionar con preguntas innovadoras todas las condiciones complejas, complicadas y confusas que dejan a los individuos sin respuestas para hacer frente a situaciones novedosas (por complementación, por adición, por transformación). Una puerta abierta para coordinar el potencial del grupo como generador de interrogantes que permitan orientar la construcción de la matriz comprensiva de la situación problema. Constituye un modelo de búsqueda de referentes conceptuales que posibiliten un mayor alcance de las estrategias de comprensión. ¿Cuánto limita la exposición al pensamiento lineal de la programación informática?

El complemento natural para su desarrollo es la posibilidad de ponderar, a través del liderazgo, el valor de los resultados que faciliten el registro de las nuevas respuestas, susceptibles de ser evocadas, es decir, para que operen como contextos que permitan los aprendizajes. Con un compromiso de participación tendiente a que el cambio se concrete; un apoyo organizacional visible, activo y público; el incremento de la voluntad para tomar iniciativas personales y apoyar las decisiones de los otros para cambiar el statu quo; asumir riesgos con confianza en los desempeños en un contexto que permita anticipar la identificación del potencial de conflicto para encontrar la mejor solución. Es una estrategia diferente que apunta a construir modelos comprensivos dinámicos, capaces de leer las condiciones de las relaciones que se manifiestan en los contextos de incertidumbre, identificar sus tendencias (tipo, sentido de flujo y magnitud) para poder construir redes alternativas que aseguren la implementación de las decisiones para lograr los objetivos a partir de los deseos.

Los procesos de gestión de la participación se sostienen en relaciones intervencionales donde el contacto no es

directo entre dos personas sino a través del objeto de la intervención (actividad). En consecuencia es necesario asumir que la relación no es dual, ya que no se da en el plano de la interacción de dos individuos, sino en una dinámica donde deben articularse las matrices significantes en función del objeto común.

Los comportamientos se analizan y discuten desde el presente y el futuro; la fijación en el pasado bloquea o inmoviliza la comprensión. Para pasar de la reflexión a la acción es necesario integrar modelos operativos para la práctica inter y trans disciplinaria, inter e intra sectorial y comunitaria.

Algunos factores activadores centrales se constituyen a partir del espíritu emprendedor (como capacidad natural o producto del emprendizaje, algo nuevo para condiciones nuevas). Se consolidan con una disponibilidad para la inserción laboral móvil (para ir donde el trabajo esté, sobre todo con ayuda de la nueva tecnología de comunicación integrada), que posibilite la generación de ciclos de continuidad operativa (independientemente de las obsolescencias parciales) y nuevas proyecciones (creatividad). El diseño socio-comunitario supone la estructuración de un sistema educativo dinámico, apoyado en el aprender permanente más que en el enseñar, con marcos regulatorios flexibles para acoger la innovación operativa y funcional, que deriven en modelos de contratos psicológicos asentados en la tolerancia al riesgo.

Sólo contamos con lo mucho que se ha escrito sobre cómo “enseñar” a partir del concepto de educar (conducir) a sujetos desconocedores (niños, pedagogía). Nos encontramos ahora que debemos trabajar con muchos más sujetos adultos aprendidos, que necesitan que se les facilite la oportunidad de re-aprender. Es necesario, entonces, consolidar el desarrollo de la antropogogía como encuadre de la metodología especial para trabajar con adultos en reconversión<sup>101</sup> a partir, esencialmente, de los principios del desaprendizaje.

El hombre, según afirma Soler, posee el potencial para gobernar los recursos para su sobre vivencia en la Tierra. Pero ahora hay otra autoridad junto a él, implacable, insustituible, que no puede ser excluida del sistema de decisiones y cuyo mandato no se acota ya que con el dominio de los secretos puede operar sobre las órdenes que reposan en su “orden silencioso”.

Surge, como consecuencia, un factor de riesgo global sobre este proceso que, entre otras cosas, puede castrar las buenas intenciones desde los impulsos de la emocionalidad de quienes deciden. El ancestral temor a la incertidumbre (instalado en la retronoción) puede transformarse, también, en un factor de rechazo directo al cambio, en forma indiscriminada. Por ejemplo, reflejado en lo que los medios masivos de difusión (mass media) han dado en llamar los “antiglobalófilos”, quienes responden con violencia a la innovación, en vez de analizar y aprovechar las ventajas de la oportunidad que brinda la crisis para potenciar los efectos multiplicadores de la tecnología, optan por quedar en el medio de actitudes descontroladas como las de aquellos que rompían las máquinas en la revolución industrial inicial.

El camino es trabajar sobre los puntos fuertes, naturales o culturales, que acompañen, con su regulación vincular de avanzada, el acceso a las nuevas condiciones, para estimular la discriminación de componentes y relaciones intencionadamente, antes que sólo distinguir espontáneamente las modificaciones necesarias para la adecuación (intuición), sobre todo como para incidir activamente sobre posibles malos usos de los recursos tecnológicos y minimizar los incidentes que pueden provocar. El gran desafío es el liderazgo integrador y prospectivo para crear escenarios y diseñar procesos de nueva generación orgánico funcional, a partir de lo que North Whitehead definió como la invención más importante del hombre en el siglo XIX: “el invento del método de invención”<sup>102</sup>.

---

<sup>101</sup> Procesos antropogógicos sobre cómo el sujeto aprendido, des-aprende, para poder re- aprender nuevas respuestas que le permitan implementar procesos, en definitiva para “emprender”

<sup>102</sup> Citado por Daniel Bell



## Algunas cuestiones para la reflexión

Tener un problema es tener repuestas que no son adecuadas a los requerimientos del sistema de relaciones por desconocer cuáles son las variables que provocan el desajuste: por ejemplo desear algo y no poder dominar el flujo de las relaciones para que se produzca lo que se “desea”. Cambiar es construir nuevas respuestas e inscribirlas en el sistema de registro, desde la comprensión individual y la negociación con las condiciones del entorno y aprender es registrarlos en el campo de la subjetividad como registros susceptibles de ser evocados (memoria) Las redes de signos no sólo son propias de circuitos civilizados sino que cada organismo, al responder al medio, está formando parte de un proceso de construcción del universo de signos. Algunos de dichos signos conseguirán la condición de universales (civilización global, consciente colectivo); otros se mantendrán como particulares (entorno funcional familia, trabajo, grupo social); los demás operan como interpretación de los datos naturales para transformarlos en datos culturales con su carga de información para la toma de decisión. Su desarrollo se da en el marco de un proceso ontológico que conforma la estructura del lenguaje (de expresión, de comprensión, de interacción).

En términos de expectativas de inserción cada individuo debe intentar desarrollar su campo de necesidades como comprensión para articular procesos de intervención, en contextos de alta complejidad y riesgo. Así como las organizaciones deben articular modelos de pensamiento estratégico para contener expectativas económicas y socioculturales que les permitan alcanzar una inserción aceptada en el marco de la comunidad, cada miembro de las mismas tiene que desarrollar su propio campo de análisis y decisión.

Algo se ha hecho evidente e inevitable: la introducción consciente de la “negociación” como recurso para articular una variable inconmensurable como el *deseo*, de base totalmente individual e ilimitada, para transformarla en *posible*, incorporando las limitaciones de la realidad y las decisiones de los otros. Y esto, afectado por las condiciones de una retronoción que impuso, como central, el rol de lo *permitido* y que tiende a operar desde la masificación y con la aceptación indiscutida.

*“Tener conciencia de las diferencias en los estilos de procesar ideas de la gente—y respetarlas— es de suma importancia para comunicarse mejor, trabajar bien en equipo, resolver problemas, tomar decisiones acertadas y liderar con más eficacia”*

plantea Karl Albrecht.

Es indudable que mucho será lo que se debe investigar y escribir sobre las diferencias que presentan los requerimientos de la nueva situación educativa, frente a las clásicas demandas de socialización que se instalaron con el surgimiento de la escuela como una institución diferenciada, para cumplir un rol social. El niño educado en el sistema formativo devenía en adulto formado por la integración de procesos de maduración e instrucción (con incorporación acrítica del código social), para responder a un sistema de demandas acotado. Aprendía de una vez y para toda la vida. A lo sumo debía ajustar (refinar) el dominio de sus competencias incorporando un mejor dominio del saber (redes de respuestas), basado en la construcción de un modelo comprensivo especial (ad hoc) para las nuevas situaciones, que complementara su capacidad de impacto, en lugar de aprovecharse sólo de la evocación de los registros de la memoria.

El proceso de capacitación (on line, off line, de lectura libre, de mass media, etc.) alcanzaba para complementar el ajuste y lograr la adecuación al perfil de competencia requerido. Era un proceso donde la persistencia y permanencia (tiempo y esfuerzo) terminaban imponiendo la adecuación por “adaptación” a la nueva situación y disponía de toda la vida para amortizar los costos de su formación socializada (pre-escolar, escolar primaria, escolar secundaria, superior y universitaria, postgrado maestrías, doctorados).

La realidad presente con la aceleración de la obsolescencia del conocimiento nos plantea la necesidad de la reconversión de la matriz cognitiva, más de una vez a lo largo de la vida laboral, y es previsible que este proceso se intensifique. Ya no hay conocimientos para toda la vida y cada profesional tiene que hacer incluso la reválida de su titulación de grado. Esto significa incorporar diseños que incluyan la reconversión de las cohortes poblacionales para la instalación de modelos de pensamiento estratégico: abierto y alternativo. Las personas quieren las ideas claras y protestan instintivamente contra la mezcla de pragmatismo e ideología.

Los diseños organizacional y funcional constituyen un contexto donde las empresas deben encontrar respuestas flexibles a cuestiones de rápida variación. La emergencia de preguntas sobre la discriminación, los cupos preferenciales, la igualdad de oportunidades para ascender, las políticas de intervención sobre la comunidad, la relación con los individuos “diferentes”, el tratamiento de solteros y prófugos, los efectos de la “apariencia”, la preservación de la intimidad, son una serie de cuestiones que surgen a la preocupación tanto de la organización como de las personas vinculadas con ellas y que incidirán profundamente en su consolidación o colapso. Se pueden hacer muchas cosas si se las mira de frente.

Por otra parte y frente a la destrucción multiplicada de posiciones de trabajo asalariado que se está produciendo<sup>103</sup>, la emergencia de esta situación puede abrir nuevas condiciones, es decir, ser parte de una estrategia para asignar camadas al proceso de reconversión, al estilo de los “años sabáticos” y, de esta manera minimizar las condiciones de desempleo (con la consiguiente falta de ingresos para la necesaria reposición de energía) que provoca la robotización de la tecno-producción. La utilidad de una política de formación de adultos parece que, en la actualidad, se admite de una manera general, y se le concede prioridad en los planes gubernamentales, al mismo nivel que la investigación científica. Esto significa el desarrollo de nuevas políticas para generar ahorro social que financie dichos procesos de reconversión.

Cabe preguntarnos, como especialistas en reconversión del comportamiento laboral, por qué el escaso avance de la informática que se ha producido sobre la metodología y los procesos de la educación. Un campo donde nos es posible, incluso, descubrir aún una retronoción basada en la enseñanza (que implica la transferencia de procesos dominados del pasado) y que representa mayoritariamente el pasaje de átomos (papel impreso) a bites (registros electrónicos escaneados) más que intentos por facilitar el desarrollo de la habilidad para descubrir y aprehender, creando las competencias para construir nuevos diseños comprensivos al nivel individual con el dominio de las competencias para operar el código (software libre).

La realidad nos fuerza a incluir la demanda de los nuevos diseños organizacionales para atender no sólo al adiestramiento de los operadores de proceso, sino también a la consolidación de sus herramientas de desempeño social (conocimientos básicos). Es en la educación general donde se produce el mayor impacto a través del dominio de una multitud de cosas que necesita saber para representar un papel digno. Es la vieja responsabilidad del sistema educativo formal, la escuela, que vuelve como un boomerang sobre la empresa. Ya no alcanza con presumir, como señala Toffler, que el candidato a ingresar sabe orientarse en la comunidad, operar con el dinero (económica y financieramente), consolidar su autoestima, su aptitud para el trabajo y la responsabilidad con la familia, el valor del tiempo y la puntualidad como una pauta de integración social. Es difícil lograr un cambio sustentable si el equipo no le presta la atención suficiente. Cuando cambiemos el modo en que organizamos, entrenamos, desarrollamos, reconocemos el esfuerzo por involucrarse en el cambio estaremos preparados para encarar las transformaciones profundas de los comportamientos individuales.

Será vital la revisión del rol de todas las herramientas referenciales institucionales de la sociedad, como por ejemplo el papel de las bibliotecas, que debieran pasar a ser interactivas, para no quedar como simples depósitos de conocimiento registrado más que como unidades de acceso operativo a información dinámica sobre modelos y procesos interactivos.

---

<sup>103</sup> En el proceso industrial una máquina producía 3000 unidades en una unidad de tiempo acotado y con un operador. En el tecnoproductivismo una máquina autónoma experta produce 200.000 unidades del mismo producto en el mismo tiempo y con sólo un controlador de proceso. Mientras que en el industrialismo necesitaba al menos 70 máquinas, 70 personas y un proceso de supervisión para alcanzar la misma producción.

## La responsabilidad del proceso educativo

Las transformaciones económicas derivadas de la transformación tecnológica ejercerán una fuerte presión a favor de una rápida expansión de los medios de formación pública y privada, con el consiguiente surgimiento de nuevas especializaciones así como algunas de las existentes desaparecerán. La duración de la vida de las empresas disminuirá imponiendo la multiplicación de las reconversiones derivadas por las condiciones de inestabilidad de los puestos de trabajo. La demanda será de una formación que responda a principios de polivalencia. Los cuadros de conducción, los técnicos y los operarios cualificados no podrán aislarse en sus antiguos “oficios” y se verán forzados a realizar un permanente esfuerzo de puesta al día de su expertise. Por otro lado la presión de los jóvenes diplomados acarreará una mayor selección en el interior de las empresas, frenando el avance de los cuadros y los técnicos sin formación. El dinamismo de la economía obliga a rejuvenecer los directivos a todos los niveles.

Si bien el diseño de una estrategia es clave para cualquier sistema organizado, más importante es que sus conductores se preocupen por desarrollar personas con modelos comprensivos capaces de tomar decisiones acertadas (comportamiento estratégico). En el momento de hacernos las preguntas críticas, frente a los riesgos de burocratización del sistema institucionalizado, podremos interrogarnos si “no es ésta un área donde las asociaciones públicas y privadas (instituciones de investigación universitarias y no universitarias, ONG’s, organizaciones empresarias, agrupamientos sociopolíticos como Escuelas de Gobierno), corporizadas en programas de organización “modelos”, podrían funcionar como unidades de investigación o de activación de la investigación.

Es posible que puedan asumir la responsabilidad de intervenir como un medio de acumulación de potencial para desarrollar las respuestas demandadas, que potencien la elaboración y el desarrollo de modelos de implementación y diseño de sistemas (softwares) exhaustivos, para abarcar la amplitud de problemas a enfrentar, así como la responsabilidad de impulsar la creación de nuevos sistemas de máquinas inteligentes para potenciar las necesidades de aprendizaje.

¿Qué nos hace falta para que esto sea una realidad constatable y no sólo deseable? ¿Cuál es el rango de participación esperable en el conjunto de la sociedad para viabilizar este tipo de propuestas?

Habría que revisar, en el ámbito de cada sociedad, por qué es tan escasa la “preocupación” (más allá de las declamaciones públicas de buenas intenciones de muchos de sus líderes) y tan pequeña la fracción de los presupuestos públicos dedicados al desarrollo de materiales educativos originales, haciendo inadecuado el ámbito para la atracción de inversores que impulsen la introducción de cambios verdaderos. Por qué, al hablar de la metodología del e-learning sólo nos encontramos con procesos de conversión de átomos a bites, simplemente trasladando las páginas de los libros a las pantallas de los monitores. Esto no es instalar un nuevo modelo de aprendizaje, es sólo instalar un maquillaje que no se preocupa por desarrollar un nuevo modelo de pensamiento, intensificando los niveles de simbolización, codificación y simulación.

¿No es ésta un área ideal donde la acción de gobierno, como responsable de articular la regulación de los espacios compartidos (públicos) podría realizar una función diferencial de agregación de demanda?. Sí, lo es. Pero también es un desafío, a la capacidad de propuesta de los dirigentes, articulada con la capacidad de respuesta de los emprendedores del sector privado, con su secuela de consecuencias sociales y dominadas por las presiones comunitarias, para el acrecentamiento del potencial humano (capital funcional como complementación de los capitales conceptuales y operacionales).

Un rol esencial para el nuevo tipo de gobierno que requerirá la organización social sobre todo a partir de la instalación de la tecnología experta autónoma (TEA) como tecnología de producción (tecnoproductivismo).

El resultado, indudable, serán los saltos cuali-cuantitativos en la calidad de vida del conjunto de la población, para reducir los costos de incumplimiento<sup>104</sup>, verdaderos procesos de disipación de energía, sin agregado de valor, en todas esas áreas y que se producen hoy a partir de una definición de servicios totalmente inadecuados.

La realidad es que todos dependemos mayoritariamente de las políticas públicas y de las iniciativas gubernamentales pero también podemos impulsar las decisiones de quienes se prestan, singularmente, a impulsar las innovaciones desde el ámbito de los intereses privados. La responsabilidad del desarrollo recae ante todo en el individuo, con ayuda de los dirigentes y la organización, y comienza con la orientación para cada trabajo o proyecto. Debemos ver con preocupación las limitaciones en el campo de las decisiones autónomas que provoca el surgimiento de un abismo cada vez mayor entre el análisis de la realidad, el descubrimiento de las tendencias y el pensamiento estratégico, abierto y alternativo, separando la posibilidad

---

<sup>104</sup> Ubicados hoy en al menos un 30% de lo producido

de hacer más (costo de oportunidad) con los mismos recursos facilitando, desde todos los ámbitos específicos, las decisiones socio comunitarias para la concreción de las mismas.

Estamos frente a la necesidad de una verdadera segunda revolución copernicana en el modelo de pensamiento, donde las cosas que dependen del afuera (es decir, lo que gira alrededor de nuestra posición, el medio externo)<sup>105</sup> dejarán de estarlo, para pasar a formar parte de la definición del sentido de esa transformación propia de cada individuo.

Es más, en todo el arco de situaciones vinculadas con la sobre vivencia humana (descartando, al menos por ahora, las leyes macro del sistema universo y particularmente del contexto vida) podríamos estar en la situación de hacer depender al proceso de la transformación, esencialmente, del perfil de nuestras decisiones.

Hablamos de afectar los comportamientos que no son simples reacciones ante estímulos aislados sino que tienen una finalidad, y que, aunque hasta ahora no siempre hayan sido conocidos, condicionan el estilo de interacción del individuo con el entorno material y social. Queda claro que la personalidad y el entorno se influyen mutuamente dando por resultado la aparición de determinado comportamiento como expresión del desarrollo propio de la cultura. El factor biogramático es la necesidad de diferenciarse con pautas para el proceso de decisión humana que llegaron a adquirir un perfil de manifestación perversa. Con lo cual deberemos re-categorizar todas las conceptualizaciones valorativas, como por ejemplo, la inevitabilidad de las carencias, de la agresividad humana, del conflicto, de la guerra, etc., como situaciones de la normalidad.

---

<sup>105</sup> Sobre todo en lo vinculado con los procesos sociocomportamentales, por efecto de la capacidad de intervención del hombre, con su inteligencia y tecnología



## El desafío

La encrucijada que se manifiesta es haber recibido una formación conceptual y una práctica operativa (educación) que se dirigía a consolidar una retronoción propia de marcos estables mientras que lo que nos desafía cada vez más es un contexto de incertidumbre que requiere una retronoción dinámica, flexible y abierta para intervenir frente a las condiciones de irrupción, inmediatez, simultaneidad y globalidad.

La reconversión del modelo de retronoción, que afecta a la cadena de toma de decisiones instalada con la incidencia de una matriz de valores desajustada en términos de costos de incumplimiento, en consecuencia es fundamental frente a la vertiginosa modificación del proceso de innovación que ha provocado la ruptura del modelo cognitivo cerrado (genético). Todo debe cambiar ya que este modelo sólo permitía los ajustes y la adecuación por adaptación (permanencia y persistencia) y ahora marchamos cada vez más hacia la adecuación por transformación a través de la intervención directa<sup>106</sup>; una especie de marco de contención bajo diseño para no permanecer desenvolviendo las interacciones al filo de la cornisa.

Un proceso espontáneo de ajuste ya no cubre las mismas Posibilidades. No alcanza con el 10/15 % que conforma la curva natural de los espontáneos<sup>107</sup>. Hoy es necesario que los proyectos se asignen a las personas que mejor se adecuan al trabajo que es necesario hacer y a los objetivos del negocio, y no pueden basarse en aprovechar la oportunidad ni la casualidad. Se multiplican, en consecuencia, las rotaciones de desarrollo horizontal y una nueva forma de comunicación requiere un receptor organizado que sea también un emisor de su propio acontecer.

La situación contradictoria de las condiciones de adaptación se hacen visibles en el ejemplo más simple que se nos presenta y que nos permite comprender las diferencias en ambos casos: recordar lo que ocurrió con los conquistadores que llegaron al continente y debieron adaptarse a un hábitat totalmente diferente al originario, para poder sobrevivir, después de muchas penurias, construyendo una nueva identidad frente a él.

En el otro extremo donde encontramos a los exploradores espaciales que deben transformar sus condiciones de adecuación en procesos simulados, antes de abordar la expedición, para llegar e instalarse en un medio que no da más oportunidades de ajuste por adaptación (tiempo y persistencia).

Estamos frente a la necesidad de generar las condiciones de anticipación para lograr asegurar la aptitud que permita consolidar el dominio de respuestas diferenciales, en el marco del menor desvío y con la potencialidad para encarar el desarrollo de nuevos niveles de respuestas.

Este tipo de transformación es tan profunda que permitirá operar sobre la matriz de desarrollo propio y construir un modelo de comportamiento de nuevo tipo y, por lo tanto, un factor de reflexión intensa en el ámbito de los líderes como para los miembros del proceso sociocomunitario.

Estamos instalados en la puerta de entrada a un sistema de relaciones totalmente diferente.

Debemos pensar las mejores estrategias para consolidar el camino del confort y la felicidad emprendido por la especie en su proceso de humanización.

---

<sup>106</sup> Acción intencionada, direccionada y controlada sobre la base de la percepción, las tendencias y la reversibilidad.

<sup>107</sup> Los grupos sociales distribuidos como curva natural siguiendo el perfil de la campana de Gauss se divide entre Espontáneos, Indefinidos y No-Rescatables.



## Pensamiento conceptual nuevo

Los adelantos sorprendentes, que ya están produciendo nada menos que la irrupción de una verdadera revolución en nuestras instituciones culturales, políticas y económicas, hacen que sea urgente la necesidad de tener cierto modelo de pensamiento conceptual nuevo, tanto respecto de su uso operativo como de las construcciones para la conceptualización.

¿Qué es lo más sorprendente?. Que cada vez trabajamos con más información y menos bienes (recursos o cosas). En el modelo industrial clásico de producción, estaba claro que la *eficiencia* se resolvía a través de la adecuada organización y administración de la secuencia de intervención; la *eficacia se lograba* con el aseguramiento de la gestión del desempeño en la producción de los bienes o productos; y la *efectividad* se descubría con el control de la satisfacción del consumidor “cliente” (sobre todo con la fidelización de su capacidad de elección). Allí había territorios y responsabilidades no solamente bien definidos sino también bien regulados (legalizados).

Desde el comienzo del proceso de transformación de los primates hacia la humanización como especie, la relación de la sociedad con el principio de propiedad acompañó a quien tuvo la capacidad y habilidad para acceder a los recursos. Extraer primero, para producir o para distribuir (previo almacenamiento) dichos bienes después. Pero recordemos que al complejizarse la prestación (por ejemplo la aparición de la góndola intermediadora del hipermercado) se complejizó su control imponiendo la instalación de nuevos sistemas de gestión. Así como las “diligencias”, desplegadas como sistema primario de transporte, requerían condiciones mínimas de coordinación porque podían pasar por cualquier lugar en los caminos, estuvieran o no señalados, nos encontramos con que, cuando se instaló el ferrocarril, hubo que regular la secuencia de los desplazamientos para evitar los obvios accidentes. Todo a través del diseño de los procesos para controlar la frecuencia de los trenes (mientras operaban como factor decisivo para servir) e incluir sistemas de seguimiento para que se lo haga en forma sistemática y continua. Se incluyó el análisis de variables y factores como lo singular, específico, en todo aquello que hace al funcionamiento de algo eficaz, donde se pueda trabajar sobre sus implicancias desde el modelo comprensivo de sus operadores.

Ahora se hace necesario analizar la regulación vigente, para tratar de definir las nuevas condiciones que permitan determinar, entre otras cosas, el concepto de propiedad, en el nuevo contexto y con el valor de la “información” como una nueva categoría funcional; y cómo algunos de los rasgos clásicos del dominio de la información van a resultar afectados por el nuevo modelo de relaciones. Debemos preguntarnos hasta dónde llega el concepto de la privacidad en el nuevo marco; si son pertinentes los marcos regulatorios vigentes para asegurar el desarrollo y la operación de la telemática, dirigida a incluir a todos y cada uno con su influencia y beneficios, como para que ayude a la instalación de la cultura de la reciprocidad (yo crezco sí, y sólo sí, el otro crece conmigo). Preguntarnos, en definitiva, cómo haremos para coordinar, en forma integrada, una red tan compleja de infraestructura. Partiendo de las condiciones reales, debemos tomar conciencia de que nos encontramos, como sociedad global, no sólo como comunidad local, casi frente a un vacío legal que regularice el nuevo sistema de incumbencias y que debe pasar a ser tema de análisis del conjunto, la capacidad para la generación del nuevo marco para evitar que se corra el riesgo de frenar los intentos de desenvolvimiento tecnológico que están en marcha.

A pesar de que como sociedad, ya hemos advertido las primeras consecuencias sombrías que se desprenden de operar con políticas des-actualizadas, in-coherentes e in-apropiadas, al quedar expuestos a la marginación del dominio de las ventajas que la investigación y la innovación promueven, hará falta preocuparnos e insistir por el desarrollo, entre otras cosas, de mejores mecanismos para la formulación de políticas, como obvia alusión a la nueva responsabilidad, tanto de los políticos como de los ciudadanos comunes, en participar organizadamente en las decisiones.

Al analizar las autocríticas de grupos dirigentes en las sociedades centrales, observamos que hemos quedado, como especie, encerrados en circuitos de decisión impulsados por políticas mayoritariamente de facto que marcan, obviamente a destiempo, las líneas de implantación de estrategias productivas industriales; desajustando, generalmente, incentivos y desalientos, habiendo caído en la casi exclusiva práctica del subsidio, naturalmente de base demagógica, tanto en el momento en que opera como reclamo como cuando se lo plantea a partir del dominio de la facultad de otorgamiento.

Nos adherimos a las propuestas que señalan la necesidad de reconstruir la puesta en común (comunicación) de las expectativas sociales, que permitan poner énfasis en el proceso por el que se llegue a la discusión compartida de las políticas públicas y que no puede evitar el impacto tecnológico sobre los modelos de pensamiento. En definitiva discutir con todos; decidir entre todos y hacer para todos.

Es un marco adecuado para la reconstrucción del rol ciudadano, en forma consistente con los nuevos resultados. Ya surge como evidente que la estimulación de una masa más alta de recursos disponibles para la

inversión en la base productiva de la economía, con la superación de las condiciones de la ineficiencia (alrededor del 30 % del PBI), constituyen la base más sólida para los desarrollos autónomos. No sólo creará la oportunidad de un progreso tecnológico más rápido sino que al mismo tiempo tendrá un impacto duradero sobre el mejoramiento de la productividad y el control de la inflación como fenómeno desbordado.

En esto no somos, como sociedad nacional, miembros de una realidad diferenciada. Las demandas de la tecnología experta autónoma, transformada al nivel de “commodities” (disponible para cualquiera en el mercado) nos igualarán a todos los pueblos, más allá de los desequilibrios iniciales. Y por lo tanto no puede ser una preocupación dejada de lado.

## **Estrategia: el problema de la legitimidad**

Obviamente, el nivel de inversión en plantas y equipos debe elevarse a fin de incrementar la difusión de la nueva tecnología hacia los procesos industriales al servicio de la comodidad cotidiana, como resultante de la expansión del tecnoproduktivismo. Esto brindaría el cambio estructural necesario para un impacto permanente en el crecimiento de la productividad y con ello el control de la inflación, pero exige atender algunas otras cuestiones regulatorias, por ejemplo, eliminando tasas de impuestos que operan como desaliento, según afirman los pensadores de los países desarrollados y colocados en la vanguardia del desarrollo. ¿Será posible que quedemos fuera de este impulso?

Las profesiones van camino de la des-especialización. En términos generales las profesiones le exigían a la enseñanza hombres bien adaptados al ejercicio de un oficio determinado para la conservación de su puesto de trabajo. Una demanda que hoy solamente la práctica cotidiana de la profesión puede remarcar. En una economía móvil, en donde el valor de las cualificaciones evoluciona constantemente, esto se transforma en un objetivo difícil. Lo contradictorio de esta tendencia es que estamos frente a un arsenal de instrumentos cuya rápida renovación supondría un pesado trabajo.

Analicemos algunas variables incidentes en el proceso y que tienen efecto sobre los modelos comprensivos vigentes. Tal vez lo primero sería reducir las restricciones reglamentarias, propias de sistemas protegidos, que no son esenciales a las inversiones productivas de nuevo tipo y las incertidumbres inherentes a ellas. Esto, conjuntamente con un mejor desempeño económico que derivará en un crecimiento rápido de la productividad, puede crear el clima esencial donde se aumentaría la inversión, en todas las fases de la innovación tecnológica, como respuesta natural del proceso empresarial. Es decir, un conjunto de premisas de comportamiento, con respuestas de carácter universal, que no podemos dejar de lado y que nos exigen un nuevo modelo comprensivo para operar con el desplazamiento profundo en la estructura del sentimiento.

Los conocimientos no pueden transformarse en neutrales (siempre responden a un requerimiento del sistema de relaciones de la realidad) ni objetivos per se (responden a perspectivas de análisis diferenciadas) por eso la ciencia sólo podrá estar al servicio de la sociedad cuando la gente común pueda recibir los efectos de sus conclusiones y aplicación (investigación e innovación) a partir de los criterios sociales de participación equitativa. El pensamiento crítico no puede quedar como un eufemismo de grupos de elite por el riesgo de disolución que postula en el horizonte del futuro cercano.

Son decisiones que parecen quedar como presas de la suerte de la “imagen” con que se instala en la sociedad la propuesta del debate que debe responder a la nueva lógica agrupacional de los miembros de la comunidad.

Tampoco podemos dejar de impulsar modificaciones reglamentarias, para definir conceptos niveladores en materia de responsabilidades sociales (impositivas, variedad de sistemas de patentes, transferencia de know how, etc.), para facilitar la instalación del concepto de “equidad” (frente a los intentos ideologicistas de la igualdad con su tendencia al achatamiento) en la contribución, y que inciden significativamente en las decisiones de estimular la investigación y el desarrollo. El cambio fundamentalmente se da en la relación del hombre con el espacio y el tiempo y las relaciones entre ellos. Por eso hablamos de conocimiento funcional. El industrialismo se preocupó por el espacio (con la integración vertical productiva, la escala masiva de la línea y el manejo del stock) al amparo de los conceptos de inmovilización para consolidar el poder por acumulación. El tecnoproduktivismo se basa en el dominio del tiempo (operación just in time, sistemas autónomos pero integrados, diseños personalizados en la masividad) sostenido por estrategias de activación y un concepto de poder por el potencial de participación y realización.

Sumado a las decisiones centrales de gobierno, el respaldo adecuado para la investigación básica, deberá ser una preocupación central, de máxima prioridad, en el pensamiento político y en los presupuestos, tanto federal como comunal. Todo, sin embargo, acompañado de la transformación de los modelos de pensamiento, con criterios para encarar el desarrollo del sistema formativo bajo premisas que aseguren la autonomía para operar dentro de marcos éticos y para incidir en su formulación. Sobre todo acompañando ciertas mutaciones psicológicas que ya comienzan a percibirse. El hecho de partir desde el fenómeno comunicativo para plantear los interrogantes de un proceso puede ser interpretado como una tentativa de autonomizar una instancia superestructural. Es necesario mantener la vinculación con las cuestiones directas (materiales) de la convivencia social potenciada por la influencia sensorial tecnológica para evitar el quiebre de la identidad biogramática.

La movilidad profesional crece en la misma medida que la imagen de un empleado o un obrero que entra en una empresa para toda la vida se vuelve arcaica. Una comunicación desvinculada de la experiencia social deriva en proposiciones con pretensiones universalistas y omnipresentes, que no se resuelven con la simple inversión del sentido de los mensajes sino que requiere una profunda reconversión de la matriz comprensiva, del sistema organizativo y de la dinámica de ejecución (contenida en un arco que arranca en la planificación

y se despliega en la ejecución y el control). Los sujetos desde la niñez están bajo la presión de la formación continua y de la dependencia que tienen de su medio / grupo para alcanzar la adecuación ajustada. Teniendo en cuenta las fluctuaciones de la participación en el aparato escolar, de la evolución tecnológica, de los cambios de mentalidad y de la importancia de las mutaciones en los sistemas productivos (desde los industriales a los tecnoproductivos) surge la posibilidad de responder a una demanda de adecuación especial con una estructura de participación generalizada en la revisión conceptual (especies de año sabático) con más los mecanismos de la re-certificación de grado universitario. La práctica funcional cotidiana produce aprendizajes, educa por lo que se hace.

En definitiva estamos en condiciones de sostener que, en alguna medida, nos encontramos en una situación donde no falta educación en nuestra sociedad<sup>108</sup>. Tal vez sí, debemos revisar la calidad de los contenidos transferidos como conciencia en el ámbito de la ciudadanía para adecuarlos a las exigencias de la participación en los nuevos tiempos, preocupándonos por reorientar lo que se llama las “tareas del aprendizaje”. Estas pueden tener cualquier magnitud, complejidad y formato, involucrando una simple asociación o concepto emergente de la experiencia concreta de gestión. Obviamente lo importante para su adecuación es descomponer (segmentar) la secuencia de implementación para poner bajo monitoreo el proceso.

Es llamativo que no podamos observar con habitualidad, en nuestros medios sociopolíticos, a grupos de funcionarios preocupados y dedicados a analizar las implicaciones futuras para la sociedad de estos procesos, que tendrán que ver, tanto en la decisión de “integrarse” con el potencial para asimilar la tecnología de punta, como en la de quedar “marginados” del desarrollo e implementación de las tecnologías de avanzada, en una especie de africanización en las decisiones estructurales y estratégicas de la política productiva, económica. Y, esencialmente, en la incidencia de los asuntos dependientes de decisiones exteriores (sobre todo por el impacto que sobre el mercado mundial significa el ingreso de los 1200 millones de nuevos trabajadores productivos de China y otros países del tercer mundo con sus nuevas estructuras de costos devaluados y las derivaciones del nuevo acuerdo de cuotas de la Organización Mundial de Comercio –OMC 2005)

Hay que evitar prácticas políticas que, con la mejor buena intención (aunque no siempre sea así), pueden convertirse en unidades “dadoras” de fondos (subsidiar con sentido de beneficio) para unidades de producción obsoletas que terminan operando como “perdedores” cada vez más burocráticos y desconectados de la realidad, destinados supuestamente a tratar de proteger la capacidad de empleo sin percibir como se incide en mantener la obsolescencia, en lugar de dirigir, decididamente, el proceso hacia objetivos de reconversión para la reinserción.

Como consejo práctico habitual en toda organización líder se puede señalar la importancia de no invertir en mejorar aquello que ni siquiera debería estar haciéndose.

También es importante pensar que “asignar dinero para las nuevas tecnologías es lo mismo que asignarlos a problemas sociales o de bienestar público” pero con una verdadera proyección de futuro por su efecto multiplicador. No es la teoría del vaso derramado sino la de la marea subiendo a todos los botes del amarradero.

Visto desde el pensamiento de los desarrolladores sociales, liderazgo situacional incluido, nos encontramos ante el dilema de tener que enfrentar un debate generalizado, frente a las resistencias naturales, asumiendo que esto no es el equivalente a una comprensión generalizada. Durante mucho tiempo, y al amparo de retronociones conservadoras de un sistema de respuestas, hemos observado y reconocido la presencia de una suerte de descalificación de la alta tecnología, planteada como un cliché, como un término gastado antes que desentendido. Con demasiada asiduidad, lo que se ha debatido han sido cuestiones equivocadas y los problemas han sido mal formulados o tratados fuera de contexto, con lo que es posible que haya sido más lo que se perdió que lo que se defendió.

*“El desempleo, por ejemplo, frecuentemente sale a la superficie como la cuestión más importante de la automatización: los robots privan de empleos, tal la prolíja conclusión de los detractores. Un argumento así no pone a la automatización fabril dentro del contexto más amplio de la tecnología de la información, una fuerza positiva que estimula a la economía y crea y protege a los empleos”.*

afirma Diebold

No podemos dejar de señalar ciertas acciones o estructuras tendientes a modificar sensiblemente las condiciones potenciales del desarrollo personal (la reforma de los procedimientos de financiación, la creación de departamentos autónomos para trabajar con adultos -conversión o reconversión-, la diversificación de la formación profesional, la ampliación de las unidades de formación de segundo grado –la tecno-

---

<sup>108</sup> Aún los no escolarizados están educados (conducidos) para funcionar en la marginalidad

profesionalización-, la multiplicación de las experiencias de conducción bajo principios antropogógicos, la elaboración de planes de formación por sectores, el aumento de las ayudas personalizadas, los nuevos diseños de programas de beneficios, entre otros) como recursos claves para encarar la nueva problemática de la motivación de las personas en el trabajo. Tanto es así que hasta se ha generado una fluida literatura que, aunque al hablar sobre el “fin del trabajo” (como por ejemplo lo hace Jeremy Rifkin) y despertar una serie de reacciones contrarias a su objeto, apenas si intenta plantear las condiciones de la reformulación del empleo como parte de los nuevos sistemas disparadores de la relación de convivencia armónica en la sociedad productiva.





## Un cambio inicial

La ruptura del modelo comportamental ciudadano aparece, entonces, como un emergente de las nuevas condiciones de la turbulencia desplegada por el sistema de relaciones presente en los procesos de gestión de la incertidumbre, por lo que se requiere una propuesta de reconversión cognitiva conductual. En ese contexto tanto el dominio de los medios para escoger las fuentes de información para la puesta en orden de sus conocimientos como los compromisos de participación y de autocontrol se transforman en factores claves para la re-configuración del sistema de toma de decisiones que, de lo contrario aparece desbordado por las condiciones iatrogénicas de los contextos de presión.

Todo diseño organizacional implica la preocupación por articular el flujo de relaciones entre unidades de participación que representan espacios de manifestación para la oposición de intereses potenciadores del conflicto. Sólo las estructuras instaladas con capacidad para aprender permanentemente cuentan con ventajas comparativas para enfrentar las condiciones de excelencia del nuevo contexto tecnoglobalizado. Cuando el individuo integrado a una “masa” en la que ha sufrido el pánico comienza a no pensar más que en sí mismo, demuestra con ello haberse dado cuenta del desgarramiento de los lazos vinculares que disminuían hasta entonces la visión del peligro. La influencia masiva del contexto sobre el individuo lo descalifica como tal y complica el uso peculiar de su capacidad intelectual. De hecho los adultos buscan formarse con métodos que aseguren su autonomía y su libertad, mucho más que los conocimientos limitados.

Lo cierto es que los valores de diferenciación de los “sujetos” frente a la condición de “masa” han entrado en crisis por la característica intrusiva de la moderna tecnología en el sistema de relaciones de la convivencia comunitaria. Hay autores que llegan a señalar que los grandes peligros que emergen son la vigilancia electrónica, la intrusión en la privacidad personal, la amenaza del totalitarismo como un supuesto abuso de la privacidad y los derechos, de la mano de la telemática como sistema controlador del conocimiento. Es un proceso que queda encerrado en una paradoja: el círculo puede ser perfecto en su diseño pero termina siendo perverso porque no deja escapar nada.

La educación puede comportarse como otra de las estructuras desiguales del consumo. Cuando determinado nivel de educación se generaliza<sup>109</sup>, los efectos diferenciales tienden a neutralizarse y quedan obligados –si buscan conservar beneficios- a proseguir los esfuerzos para alcanzar un nivel superior, aunque más no sea en sentido formal.

Frente a un proceso de desvalorización que puede provocar un proceso ascendente en la demanda social de educación, también puede producirse una restricción en el acceso a esos niveles superiores. Es lógico, entonces, que la carrera hacia adelante que han emprendido, sobre todo los jóvenes, sólo pueda estar basada en la creatividad (la fusión de las diferencias, el mestizaje de las variedades y la integración minimalista) como herramientas totalizadoras para el diseño del futuro.

A partir de los desafíos que le plantea el signo portador de la calidad del mensaje a transferir (palabra) y de la matriz comprensiva se encuentran frente a un sistema de signos orientadores con los que deben captar el sistema de relaciones presentes en el ambiente y descubrir lo que les interesa como oportunidad.

Los estudios de gabinete pueden señalar, atento a los elementos de análisis que hoy conocemos, ciertas directivas en función de las tendencias hacia un determinado modelo comprensivo. En la experiencia del pasado podemos encontrar muestras sobre cómo cambian o evolucionan las nuevas tecnologías, a un ritmo antes desconocido, que vuelven anticuado lo que ayer resultaba poco menos que axiomático mientras resultan competitivas ciertas competencias que ayer tenían la dimensión mínima requerida para subsistir sanamente en la comunidad. Instalados en la corriente aluvional que dispara condiciones de incertidumbre incrementales los hombres enfrentan una diversidad de definiciones que deben compatibilizar con la ayuda de un sistema de reglas alternativo para poder decodificar el mensaje y hacer que una nueva forma determinada se corresponda con una nueva determinada función. El interrogante, en función de las interacciones sociocomportamentales, nos conduce a interpretar si el sistema de signos dominado permite vivir en sociedad y transformarla, en el transcurso del proceso de humanización o si la sociedad en sí es sólo un sistema complejo de signos (vinculados o no) que no contiene a la persona.

La dificultad del proceso de integración lleva a la búsqueda de una estrategia de conducción adecuada para lograr condiciones que confirmen las tendencias hacia la socioglobalización. Entre los medios posibles para alcanzar estos objetivos están los procesos formativos dirigidos a desarrollar recursos de información a partir de tecnologías de apoyo y sistemas de relevo de participación en las unidades de experiencia. Los ejes de concentración de esfuerzos se ubican alrededor de la preparación y la difusión para la promoción social.

---

<sup>109</sup> Lo que es éxito para todos deja de ser negocio para nadie.

Cualquier tipo de desconfianza que pueda surgir debe analizarse desde el punto de vista sociológico (organizacional) o psicológico (funcional). Se trata de identificar a los mejores y hay que tener en cuenta la evolución de las estructuras y condiciones del empleo, la presión de las necesidades culturales que deben aumentar a partir, no solamente de la búsqueda de tiempo libre, sino también en función del aumento general de los conocimientos como herramienta de satisfacción.

## Correlación funcional entre las diferentes variables socio comunitarias

No puede dejar de asaltarnos la necesidad de reflexionar hacia adentro de nuestro sistema organizacional público, basado en el incumplimiento y el desvío hacia los intereses particularizados, sobre cómo se potencia la manifestación de los efectos de estas condiciones a partir de los requerimientos de la tecnología instalados en la vida cotidiana. El alumno que cursa actualmente el nivel medio se enfrenta por un lado con el hecho de que el título que obtendrá significa cada vez menos en materia de niveles de ocupación o ingresos. Por otro lado con que progresivamente habrá de resultarle más difícil acceder a niveles superiores de educación, por cuanto deberá competir con un número cada vez mayor de aspirantes por vacantes que tienden a mantenerse constantes o disminuir.

El camino de la paradoja es directo. Frustrados por una cadena de incumplimientos y su correlato de corrupción, hemos terminado por no creer en nada ni en nadie. Esto nos lleva a desconfiar de todo y de todos, si no nos ofrecen alguna garantía. Y la consecuencia de la desconfianza no puede ser otra que caer en la apatía como precedente para la ruptura del rol ciudadano. El camino inevitable nos lleva hacia el abstencionismo social y comunitario, dejando en manos de grupos corporativos con intereses particularizados, el dominio de la cosa pública (recordemos que los vacíos no existen, siempre alguien los ocupa y no precisamente a favor de los mejores intereses comunitarios)

Todos los que siguen la positiva corriente integracionista y realizan serias investigaciones en la materia, tienen en cuenta que cualquier proyecto que se intente concretar en el campo de las relaciones socio-comunitarias debe tener no sólo viabilidad económica, sino también sociológica y política.

Es cierto que donde se educan dos se educan tres; pero se educan mal o al menos no se educan bien. En éste nuevo contexto nos preocupa encontrar líneas sobre cómo podremos elevar la conciencia nacional sobre los alcances de la responsabilidad participativa. Sólo a través de la discusión compartida para lograr el acuerdo (consensuado o impuesto) sobre lo que cada uno aceptará perder se podrá intentar reconstruir el rol ciudadano, ya que la condición de crisis implica un impacto sobre la sociedad en su conjunto<sup>110</sup>. Una estrategia diferenciada nos impulsa a intentar que estos procesos estén acompañados por una tendencia a establecer acuerdos de base consensuada y a formular estrictos programas de control compartido. El tiempo, con la verificación de los procesos, obrará para reinstalar las condiciones de la credibilidad. Y en ese camino la informática y el modo en que la sociedad pueda hacer el mejor uso de la tecnología, y controlar hasta el más humano de sus efectos, constituye uno de aportes más significativos de las computadoras de última generación<sup>111</sup>.

La desvalorización del rol de la educación afecta por igual a educadores y educandos, en tanto ambos sufren –unos en el presente y otros en el futuro potencial – las consecuencias de que la educación resulte un instrumento poco adecuado para alcanzar status que se suponían adscriptos a determinados títulos educativos.

Deberemos reunirnos para discutir cómo podemos –en tanto sociedad democrática– tomar decisiones y establecer prioridades respecto de la tecnología que será el sello de las décadas venideras, y la oportunidad para impulsar la trascendencia del hombre. ¿Si no nos comunicamos, debatimos y aceptamos cambiar nuestro pensamiento al advertir que estábamos equivocados sobre en qué consiste la democracia? .

Mantenernos equidistantes de la osadía y la timidez es, a mi juicio, el punto de equilibrio que debemos buscar si queremos lograr la integración con éxito, conscientes de su conveniencia, pero conscientes también de la magnitud de los obstáculos a vencer y de la trascendencia de los efectos que producirá. El grado de certeza en la formación de la actitud es probablemente el problema mayor ya que esto derivará en expectativas positivas o negativas, invalidando el nivel de adecuación de las experiencias a registrar como aprendizaje permanente.

Adviértase la magnitud de la idea, la trascendencia de sus efectos y los enormes obstáculos que han de vencerse para materializarla. Su concreción implicará profundas transformaciones de nuestras estructuras nacionales y, por eso mismo, se requiere una gran prudencia para dosificar sus etapas, si no queremos que, por ambiciosos, todo quede en vagas declaraciones o, por apresurados, causemos perturbaciones que lleven a desistir de principios sanos y convenientes.

Es necesario un debate inteligente y a gran escala sobre las alternativas complejas, de manera que un público

---

<sup>110</sup> Cuando la estructura socioeconómica colapsa no hay quien en definitiva gane: tanto pobres como ricos irán a parar a la misma profundidad del abismo La incertidumbre del cambio: una tormenta ineludible. C Medico Algañaraz, Revista de ADCA , nº 52

<sup>111</sup> Surge el peso de la discusión sobre la apertura del código en los diseños del software. La tendencia del software propietario a encriptar sus recursos de programación, no solo significa un ataque a la libertad comunicacional, sino que además provoca un efecto idiotizante sobre la población usuaria. Transforma a los sujetos en meros apretadores de teclas según un recorrido encriptado. Esto significa que solo le facilitamos a las personas las competencias para “leer” (lo que otros escribieron) sin darle la autonomía de poder “escribir” lo que él piensa o necesita.

verdaderamente informado pueda ejecutar su participación en el espacio común (cosa pública) con un criterio político de equidad.

El aparato formativo de la sociedad (familia, escuela, trabajo, medios) adquiere condiciones de un epifenómeno que requiere reformular el rol de sus activadores (padres, maestros, coordinadores funcionales, comunicadores) para desarrollar embriones del cambio transformador en las matrices funcionales que han quedado esclerotizadas. El proyecto de comunicación social va más allá de la comunicación misma: se debe proyectar en la cuestión organizativa sociocomunitaria. La expansión de los alcances del sistema educacional en el presente parece estar más relacionada con demandas de ascenso social relativamente independientes de los requerimientos del sistema productivo y en consecuencia estamos expuestos a una clara contradicción ya que cuando determinado nivel de escolarización se generaliza se pierden los beneficios diferenciales y para mantenerlos surge la necesidad de proseguir los estudios para alcanzar un nivel superior, como habíamos señalado anteriormente. Una demanda difícil de acompañar con los niveles actuales de recursos de la sociedad.

La responsabilidad de los medios de difusión y de los líderes comunitarios (políticos, civiles y corporativos) está no sólo en la participación sino también en la conducción de este proceso, y deberán prepararse adecuadamente para cumplir esta tarea “docente” de la manera más clara y consistente para evitar la tentativa de imponer soluciones forzadas a estas determinadas cuestiones. Sobre todo porque si no se logran concretar, por la resistencia de los círculos interesados, no pase a ser solamente una hipótesis que sólo merecería ser discutida sin llegar a la preocupación por la puesta en práctica. Algo así como si sólo hubiéramos estado discutiendo sobre el sexo de los ángeles.

La sinergia entre los núcleos formadores de conciencia y las estructuras de pensamiento sistemático de los principios estables de participación para lograr la equidad en la satisfacción de los deseos de felicidad en forma inclusiva, lleva la responsabilidad mayor por la implementación de estos programas.

**EL DILEMA DE LA ERA DE LA DIFUSIÓN A ESCALA MASIVA**



## **O nos contentamos con una avalancha de simples datos o tratamos de transformarlos en información**

El primer factor que distingue a los desarrollos de la tecnología informática es lo deslumbrantemente novedoso de los sistemas transferenciales que articula, y la magnitud de los rangos de influencia en condiciones de inmediatez y simultaneidad. La mejora en la formación no ha provocado mejoras inmediatas y sensibles en los niveles de ocupación ni en los ingresos aunque, cada vez de modo creciente, se exigen niveles de escolaridad más altos para cubrir oportunidades de trabajo que hasta hace pocos años demandaban un menor perfil educativo. Estas condiciones han hecho irrelevantes, tanto el debate descalificador sobre sus aportes como los intentos por negar la importancia decisiva en la optimización de los sistemas productivos a partir de su operación. Aceptada la idea de cooperación surgen las diferencias de enfoque para llevarlas a la práctica.

Trabajar en la consolidación de tendencias constituye, ineludiblemente, el soporte de las grandes modificaciones socioconductuales en la sociedad, de la misma manera que cuando en el surgimiento de la era industrial, se afectó y transformó la cultura de la convivencia urbana, a partir de los traslados masivos; fundamentalmente porque significó el desplazamiento desde la cultura agraria integrada para transitar hacia el campo de las contradictorias costumbres rutinarias de la fábrica, sostenidas esencialmente en el principio del diseño de la gestión para la relación vincular encarnada en la diada orden / obediencia (doble "O"), tan ajena a la autonomía relativa de la vida rural donde cada uno contacta y responde a la realidad. Así la instalación de la era de la información (transferencia múltiple, simultánea e inmediata, de datos organizados para la toma de decisión) está dirigiendo el impacto de sus profundos cambios sobre los modos de participar en la vida comunitaria y el trabajo. No es poco el impacto que provoca perder el control de lo que se emite, una vez que se produjo el doble clic del mouse.

Tanto el análisis general como el particular y singular del ritmo acelerado de la difusión de la creatividad para transformarse en innovación plantea en el marco de la tecnoglobalización:

Un proceso integrado en la empresa (matriz de procesos incidentes de agregado de valor, biodisipativa y de doble contacto) diferente, donde se reemplaza la ventaja del esfuerzo individual directo, por la tecnorobotización de los procesos con una mejora sustancial de las cantidades de producción dentro de los parámetros de la tolerancia funcional definida (en tanto la máquina posee ajuste fino frente al ajuste grueso de la persona)

Como consecuencia, la instalación en los operadores, de una nueva generación de modelos comprensivos de los procesos, donde el requisito principal para instalarse y mantenerse es la posibilidad de lograr el comportamiento laboral autónomo, al tener que pensar, tanto lo que se hace como la forma en la que se lo hace.

Asumir el potencial para operar sobre la reconversión del sistema de relaciones socioconductuales, impulsando tendencias a la "intervención" como acción direccionada, intencionada y controlada, que provoca posicionamientos de nuevo tipo (ya que rota el posicionamiento del pensamiento para la toma de decisiones en una verdadera segunda revolución copernicana)

Optimizar la tasa de retorno de la inversión colocando bajo el máximo control las naturales condiciones de biodisipación del diseño de organización.

Desarrollar la construcción del doble contacto (cliente proveedor) como el núcleo articulador básico del proceso de intervención para el agregado de valor.

Consolidar la red de relaciones del pensamiento alternativo (abierto y flexible) a través del desarrollo de estrategias de simbolización múltiple, codificación calificada y simulación probabilística.

Realizar las potencialidades propias de todos en un clima de buena competencia, evitando los microclimas y la política de grupos en provecho de objetivos direccionales.

Buscar las posibilidades de complementación circunstanciables dentro de cada área, como precursoras de futuros esquemas de integración competitiva.

Fomentar regímenes de concesiones temporales

Sin duda se nos presenta una problemática que necesita un mayor análisis en su conjunto, con la exposición de los compromisos particulares, ya que muchas veces nos encontramos con las tendencias opuestas a la reconversión, y necesitamos darle un claro lugar a la competencia y a una nueva estrategia de "integración" del trabajo (en lugar de la clásica división), en un proceso que surge de racionalizaciones sobre la consideración de los factores de localización de dichos procesos. El desafío para la conducción política de la

sociedad en este contexto pasa por el problema que implica dar ocupación a los nuevos miembros de la PEA<sup>112</sup> sin quedar atrapados bajo criterios que contradicen a los factores de la economía (que son favorables a la integración como producción de escala).

---

<sup>112</sup> Categoría del análisis socio-organizacional que define a la Población Económicamente Activa



## La gran transformación de la segunda revolución copernicana

La sociedad global ha llegado a las condiciones que Alvin Toffler auguraba en la tercer ola (fase), que operan como el efecto más trascendente (dentro de la magnitud de las urgencias socioeconómicas) y que avanzan sobre las regulaciones instauradas bajo los principios del poder basado en la acumulación. La acumulación viene de la mano de la retronoción del almacenamiento (stock) como niveles de decisión para la inmovilización de materias, productos, valores de intercambio (monedas), niveles de decisión, operación del conocimiento con el claro propósito de manipular las condiciones del valor de referencia. Un efecto que provocará la nueva tecnología experta autónoma es la habitualidad de la migración hacia nuevas formas de organización del trabajo, como un proceso en el que se instala el concepto de intervención incidental a tiempo (just in time) mientras que minimiza el rol del stock (reduciendo los costos de inmovilización). En consecuencia el poder, al nivel organizacional, quedará vinculado al potencial para activar procesos más que a la habilidad para construir barreras para la acumulación personal.

Esto provocará un sustancial re-alineamiento de los criterios de decisión hacia las demandas de la reciprocidad, donde cada uno crece sí, y solo sí, los otros crecen con él, para permitir a los agentes de cambio asegurar la prosperidad y subsistencia de los valores fundantes de la organización humana.

Como parte del intento del análisis progresivo, es necesario asumir el análisis axiológico de las estrategias comprensivas de los procesos aunque las influencias que provocan son difíciles de reconocer aún, ya que sólo, como señaláramos anteriormente, expresan la revisión epistemológica de sus tendencias en el marco “multi” (modal, referencial y direccional), absorbiendo las influencias de la complejidad, la inestabilidad y la intersubjetividad propias de estas condiciones. Los procesos de los seres vivientes tienen lugar en contextos ecológicos y exigen reconocer la influencia recíproca de la multitud de procesos entrelazados, subsumidos y supra-ordenados, porque deben servirnos para vivir en el marco de un mundo permeable y poroso (potenciado en el marco de la teoría del caos de Prigogine) para las experiencias compartidas y tanto la unidad orgánica de acción como nuestro sistema comprensivo son un producto de la participación en el contexto de la interacción social.

Los grandes adelantos tecnológicos, los nuevos sistemas de producción, la disponibilidad de transportes rápidos y de grandes tonelajes, un mejor y profundo conocimiento de las leyes de la economía, una experiencia de años en cuyo marco fructifica hoy en día un mayor aprovechamiento de los recursos naturales renovables y no renovables, con la posibilidad de obtener energía de fuentes totalmente desconocidas hasta hace muy poco y que, en consecuencia, son factores diferenciales que plantean como la emergencia de nuevos factores de poder. El mundo está pasando por una verdadera lucha de intereses difíciles de desentrañar y comprender, medidas que responden a causales y objetivos conocidos, a veces, solamente por quienes los aplican. Ello marca a la macro organización pero también connota a la micro economía de la empresa. En este nuevo contexto es importante recordar que la gestión intencionada, a través de un instrumento - herramienta, para asegurar el proceso de reposición de energía connota la función trabajo como rasgo diferencial de la especie humana. El modelo comprensivo nos habla de gente que opera cosas con ideas. Al ingresar al campo de la empresa (diseño de por medio) las ideas se transforman en información (datos organizados para la toma de decisión) para definir la Visión y la Estrategia del negocio; las cosas se despliegan funcionalmente, acompañando la innovación, a través de la infraestructura, impactada hoy por la gestión autónoma para la definición de la Misión y la Estructura Organizacional e integrada con las máquinas que manejan máquinas (TEA). La consecuencia es que se revolucionen las tendencias de comportamiento laboral, ya que la gente aplica su potencial de interacción como la expresión de la nueva cadena de integración del aporte a partir de los Valores y Competencias expresados en la Cultura, sostenida en inter vínculos<sup>113</sup>, que incluyen la profundización de la simbolización, la codificación y la simulación como las herramientas claves para establecer las respuestas para el comportamiento requerido.

Las tres variables (Información, Infraestructura e Interacción) operan interactivamente, es decir, se afectan entre sí, dentro de un Diseño (empresa), para definir la función Trabajo al nivel organizacional. El aseguramiento de los requerimientos del Diseño Base (Perfect Box), expresados como indicadores de desempeño, se dará sólo a partir del criterio de operar con el “menor desvío” frente a coeficientes y parámetros definidos (dentro de una tolerancia funcional en permanente ajuste hacia la disminución)

El aseguramiento del desempeño como potencial de gestión de la interacción en el contexto de la infraestructura solo será posible si se trabaja con el criterio de “anticipación”. Y por último la revisión comparativa de los costos emergentes de la operación de la infraestructura con respecto a las definiciones de

---

<sup>113</sup> El concepto de inter vínculos surge como consecuencia de la complejización de los diseños de trabajo: las relaciones ya no son exclusivamente directas, con su connotación afectiva, sino indirectas a través de n factor de intermediación que minimiza el valor afectivo.

la información sólo se superarán a partir de criterios de “desarrollo”.

Esto significa que será necesario modificar el potencial, tanto en el comportamiento laboral como el social y familiar, bajo nuevos perfiles: pensamiento alternativo con mayor labilidad, complejidad y capacidad de riesgo para acompañar la dinámica transformacional del ciclo vital en la sociedad y sus organizaciones (modelos estratégicos de participación).

## Algunos antecedentes del proceso en marcha

Las estructuras jerárquicas de las organizaciones son el reflejo del sistema de creencias tanto morales (valores) como de la subjetividad (modelo comprensivo); su rigidez o plasticidad dependen, principalmente, de la estructura demo-económica del entorno. En consecuencia las aplicaciones de la innovación tecnológica no pudieron menos que revolucionar el sistema de sobre vivencia, afectando el sentimiento comunitario para la participación humana. El automóvil rompiendo la identidad aislada, la electricidad ampliando el espacio de participación a las horas de la noche, el transporte aéreo superando las barreras físicas y disipando tiempos y distancias, una urbanización múltiple y sin barreras (la tendencia a la globalización como una gran aldea) entre otras transformaciones, generan nuevas concepciones de la vida y la trascendencia.

La base de la nueva organización surge a partir del sistema de relaciones que regulan el flujo de incidencias (a través de referentes conceptuales) en la definición de las decisiones y su implementación. Como concepto eje de dicha organización surge la estructuración de la Información como campo relacional donde se agrupan todos los indicadores, parámetros y coeficientes que establecen el proceso de intervención y los rangos de desvío aceptados (tolerancia funcional) que definen el sentido del “negocio”<sup>114</sup> ideado por el “emprendedor”. La difusión de dichos referentes y los criterios comprensivos de cada uno respecto de su sentido de flujo se produce sobre recorridos establecidos con el aporte de la informática en la pirámide organizacional (matriz de datos convergentes, tablero de comando, Balanced Score Card). Ésta cumple un rol fundamental en el logro del cambio de nuestros esquemas de pensamiento y valores así como en la organización de las relaciones en la sociedad.

¿Cómo no va a ser revolucionaria la transformación cuando introduce cambios en aspectos fundamentales de la vida!. No se trata sólo de mecanizar, también de enfrentar la necesidad de organizar la matriz comprensiva bajo otro tipo de modelos y relaciones.

Sería un error, a nivel del conocimiento social, no descubrir la importancia de su aporte y desperdiciar la oportunidad del uso de la nueva tecnología, instalando la IT sólo como un medio más veloz de preparar los mismos informes que venimos preparando y tratar sus contenidos de la misma manera que lo venimos haciendo en el marco del pensamiento literario<sup>115</sup>. Trabajamos sobre la capacidad formativa tanto como sobre la informativa para la construcción de alternativas y nuevas posibilidades.

La informática (con el potencial multiplicado exponencialmente de sus sistemas de procesamiento) pone a disposición recursos de integración que difieren bastante de los aportes de las otras tecnologías. Su capacidad de almacenamiento indeleble de registros, susceptible de ser recuperados y procesados sin distorsiones, tanto de orígenes comerciales como industriales o administrativos, le permiten ofrecer recursos organizacionales diferenciados como para no considerarla meramente una tecnología intelectual. A diferencia de las tecnologías productivas en serie, la informática no solo tiene la capacidad de adecuación a las necesidades de cada usuario sino que, más específicamente, también es programable para permitir la expresión individual. De esta manera, en lugar de que la gente tenga que adecuarse (adaptarse como resultado final de la persistencia y la permanencia) a los requerimientos de la máquina en cada tarea, las computadoras pueden programarse para operar interactivamente permitiendo la operación de la diversidad. Esta es quizás, la característica menos reconocida pero la más importante dentro de lo que se ha dado en llamar la tecnología de la comunicación apoyados en la posibilidad de generar la refracción de significados desplegando nuevas oportunidades de comprensión (con el uso del código fuente abierto).

La cibernética de segundo orden, sobre todo, nos lleva de la mano para encarar la nueva forma de pensar la complejidad, complicación y confusión que plantea la incertidumbre de la realidad. Vehiculiza la percepción de los sistemas de relaciones descubiertos por el pensamiento ordenado de los investigadores y nos permite hacerlos parte del modelo comprensivo extendido, en el que pueden ingresar construcciones conceptuales que ayudan a la aceleración del conocimiento. Cuando Heisenberg construyó el Principio de Indeterminación estallaron los modelos encriptados del pasado; cuando Bohm incluyó en las estructuras subyacentes del presente caótico la incidencia de los Ordenes Implicados, apareció la posibilidad de encuadrar la diversidad móvil en una estructura aprehensible desde lo cotidiano; cuando Prigogine desplegó el interrogante del caos incluido en el marco del equilibrio pudo avanzar sobre los Principios de la Irreversibilidad para captar un nuevo espacio conceptual, en el que se integran, necesariamente las macro y micro comprensiones científicas para describir aquello que ocurre en el sistema de relaciones de la realidad y de lo que podemos darnos cuenta en las construcciones de la subjetividad. Nos queda asumir, junto al pensamiento de Heisenberg que no tenemos ciencia “de la naturaleza” sino “una descripción de la naturaleza”. La nueva construcción es un

---

<sup>114</sup> No ocio, encuadra la decisión del empresario de no mantener su capital pasivo – ocioso

<sup>115</sup> Analógico, no digital

punto para entender la interrelación de la globalización donde “no hay lenguajes que no se conecten entre sí, produciéndose en el fondo un dominio cognitivo que genera una geometría<sup>116</sup> global de las conductas, las que terminan por manifestarse como una infinita red en la nueva cultura planetaria” tal como lo señala Antonia Nemeth Baumgartner. Y agrega

*“... una de las razones de por qué hoy el ser humano es mucho más creativo que en ninguna otra época de la historia, radica en el hecho de que estamos compartiendo por interacción en forma simultánea, múltiples y variadísimos dominios cognitivos”.*

Es precisamente lo opuesto al modelo de la masificación que acompañaba la imagen popular de aquella máquina que acosaba al ser humano, tal como lo vimos en Tiempos Modernos de C. Chaplin, donde al hombre sólo se le permitía ser un engranaje más de la línea de proceso. Si bien, de origen, las computadoras, y sobre todo la PC operando en redes integradas, poseen una definición maleable<sup>117</sup>, la capacidad de interacción oral y con sus formas más naturales de usarlas en el futuro, en última instancia, cumplirán la promesa de ser los asistentes de los humanos, hechos a medida para potenciar a su máximo nivel el pensamiento alternativo como expresión de la creatividad, en cierta medida como una geometría de las simultaneidades.

La ventaja comparativa de los diseños informáticos se presenta en la versatilidad que tienen para ser programados y adecuados constantemente a los nuevos requerimientos. Sus aplicaciones sólo están limitadas por la creatividad e imaginación del usuario, ya que las disponibilidades de los enlaces de comunicaciones, ponen a los recursos de la información de todo el mundo prácticamente al alcance de la mano, potenciando la reflexión sobre la diversidad de problemáticas y situaciones que caracterizan a la nueva práctica social. La posibilidad concreta es disponer del marco “comprensivo” para encarar metodologías colaborativas que permitan encarar la solución de situaciones de alto riesgo y complejidad.

El impacto de todas las nuevas tecnologías en telecomunicaciones e informática sobre los modelos de gestión organizacional extiende el conocimiento y las capacidades humanas en forma que no tiene precedente. Las computadoras y sus dispositivos son algo más que amplificadores humanos al desarrollar formas inéditas de generar relaciones (hacer negocios como forma de superar con trabajo el ocio –no ocio) que provocan la transformación de los comportamientos laborales. Podemos afirmar que dada la dimensión de los costos que los errores (excepcionales o no) producen para el activo de la sociedad como actora de los procesos, los planificadores operativos (corporativos o sociales) deben analizar, apoyados por los modelos probabilísticos, diferentes perspectivas para eliminar o al menos minimizar los errores, sobre todo los controlables. Fundamentalmente todos aquellos desvíos sistemáticos cuya ocurrencia puede ser predicha bajo ciertas condiciones.

Observando las condiciones particulares de los desvíos en cada situación, los agentes de decisión pueden tomar la iniciativa para controlar las tendencias sistemáticas de los errores.

El desafío es para los sistemas formativos y sus metodologías, para que propongan incrementar el desarrollo de individuos preparados y “programados” en sus modelos comprensivos, para pensar a partir de las conclusiones que surgen al final de la línea de proceso encerrada en la “caja negra”. Las conversaciones se plantean desde perspectivas de todas las partes y si bien no son iguales entre sí, pues tienen distintas formaciones y experiencias, los miembros de los equipos de las nuevas unidades de gestión se encuentran con los mismos derechos para influir en la decisión grupal. Una gran posibilidad es la dedicación desplegada para investigar las bases de los comportamientos erróneos excepcionales y, por consiguiente, aumentar el potencial para reducir la incidencia incremental de las fuentes de desvío habituales. Los dirigentes<sup>118</sup> parten habitualmente de una plataforma de expectativas que les permite el comportamiento laboral a través del diseño de la gestión para poner bajo control la generación del error (como menor desvío, anticipación o desarrollo) propios de la condición biodisipativa de los operadores humanos. Así los errores excepcionales quedan acotados sólo a la emergencia de las fuerzas fuera de control. El gran déficit es que los líderes (gobernantes civiles o expertos institucionales) se mantienen, en su gran mayoría, desarrollando propuestas desde la descripción (narrativa) de ecuaciones cerradas, y el lógico desenlace es la ausencia de imaginación alternativa para construir estrategias que ayuden a armonizar “el presente aluvión de emergencias”.

Señala también Nemeth Baumgartner,

*“No existen ya más contaminaciones, violencias, desempleo, analfabetismo laboral, polarizaciones crudelísimas, obsolescencias burocráticas, instituciones redundantes, dinámicas caóticas, plagas y enfermedades que no se compartan a lo largo y a lo ancho del planeta ...”*

<sup>116</sup> Como cuerpo conceptual estructurado para la representación de las relaciones presentes en la realidad

<sup>117</sup> Amigable para la inquietud de sus operadores

<sup>118</sup> Instalados en el sistema social como agentes de decisión

recordando que a estos fenómenos los consideramos todavía, de acuerdo a la Teoría de la Información, como enormes ruidos en los múltiples canales de comunicación que reproducen dichos fenómenos en forma expansiva. Nos basta con recordar la ansiedad que provocó la irrupción sorpresiva del Sars, o fiebre china con su potencialidad de multiplicación descontrolada.

Es decir, estamos impulsados a instalar nuevos modelos de pensamiento para consolidar un desarrollo abierto prospectivo: el de la especie humana como proyecto autoorganizado y autogestionado, basado en la contribución del pensamiento alternativo, para responder a la perplejidad que nos provoca descubrir que nuestras retronociones han dejado de funcionar adecuadamente.



## Las cualidades singulares de la información

La incertidumbre, que plantea una confluencia no manipulable de variables en la definición del tipo, sentido de flujo y magnitud de las relaciones entre los componentes de la situación, coloca a los hombres frente a circunstancias similares al caos, potenciadas por la irrupción, la simultaneidad, la inmediatez y la globalidad. La tremenda potencia procesadora de datos y generadora de fundamentos para las decisiones (información) que posee la tecnología informática brinda el apoyo de la capacidad y la oportunidad para hacer la vida comunitaria más confortable para los individuos, más eficiente para las empresas y más democrática para las naciones. Pero siempre a consecuencia de que el hombre logre tener el potencial para crear condiciones de acceso al sistema de decisiones y a la participación en sociedades plenas, donde la riqueza genuina esté al alcance de una mayor cantidad de personas, como jamás se había dado en el pasado. Para desarrollar el modelo comprensivo (pensamiento, análisis, conocimiento) es necesario desplegar una estrategia que comienza con el diseño de la “curva potencial” de desarrollo de los procesos. En una economía cuyo crecimiento se hace cada vez más complejo y diversificado, es inevitable que muchas organizaciones atraviesen una profunda crisis de identidad. Cuanto más diferenciado sea el medio ambiente, tanto más importante – y dificultoso – será saber cuál es el objeto o negocio en que se encuentran.

Al observar al conjunto de la comunidad internacional surge una disociación (quiebre) entre el impulso del desarrollo tecnológico y el sistema de toma de decisiones que incide, inevitablemente, sobre todas las naciones y sus estructuras políticas. El hecho de haber ingresado a la Era de los microordenadores no moviliza inmediatamente la emergencia de transformaciones en sus leyes fundamentales, ni en el ordenamiento funcional para absorber el nuevo impulso tecnológico provocando, en algunos casos, un estado de crisis al borde del colapso, con una organización estatal atada a instituciones desencajadas con una funcionalidad propia de otro ritmo de vida y concepciones.

Cuando nos encontramos con naciones donde la población crece más rápido que la producción de artículos y objetos de consumo, se produce un crecimiento inverso de la jerarquía bajo condiciones severas, preservada por sanciones contundentes. Puede constatarse allí una diferenciación autoritaria de los niveles de vida: un racionamiento de los artículos (sobre todo los indispensables) que generan la distinción de privilegios envidiables aprovechados por los dirigentes burocratizados, tanto políticos como militares, policías, técnicos superiores, etc.

Son varias las alternativas que se pueden incorporar en la conducción para introducir modificaciones significativas que posibiliten el control de las variables esenciales cuya percepción no es reconocible en el relevamiento básico. Demanda una actitud dinámica y flexible para la construcción de la representación en el campo de la subjetividad que posibilite la orientación adecuada de la dirección del flujo de las relaciones.

Puede sostenerse que hay hoy una evidente agudización en la conflictividad interna de las sociedades, que ha llegado a mostrar a la comunidad internacional trabada en su accionar (caso UN-Irak). La doctrina constitucional y legislativa es sólo una variación de antiguos conceptos de poder sobre cómo debe operar el gobierno que, como retronoción, condicionan toda propuesta de adecuación, dejando abiertas las puertas a conflictos incontrolables (terrorismo). Estamos ratificando que si uno le pega un puntapié a una cosa, puede calcular la trayectoria, velocidad y aceleración del movimiento que le imprime a la cosa. Pero que si se lo pega a un hombre la situación será totalmente diferente.

La equivalencia cierta puede ser un recurso útil pero no termina de explicar plenamente las motivaciones del comportamiento (familiar, laboral, social) y la multiplicidad de la crisis. Además la función que tenía el lenguaje como portador de la verdad ha perdido terreno a medida que los objetos descriptos van perdiendo su configuración ontológica y es necesario descubrir en el reconocimiento de las tendencias el perfil del futuro que nos aguarda.

Así para una fácil ascensión social es necesario que confluyan la abundancia y la prosperidad en la estructura demo-económica. Para ello la condición necesaria es que el conjunto de bienes de consumo, alimentos, vestido, vivienda, comodidades, etc., crezca más velozmente que la población para que se instale una atmósfera de euforia y de desahogo que permita distender las rigurosas imposiciones de la jerarquía y lograr un desarrollo social de inclusión.

El desafío es que antes de que eso ocurra al nivel global, deberemos disponernos a enfrentar una serie de interrogantes y cuestiones políticas que por la naturaleza de los nuevos desarrollos tecnológicos de la información, poseen un rango de incidencia tal que no pueden dejar de ser abordados rápidamente, so pena de provocar la emergencia de un riesgo mayor: el colapso por desequilibrio.

Sabemos por las teorías de la motivación que una vez satisfechas las necesidades básicas para la subsistencia, una gran mayoría de los seres humanos no persiguen las mismas cosas en la vida, y que la recompensa

económica no basta por sí sola para estimularlos.

La economía de escala exige marcos de regulación de definición política para darle estabilidad.

El dominio de la información y de sus canales de acceso constituye la nueva base del poder que define al sistema de relaciones en la sociedad.

La tecnología experta autónoma impone las nuevas reglas del tecnoproductivismo con la enorme potencialidad de la personalización del producto o servicio en el contexto de masividad.

La organización tiende a ser modular, con rasgos de flexibilidad que permiten prescindir ágilmente de las unidades obsoletas sin afectar la estructura de resultados.

La magnitud de escala de la producción instala tanto las ventajas de disfrute como dispara las condiciones de colapso.

Se imponen condiciones de participación a partir de la identidad, pertenencia y compromiso, con el estímulo permanente de la motivación individual.

Asumimos una complicación mayor. Somos conscientes, junto al pensamiento de Planck que

*“La ciencia no puede resolver el último misterio de la naturaleza. Esto porque, en último análisis, nosotros mismos somos parte del misterio que estamos tratando de resolver”.*

La situación más dramática de los humanos es comprobar que la búsqueda de saber es una maratón inacabable, sin línea de llegada. Y por mejor preparado que se esté, lo desconocido siempre estará al frente. Los nuevos interrogantes se originan en gran parte en la peculiar estructura que ha tomado el desarrollo de la informática, sustentada en la integración vinculada del análisis de diferentes desarrolladores. El manejo de la realidad virtual, complementado con el efecto que produce la transformación sinérgica al independizar el sistema de decisiones de la percepción directa puede ayudar a la instalación de la percepción del futuro y a controlar los efectos negativos de los dos extremos: tanto lo excesivamente grande como lo pequeño.

Cada sujeto juzga a las distancias por la claridad con que su campo de visión reconoce a los componentes de la realidad. Si los reconoce nítidamente asume la condición de cercanía y puede decirse que es así en la mayoría de los casos. Pero pueden ocurrir resultados engañosos en los procesos de la vida cotidiana, sobre todo cuando la visibilidad para sus miembros es escasa y la percepción subdimensionada: en ese contexto los objetos se verán con menos claridad. Por el contrario si las condiciones son excepcionalmente buenas la percepción será sobreestimada por la mayor claridad. La observación de estas condiciones puede ayudar o no a ponderar la percepción y predecir tendencias de comportamiento aunque no puede confirmar los valores de uso como si fuera una teoría del comportamiento agregado.

Una consecuencia directa y diferente es el impacto sobre la regla del agotamiento por el uso que caracteriza a la operación de los bienes a diferencia de la tecnología industrial que se agotaba por uso. La informática y la red de datos que procesa para transformar en información, presentan una situación totalmente atípica: tienen una ecuación que mejora su prestación cuanto más se usa y por lo tanto también incrementa su valor como capital de transformación.

La información, como recurso operativo, rara vez se agota, aún cuando su contenido puede cambiar espectacularmente, incluso en lapsos breves. Sólo así puede aceptarse el surgimiento de una brecha institucional con los núcleos dirigentes que debieran comprender su dinámica y generar la adecuación. Las expectativas, desde el momento que constituyen la base de predicciones informadas sobre acontecimientos futuros, se comportan como propuestas racionales. Mucho se ha ponderado su impacto sobre los procesos y sin embargo, prácticamente, no existen aún desarrollos metodológicos sistemáticos, disponibles en el seno de las organizaciones para medir el valor temporal de la información, a pesar de que la racionalidad en el uso del tiempo (ahorro) ha sido la razón de ser principal de las compañías para decidir cómo y cuánto invertir en sistemas de computación a gran escala. La experiencia nos indica que lo que es éxito para cualquiera termina no siendo negocio para nadie. Coexistimos, en el momento de decidir la inversión, con una masividad de información sobre el descubrimiento de la evolución del universo conceptual que relativiza nuestras pautas de amortización y la inestabilidad de las unidades de concepto en la información que responden como las micro partículas en los niveles atómicos o moleculares, por sólo nombrar un par de novedades que han sacudido la seguridad intelectual cotidiana, aunque como referencias parezcan estar demasiado lejos para nosotros (como sociedad periférica).

Los conceptos claves de la información se articulan alrededor de la densidad de probabilidades, los marcos de manifestación condicionados y el rol de operador de expectativas. La paradoja que se nos presenta es que al mismo tiempo constituye un bien del cual no necesariamente puede ser mejor tener más. Si la información no puede ser trasladada a voluntad, analizada con consistencia, almacenada con seguridad y económicamente recuperada y condensada cuando se la desea, su valor disminuye. El sentimiento habitual es que lo último



que necesitan los ejecutivos sobrecargados de trabajo y los burócratas es encontrarse con nuevas cajas de recepción para juntar información no decisiva.

*“A diferencia de los demás problemas de importancia, a excepción de la biogenética, los dilemas de la tecnología de la información no representan situaciones donde un proceso de política básicamente sólido se ha ido de los carriles. Más bien reflejan un aparato reglamentario plagado de fallas que está absolutamente desprovisto para hacer frente a cuestiones como éstas. ¿De qué manera podrán cambiarse las leyes del derecho de autor?. ¿Puede protegerse ese derecho y al mismo tiempo disfrutarse plenamente de la tecnología? ¿Son estos fines compatibles?”*

Son algunas de las preguntas que John Diebold se hace en su obra “Futuro”.

Es tal el impacto de la tecnotrónica que se ha transformado en un insumo básico en cualquier actividad organizada (productiva, de consumo o de ocio) con un papel relevante sólo comparable con el efecto que tuvo la introducción de la mano de obra, el capital, la energía o las materias primas en el diseño organizacional “empresa”, como factores claves de aglutinamiento para la producción en serie. El progreso de la matriz de recursos para la activación del sistema vida (reposición de energía) se alinea con el conocimiento operativo y cuantitativo de cómo se forman las expectativas para el desarrollo de las variables fundamentales de los procesos.

Las empresas productivas han devenido en campos de gestión para la movilización de procesos y no simples espacios de almacenamiento e intermediación frente a las demandas de los diferentes miembros de la sociedad. En ese contexto la acción no debe ser una reacción sino una creación. Una vez que se abandona la ficción de que los individuos pueden ser idénticos es posible analizar desde otra perspectiva las hipótesis de las expectativas racionales, considerándolas en términos de arbitraje para los niveles de dominio de la información. Un campo donde quienes participan en él hacen manifiesta la necesidad de no quedar envueltos en lo que Khalil Gibrán definía tan bien:

*“El que repite lo que no comprende no es superior a un asno cargado de libros”.*



## **Invasión de la privacidad de la información personal**

Si comprendes que tu verdad y la de lo demás no son más que distintas maneras de ver una misma cosa, siempre encontrarás el camino para dar solución a todos los problemas. El objetivo del comportamiento asegurado consiste en buscar elementos de consistencia en la noción “subjetivista” de la probabilidad a partir de poseer una descripción adecuada del procedimiento e incluir en forma generalizada el impacto del aprendizaje y el comportamiento de ajuste. Siempre hay otra salida como sentencia el proverbio chino. *“El total de nuestra experiencia, desde sus orígenes más primitivos ha descansado en la correlación de una red de signos interrelacionados en forma activa. Este fenómeno no puede ser reducido a una ideología sin perder el punto de vista propio de que los límites o fronteras de todo entendimiento es en sí mismo, una actividad de interpretación, construida, dependiente de las correlaciones emparentadas entre sí, de percepciones y sensaciones en el tiempo y en el espacio histórico como ámbito cosmovisivo participatorio”*

nos dice Nemeth Baumgartner

Una de las consecuencias de estos procesos es la emergencia de nuevas situaciones de cuidado. Esto no quiere decir que el mundo pueda estar en retroceso sino que hay que rescatar las manifestaciones de vida, de pujanza. La nueva categoría de problemas es múltiple ya que no sólo se expresa en la intrusión sino también avanza sobre la disponibilidad y los criterios de uso de la información. Es apenas un intento de reducir el impacto de una locomotora en un contexto que tiene consecuencias impredecibles. Es necesario pensar y trabajar socialmente en la combinación e integración de la potencialidad que tiene la información manipulada para crear sus salvaguardas. Colocar bajo régimen de estudio a todo el sistema de la jerarquía social que comprende el examen de las reglas y de los usos según los cuales se puede producir la movilidad social, el paso de una categoría (estado civil, profesión, condición productiva) a otra, además de las modalidades y métodos de transmisión de los poderes de los grupos y de los individuos investidos con alguna autoridad. Desde el punto de vista subjetivista las probabilidades son esencialmente las “apuestas” que un individuo estaría dispuesto a hacer en torno a la ocurrencia de un conjunto de acontecimientos.

Aunque en principio debemos aceptar como emergen las condiciones de resquebrajamiento de la escala de valores que se centró en objetivos puramente materiales. Surge, de esta manea la rebelión de los jóvenes, el fenómeno hippie, el movimiento ecologista, el interés palpitante por el ocultismo, la resistencia perceptible de muchos jóvenes a trabajar sólo por dinero, las aspiraciones a un trabajo sensato, satisfactorio y socialmente útil presentando márgenes de conflicto que deben ser atendidos socialmente para controlar un peligro desbordante.

Es la consecuencia de un desarrollo acelerado que ha superado las previsiones y debido al cual estamos asistiendo al acomodamiento de lo social y económico a esta nueva situación de recursos y elementos que la inventiva del hombre ha creado en su permanente afán de arrancarle sus secretos a la naturaleza y sus ansias cervales de descubrir y encontrar explicación a sus misterios. Aunque como siempre, la principal preocupación de la sociedad libre siga alrededor de cómo resguardar el marco de la privacidad de sus datos. Sobre todo porque el principal interés de los burócratas se ha profundizado en su preocupación por cómo desarrollar estrategias y recursos para avanzar sobre la información, en su condición de recurso clave por el tremendo potencial que ofrece su manipulación.

Una serie de preocupaciones en la generación de las políticas de regulación funcional para enfrentar el conflicto creciente entre la limitación de los recursos, las tensiones ecológicas y el incremento de la población debe atender a las condiciones que necesitan los ciudadanos para protegerse contra la vigilancia gubernamental sobre sus vidas; a cómo pueden estar protegidos los trabajadores de la revelación inadvertida a los empleadores de su situación financiera o estado de salud, revelación que puede obtener por vía de redes de computación. Funcionalmente la conducción de los procesos debe prepararse para establecer, en este contexto, la distinción de factores frente al problema de predecir las variables exógenas por un lado y las endógenas del sistema por el otro. Para las variables exógenas al sistema relacional de pertenencia, la predicción de las expectativas de los agentes sociales resulta importante pero la capacidad para afectar sus valores reales se restringe. En cambio el control de las expectativas o las predicciones de las variables endógenas afectarán profundamente a la dinámica de las variables externas. También se imponen las preguntas sobre si debemos sacrificar la privacidad en pos de la “comodidad” de la vida moderna, y en consecuencia, qué hacer para proteger y controlar cabalmente la información sobre los ciudadanos, para devolverle su control al ciudadano individual, de a pie.

Otra de las quejas o críticas habituales es que los creadores de la tecnología trabajaron pensando sólo en los gigantes corporativos, con capacidad para operar con redes de procesamiento que respondan como Base de Datos integradas en procesadores centrales (mainframe) La deuda de los pensadores y organizadores sociales hoy es disponerse a pensar las políticas promotoras de la tecnología, al mismo tiempo que las políticas

públicas de gestión, que efectivamente protejan a los ciudadanos y restrinjan la difusión incontrolada de los contenidos.

Podemos observar una radiografía muy clara de los desafíos de la nueva realidad en la “Empresa Flexible” de Alvin Toffler:

*“La nueva tecnología no nos está conduciendo hacia un mundo orwelliano de sociedades autómatas, estandarizadas y unisónicas, sino hacia las estructuras sociales más diferenciadas de la Historia, cada una de las cuales origina sus propios sistemas secundarios y transitorios de valores en una estructura global de la sociedad. Las corporaciones deberán acomodarse por sí solas a pequeñas agrupaciones de vida corta, y cada una se afanará por expresar, difundir y aplicar su peculiar conjunto de valores. Superponiéndose, contradiciéndose y, eventualmente, reforzándose unos a otros, esos valores presentarán enormes dificultades de opción al personal corporativo y ejercerán una extrema presión en la integración de papeles, así como en las identidades personal y corporativa”.*

Estas presiones, aparentemente paradójicas, tendrán como consecuencia que se discuta sobre una porción muy considerable del poder entre la dirección política y corporativa, para establecer líneas de educación que estén basadas en el desarrollo de la audacia conceptual y sensoperceptiva de la imaginación por sobre la dedicación al conocimiento como operación (por la desventaja de su obsolescencia), con la clara estrategia de reforzar a quienes les han dicho que sus sueños son imposibles.

Un objetivo fundamental que direcciona las tareas de programación (como creación de los especialistas en desarrollo de procesos de gestión - software) que pasa, también, por tratar de evitar el posible solapamiento y la duplicación de datos, no sólo por las razones comunes de inversión sino también por la incidencia de la retronoción dirigida a minimizar los riesgos de la pérdida del control por parte de los emisores de los datos que se registran, procesan y almacenan.

## Los que tienen y los que no tienen

El posicionamiento del modelo comprensivo será de capital importancia en el análisis de las condiciones de interacción, en particular sobre el potencial del comportamiento laboral. ¿Somos humanos por naturaleza o desarrollo? ha sido la permanente pregunta. Más allá de las definiciones últimas que pueden conducirnos a las afirmaciones de la filosofía o la religión, es en el fondo la explicación del proceso de formación del sistema del universo en el que nos incluimos, en el que también podemos intentar encontrar alguna respuesta, la que, en consecuencia, nos permitirá posicionarnos en modelos de auto-desarrollo (autoorganización y auto-gestión) para el propio subsistema vida humana.

La puja siempre es entre la estructura real y la estructura resentida por las condiciones de desarrollo explosivas que impulsa la preocupación por analizar los principios de regulación de la aglomeración para que puedan tender hacia la autorregulación. Dentro de la amplia gama de impactos sobre los modelos sociocomportamentales surge el quiebre de la estructura familiar “nuclear” desarrollada como un requisito básico del industrialismo, para reemplazarla por un sistema familiar multiforme. La más poderosa fuerza de esta transformación emerge del progreso en la tecnología procreadora<sup>119</sup> con la necesidad de aceptar muchos tipos alternativos de familias. Sus efectos no sólo provocan cambios en el consumo y la distribución sino también cambios profundos en las comunicaciones y las organizaciones de servicio que necesita la sociedad. Este es un aspecto de la potencial vulnerabilidad que provoca la tecnología (en particular la informática), al enfrentar la problemática que se plantea en el ámbito de la educación para desarrollar modelos comprensivos alineados con los nuevos requerimientos. La limitación del alcance del desarrollo de la formación integrada para acceder a la operación de los recursos tecnológicos de punta, ofrece la sombría posibilidad de tener generaciones de analfabetos en computación (tecnoolanalfabetos), incapaces de responder a las exigencias de vivir una vida entera en un mundo computarizado, signado, no sólo por exigencias operacionales particulares sino también por un pensamiento virtual, radicalmente diferente del pensamiento concreto, desarrollado como expresión de la maduración natural.

La conciencia de un desequilibrio abrevia el tiempo de reacción. Lo cierto es que la pregunta frente a la sorpresa nos llevará a buscar en qué medida los modelos de comportamiento universales están influenciados por los componentes originales presentes en la biogramática<sup>120</sup> y que ofrecen el potencial de modificación. No dejará de ser un atractivo especial el intentar definir cómo y con qué alcances se manifiesta esta influencia. El contexto de la naturaleza como categoría representativa del universo nos llega por definición comprensiva, como una realidad manifiesta pero cuya esencia se presenta a la percepción como compleja, complicada y confusa para diseñar procesos de intervención que permitan incidir sobre la dinámica natural.

Estamos frente al fenómeno de la irrupción potencial multiplicada de los “obsoletos”, no como marginados temporalmente sino como excluidos permanentemente de toda posibilidad de reinserción. ¿Cómo garantizamos los beneficios que el desarrollo acelerado de la tecnología experta autónoma (programación informática) podría volcar sobre el proceso educativo (formación sistemática)?.

¿Se puede pensar que quien ha perdido sus vínculos con la sociedad deja de ser un ciudadano en el sentido clásico del término?. O es que la sociedad sólo creará dos nuevas clases de personas: los que saben y pueden manejarse con el pensamiento conceptual en el campo de los procesamientos computarizados, por un lado; y por otro los que quedarán en el desconocimiento de los recursos informáticos, su modelo de pensamiento y operación, deviniendo en la nueva categoría de analfabetos tecnológicos del futuro.

Una premisa habitual en el mundo de la publicidad es que cuando una idea no aparece hay que imaginársela. El error está en no intentarlo. Si la sociedad tolera una desigualdad más en el desarrollo de las estrategias de aprendizaje ¿qué vuelco es dable esperar en la competitividad de la producción industrial de nuestras naciones y el consiguiente efecto sobre el bienestar económico? ¿Y aún sobre la estabilidad de vida de los privilegiados con el poder? ¡Ya decíamos que no hay éxito posible si la ciudad donde se produce nuestro desarrollo está en llamas!

La necesidad es formar modelos cognitivos como fortalezas que permitan darse cuenta, construir escenarios, identificar estructuras subyacentes, definir alternativas, establecer secuencias incidentales, fijar hitos relevantes de monitoreo, diseñar redes de multiplicación. Paradójicamente, la idea de que el conocimiento es poder no es nueva. Lo que sí aparece como novedad es la escalada y las dimensiones de ese poder que multiplica el desarrollo de esa tecnología impulsora de la difusión de datos, no sólo de su potencial sino

---

<sup>119</sup> Junto al impacto social de la “píldora” la potencial implantación en el ovario de semen fecundador, la cría de embriones fuera del seno materno, la programación de las cualidades genéticas, la predeterminación del sexo del feto, la hibridación de seres humanos, con la genética y la obstetricia como dos campos científicos maduros que están dando resultados sumamente explosivos

<sup>120</sup> Matrices transferidas genéticamente y modificadas socialmente

también de su velocidad para transformarlos en información como ventaja comparativa para la toma de decisión.

Es necesario desarrollar anticuerpos para minimizar la reedición de condiciones para poderes burocráticos que enarbolan “banderas” demagógicas mientras potencian el “derecho de uso” que aparentemente les otorga el posicionamiento político social para el exclusivo provecho personal (por acción o por omisión).

Las estadísticas, la propaganda y la información se han constituido en parte de los principales factores de la aceleración de la historia.

Es fundamental preocuparnos por decidir si también le tocará a los dominadores de la informática definir, a través de los nuevos criterios, el acceso a la riqueza y al poder; sobre la instalación de los principios de autoridad y, aún, sobre la operación de la represión del comportamiento contestatario; del desarrollo de condiciones de las dictaduras o de la expansión de las normas de la democracia.

O seguirá siendo una responsabilidad central de los núcleos de participación social establecer por consenso y no por imposición, si tiene el ciudadano, individualmente, un “derecho básico” a la información. ¿Cómo se equilibra el derecho al saber y el derecho a la privacidad? ¿De qué maneras incorporaremos cuestiones como éstas a nuestro proceso de adecuación de prácticas y políticas de convivencia?.

¡Nuestra prevención nos lleva a señalar la necesidad de intervenir con respecto a definir quién o quiénes controlarán una herramienta tan importante! Los niveles de pensamiento tienen alta complejidad y la diversidad provoca procesos de inclusión / exclusión incrementales.

El antiguo axioma de la sociedad con cierta estabilidad, que diferenciaba al “sujeto” de la “masa”, estaba basado en tres principios de acción interactiva: la *adscripción* a un espacio y a una función, el *libre albedrío* para la movilidad de sus decisiones y la *privacidad* para cuestiones de compromiso profundo (vínculos emocionales) propios del campo del deseo.

Las falencias de la educación formal han contribuido a que la gente no esté adecuada a las nuevas exigencias del mercado de trabajo. Ya no existen lugares predefinidos que estén esperando, porque cada uno debe construir su proceso de instalación, aunque algunos aún lo hagan con más ventajas que otros. Todos estamos exigidos por una complejidad funcional donde no sirve, en la misma medida que en el pasado, la condición de “hijo de”, ni tampoco nos está esperando la silla con el cartel identificador de la formación alcanzada (especialización) por cada uno.

Ya no existe la posibilidad de abstenerse frente a las propuestas de consumo de la vida comunitaria. El marketshare es planetario y cada uno ya está definido como consumidor en el momento mismo del diseño y de una manera u otra deberá ingresar al circuito.

Ya no existen espacios o ámbitos de intervención al que no puedan llegar los alcances de la tecnología de seguimiento y control. Todo está bajo registro, sin permiso pero registrado.

El perfil de los resultados es consecuencia de su origen. El dilema es cómo desarrollar la nueva condición de la diversidad en contextos signados por las condiciones de la masividad. Es éste el gran desafío del sistema de socialización como proceso de alineamiento para la identidad, la pertenencia y el compromiso. En última instancia, la misión de las unidades formativas (formales o informales, sistemáticas o asistemáticas).

## Cuestiones relativas a los efectos sobre el sistema de empleo

El potencial productivo de la nueva tecnología moviliza los esfuerzos de los diseñadores para impulsar organizaciones estructuradas, destinadas a coordinar el trabajo de “numerosas unidades laborales temporáneas y, principalmente, contemporáneas”, las cuales existirán y dejarán de existir con arreglo al ritmo del cambio en el medio ambiente que las rodeen, como señala Toffler.

En el medio de una intemperancia demográfica ¿Cómo incidirá todo esto sobre los procesos del empleo, en particular como opciones que le permitan a la gente acceder a los recursos para la reposición de energía, con la creciente influencia de la informatización?

¿El temor de que los robots desplacen a la gente del mercado laboral puede ser considerado como exagerado?. Hay quienes sostienen que sí.

Lo que en estos momentos puede parecer un simple juego resultante de la creatividad apunta a convertirse en una actitud generalizada en los próximos años con la proliferación de organizaciones temporarias armadas como agrupaciones para tareas especiales, equipos de proyectistas, grupos para informar y resolver problemas análogos, con hombres y mujeres capaces de aprender, desaprender y reaprender aprisa.

Muchas más son las preocupaciones que llevan a cambios inevitables en los modelos industriales de producción remanentes, basados en la “mano de obra” intensiva, es decir aquellos diseños productivos apoyados en el uso masivo de la operación rutinaria, en serie, enfrentados al descubrimiento de que el único campo de reducción de costos para mejorar la rentabilidad es el trabajo asalariado, ya que la tecnología se ha comoditizado, perdiendo las diferencias comparativas que tenía en el pasado. Asimismo, las tecnologías del comportamiento acertado para el desarrollo operativo de la excelencia, están dirigidas a consolidar las capacidades para el “ajuste fino” e intentar brindar niveles de resultados atractivos pero donde será imposible competir desde la capacidad de “ajuste grueso” de los humanos (biodisipación).

El surgimiento de nuevos diseños productivos, con un gran impacto sobre las magnitudes y variedades de la cadena de elaboración pasan a demandar perfiles diferentes de potencial laboral. Operadores profesionalizados dispuestos a navegar entre muy diversos procesos y escenarios organizativos, habituados a trabajar con un grupo siempre cambiante de colegas (polivalencia).

Las referencias a la dispersión de la producción y a los cambios socio-participativos constituyen una constante en países que como Japón han llegado a ser competidores de importancia trascendental. De hecho, hemos visto ya como los japoneses, con su particular filosofía de multiplicación, no tuvieron más recurso que aumentar el empleo para responder al aumento del trabajo en la producción integrada de escala, a partir de la búsqueda de poder de compra a través de la tendencia a planetizar su mercado. Como contrapartida, tal vez no nos sea posible encontrar una actitud similar en otros lugares, como por ejemplo, en la cuna de la revolución industrial, donde los ingleses pueden mostrarse, aún, más apegados a los principios de la dominación imperialista.

Aunque la situación global es suficientemente compleja como para poder hacer comparaciones directas con sentido, no podemos dejar de incluir sus referencias en nuestras reflexiones, para construir los modelos alternativos.

Lo cierto es que hoy las industrias están, cada vez más, frente al dilema: o se automatizan y se adecuan como principio de organización tal como lo han hecho las especies para sobrevivir o perecen, como también les ha sucedido a algunas especies fracasadas, aún por haber sido sólo inferiores al desatino del hombre.

Una experiencia que debe ser de utilidad es la toma de conciencia sobre lo que pasó en las naciones donde las nuevas técnicas fueron implantadas en forma acrítica sobre instituciones, mentalidades y costumbres arcaicas.

La cuestión básica era desarrollar modelos comprensivos para transformar los referentes conceptuales capturados como datos en estructuras cognitivas con el formato de información para la toma de decisión. El éxito dependía de la forma en que cada uno pueda aplicar sus fortalezas y controlar sus debilidades. Sin embargo sin alguna forma de inferir cuál es la visión subjetiva de la gente acerca del futuro no hay hipótesis que pueda ayudar a comprender las estrategias de comportamiento.

En este contexto es necesario pensar medidas como para facilitarle al trabajador el problema emergente del desplazamiento y el disloque laboral debido a los cambios tecnológicos. El dominio de la red de valores esperados e instalados en el contrato psicológico que define el rango de la equivalencia cierta de comportamientos, ayuda a acotar el margen de riesgo frente a la falta de certidumbre que provocan la interacción entre las expectativas (deseo) y la realidad (limitaciones externas y decisiones de los otros) Esta

es una cuestión por la que deben comenzar a preocuparse los especialistas en comportamiento laboral organizacional, sobre todo para desarrollar e implementar mecanismos que faciliten las transiciones de las industrias desde el “ocaso” hacia la condición de organizaciones productivas “nacientes” con nueva alta tecnología, para reducir el potencial de desfase entre técnicas e instituciones que agraven las condiciones de equilibrio demo-económico. De lo contrario el problema iatrogénico del desplazamiento, provocado por los avances tecnológicos, siempre recaerá directamente en las espaldas del trabajador bajo la forma del desempleo. Si bien JFKennedy gustaba decir que “la marea que sube, eleva a todos los botes”, no encontramos en la realidad de la sociedad contemporánea, al menos hasta ahora, condiciones para que pueda existir la posibilidad de descubrir el mismo efecto, aunque para observarlo se cuente con todo el “sentido positivo”. La informática estimula una economía sana al mejorar la productividad operativa y administrativa, en definitiva, creando nuevas posiciones de agregado de valor que pueden transformarse en empleos<sup>121</sup>. Pero la misión será “re-capacitar” y “re-convertir” a los operadores (obreros, mano de obra) para las nuevas necesidades laborales del comportamiento autónomo, propio de la era de la información y promover a las empresas que despliegan la nueva tecnología, especialmente en las industrias pesadas como industrias de industrias.

En ese contexto la informática se está convirtiendo cada vez más en la clave del bienestar y bien pasar económico nacional, que afecta prácticamente a toda la industria y la gama de servicios. Sería difícil nombrar una empresa que no dependa del uso efectivo de la información, tan es así que ninguna puede evadir ya la configuración del planteo del modelo dinámico trifactorial interactivo para definir a la función trabajo que ya señaláramos: Información; Infraestructura e Interacción en el contexto de un Diseño Base (Perfect Box)

Leemos en Friedrich von Hayek:

*"Necesitamos líderes intelectuales que estén preparados para resistir los halagos del poder y su influencia y que estén dispuestos a trabajar por un ideal, aunque sean muy pocas las perspectivas de su inmediata realización." (1949)*

Para diseñar productos, servicios, para rastrear y responder a las exigencias del mercado, o para simplemente tomar decisiones, las empresas y sus líderes deberán estar bien informados (documentada con datos y con un modelo comprensivo para transformar y organizar los datos en series continuas para la toma de decisión). Para ello no sólo se deberá invertir el vértice en la pirámide de decisión sino también disponer de los ordenadores y procesadores de las comunicaciones integradas en red, ya que constituyen las herramientas básicas para manipular esos datos aún cuando ya se hayan transformado en información. Particularmente en las áreas productivas y/o de servicios que hacen uso intensivo de la informática –bancos, editoriales, ventas por correo— la tecnología de la información está corrigiendo la situación de competencia al mismo tiempo que transforma productos, servicios y mercados. Tan espectaculares son las transformaciones que hasta las mismas definiciones de estas unidades productivas deben cuestionarse, tal como lo mostró la burbuja de las punto com.

La combinación de la informática y las comunicaciones está creando organizaciones productivas enteramente nuevas<sup>122</sup> que requerirán el desarrollo de redes de consumo, con clientes formados de una manera totalmente distinta: con total capacidad para hacer respetar sus deseos en el nuevo marco del intervínculo.

A esta altura, no es ocioso preguntarnos cuántas instituciones, organizaciones civiles o empresarias, en el país están preparadas para abordar estos cambios, sobre todo a amortizar las grandes inversiones que se requieren, en períodos tan cortos, sin contar con estímulos especiales. Enfrentamos de hecho el riesgo de que sólo progresa entre nosotros el lenguaje que habla de estas cuestiones, se cree e instale una terminología de vanguardia diferenciada de la clásica, sin que la arquitectura que define al Estado, deje de ser la misma<sup>123</sup>. Así nos encontraremos, como dice el dicho de Mark Twain, con el absurdo de que como la única herramienta que tenemos es un martillo, solo pensaremos que cada problema que surge es un clavo. En última instancia "lo que importa no es lo que hicieron con nosotros, sino lo que nosotros hacemos con lo que hicieron con nosotros" como afirma Jean Paul Sartre.

¿Qué señales deberán mandar los responsables del gobierno al conjunto de la sociedad (mercado), a las industrias y a los responsables de la investigación y desarrollo, para movilizar las inversiones con capacidad de riesgo y con el atractivo de los beneficios en la cadena de prestaciones proyectadas?

No cabe ninguna duda que a la arquitectura funcional de la tecnología de la información le corresponde la responsabilidad de proponer los esquemas espectacularmente diferentes del trabajo, del ocio y de la gestión. El potencial de análisis multivariado de los softwares implementados como soportes de la conducción de los procesos de producción reduce los factores de desvío emergentes en la naturaleza de la incertidumbre del

<sup>121</sup> Como forma de acceder a ingresos que posibiliten la reposición de energía, en todas sus variables

<sup>122</sup> Tecnología experta autónoma (TEA) que opera como máquinas que manejan máquinas

<sup>123</sup> Efecto “demostración”



modelo de comportamiento permitiendo observar una función casi lineal, eso sí alineada con la tolerancia funcional aceptada. Porque si no, nos encontraremos con lo que, ya en 1979 Simon afirmaba cuando sostenía que “la inalcanzable optimización es sacrificada a cambio de la satisfacción que sea alcanzada en la práctica”.

Cada vez son muchos más los trabajos, especialmente los clásicamente rutinarios aburridos o peligrosos, que serán cuestiones del pasado. La nueva responsabilidad de cubrirlos cabe a los incansables, seguros y obedientes robots, mientras que los humanos quedarán libres y disponibles, potencialmente, para las funciones más creativas: encarar la construcción de nuevas alternativas a partir de una estrategia de intervención sostenida por la percepción que opera dentro de la creciente complejidad, complicación y confusión, como los rasgos característicos que envuelven a las relaciones presentes.

*“Un ejecutivo, por ejemplo, podrá decirle a una computadora activada con su voz que rechace una invitación para dar una conferencia: la computadora automáticamente generará una respuesta amable basada en cartas previas que tiene almacenadas en su memoria, con el estilo personal del ejecutivo y el tono que él o ella tiene para transmitirle a la organización anfitriona que él o ella la tiene en la más alta estima pero que sencillamente no puede asistir a la reunión debido a compromisos asumidos con anterioridad. Si en un medio así se requirieran secretarías, sospecho que sus funciones exigirán mucho más de su potencial creativo que de la mecanografía y el dictado”*

continúa afirmando John Diebold en “Futuro”

La relación entre el proceso natural (maduración) y el modelizado (educación) se va invirtiendo gradualmente. La marcha ineludible se dirige hacia la configuración de un sistema de participación social en el que los recursos tecnológicos se irán haciendo cargo paulatinamente de todas las funciones productivas, de corte repetitivo. Esto significa que los productos informáticos, con todas las interfases, están dirigidos hacia la robotización de los procesos rutinarios, y esto traerá como consecuencia el surgimiento de las posibilidades concretas en las que ya no será necesario que la gente pase algo más de un tercio de su vida trabajando en las fábricas, como si sucedió en el pasado.

Sí, para mantener una línea de eficiencia se nos plantea a los humanos el desarrollo de un proceso de reconversión del punto de referencia donde se asienta el sistema de toma de decisiones, dentro de un contexto al que defino como la “segunda revolución copernicana”, ya que estamos pronosticando el tránsito hacia una organización social en la que sencillamente habrá menos de los clásicos empleos para los humanos, tanto que exigirá que repensemos la manera de distribuir el trabajo y las horas de ocio.

*“Remodela la organización en función de las aspiraciones de la nueva generación, más cultivada y exigente. En una sociedad de “afluencia” como la nuestra es normal que los trabajadores, pongan sus aspiraciones más allá del pan cotidiano” señala Irene Chedaux.*

Incluso, estamos en condiciones de especular, como otros pensadores ya lo han hecho, que la gente pueda optar, quizás, por solamente trabajar una parte del año y que el resto del año satisfaga sus intereses, en una red organizacional social diferente, en algo que ha dado en llamarse “potencial para la realización personal”.

"Las pequeñas oportunidades son a menudo el principio de grandes emprendimientos" decía Demóstenes. Para quienes se preguntan hasta dónde estas previsiones no se quedan en meras especulaciones desiderativas, debemos aceptar que aún no nos encontramos cerca de conseguir un estado de cosas así, para la mayor parte de la humanidad, pero que las tendencias en los procesos socioeconómicos que se dirigen a la planetización de los procesos, al amparo de la tecnoglobalización, están colocando en el primer plano estas necesidades y oportunidades. La asignación de recursos a procesos improductivos como, por ejemplo, la creación y el desarrollo de las condiciones para el conflicto potencial y los emergentes del desarrollo de dichas condiciones por un lado, y la cultura de la guerra (con hipótesis de conflicto poco defendibles, aún aquellas presentadas como preventivas) por otro, son campos de decisión que no generan retorno de valor agregado, salvo el potencial de negocio de los proveedores del sistema. Sobre todo porque se muestran como plenamente contraproducentes con las expectativas de paz y convivencia, deberemos bregar para que no queden, una vez más, como simples declaraciones de intención, como simples expresiones de grupos organizados y gobiernos, y nos permita, a partir de allí, pensar en la transformación de las condiciones que hacen proclives al enfrentamiento, como parte de un proceso cuyo contenido se observa en muchas de las decisiones tomadas a partir del fin de la guerra fría (como la caída del Muro de Berlín y a pesar de la emergencia de la problemática terrorista)

En el análisis del sistema de relaciones globalizadas se pueden descubrir alternativas como para estar llenos de un optimismo prudente, frente a lo que habrá de deparar el futuro, al menos como tendencias, ya que a diferencia de lo que pasó en la época del surgimiento del industrialismo, esta nueva clase de ocio fundada en la computadora no estará limitada a unos pocos privilegiados. En el pasado hacían falta las condiciones del privilegio, pues quien hacía ocio necesariamente no producía. Hoy la computadora no sólo sigue manejando el proceso sino que además lo acrecienta a magnitudes fantásticas. Será quizás necesario descubrir, entre

otras cosas, que es mucho más negocio trabajar por la paz que por la guerra.

¿Cuál puede ser el nivel óptimo de la población? Necesita una respuesta novedosa vinculando los recursos y el estado tecnológico, atendiendo a la densidad de la población, su movimiento, el capital disponible, los sistemas de comercio exterior. Cuando la superioridad tecnológica no se apoya en un control consolidado nada garantiza la superioridad. Y si ésta desaparece o se perturban las relaciones internacionales aquellas naciones que han multiplicado fácilmente su población quedan expuestas a graves dificultades. Por eso no es extraño encontrar en la estructuración del empleo una red de condicionantes particulares, ya que, si bien es extremadamente elástica al depender de la duración, la maquinaria y la organización está permanentemente bajo condiciones de crisis. Los mejores estadistas vacilan en el momento de proponer alternativas por la inseguridad para la aplicación de estos criterios.

Esto no significa negar la presencia en el nuevo contexto de condiciones que produzcan comportamientos con reminiscencias patológicas. Quizás, los “adictos al trabajo”, que trabajen los siete días de la semana, agraciados por disponer de la posibilidad de hacerlo, sigan formando parte del paisaje laboral intensivo. Pero no ya como una variable impuesta por el desarrollo del propio sistema. Así como, por otro lado, se mantendrán los que rechacen todo tipo de organización ya sea tanto para el trabajo como para el ocio.

El equilibrio demo-económico de un país se resume en la relación entre los niveles de vida estimados en general por la renta media real<sup>124</sup> y el total de la población. La evolución de las dos curvas durante los diez años estimados como media de los ciclos económicos y el ritmo psicológico del olvido colectivo, define los niveles de mejora o desmejora de la calidad de vida. Pero esto sólo puede definirse con relación a un movimiento concreto en el tiempo y no en forma dogmática.

Marchamos hacia un modelo de convivencia sociocomunitaria donde habrá menos opciones para el marginamiento en el conjunto de la población, y quizás sólo lo encontraremos como expresiones de ermitaños individual. La informática, con sus redes integradas de comunicación, estructurará la vida laboral de todos. Desde allí se refuerza la idea de la transformación del marco comprensivo ya que cada vez más será más difícil encontrar y mantener las condiciones y la cultura administrativa del industrialismo. Las demandas de procesos de reconversión colocarán en el primer plano al know how de los especialistas en comportamiento humano para avanzar sobre dicha reconversión. El nuevo esquema del ocio de por sí pedirá nuevas respuestas, en un proceso que no le pide permiso a nadie, simplemente se instala.

*“¿No deberíamos pues empezar a pensar ahora –se pregunta Diebold en Futuro- en la naturaleza de esos cambios y dirigirlos hacia un nuevo y espectacular Renacimiento donde el intelecto humano y la valía individual adquieran nueva preeminencia?”.*

Comienza por pedirnos que pensemos en el impacto que tendrán estos cambios sobre prácticamente todos los aspectos de nuestras políticas de gobierno respecto del empleo.

Entre nosotros, ¿hay alguien, hoy, pensando en esto? ¿Cómo debiera adaptarse nuestro proceso de políticas para asegurar ese pensamiento?. ¿Sea tal vez a través de la organización de los Institutos para el diseño del Futuro, como los planteados por la sociedad americana y creados con fondos públicos?”.

En una sociedad desarrollada emergen otros elementos de orden psico-sociológico que cada vez son tomados más en consideración: el hombre no es un animal que tenga bastante con alimentarse abundantemente, vestirse y alojarse con comodidad. Aristóteles ya decía que el ocio es el fin de la intermediación multiplicativa que significa el desarrollo del trabajo. También Fourier alertó sobre la potenciación del trabajo para controlar los riesgos de la coacción y la frustración.

Con estas políticas ocurre lo mismo que con la filosofía: simplemente negarse a filosofar es ya una posición filosófica. Pero estamos en un proceso desbalanceado ya que en la educación, que es un área fundamental donde se debe producir el cambio de las nuevas aplicaciones de la tecnología, el procesamiento por computadora está ingresando a un ritmo lento y no coordinado. Sin embargo, como nunca, se abren las posibilidades de transformar las formas de aprender de manera diferente para cambiar tremendamente los modelos de la escolarización. Solo debemos tomar en cuenta que para que los alumnos aprendan, deben operar con el conocimiento de base, dominando al código fuente para producir su propia información y no como simples operadores de sistemas cerrados.

Una propuesta que se expande rápidamente como idea en otros ámbitos puede ser el estímulo a las empresas, a lo largo de todo el mundo, para que aúnen sus recursos de investigación e impulsen el desarrollo de proyectos destinados a mejorar la competitividad (productividad y rentabilidad) en temas como por ejemplo:

⇒ Impulsar el control de los factores de riesgo frente a la incertidumbre

---

<sup>124</sup> Calculada y evaluada no en moneda sino en bienes de consumo

- ⇒ Proteger frente a la emergencia de litigios potenciales intra e intergrupales
- ⇒ Dinamizar la creatividad y la implementación (innovación) de nuevos procesos de gestión y producción
- ⇒ Estimular las condiciones para la diferenciación y la diversidad en el marco de la masividad creciente
- ⇒ Multiplicar la inclusión del comportamiento recíproco frente a la clásica exclusión competitiva
- ⇒ Adecuar los sistemas de rápida respuesta
- ⇒ Potenciar el pensamiento estratégico a partir de redes relacionales abiertas, flexibles y alternativas
- ⇒ Impulsar el modelo probabilístico para controlar en forma anticipada la disipación de energía, entre otras muchas variables de la nueva organización.
- ⇒ Buscar márgenes de utilidad alta en el mercado con una alta participación.
- ⇒ Profundizar la penetración en los mercados existentes con el desarrollo de nuevos mercados.
- ⇒ Perseguir metas de utilidades con la superación de las metas que no generan utilidades (Costos de Incumplimiento)
- ⇒ Operar principalmente con un alto crecimiento y con el desarrollo de condiciones del escaso riesgo
- ⇒ Asegurar la multiplicación de las relaciones conceptuales

El pensamiento simbólico y la conducta simbólica se hallan entre los rasgos más característicos de la vida humana y todo el progreso de la cultura se basa en éstas condiciones.

El problema es cuando la cultura informática, sostenida en procesos virtuales aliene la relación humana con el entorno en el que surgió.

Quizás estemos frente a la posibilidad de requerirles a nuestros dirigentes participar en decisiones que hagan interesante vivir en un mundo atrayente. El objetivo para cualquier comunidad que quiera sumarse al crecimiento de las condiciones de calidad de vida, es centrar el desarrollo de la educación de su población en la preparación de las bases para instalar en la infraestructura sociocomunitaria la Tecnología Experta Autónoma (sistemas que manejan sistemas para que las máquinas manejen máquinas) con posibilidades de ser “operadas” con conocimientos de programación básicos y el desarrollo de hardware (sobre todo nanotecnología), a partir del software de operación integrada en redes (en particular los sistemas *touchscreen*).

¿Cómo dar forma a una estrategia coherente en relación con el desarrollo de la informática que trascienda las realidades políticas y tecnológicas actuales, dentro del contexto de las tendencias a la globalización presentes en la sociedad y que nos sirva para responder con rapidez y eficiencia frente a los cambios explosivos que se avecinan<sup>125</sup>?

En el campo de la informática, sin embargo, los mecanismos de políticas a nivel gobierno, o bien no existen, o son penosamente inadecuadas (apenas declaraciones de buenas intenciones) para enfrentar las demandas de la tarea. Lamentablemente son cada vez más los casos en que nuestros gobernantes y administradores ni siquiera están en condiciones de formular las preguntas correctas. Sin embargo no puede dejar de ser nuestra preocupación de “hierro” porque a partir de allí una cosa será absolutamente cierta: jamás llegaremos a obtener las respuestas apropiadas mientras no seamos capaces, primero, de plantear las preguntas correctas.

---

<sup>125</sup> Máxime con la pronta incorporación de los 1200 millones de chinos al mercado industrial mundial



**LA TECNOLOGIA AVENTAJA A LAS POLITICAS**



## La revolución de la biotecnología

La investigación en genética y en muchas áreas de la medicina está avanzando tan rápidamente<sup>126</sup> que la capacidad de la sociedad, su organización y sus políticas para enfrentar sus desafíos se muestran a la zaga de los requerimientos. Científicos en la investigación y médicos en el cuidado específico, están provocando la necesidad de enfrentar la redefinición de problemas éticos, con grados de complejización, complicación y confusión, que no pueden resolverse solamente aplicando los códigos académicos existentes y las obligaciones emergentes del juramento hipocrático que trascienden a la profesión de los investigadores. Si bien podemos descubrir que muchos de estos problemas no son enteramente nuevos, si se ven exacerbados por la multiplicación de los impactos de cada descubrimiento y la velocidad y escala de sus decisiones, como para descolocar a las instituciones y a los individuos que se encuentran sin relación con la ciencia, para enfrentar con éxito la emergencia de dilemas absolutamente nuevos.

Lo importante y prioritario para todas las sociedades, tanto desarrolladas como en vías de desarrollo, incluidas las marginales, es no perder energía en mejorar aquello que ni siquiera debería estar haciéndose, para dedicarse a lograr la superación de las diferencias tan comunes entre los profesionales de la investigación y los funcionarios del control (burocracia establecida) que provocan, ineludiblemente, el quiebre en la relación de cooperación necesaria entre el campo académico y las aplicaciones de la industria.

La biomedicina y sus audacias prospectivas irrumpen en la tranquilidad de la conciencia cotidiana con la puesta al descubierto de una serie de temores clásicos frente a lo desconocido, tanto por la magnitud de los cambios que significan como por las limitaciones en el modelo comprensivo que desnudan.

Al respecto conviene recordar la afirmación de Toffler

*“Cuanto más aumenta la proporción de novedad, tanto más declina la utilidad del reglamento, y las compañías que han invertido casi todas sus energías y capacidad en su creación suelen ser las menos capacitadas para tratar con la nueva realidad, cuya esencia es el desmantelamiento de la regla antigua”.*

Las cuestiones de la ética empresarial y de la ética académica están ahora complicándose de manera inextricable con otras de responsabilidad social, y que son las cuestiones que preocupan al ciudadano medio. Frente al modelo socioeconómico de la exclusión, típico del industrialismo, que podía mantenerse con un segmento del mercado con capacidad de pago, el modelo de la inclusión requiere de la mayor parte de la población como clientes, si es posible todos, como máximo marketshare, y esto significa la necesaria transformación de las reglas de acceso a los recursos para que todos estén en condiciones de pagar.

La biología molecular y la medicina, colocadas en la frontera del conocimiento, presentan a las políticas públicas la misma dicotomía que la informática: por un lado la promesa realizada de conocimientos científicos aplicados en tecnologías extraordinarias que pueden darle a nuestra civilización tecnológica avanzada, un nuevo nivel de calidad y abundancia en materia de alimentos, salud y calidad de vida; por el otro lado, las descomunales controversias (puntos de vista diferentes) que giran en torno de la distribución de esta aplicación. Frente a esto, nuestros mecanismos de confección de políticas al nivel de la práctica de gobierno, están tan mal pertrechados para hacer frente a los requerimientos de la biomedicina, como lo estuvieron, y están aún, frente a la informática. Los adelantos científicos se están produciendo con demasiada rapidez para que nuestras instituciones legales, políticas y sociales puedan contenerlos y encausarlos al punto de transferir criterios de la producción literaria, abierta al público a partir de un vocabulario y una gramática analógica también abierto, con la protección de derechos autor a los desarrollos digitales que operan como lenguaje del software que mantiene su producción cerrada al público. Es tiempo de pensar distinto para poder legislar distinto. O lo que es lo mismo, seguir a Einstein afirmando que nunca la solución de los problemas se encuentra en el mismo nivel de las causas que lo originaron.

Parte del núcleo de la controversia es la asepticidad del vínculo entre investigadores y empresas ¿Pueden los científicos aplicar sus talentos en investigación académica y simultáneamente trabajar en compañías con fines de lucro?. He aquí una dicotomía significativa e insoluble bajo el modelo de “poder” por acumulación.

Los interrogantes, para la sociedad toda (globalizada) nos llevan a plantearnos cuáles son los conflictos que se suscitan, cómo pueden encararse su solución, cómo desarrollamos políticas públicas y/o privadas que operen como activadores del espíritu de investigación que conduzca a nuevas curas y cómo podremos aprender a aplicar este conocimiento con rapidez y seguridad para llevarlo al uso cotidiano en toda la sociedad. Y en todo caso pensar cómo pueden la universidad y los laboratorios, que operan como campos de investigación básica, unirse en sus proyectos con la industria, que es el distribuidor natural, eficiente y económico, para cambiar cobertura institucional por tecnología operativa, vía productos, bienes y servicio.

---

<sup>126</sup> Ya está develado el enigma del genoma humano y alineadas para ser reconocidas los 3000 millones de letras que componen la carga del ADN, así como también estamos a las puertas de la clonación con todos sus efectos sobre la salud al nivel estructural.

El principal obstáculo que ha encontrado la polemología<sup>127</sup>, es la mezcla de motivos o pretextos que produjeron la explosión incontenible de los conflictos. Son las coyunturas, más que los hombres las que desencadenan los acontecimientos. Los armamentos se han transformado en una especie de piedra de Sísifo para el sistema demo-económico, afirma Bouthoul, con aviones que representan millones de horas de trabajo y con cuyo coste podrían construirse centenares de inmuebles, junto a acorazados cuyos precios nos darían cifras espectaculares para atender a los requerimientos de educación, trabajo y salud y que, encima de todo quedan anticuados en muy pocos años. El material de guerra que antiguamente duraba para varias generaciones queda inmediatamente superado por la misma tecnología. Nadie se extraña seriamente de este despilfarro, ya que su presencia goza de una larga tradición y reconocimiento en el imaginario social.

*“Los estadistas americanos estiman que la cuarta parte de los recursos del país más rico del mundo, Estados Unidos, se destina a la preparación de la guerra. Su supresión permitiría instituir inmediatamente la semana de trabajo de treinta horas, con una renta suficiente para mejorar el nivel de vida general”.*

En el nuevo contexto, dominado por la Tecnología Experta Autónoma (TEA) nos dirigimos hacia un modo de pensamiento sostenido en los principios de la epistemología experimental. El juego representativo de la percepción se sitúa alrededor de los procesos de simbolización, codificación y simulación que hacen posible el pensamiento de prospectiva para articular la paz deseable.

Como ya lo señalara Italo Calvino, la sociedad demanda una escuela y una universidad cuyo trabajo formativo debería servir para hacernos entender que ningún libro que hable de un libro dice más que el libro en cuestión. No se puede comprender que una simple ilusión, totalmente esporádica, haga que la población acepte estos enormes sacrificios, que sólo reflejan nuestro proceso de gigantismo demográfico con sus consecuentes cargas de angustia, temores y furores.

Los requerimientos del nuevo modelo de pensamiento demandan un nivel de consenso entre los núcleos de investigación y los usuarios de sus productos. La nueva duda es cómo preservamos, desde la práctica legislativa social, la integridad de la universidad y los laboratorios de investigación básica, mientras al mismo tiempo formamos asociaciones atrayentes para las empresas, con las instituciones que juegan un papel vital para la transformación del conocimiento científico en la cadena de productos y servicios. La construcción de análisis simplificados facilita enormemente la tarea de los responsables de la toma de decisión dentro del contexto de la mejor política e intervención. Será fundamental establecer con claridad a quiénes les daremos incumbencia para establecer cuándo y dónde se los aplica, quién define quién lo necesita y cómo conseguir el beneficio práctico para los individuos, si pueden los investigadores académicos servir con realismo a dos amos: su universidad que exige progresar hacia la meta tradicional de propender al conocimiento humano a través de un equipo compuesto por un grupo integrado de académicos y graduados; o a una dependencia comercial, cuyas exigencias se centran mucho más en torno al margen de ganancia.

Mucho se ha intentado hacer y, a pesar de la existencia de condiciones potenciales de conflicto de intereses, es posible encontrar, en los convenios de las universidades con las industrias, el intento de empezar a definir cláusulas que den a los investigadores académicos la normal libertad de comunicar y publicar sus hallazgos, para limitar los alcances de la exclusión. Una libertad que, ciertamente, buscan espontáneamente, cuando sus investigaciones son financiadas con fondos sociales, ya sea del gobierno o de la universidad. O en procesos de apertura de códigos para multiplicar el potencial de transformación de los softwares clásicos de condición propietaria.

Es cierto que la preocupación por la investigación y el interés por el uso de los descubrimientos no es exclusiva de nuestra generación actual, ponderada como parte de una sociedad supuestamente mercantilizada. Según lo que las investigaciones de Derek Bok, presidente de la Universidad de Harvard nos cuentan, tal como lo cita Diebold en Futuro, la fuerza del desinterés personalizado y global jamás ha sido un logro universal. ¡En su tiempo, señala Bok, hasta el mismo Galileo intentó vender sus inventos por dinero!

Es dable que, como sociedad, sometamos al análisis, el sentido de las políticas que derivan en la necesidad de que una universidad deba tolerar el continuo drenaje de cerebros (conocimientos y experiencia), cuando sus mejores profesores se van a ocupar puestos en la industria - llevándose consigo el conocimiento y la experiencia lograda a expensas de las inversiones de las universidades y los fondos de la comunidad— o si, como ya recordáramos, debiéramos pensar con Einstein en buscar nuevos niveles de solución con el diseño de políticas que impulsen nuevas formas de asociación, con las distinciones necesarias previstas, para que operen articuladamente, vinculando los objetivos de la investigación con fines de lucro y la investigación en pos del conocimiento puro. Si el hombre descubrió su capacidad diferencial para inventar no sólo cómo identificar problemas sino también como solucionar esos problemas, es dable esperar que pueda legislar sabiamente para armonizar procesos. En definitiva se trata de lograr la rentabilidad de las inversiones en el grado máximo a través de la multiplicación de sus efectos.

---

<sup>127</sup> Como el estudio científico de las guerras



¿Creemos realmente que la universidad está en condiciones de hacer ambas cosas éticamente, retener a los profesores y reclamar una parte de sus ganancias cuando sus investigaciones reciben aplicación comercial? ¿Qué deberemos hacer para hacer operativa esta filosofía?. Y en todo caso ¿en qué consisten los riesgos si se pierde el control en esta situación, en condiciones de maximización del desarrollo tecnológico?

El modelo comprensivo de la biología definió como espasmódicas a las reacciones de re-equilibrio y de adaptación tomando como metáfora lo que pasa con funciones vitales tales como el nacimiento, la muerte, la comida, la digestión, la sucesión de los sueños y de las vigias y las funciones sexuales que responden a irrupciones e interrupciones bruscas.

En los equilibrios demo-económicos se une otro factor ya que se suman e interfieren las relaciones de equilibrio internas y entre los grupos contiguos en contextos de permanente contradicción. Nos encontramos, por ejemplo, con que la disminución de la enfermedad puerperal ha sido una de las primeras características de la transformación de la demografía y uno de sus resultados es la considerable mayor cantidad actual de mujeres. Hay en este nuevo contexto una equivalencia cierta de las decisiones para el acercamiento a la solución de las situaciones problemas con aspectos que componen el proceso general y que sirven para una particular situación como parte de una teoría general del proceso. Los niveles de desarrollo de la tecnología como recurso de apoyo y la multiplicación de los interrogantes que provoca la profundidad de las investigaciones, generan descubrimientos a una escala y con una capacidad de impacto tal que los científicos académicos se ven expuestos a la necesidad de revisar profundamente su marco ético, quizás como nunca habían necesitado hacerlo antes. Pero en el nuevo contexto nos encontramos con que la ética adquiere, cada vez más, una dimensión coyuntural en tanto es una resultante de la reflexión participativa de la colectividad, que le da contexto e institucionalización y pasan de esta manera, a ser también una preocupación central de los grupos generadores de políticas de gobierno. Sobre todo porque, al nivel de la población, el desconocimiento de a dónde pueden llevar el potencial de las vinculaciones entre las empresas y las instituciones de investigación, son indudablemente cada vez mayores, en consecuencia deben incluirse en marcos de regulación comunitaria que ofrezcan el acceso a más elementos positivos que negativos.

El dilema de la tecnología de punta es el logro del estímulo deseable a investigaciones determinadas, pero siempre cuidando que el proceso no excluya definitivamente la investigación más lógica. Por eso, la participación de las orientaciones de las empresas en la investigación académica, con su capacidad de implementación deberá dirigirse a garantizar que los resultados encuentren inmediata aplicación en la vida cotidiana. Un principio de autorregulación no puede ejercerse por sí mismo o dictando directamente sus inspiraciones a los hombres. Es el propio desarrollo del conocimiento y la innovación el principal acicate para ampliar los alcances de cada nueva generación de descubrimientos y de desarrollos tecnológicos, ya que, como señalamos antes para la tecnología informática, la ganancia no está en la acumulación sino en la multiplicación del uso. También aquí, algo vale más cuanto más se usa. O como en el caso que cita Pedro Belolavek cuando dice que un vaso cuesta por lo que no vale (el vidrio) y vale por lo que no cuesta (la capacidad de albergue).

Una cuestión capital que se plantea para las comunidades y sus liderazgos sociales, es la nueva preocupación por la formación intensiva y extensiva de los legisladores para modificar la condición de enemigo de la sociología que tiene hoy la definición de la política. Deben adquirir la responsabilidad de desempeñarse como analistas. Y decimos cuestión capital porque hasta ahora, parece que los aspirantes a integrar nuestras instituciones no están, aún preparados para enfrentar este tipo de situaciones tan complejas, complicadas y confusas.

Sin embargo, desde el punto de vista de la revisión de la matriz de políticas públicas, es necesario abordar el marco de las preguntas éticas. Toda sociedad como todo organismo es un conjunto de movimientos y relaciones. La cohesión de las sociedades, su permanencia, la relación entre sus elementos constitutivos, son el producto de una determinada cantidad de equilibrios. Encontramos en la vida cotidiana la emergencia de una multitud de situaciones que nos llevan, ineludiblemente, a plantear, por ejemplo, la cuestión sobre si debiera permitírseles a los integrantes de los equipos quirúrgicos con influencia en el uso de corazones artificiales u otros dispositivos, tener acceso a la posesión de participación y/o acciones en compañías capaces de sacar ventajas con el uso de esos dispositivos.

Debemos trabajar en la construcción conjunta de propuestas para enfrentar una problemática común a todas las sociedades, y que es parte esencial de las dificultades para encarar la escasez de donantes. Una lectura rápida de las condiciones de esta situación puede llevarnos a pensar que es un problema común a los equipos médicos y al personal de los hospitales, a quienes puede verse como lentos en el momento de sugerir a las desconsoladas familias de las víctimas de accidentes para que donen los órganos de los fallecidos. Esto más allá de considerar la incidencia de la difícil cultura de la donación, y como una preocupación que avanza sobre las fronteras de cualquier sociedad, como lo muestra la preocupación especial de Diebold cuando habla sobre el tema en Futuro.

En una estructura social de participación comprometida ¿debe cada familia necesitada de una decente atención de salud, elucubrar cómo vérselas con los medios de difusión, las compañías de seguros u otros obstáculos para no morir? ¿O deben tener el derecho a esperararlo como la resultante de políticas expresadas en un proceso normalizado?

Desde el punto de vista organizacional es lícito preguntarnos por qué, si la tecnología de la información (IT) lo hace posible no se han desarrollado todavía sistemas eficaces de registros informáticos, tableros electrónicos de información, donde los profesionales en medicina pudieran hacer llegar noticias, en forma directa, sobre órganos disponibles y necesarios en forma efectiva. Ningún fenómeno es exclusivamente causa o efecto; la realidad está hecha de acciones recíprocas y de repercusiones muchas veces imprevisibles. Es tiempo de asumir que debemos evitar caer, como ha sido hasta ahora, en la clásica situación de que la “rueda que más chillidos hace” recibe primero el lubricante. ¿Es lícito que sea la atención periodística de los medios masivos (mass media) el mejor determinante de quién está primero en la lista para el trasplante de un órgano? ¿Por qué no mantener el criterio de que debe pasar a quien más ha estado esperando?.

Preguntas y más preguntas, con sentido, por el fantástico aporte que la tecnología biomédica ha dado a esa vieja fantasía de alcanzar la felicidad. El gran crecimiento del sector cuaternario<sup>128</sup> es un factor de riesgo que puede contribuir a producir graves desequilibrios demo-económicos con el consiguiente riesgo de expandir el espíritu de persecución que todo desequilibrio suscita. La humanidad está demostrando un comportamiento tradicional, como señala Gastón Bouthoul, ya que sus expectativas espontáneas no se corresponden con el nuevo potencial de expansión biológica de nuestra especie. Debemos recordar –agrega- que, en general, las especies animales se estancan en el gigantismo y perecen víctimas de sus instintos.

*“Concibiendo el universo social como un compuesto de series de equilibrios, ya sean estables, inestables, reversibles o irreversibles, escapamos también a la tesis romántica de la fatalidad histórica. Según esta tesis, la historia, es decir, la evolución de las sociedades y las civilizaciones, debe desarrollarse en una dirección inmutable. Sólo poseerían la virtud de eficacia y de un efecto duradero los acontecimientos que, -en el sentido de la historia-, son representación inmanente del porvenir que cada uno describe según sus gustos”*

concluye Bouthoul.

¡En este terreno las preocupaciones de nuestra reflexión son obvias!

---

<sup>128</sup> Organizaciones estructuradas como redes de servicios, donde la interrelación se intermedia con las decisiones de los sistemas

## Una ecuación de valor particular para la vida

Nuestra cultura occidental siempre ha considerado que la vida humana es invaluable y, en consecuencia, digna de la asignación de todos los recursos a fin de preservarla. Sin embargo hay circunstancias, como en el encuentro inopinado de series de decisiones independientes, que hacen imprevisible el agudo sentido de los procesos históricos, operando con el potencial para modificar el destino de civilizaciones enteras. Esta ética difícilmente pasará el rigor de la prueba si los recursos médicos –que comprenden a los médicos experimentados, los órganos disponibles, y los fondos de seguro de salud– son exprimidos hasta su límite.

El concepto de equilibrio nos demuestra que es en vano intentar clasificar y ordenar al cuerpo social, pues cada variación de un sistema se comunica al conjunto en forma interactiva eliminando el efecto de su acopio. En un grupo humano, no pueden modificarse las estructuras materiales sin que rápidamente se produzca una modificación de las estructuras sociales y de los modos de vida. La innovación parece imponerle a la sociedad la obligación de tomar la difícil decisión de establecer quiénes tienen más derecho a vivir ya que la expansión de la tecnología lo está haciendo posible. El paso necesario fue desde la artesanía primitiva a la tecno-producción masiva. Desde aquí estamos avanzando hacia una forma nueva y superior de artesanía para particularizar el acceso a sus bienes o servicios. Ahora bien, lo que no está tan claro es la definición de qué criterios tendremos para decidir en un terreno tan particular como el de la salud: ¿el de la juventud, el de la inteligencia, el de las contribuciones a la sociedad?. Esto no puede ser una responsabilidad particular de un grupo. Debe ser una construcción más del consenso que logre los acuerdos con la menor imposición posible: discutir con todos, decidir entre todos y hacer para todos.

No se sale adelante solo celebrando éxitos, sino también superando fracasos. En el camino de nuestra reflexión existen, también, otras cuestiones sociales más amplias, como por ejemplo la terapia fetal y otras maravillas de la medicina moderna que salvan las vidas de niños con defectos genéticos. Pero, al mismo tiempo, esas técnicas médicas pueden estimular la difusión de genes defectuosos de una generación a otra, por lo que pasan a ser partes del juego de intereses para preservar el potencial del futuro. Los portadores de estos defectos no podían vivir lo suficiente como para tener hijos, en el pasado. Pero en la actualidad la situación es distinta: han adquirido la posibilidad de llegar a procrear y, en consecuencia, a transmitir su desafortunada herencia genética a las nuevas generaciones.

Lo que nos sorprende es que el hecho de que la profesión médica esté próxima a erradicar el proceso de selección natural –"la supervivencia del más apto"– hace que se nos planteen a los seres humanos, un verdadero dilema, ya que las formas de solución pueden llegar a tener visos de eugenesia. Para nuestra comunidad aún no es punto prioritario pero sin embargo, tarde o temprano habrá que encarar la discusión para abordarlo y para ello debemos prepararnos.

Tecnología y responsabilidad social, un cóctel explosivo para nuestro nivel de desintegración socio-comunitaria, con la ruptura del rol ciudadano. Una vez más la problemática del cambio de los modelos comprensivos para vivir en el nuevo contexto de la transformación permanente y los comportamientos autónomos.

Por el momento, sólo tenemos un público confundido que no tiene más remedio que aceptar que estará sometido a una variedad de interpretaciones diferentes de cuestiones técnicas que influyen directamente sobre la vida diaria de todos y de cada uno.

El trabajo de diseño en el tablero de la ingeniería genética aplicada produce la aparición de resultados impensados en otro contexto, como la aparición, entre otras cosas llamativas, de supercosechas incluyendo, por ejemplo, una variedad de tallos de maíz más cortos con espigas generosas para potenciar su calidad nutriente o el desarrollo de tomates cuadrados para facilitar con criterio económico el encajonado. Encontramos que siempre estamos potenciando la capacidad de producción y consolidando la demanda a la sociedad de cambios sociocomportamentales en el sistema de decisión que eliminen (o al menos minimicen), entre otras cosas, la exclusión. ¡Cuánto de esto significa disponer de recursos y organización que puedan destinarse a erradicar la desnutrición y sus tremendas consecuencias hacia el futuro!

*“Con la nueva tecnología, muchos cultivos tendrán rendimiento más alto, serán resistentes a las plagas y a la enfermedad, crecerán en condiciones climáticas adversas, requerirán poco o ningún fertilizante y tendrán mayor valor nutricional. La promesa de contar con alimentos más abundantes y más nutritivos, producidos a menor costo, abre nuevas esperanzas para terminar con el hambre en el mundo”*

comenta Diebold en Futuro.

Pero también será necesario aprender a pensar desde una óptica de compromiso muy diferente a la desplegada hasta ahora, asumiendo que en cada uno de los sistemas que nos incluyen existe una determinada cantidad de fenómenos cíclicos y oscilantes.

Les queda a los legisladores implementar la creatividad para imaginar las nuevas reglas que hagan a la condición equitativa de la participación en el sistema vida.

## **No hay proyecto sin la guía de un pensamiento “visionario”**

Así como jamás hubo una guerra buena o una paz mala nos encontramos con la validez inevitable de que, también, todo lo que no ha cambiado está muerto.

Esto provoca demandas para la organización de respuestas totalmente novedosas, anticipatorias para no ser desbordados por la secuencia incidental de los procesos vitales (tanto materiales como sociales). El perfil de comportamientos espontáneos ha perdido vigencia para solucionar problemas. Para colmo la rapidez instalada en circunstancias críticas como la guerra moderna ha reducido la oportunidad y el potencial de control de los procesos al suprimir las fases intermedias de las hostilidades. La búsqueda del conocimiento no debe ser cuestión de nadie más que de uno mismo y sólo entonces podrá ser un placer y podrá ser positiva la educación humana. Al revisar los objetivos centrales de las sociedades en cada período se pueden encontrar evidencias de que siempre han existido guías para la autoafirmación, sobre todo en el sentido de afirmar la viabilidad de cada sucesión cultural en la cadena de sustitución orgánica, con la integración de las nuevas generaciones. Hoy, las imágenes guiadoras para perfeccionar la estructura, funcionamiento e interrelaciones institucionales, si bien son necesarias, no serán suficientes para los objetivos globales buscados, si no contamos con una visión abarcadora y aceptada mayoritariamente sobre qué es lo que la sociedad quiere. El pensamiento abierto y prospectivo, para la generación de alternativas estratégicas es el responsable de aportar los indicadores y parámetros para el consenso requerido y el que deberá conducir la rotación del modelo de pensamiento en la segunda revolución copernicana.

La cultura contemporánea en la que se superponen lenguajes, tiempos y proyectos, tiene una forma plural, con múltiples ejes problemáticos con una conciencia creciente de la discontinuidad, la no-linealidad, de las diferencias que llevan a la urgente necesidad del diálogo como forma operativa de la construcción de las realidades que nos tocan vivir.

Todo grupo humano, en tanto expresión de procesos socio-comportamentales, requiere una visión de esta naturaleza y un liderazgo no necesariamente individual que lo articule en la búsqueda de la trascendencia. Sin ellos quedaremos con la mera habilidad o técnica para dirigir nuestros esfuerzos, construyendo lo que, a juzgar por las experiencias del pasado, sólo pueden considerarse insignificancias, pequeños saltos cualitativos en la inmensidad del universo (o más bien de los multiversos de los que nos habla hoy la investigación espacial).

Los fenómenos sociales siempre implican un margen de vacilaciones, una especie de coeficiente de incertidumbre. Tratamos de hallar el significado exacto, nos interrogamos sobre las políticas, su costo de oportunidad, sus intenciones; en algunas ocasiones llegamos a considerar su fracaso y por eso surge la crítica, la inquietud. En tiempos normales, todo se puede dominar recurriendo a la indiferencia, no sentirse interesado. Pero tanto las diferencias como los desfases, si son moderados, sólo acarrear perturbaciones pasajeras. ¿No podríamos lograr que la tarea de hacer funcionar nuestras instituciones se convierta en un tema aglutinante para la constitución de una visión que nos guíe, al menos provisoriamente, mientras nos integramos al disfrute del torrente del conocimiento?. Estas serían imágenes convocatorias con una poderosa capacidad de resonancia social, a partir de la constitución de grupos de discusión que articulen a través de todos los estratos de la sociedad una identidad de pensamiento y compromiso.

“Tanto los grupos humanos aposentados como los trashumantes contaron con dichas imágenes. Algunas veces éstas representan visiones de épocas por venir; otras, de una vida posterior a la muerte. Lo que es importante es que todas tienen en común la idea de unión y participación”

rescata Nemeth-Baumgartner en Metanoia

*¿Qué está ocurriendo en nuestra sociedad en estos últimos años?*

*¿Qué efectos genera la instalación de la nueva tecnología?*

*¿Cómo afectan los sucesos político-sociales y los cambios en la interacción a las normas culturales?*

*¿Qué transformaciones se producen en la vida comunitaria y en nuestras funciones psíquicas a partir de las redes de comunicaciones integradas?*

*¿Cómo se inscriben estos hechos en los modelos comprensivos de gestión organizacional?*

La perturbación puede ser más grave si la propuesta de innovación implica la supresión de fases de proceso habituales o cuando se introduce una nueva fase en un proceso instituido. La relación entre el desarrollo del proceso natural (maduración) y el de la modelización (formación) se va invirtiendo gradualmente. La irrupción de la cultura “fast” no es simplemente el resultado de una necesidad, sino más bien de un programa y de una estética de lo cotidiano, en el que todos estamos y sobre el cual es imposible pensar un retroceso. Las bases de nuestras relaciones están erosionadas y no hay creencias colectivas que nos comprometan como miembros de una comunidad más amplia que la del grupo inmediato de pertenencia.

Aún cuando tengamos éxito en introducir los cambios apropiados en las estructuras, funciones y procesos en todas las áreas, esto no bastará, a menos que podamos equipararlos en el equivalente moderno de esa clase de visión unificadora, sintetizadora que movilizó el crecimiento del conocimiento científico y su correlato de innovación, la tecnología.

Lejos está esta reflexión de plantear la presencia de una sola gran idea unificadora (sobre todo por el tremendo peso de la diversidad en la masividad), aunque con la audacia temeraria de seguir investigando, podemos generar algunas hipótesis que nos ayuden a avanzar en el desarrollo de las propuestas para consolidar la vigencia de ideas “inclusivas” en el diseño de las políticas integradoras de la vida comunitaria. Se trata, en última instancia, de reconocer que estamos en una sociedad tan diversificada como integrada por la misma herramienta: las redes de la tecnología. En la cultura actual el miedo a la exclusión forma parte de la vida cotidiana e impacta en la subjetividad.

Si te señalo la luna, no te quedes mirando mi dedo nos dice un proverbio zen. Por eso no es extraño que debamos proponer el seguimiento de las líneas organizacionales de toda formulación de proyecto, para establecer los vectores tentativos hacia dónde podrá ir ésta, nuestra especie. Sobre todo con la limitación que ya señaláramos, cuando apenas se puede hablar de un “siempre” acotado, en el modelo comprensivo, a no más de 20 mil años de experiencia, frente al tremendo potencial de hablar sobre la aventura de acompañar el camino hacia los 4500 millones de expansión que le quedan a nuestra estrella sol.

Como tan bien se señala en el refrán, el primer paso de un largo camino es tan fundamental, que si no lo damos nunca llegaremos. Para no quedar atrapados en la inmovilidad es necesario definir e intentar un proceso. Pero debemos sostener también que, si no logramos hacernos a una idea clara sobre las condiciones de nuestra situación de partida, tendremos muchos inconvenientes para reconocer el perfil de las dificultades en el diagnóstico primario, y también, difícilmente, podamos establecer el escenario (diseño prospectivo) y los núcleos de instalación de las condiciones para un futuro inmediato / mediato vivible en el marco de configuraciones irregulares, perturbadas y variables.

Ante la posibilidad del surgimiento de un nuevo hombre, liberado de las cadenas de las tradiciones, inhibiciones, ideas preconcebidas, exigencias metafísicas y simbólicas, en una sociedad donde la afectividad tiene la posibilidad de recomponer la carta de ciudadanía de los hombres ya no cabe hablar de la sociedad que le dejaremos a nuestros hijos, como herencia, solamente con lo que surja de la casualidad y/o causalidad del proceso natural. Debemos asumir que, con la dimensión de las condiciones de impacto de nuestras decisiones en la realidad actual, nuestro modelo comprensivo nos debe mover a revisar el punto de vista desde el que pensamos lo que vamos a dejarles como “herencia” a nuestros hijos, ya que en verdad lo que estamos haciendo es apoderarnos del potencial de su costo de oportunidad, tomando o dejando de tomar decisiones que afectarán las posibilidades del mundo en el que ellos vivirán. Esto significa enfrentar la perspectiva de la responsabilidad social llevada al máximo de su exposición, al encarar la posibilidad, muy real, de encontrarnos con gobiernos autoritarios, con prioridades alineadas con la conservación de supuestos derechos en lugar de encarar la búsqueda de las transformaciones que, desde luego, caracterizan ya a gran parte del mundo en que vivimos hoy. La sorpresa es que podemos observar condiciones que no difieren en gran cosa de la visión dramática de un mundo colocado frente al riesgo de transformarse en la pesadilla que George Orwell desplegara en su clásico libro “1984”.

Entonces, nuestros líderes, los que elijamos entre los que se propongan o los que se vean forzados por las circunstancias a dar un paso adelante, no tendrán más alternativa que enfrentar una situación que tenderá a la violencia y a la anarquía, en lugar de hacia la felicidad prometida. El riesgo es que se consoliden estrategias de decisión “verticalistas”, llegando al extremo de establecer que cada uno es tan democrático que hasta le puede permitir al otro que piense como él.

Gastón Bouthoul nos propone una serie de niveles que aparecen como la secuencia más adecuada para abordar la comprensión y manejo de las conclusiones que la sociología puede hacer para dominar el desarrollo de la gestión en el tiempo:

*El de la duración de los fenómenos que se desarrollan en los grupos más pequeños, es decir, familia, pueblo, taller, cuadrillas, etc., del tipo de microsociología.*

*El de los fenómenos que se desarrollan en la macro-sociología como los grupos más vastos.*

*El estudio de los ritmos específicos de cada estructura social; estos ritmos abarcan los movimientos, los circuitos y los ciclos, escalonados según duraciones cada vez mayores.*

*El estudio de las diferencias entre fenómenos periódicos y periodomorfos.*

*La forma en que percibimos el tiempo sociológico, de una manera espontánea o a través de distintos procedimientos de medida, y cómo interpretamos este tiempo sociológico..*

*Las variaciones del tiempo sociológico, es decir, el estudio de los diversos procesos conocidos de aceleración, disminución, diferencia y desfase*

El individuo se mueve en el espacio real cada vez con más sigilo y esto trae aparejado el vacío de compromisos significativos. Si alguien tiene que ayudar a sus semejantes a levantar una carga puede hacerlo

sin vacilar, pero nunca ofrecerse a llevarla. De la misma manera debe preocuparse para que un trabajo fácil no se haga muy difícil, evitando dejarlo para mañana. Las representaciones simbólicas por sí solas no son suficiente ligadura para darle valor a estas cuestiones.





## Descubrimientos y mutaciones sociales

Pensadores como el biólogo Johannes von Uexküll nos presentaron una variante práctica para comprender los principios de la biología que convergen en una propuesta de análisis funcional que diferencia a la cadena relacional físico química de lo que él llamó pensamiento biológico. Esta es una construcción sociocomportamental extrapolable y a partir de la cual podemos sostener que la presencia de realidades “absolutas” susceptibles de ser captadas en sus variables componentes se transforma en un ingenuo intento de hacer “estable” lo esencialmente inestable del sistema vida: el cambio. No hace falta más que asomarse al escenario de las sociedades centrales para encontrar una coalición riesgosa e inédita: los grupos marginales, crónicamente desocupados, tanto como muchos de los integrantes de las comunidades étnicas minoritarias y migrantes, en muchos casos están operando junto a los intelectuales que se encuentran sin un lugar dónde ubicar sus proyectos de vida, en una suerte de ideologicismo centrado en la disputa de las posiciones de poder como capacidad de toma de decisiones. A tal punto que podemos hasta escuchar sus quejas y anticipar sus gritos de batalla, concentrados en consignas ideológicas e ideologicistas, con alianzas coyunturales, centradas en cuestiones catalizadoras como la crítica cruda a la explotación de los pobres por los ricos (aún cuando podamos admitir la dificultad de negar plenamente esta situación) y/o por quienes controlan estructuras de gobiernos negligentes y hasta corruptos, ligados a corporaciones egoístas, que conspiran para mantener el ejercicio de una superioridad política regional basada, la mayor parte de las veces, en el potencial militar, sin descubrir que en ello sólo hay una actitud suicida.

En este contexto cabe preguntarnos si puede haber complementación entre las distintas propuestas de integración o si siguiendo la dinámica de los acontecimientos posteriores a la última década del siglo pasado estamos frente al riesgo de una confrontación de proyectos opuestos. Estas dos alternativas que suenan como preguntas cotidianas dan marco a un conjunto de decisiones que no sólo toman en cuenta intereses contrapuestos sino también ideologías y retóricas contradictorias. Sobre la base de la experiencia acumulada no es posible, en rigor, responder por la afirmativa o por la negativa.

Aunque hayamos descubierto que, frente a todos los aspectos involucrados en la propuesta de cambio, todos los participantes del proceso trazaron un mapa de ruta con diferentes velocidades, en el nuevo escenario el destino de las naciones se juega hacia fuera y hacia dentro de sus propias fronteras.

Por eso es dable insistir en la inclusión del reclamo reiterado a los dirigentes y planificadores corporativos explícitos o espontáneos para que asuman, de una buena vez, su responsabilidad y compromiso de participación (contribución) en la construcción del hábitat de los miembros de la comunidad (sus clientes). Este requerimiento, no sólo se plantea por la vigencia de sus propios intereses aliados con la innovación tecnológica sino también por los de sus accionistas, ya que nunca está de más reiterar que no habrá negocio posible para nadie si la ciudad donde se distribuirá su producto está en llamas.

Los humanos somos criaturas del universo, no menos que las plantas y las estrellas con derecho a existir. En consecuencia estamos obligados a mantener buenas relaciones con todas las componentes de la situación que nos contiene, en particular con todas las personas y en cuanto sea posible. Estas reflexiones son el producto de haber atravesado un complejo y variado camino en mi experiencia profesional y de participación social, y no hacen otra cosa que confirmar mi preocupación por descubrir el problema central para la mejor inserción en el futuro. Tanto más si el mismo queda encerrado en lo que se presenta como obvio, al punto de obligarme a superar mi temerosa audacia con la sugerencia de que, al menos, desarrollemos el compromiso de poner en funcionamiento a nuestras instituciones, para que podamos intentar definir la “visión” que sostenga la misión de afirmar la “auto-transformación”. Es fundamental, para que ello forme parte de nuestra estrategia social, desprendernos de la carga restrictiva con la que se ha connotado nuestra retronoción de sociedad nacional con perfil “recolector”: ... una cosecha nos salva... ; ... lo que se corta de día crece de noche ....

¿Qué está en el fondo de ese cuestionamiento?. La idea vigente en los países centrales ha sido la del progreso continuado aunque, como dice el Profesor Morrison, la idea haya sido sobre explotada a lo largo de los últimos siglos. El peligro para nuestro “mirador” regional es que hemos puesto en duda su credibilidad, aún como parte de la frustración de quienes sienten que se fueron quedando a la vera del camino.

La tecnología ha actuado, entre otras cosas, como un amplificador de los efectos de los procesos mutantes. Allí se centra nuestro desafío principal para recuperar el camino demorado. De la misma manera que el dominio de la imagen, el espectáculo o el simulacro se han convertido en la forma final de la cosificación para la transformación en mercancía de nuestro valor humano, el veloz e insoportable transcurso del tiempo opera como una huida hacia adelante de las cosas que marcan a la monotonía cotidiana. Si bien estos enunciados parecen ampliar el campo de lo posible actúan muchas veces en disonancia con el tiempo interno necesario para la asimilación, sobretodo cuando en el contexto de la incertidumbre se acentúan las fallas de la transmisión, generando un déficit de sostén, con la consiguiente emergencia de la angustia y de posibles

acontecimientos traumáticos.

## La Ventaja Comparativa

Cuando el hombre alcanzó un mayor desarrollo cerebral, adquirió una postura erguida y logró construir y utilizar herramientas, inició su propia historia, diferenciándose de los demás primates <sup>129</sup>.

No cabe duda que formamos parte de una especie diferencial entre los organismos. La condición de cognoscente, intencionado y autónomo, de comportamiento gregario y desarrollo progresivo que define, bajo mi punto de vista, la estructura subyacente en el modelo comprensivo que representa a la dinámica característica del comportamiento humano, permite sostener que “la humanidad estará siempre avanzando”, desde un pasado más que sombrío, primitivo, connotado por rasgos de sincretismo en la percepción de la realidad, quizá hacia la definición de una nueva “Era de Oro” para los modelos comprensivos y la creatividad de la misma especie. Esta estructura subyacente para caracterizar al referente conceptual “humano” ha operado como el gran sintetizador de las energías de la especie durante siglos. Sólo nos hace falta encarnar estas premisas en el marco de la visión actual de nuestra sociedad.

*“Existen artificios que son signos en sentido propio, como las palabras, algunas siglas, algunas convenciones de señalización, y luego está todo lo demás”*

según sostiene U. Ecco.

Las transformaciones tecnológicas poseen contenidos particulares y, en ese sentido, son irreversibles por varias razones: en primer lugar porque desencadenan procesos sociales y productivos que tienen un impacto material tan fuerte como social y en segundo lugar porque operan en la dimensión cultural produciendo reformas no sólo técnicas sino incorporándolas al imaginario convertidas en estilos que se presentan como la “naturaleza” de los discursos y las prácticas.

Con la mira en el progreso y unas pocas herramientas simples, nuestros antepasados del siglo XIX y principios del XX provocaron un quiebre significativo (quizás uno de los más relevantes) en la velocidad de la transformación en el sistema de relaciones del mundo ya que forjaron, en principio, nuevos medios de traslado como por ejemplo el transporte en los grandes ferrocarriles, a través de un paisaje hostil y sin mapas, que disolvió paulatinamente las barreras naturales, al mismo tiempo que pudimos observar en los diferentes escenarios, cómo poblaciones enteras (verdaderas naciones) eran transportadas y traspoladas desde la cultura del campo a la nueva cultura de las fábricas. Fue tanto el impacto que no podemos decir otra cosa que ¡qué visión heroica!. Cuando observamos que esto mismo se produjo en comunidades centrales como los EEUU podemos comprender como aquello que fue claramente una aventura nacional, de una comunidad inicialmente acotada, tuvo una incidencia tan fuerte que terminó movilizándolo y acelerando el desarrollo del “surco” para la tendencia a la globalización que hoy nos envuelve a todos.

Es necesario estar dispuestos a imaginar nuevas instituciones y reforzar con urgencia las existentes para ofrecer una cobertura política a las crisis que, sin dar respiro, erosionan la estabilidad de nuestras democracias. No se trata de superponer jurisdicciones o, lo que es peor, multiplicar burocracias. No es desaconsejable asumir estrategias de vinculación regional entre naciones así como entre grupos claves dentro de las naciones, con capacidad para intervenir frente a las crisis. Esta propuesta tiene el atractivo de que la definición de recursos de gestión integrados al amparo de la tecnología común (tecnoglobalización) permitirá indirectamente facilitar la propia autoridad para resolver las cosas que son comunes.

¿Podremos descubrir hoy, a escala transnacional, unidades de proyectos capaces de despertar una adhesión equiparable, en escala y grandeza, con aquellas sorprendentes obras?. Es difícil tanto afirmarlo como negarlo. Lo que sí tenemos, con toda claridad, es la presencia de signos que pueden representar tendencias hacia un peligroso proceso de estancamiento y hasta de regresión por todas partes. Basta con observar tanto la emergencia del terrorismo ciego, como la desmesura de la respuesta, que no midió estragos sobre la gente y su patrimonio como sociedad para reconocer que la seguridad interna es también un factor desequilibrante de las condiciones para el diálogo y la paz externa.

No debería dejarse de lado esta visión política, porque si bien hemos establecido la paz entre vecinos, aún no hemos superado el estado de inseguridad entre los ciudadanos que componen nuestras naciones.

Sin embargo la incorporación de los conceptos de la lógica dialéctica y los de la noción de conflicto unidos al uso de la lógica formal en un contexto comprensivo produjo un nuevo modelo donde los términos no se excluyen, sino que establecen una unidad genética sobre la base de síntesis sucesivas. Los valores básicos de honestidad, justicia, libertad, progreso, equidad, organización, educación, ética constituyen reclamos cada vez más urgentes de todas las sociedades. El puente que permite cruzar hacia los valores efectivamente

---

<sup>129</sup> Primate, primate humano, hombre, humano.

respetados se tiende alrededor de la construcción de instituciones eficaces, un sistema legal que favorezca el desarrollo y que controle a la vez el desvío siempre latente en la biodisipación humana.

## Las Alternativas

Es necesario acomodarse a la aceleración de la historia. Nos desafía la tecnología con sus modelos de conexionismo, autoorganización y autogestión. Una tecnología experta autónoma (TEA) que extiende los efectos de su potencialidad a un *marketshare* tan grande como la cohorte viva.

No deja rincón sin mojar, como la ola de Toffler (que recorre la inmensidad de la playa). Cada vez más la producción integrada a nivel del tecnoproductivismo, necesita “incorporar e incluir”, antes que excluir. Es que los diseños conceptuales deben ser abarcativos por la propia dimensión de su objetivo de desarrollo. La promoción social es una demanda imprescindible para la operación a escala en su condición de clave para todos los procesos. Instalar la red satelital en el campo del desarrollo tecnológico para que opere Internet como red de redes (R2) cuesta lo mismo para 100 privilegiados que para toda la población. Obviamente, que el hecho de que sean más, también minimizará la participación en la amortización y beneficiará a los costos de los supuestos privilegiados. Sin embargo, en tanto el punto de vista para las decisiones sigue focalizado en los efectos de la acumulación, nos enfrentamos cada día con la disociación del sentido del proceso y las consecuencias del mismo. El mejor sistema de comunicaciones del mundo no le sirve a ningún país, si su gente no está preparada para usarlo.

Nos queda la decisión central: ¿cuál será el camino que recorreremos? Cuando nos quedamos sin palabras es necesario comenzar a hablar con los sentidos. Obviamente, soy partidario del sentido común y de la prospección con “incorporación” plena de todos los miembros de la sociedad. Es necesario integrar a la economía, la antropología, el derecho social, la sociología, la psicología individual, la formación sociocomportamental, como parte de un proceso abarcativo aunque austero. Poner a disposición la tecnología más desarrollada en el mundo, la que permite llevar una solución particular a cada problema a todas esas cosas que nunca habíamos imaginado. La democracia no se agota en la sacralidad de las urnas sino que exige también valores sustanciales que no pueden ni deben descuidarse. Generalmente se trata de asuntos muy recientes, que es delicado enjuiciar al confrontar experiencias, definir doctrinas y deducir las perspectivas de acción. Con la incorporación e integración en grandes grupos “comunes”, como ya nos lo muestran los “modelos de convivencia” a partir de las diferencias instalados (cohabitación), por ejemplo, junto a las transformaciones que significó la concreción del mercado común europeo (antiguos y acérrimos enemigos amparados hoy bajo la misma estructura de contención); una comunidad económica que hasta hoy ha sido una construcción difícil por las disparidades de origen pero cuyos miembros han logrado instalar factores de identidad unitaria que llegan hasta el surgimiento del “euro” (moneda única) como factor de comunicación e integración. Evidentemente, este marco de potencialidad nos crea una nueva dimensión del desafío para la subsistencia como especie. Ahora las cosas increíbles las tenemos que hacer entre todos, sin lugar para marginarse (aunque suframos los impulsos de fuertes grupos de resistencia que prefieren observar a sus privilegios del pasado como lo más importante).

La búsqueda de las raíces para poner en común la estructura subyacente nos lleva a asumir que es bueno que coloquemos a la idea guiadora de “progreso” como un referente conceptual connotado, globalmente, desde su origen griego como el factor de aglutinamiento esencial de la sociedad. Por el significado –“parece bueno”– puede representar un reporte del resultado de la acción buscada, de la voluntad y la ambición humana.

En esa línea, los cuatro ejes temáticos del modelo comprensivo pueden ubicarse alrededor del valor significativo de los acontecimientos pasados: una ponderación destacada del crecimiento cultural de occidente como factor de integración y multiplicación del confort; la consiguiente expansión del sistema socioeconómico y tecnológico; la sublimación del pensamiento científico y académico y, por último la creencia en el valor indeleble de la vida sobre la Tierra.

Este modelo comprensivo puede complementarse con el intento por insertar un marco apropiado. El potencial para ejercer la imaginación y la prospectiva, ambas como el campo adecuado para ejercitar una capacidad generativa que se presenta como el único recurso inagotable (derivado del campo del deseo individual como recurso ilimitado) que vuelve a primer lugar la preponderancia del concepto de humanidad como factor de decisión prioritaria sobre la tecnología. Sólo es fundamental atender a la preocupación de Humberto Ecco: impedir la incidencia de la nueva censura que pasó desde la retención o la eliminación a la profusión. Para destruir una novedad, es suficiente con lanzar otra inmediatamente después. ¡Para disimular un elefante en una avenida no hay más que llenar la avenida de elefantes!

¿Será demasiado estrecho sugerir que la decisión de hacer funcionar a nuestra sociedad y poner en orden a sus estructuras e instituciones es el punto de partida en pos de una nueva visión que guíe el desarrollo de nuestra misión funcional, como es el logro de la felicidad?

Es posible aducir que el momento actual es de una dispersión mayúscula y con una contradicción implacable. Mientras agoniza un sistema de producción basado en el concepto de mano de obra (cantidad de fuerza

humana aplicada a la gestión del trabajo) que ha dado contención a la integración y expansión poblacional, el nuevo sistema no ha generado todavía la instalación de los principios multiplicadores del criterio de acceso equitativo a la oportunidad. Por eso es inevitable que muchos sectores de la población no tengan más remedio que aducir que, en momentos de una desocupación tan alta, no se puede aumentar la misma con el desplazamiento de sistemas expertos orgánicos por sistemas expertos tecnológicos.

Es en parte lo que la irrupción de la red de redes (R2, Internet) ha abierto como capacidad de riesgo. Estamos frente a la necesidad de pensar cómo enfrentamos la transición, a partir de la asunción del cambio constante como marco de referencia para la transformación de los modelos comprensivos y cognitivos para la intervención y para decidir, en ese contexto, si podemos hacer residir a las ventajas comparativas del progreso en el proceso mismo, ya que nuestra mayor esperanza es desarrollar las preguntas adecuadas para encontrar el correcto “cómo” que nos conduzca al apropiado “qué”, como definición consensuada. La misión que tenemos como sociedad que marcha hacia la socioglobalización, es liberar los antiguos esquemas de la retronoción encriptada, impulsar el pensamiento abierto y alternativo y alentar la innovación y la experimentación tanto individual como institucional.

No existen atajos para llegar a la reconstrucción institucional, y es justo que no los haya. Está claro que ya no son las inversiones financieras y tecnológicas las que determinan el futuro de la empresa, sino que ahora el eje está en la importancia del desarrollo logrado con la capacidad comprensiva y profesional de las personas que reúne en su proyecto. Sin embargo, el nuevo marco no podrá suplantar ni atropellar las creencias y valores tradicionales de la nación porque en realidad es la necesidad misma de preservar las creencias y valores más acariciados lo que torna tan crucial el desafío político de la época. Toda actividad y todo producto de la sociedad participan del mundo y de la lógica de la mercancía. En consecuencia el lenguaje mismo que permite transmitir al público el sentido de dicha actividad y de dicho producto – cualquiera que sea – se transforma en un amo de las condiciones de la verdad.

Quizás el punto de partida correcto para comenzar esta delicada tarea de identificar una nueva visión que guíe a la sociedad, sea tanto para compartir la importancia del liderazgo no verticalista, como para formular y articular esa visión a partir de un proceso de discusión compartida para alcanzar las decisiones compartidas. Si inevitablemente habremos de perder algo, será necesario que cada uno se comprometa antes de encarar la gestión para asegurar el proceso continuado, es decir, la instalación, con “sentido consentido” del control compartido, como camino para la reconstrucción de la credibilidad, en un espacio social signado por la desconfianza y como forma para superar la apatía, y reconstruir la participación efectiva frente al abstencionismo.

## El nuevo contexto del liderazgo

El estudio y el trabajo requieren hoy como siempre una dosis de disciplina, de esfuerzo, de constancia, de continuidad que parecen propios de la etapa que acaba de terminar y no de la etapa actual caracterizada por la inmediatez, la instantaneidad, la globalidad, la volatilidad que puede desentenderse con indiferencia de lo que vendrá. Los medios de comunicación como auténticos actores del mundo tecnológico se conciben como un factor dinamizador de la sociedad y poseen, en consecuencia, una movilidad genuina para tender a implantar la revolución de las esperanzas crecientes que enmarcan las expectativas de participación en los miembros de la comunidad.

La respuesta que exigen los grupos en la conducción de la participación, en consecuencia, requiere una nueva estrategia de coordinación funcional. El liderazgo situacional parece la fórmula para encolumnar las voluntades para la participación en la aventura de alinear el proyecto de “progreso”, signado por el perfil de la inteligencia artificial (IA). Es la posibilidad de fusionar las conciencias dislocadas en la realidad conflictual. Pero por la historia de nuestras estrategias de liderazgo, nos encontramos enfrentados a un conflicto real: la dificultad para articular las relaciones de dependencia que operan en su estructura subyacente, que lo han transformado en un concepto remanido, tanto que ha quedado des-actualizado por aquellos que piensan que debe ser reemplazado por la conciencia colectiva. Está claro que debe trascender a la actual obsesión por liderar sobre la base de la mera celebridad y el carisma, para avanzar hacia la construcción de la responsabilidad de la coordinación funcional como clave de la asignación del más apto para cada función en el marco de la tolerancia funcional consensuada.

La historiadora social Bárbara Goldsmith descubrió en el marco de la cultura de participación de su país el peso de la fama y la notoriedad en el contexto de la sociedad de la comunicación virtual (sobre todo de la visual). Y por eso escribe, citada también por Diebold en Futuro

*“El límite entre la fama y la notoriedad ha desaparecido. Hoy nos vemos confrontados con un vastísimo embrollo de celebridades: los talentosos y los mediocres, los héroes y los villanos, gente que ha tenido logros y otra que no ha conseguido absolutamente nada, siendo los criterios de su celebridad el hecho de que sus márgenes encapsulan alguna forma del sueño americano, que dan una experiencia suficiente de liderazgo, heroísmo, riqueza, éxito, peligro, “glamour” y entusiasmo para alimentar nuestras fantasías. Ya no exigimos más realismo, solamente lo que es real en apariencia”.*

Esto, que vale para la realidad americana, no deja de ser totalmente válido también para nuestra convivencia sociocomunitaria aunque más no sea como paradigma de “aldea”. Nuestra incapacidad o despreocupación para cuestionar los méritos tanto como los deméritos de la gente que hay que celebrar sin tener en claro por qué, representa un fenómeno cada vez más pernicioso, ya que es axiomático de una sociedad donde somos nosotros mismos los que celebramos dando audiencia (rating) a un mass media acrílico y despersonalizado.

Un campo de difícil control, donde los líderes “políticos”, aún con la pérdida de identidad social que enfrentan hoy, se mantienen entre estas celebridades como maestros de la imagen en forma destacada. No hace falta más que mirar como detrás de cada uno están los preocupados equipos profesionales, con sus sofisticadas técnicas de investigación de mercado, para ver con qué rumbo marcha la tropa, preparando las fuerzas para luego abalanzarse sobre sus expectativas y para ponerse al frente. Se habla en el discurso político no por la convicción sino más bien por el resumen de las expectativas de encuesta y el riesgo es que aparezca un “vendedor de alfombras” poniéndose al frente de reclamos justos y generalizados, como decía José Sacristán en un reportaje.

Estamos frente a la necesidad de enfrentar una estrategia de renovación del liderazgo sustancial, paradójicamente en plena crisis, donde el rasgo de la calidad deberá ser el que contenga los elementos esenciales para construir las propuestas movilizadoras y para hacer funcionar al mundo de hoy en el contexto de la transformación tecnológica.

Llevar al conjunto de la sociedad hacia una aplicación más vasta y más significativa de los puntos tecnológicos distintivos de la ciencia, tanto desde la inteligencia artificial hasta los avances sobre los neuro sistemas vinculados a redes de información fabricadas por el hombre.

El desafío, para la comunidad y, en particular para sus dirigentes y actores destacados, sigue siendo la preocupación por la instalación de estructuras y dispositivos de conducción o gestión en la participación social, que tengan potencial para atraer y retener en los núcleos de participación a la gente creativa, desde científicos e investigadores de la innovación a escritores relatores de la realidad que puedan liderar la transformación para hacerla más productiva y multiplicadora de efectos. Es necesario convocarlos para alcanzar con su participación la mejor planificación, tanto al nivel de los segmentos comunitarios como a escala regional o de país; con la mayor eficiencia comprensiva para identificar “nichos” y oportunidades

comparativos, si es posible con otros países que lideran el desarrollo de la sociedad humana; con una comunicación que acerque estrategias y tácticas operativas donde los protagonistas dejen de estar indiferenciados por falta de autonomía; la mejor disciplina de inversiones competitivas será prioritaria para atender al incremento de la investigación y al desarrollo; con la promoción de paradigmas y marcos de referencia para la integración de pensamiento y capacidad de gestión y el seguimiento de los mejores (benchmarking) competidores internacionales en definitiva con la toma de posesión por parte de los nuevos administradores de sus responsabilidades sobre los registros esenciales de cada unidad de gestión con la adecuación de los costos estimados, entre otras cuestiones.

En última instancia, necesitamos acoplar el impulso empresarial de las funciones propias de las corporaciones nacionales, regionales o multinacionales a las propuestas funcionales socio-comunitarias de la gestión pública, ya que propenderá al mejoramiento mutuo, es decir, aprender a dar ingerencia a todos cuantos quieran estar en el proceso decisorio y contribuir a la calidad de la decisión que, en vez de alejarse de la dirección y dinámica de la organización (empresa o institución social), propenda a fortalecerla.

El objetivo para la conducción sociocomunitaria es lograr suficientes unidades de propósitos que permitan priorizar entre las muchas alternativas, en vez de inquietarse, vacilar y derrochar recursos, mientras se hacen estocadas al aire con decisiones divergentes lanzadas en muchas direcciones, como muestras tangibles de la capacidad de biodisipación de los sistemas expertos de ajuste grueso como los seres humanos.

Es necesario trabajar con redes de referentes conceptuales que operen como disparadores de proceso que requieren una atenuación flotante, flexible y progresiva para encarnar con audacia nuevas estrategias relacionales.

Nos permitirá encontrar maneras de analizar las implicaciones para el largo plazo de las decisiones estratégicas actuales, tanto en el sector público como en el privado, y revisar continuamente los resultados, confrontándolos con las expectativas y actualizaciones de políticas de gobierno y de producción que quiebre las dicotomías propias del conflicto: experiencia - inexperiencia; madurez -inmadurez; responsabilidad - irresponsabilidad; autoridad - dependencia; jerarquía - subordinación; coerción - sumisión. El planeamiento estratégico con la definición de los escenarios esperados constituye la mejor herramienta para la organización de la gestión dentro de los nuevos parámetros, apoyados por prácticas fundamentadas en una epistemología sostenida por las nociones de complejidad, inestabilidad e ínter subjetividad. La complejidad porque los procesos vivientes tienen lugar en contextos ecológicos y exigen reconocer la influencia de una multitud de procesos entrelazados; la inestabilidad, como consecuencia de los efectos reconocidos al pensar y aplicar la teoría del caos; la ínter subjetividad, porque vivimos en un mundo permeable y poroso de experiencias compartidas con un marco de subjetividad producto de las interacciones sociales.

El proceso de aprendizaje es suficientemente múltiple y variado como para no permitir el registro de respuestas alternativas que permita equilibrar la protección de los derechos individuales. Tal construcción hace emerger una maquinaria casi maquiavélica como para que sea el reflejo exacto de la realidad, aunque, mal que mal, estemos acostumbrados a ella. Sobre todo cuando nos encontramos, por ejemplo, con el impacto del vicio de la litigación instalado como un paradigma de la sociedad, que ha adoptado una tendencia a la desnaturalización excesiva en los sistemas legales. El actor forma parte de un sistema del cual es, en cierta medida una pieza y un operador. Esto termina operando como una función básica del poder por acumulación pasado y con las características de encriptamiento (el código como una especie de arteriosclerosis paralizante) especializado, de rasgos propietarios, generando la participación con criterios desprendidos de la vocación por la búsqueda de valor agregado.

Nos convoca también la creación de las condiciones de los códigos abiertos para consolidar un medio ambiente conducente al cambio constante, donde los individuos podamos usar el aliento a la innovación sabiendo que será en beneficio y no para el sufrimiento de todos, para llegar a desplegar, como lo señala el pensamiento de Huxley, los *“niveles más altos de actividad mental o psicológica”*.

Será una forma de avanzar superando las limitaciones que sabiamente mostraba Mafalda al decir “no es que todo tiempo pasado fue mejor. Lo que pasaba es que quienes no estaba n mejor no lo sabían.



## El Dilema Troncal

Nuestra única alternativa, cada vez más, parece ser sólo la opción entre “destrucción global” o “una nueva época de oro”. Pero ¿En quiénes confiaremos para que fundamenten, definan y lideren la implementación de nuestra decisión?

Es, en el contexto de estas nuevas y fundamentales cuestiones, que habrá que definir el nuevo perfil del modelo de pensamiento con el que se debe abordar el liderazgo para este período transicional de la historia de la humanidad. Es la selección que hagamos de los medios y los fines, de las estructuras y los procesos, en función de una visión estructurante, lo que pondrá de manifiesto nuestra nobleza esencial o nos hundirá en la ignominia.

Quizás, como sugieren algunos, puede ser que las circunstancias extraordinarias sean el caldero necesario del cual, como por arte de magia, surjan los líderes extraordinarios. No hay dudas de que la magnitud de la crisis tiene el efecto de amplificar la grandeza humana, aunando coraje cuando más se lo necesita.

Aunque son muchos los que poseen el sentido de la comunidad y otros tantos los que saben que la primera prioridad es la paz<sup>130</sup>, nos encontramos con la ausencia de perfiles espontáneos, para operar como factores sociales aglutinantes como fueron los Mao o los Gandhi, en tiempos recientes. Esto se debe en parte no sólo a la ausencia de seguidores, sino también a la frustración que ha llevado a desplegar la falta de voluntad de parte del gran público para abrazar a alguien como líder o como héroe. En años recientes los principales movimientos sociales parecen haberse formado en torno de “conceptos” y no de grandes individuos con ofertas capaces de articular el desarrollo de la propuesta ajustándolo a la evolución particular de la situación, tender un puente entre los conceptos de la actividad comunitaria en el ámbito personal y el intercambio internacional entre culturas diferentes. El gran público parece hoy desconfiado tanto del poder en general como de quienes lo empuñan y rendido a la presión de los mass media y su implacable capacidad de instalación acrítica en el consciente colectivo. Es el proceso que desencadena, en última instancia, la ruptura del rol ciudadano, con la pérdida esencial del potencial de compromiso para la intervención como acción intencionada, direccionada y controlada que lleve a innovar como forma de pensar para transformar el ser en el hacer.

La religión cedió gran parte del poder de contención que adquirió cuando cubrió el espacio cognitivo que la percepción del ciclo vida / muerte le negaba a la comprensión humana, bajo la presión de los reclamos de la ley de la buena forma (ciclos completos). Hoy cuando la capacidad representativa (sobre todo de los medios bajo comando informático) ha fusionado presente con pasado y futuro, todo como una unidad comprensiva, se plantea el reconocimiento de una nueva limitación que abre las puertas de la unicidad. No es extraño encontrar la conjunción de masividad y diversidad, estableciendo verdaderos universales (acríticos) del comportamiento desplegados hasta en los clips de los medios masivos de difusión (mass media). Dominar la nueva categorización y encuadre constituye el mejor argumento para conducir funcionalmente la gestión del desempeño (corporativo y social) en unidades de organización complejas, complicadas y confusas.

Viajamos en una nave que se reconstruye a sí misma cada día. Esta es la esencia de lo que podemos definir como el “ser humano”: la posibilidad de recrearse a cada paso. Y dentro de ella nos desarrollamos “nosotros” como parte de esa reconstrucción día a día, derivando en una nueva complejidad. Como sostiene M. Scott Peck es casi una verdadera “construcción”, ladrillo a ladrillo. Nos encontramos con que una de las mayores preocupaciones (y dificultad) para asumir un liderazgo claro, en esta época, es la de descubrir la forma para enfrentar la multiplicidad de intereses comunitarios desplegados en el sistema de integración planetizado y que requieren representación especial.

A la luz de lo que sabemos, la frustración de la individuación es la del proceso de maduración y realización como seres humanos; nuestro destino es ser individuos únicos y diferentes concluye Scott Peck. El marco de la reorganización social es fundamental porque puede decirse que nos encontramos con sectores claves de la sociedad como las mujeres que manifiestan estar llegando a un cierto cansancio con los líderes masculinos, porque éstos, en el mejor de los casos sólo han visto a la otra mitad de la especie humana como una “cuestión” o un “problema” y en el peor de ellos, se las han arreglado para ignorarlas en el proceso de confección de las políticas. Debemos atacar las debilidades que impiden esos desarrollos y esto también es incursionar en el poder.

No hace falta reflexionar mucho sobre un axioma, como éste, tan alejado de las máximas expectativas de la nueva cultura de “género” que procura impulsar en la comunidad global integrada, ya que en el momento de

---

<sup>130</sup> Como máxima expresión de la libertad donde yo armonizo mis necesidades y mis posibilidades con las necesidades y posibilidades de los otros.

la contribución todos respondemos por uno al margen del sexo biogramático.

La realidad es tal en su independencia de funcionamiento que sus relaciones resultan armónicas e inevitables. El problema está en la limitación de nuestra percepción para percibir la integridad como fuente de incertidumbre, temor y presión por intentar vulnerar el sistema de fuerzas vigente. Es decir la crisis está en nuestra percepción que es la culpable de pretender un mismo espacio en un mismo momento. El aspecto faltante para hablar de comunidad es la integración, donde todos tienen sinergia en el sistema de fuerzas. Si podemos encontrar un referente tendríamos que recurrir al recuerdo de situaciones de contribución especialmente buscada con la complementación de puntos de vistas que utilizaron algunos líderes en el pasado, como por ejemplo, cuando el presidente Truman, necesitó elaborar políticas claves en una época crítica y convocó a expresiones políticas dispares como demócratas, republicanos, gente de negocios (especialmente) así como a otros grupos de defensa participativa de intereses particulares, tal como nos lo recuerda Diebold. Él se dio cuenta, quizás, que no hay otra manera de hacer una tarea de la dimensión que tiene la construcción de las políticas sociales, que no pase por establecer un nuevo consenso sobre el objeto de dichas políticas. Enfrentados a situaciones similares debemos asumir una experiencia que nos indica que esto, sólo se puede lograr a través de una convocatoria a la concertación de las diferencias, nuclearse para nuclear, partiendo, quizás, del alineamiento de los “no” en la discusión conjunta, la decisión compartida y el control cruzado, mutuo.

Debemos imaginarnos formas de organización construidas, a partir de los principios de participación grupal. El trabajo de organización comunitaria (político o social – ONG’s) centra su atención en el despliegue de estrategias sobre cómo convocar y promocionar la participación y en la definición de las decisiones por acuerdo de consenso, como el logro principal de una coalición de grupos de interés reunidos alrededor de alguno de los No (“no queremos más”) que corporizan el agrupamiento alrededor de las políticas que puedan hacer funcionar al país y que sean aceptables para todos.

Cuando hablamos del rol del líder, no nos estamos refiriendo a las clásicas técnicas de mando por administración, aunque éstas figuren como parte del liderazgo. Porque, como señalara Machiavello, el liderazgo implica inspiración y conducción para construir una respuesta para cada situación problema, con capacidad de encender la voluntad participativa de esfuerzo y creatividad y para construir la oportunidad de su realización.

El contexto de globalidad incrementa exponencialmente la complejidad y su descripción debe ser asumida por partes. Intentar llegar hasta los “núcleos duros” de conocimiento, captando las redes de enlaces que los sostienen ya que ninguno existe sin los demás; se crean y posibilitan mutuamente. La comunidad es y debe ser incluyente. Parte de la crisis de liderazgo se debe a la incapacidad para despertar “suspense y admiración” en el imaginario popular. Aunque funcionaba para la administración del espacio interior de los grupos, la proclama ideológica no logra agitar las pasiones, incluyendo grandes desafíos, aún para no quedar descolocados frente al grupo de pertenencia al no poder comunicar la idea fuerza necesaria para “hacer historia” y no tanto para evitar el sentimiento de debilidad en el contexto de la incertidumbre que potencia la tecnoglobalización.

Conducir es poner en común lo que hay que hacer para sinergizar (alinear, coordinar y potenciar) los esfuerzos individuales. En consecuencia el gran líder no puede dejar de ser un gran comunicador y formador, distinguir a quien solo coloca ladrillos de quienes están construyendo una pared y mucho más de quienes están ayudando a construir una catedral.

Una campaña exitosa de relaciones públicas es nada más que eso: un gran paquete de promoción generalmente constituido a partir de un maquillaje encubridor. Puede llegar a ser suficiente para conseguir los votos en la urna que sirvan para ganar una elección (más que nada una votación dada la precariedad del proceso de selección de los candidatos), pero no servirá para conducir al candidato triunfante a través de las vicisitudes del proceso de decisión propias del cargo, para establecer los lineamientos básicos y transmitir una visión aglutinante y movilizadora, para incorporar un sentido de la misión, escala de valores y objetivos para el país.

El riesgo es llegar a la magnitud y complejidad de la tarea convirtiéndose cada vez más en un mero y hueco administrador, comprometido solo con los intereses particulares que lo llevan a encarnar el “derecho de uso”<sup>131</sup> en lugar de asumir el rol creativo del líder y desperdiciar el efecto multiplicador de las puertas fantásticas que le abre la tecnología como costo de oportunidad.

El principio de la administración es estático. Activa sólo según las regulaciones y, como éstas emergen del pasado, padecen la inamovilidad de lo que ya pasó. Por eso no es extraño que se haya instalado la vocación por aguardar los efectos de la adaptación como resultante de la persistencia de las condiciones diferentes. En tanto el modelo comprensivo nos permite reconocer a los procesos como dinámicos tenemos que hablar de la

---

<sup>131</sup> Considerar a los recursos comunitarios como personales y propios

gestión de la complejidad de dichos procesos. En ese contexto es el líder el que asume la responsabilidad de impulsar hacia delante, trabajar para solucionar las situaciones problemáticas del futuro con las decisiones de hoy, leer las tendencias en forma prospectiva para diseñar e implementar los escenarios necesarios para desplegar sus objetivos y las redes de decisiones alternativas, rotar los interrogantes y, centralmente, preguntarse si hay la menor justificación para excluir a una persona del proceso comunitario en lugar de quedarnos limitados a pretender justificar su ingreso.

Los funcionarios electos pierden mucho tiempo en realismos plagados de detalles, con trampas de gestión burocrática en lugar de dar las pinceladas básicas de las políticas y cimentar el consenso nacional. Nos quedamos encerrados en discutir los por qué, que son inamovibles por estar en el pasado, en lugar de discutir qué y cómo queremos o no queremos para el mañana. Pendientes de las palabras más que del eco que las mismas producen con sus estructuras subyacentes.

El secreto distintivo para el éxito en las funciones administrativas parece ser delegar cada vez más, en la medida de lo posible, en las matrices de datos convergentes (MDC) auxiliadas por el fantástico poder de procesamiento de la cibernética de segundo orden para que operen como Tableros de Comando, para que los dirigentes puedan concentrarse en ser los voceros del país: comunicadores y formadores.

En definitiva es una forma de resolver la cuestión crítica que se reitera en el gobierno como en tantas empresas: la obstinada preocupación del dueño o gerente por el control particular (por ejemplo firmar el cheque en lugar de preocuparse por la confección del procedimiento que asegure la salida correcta del mismo). La firma de un ejecutivo o el funcionario, con el costo de su hora funcional es una dilapidación de recursos ya que, si hiciera falta una firma holográfica podría usarse la de un cadete cuyo costo horario es mucho más barato. El dueño o el gerente ganan más porque son capaces de hacer el procedimiento para que el trabajo del cadete sea correcto y además marchamos hacia la firma electrónica como un nuevo nivel de concepto de validación.

Pero, lamentablemente, las cualidades que llevan a una persona a triunfar en una campaña electoral (y muchas veces en la cobertura de un rol gerencial) actualmente, pueden ser muy diferentes de las requeridas para el cargo en el nuevo contexto tecnocrático.

No existe aún, o al menos nos cuesta encontrar, alguna manera mediante la cual podamos cotejar más profundamente, si los talentos que se manifiestan en una campaña son consistentes con los exigidos para un cargo público, en una realidad socio-comunitaria donde la tecnología (y en particular la experta autónoma) ha abierto un campo de oportunidades casi ilimitado. Es éste otro de los grandes desafíos para los especialistas en comportamiento familiar, laboral o social.



## Los Medios Masivos (de masificantes a auxiliares del crecimiento)

Las facetas de la comunidad están interconectadas, su interrelación es profunda. Entretanto podemos encontrarnos con que estamos tan concentrados en la reconstrucción que nos parece que todo continúa igual; nos cuesta ver el resultado de nuestro esfuerzo. Frente a los proyectos es necesario adecuarse a las circunstancias y aprovechar las oportunidades. Cuando un hombre camina en la dirección del futuro se ve forzado muchas veces a cambiar de rumbo. Otras veces, las circunstancias externas son más fuertes y se ve obligado a acobardarse y ceder adaptándose. Todo esto forma parte del aprendizaje de un nuevo sistema de relaciones con los políticos, por ejemplo.

Los medios de difusión con su tremendo poder de multiplicación, están en condiciones de contribuir a un gran cambio en la red de comunicación (puesta en común), frente a estas nuevas necesidades. Es como si tomáramos la correlación binaria multiplicada por otras correlaciones convergentes. Cuando dos personas se encuentran se comunican (ponen en común); al separarse recuerdan ese encuentro pero de una manera especial. Se puede hablar, dice Prigogine, de un flujo de comunicación en la sociedad tal como hay un flujo de correlaciones en la materia. En este punto es donde juegan su rol particular los medios si se centran en apoyar la interacción de la comunidad. Podrían por ejemplo abandonar su atención actual obsesiva por un recurso de manipulación fácil como las encuestas de opinión, desprovistas de contenido esencial, destinadas a intentar calcular sólo quien está adelante y con qué margen e imagen, como si la “carrera” misma fuera lo que importa en el proceso en lugar de la elección de lo que hay que hacer. En realidad, esta atención, que está centrada en las encuestas pero que no es la única generadora de desorden, tiene el peligroso efecto de desalentar a la gente al punto de no votar a los candidatos que no aparecen como firmes, según lo que señalan las encuestas: la paradoja que se plantea es que si un candidato no acusa probabilidades de ganar, ese voto sería considerado como un voto perdido.

Ahora bien, con su fabulosa capacidad de transmisión podemos pensar que en su lugar los medios electrónicos e impresos podrían ofrecernos comparaciones detalladas de los antecedentes de los candidatos, de los logros obtenidos, de las declaraciones sobre las cuestiones importantes, en suma, información de peso sobre los candidatos, cumpliendo un rol que hoy ha quedado restringido a los esfuerzos acotados de algunas ONG's.

De esta manera nuestros criterios de participación serían de verdadera elección entre candidatos firmes y no de la simple votación forzada entre candidatos no reconocidos o los que es peor, cuestionados. Es decir, la participación en la votación debe basarse en el análisis de un discurso político razonado, obviamente después de haber participado, también, en la construcción de las candidaturas. Sería un proceso de “elección” muy distinto del sistema actual de “votación”, que se parece más al azar de una apuesta.

El proverbio chino dice: “líder es aquél que, cuando se ha ganado la batalla, deja a los demás convencidos de que fue el pueblo el que ganó”. El verdadero liderazgo, entonces, tiene la apariencia de ser algo natural, sin esfuerzo, hasta superfluo. Las cadenas de intereses corporativos se han constituido en verdaderas fuerzas de choque para el asalto al poder de decisión. Es por esta razón que definir las cualidades del liderazgo suele ser, hoy, tan ilusorio.

*“En una época en que los terroristas practican juegos de muerte con rehenes; cuando las monedas se desploman entre rumores de una Tercera Guerra Mundial, arden las embajadas y tropas de asalto hollan el suelo de numerosos países, nosotros contemplamos, horrorizados, los titulares de los periódicos”*

afirmaba Alvin Toffler en 1980.

Algunos pensadores han sugerido que el mundo se ha complejizado, complicado y confundido mucho más a partir de la emergencia de la Tecnología Experta Autónoma. En realidad el mundo sigue siendo complejo, complicado y confuso como era, es y será. Al explorar las numerosas nuevas relaciones que están surgiendo –agrega Toffler– entre cambiantes pautas de energía y nuevas formas de vida familiar, o entre avanzados métodos de fabricación, descubrimos de pronto que muchas de las mismas condiciones que producen los más grandes peligros de hoy abren también la puerta a fascinantes potencialidades nuevas. El modelo comprensivo es el que se ha complejizado, complicado y confundido tanto como para que alguien pueda ser un líder con éxito, solamente desde la instalación espontánea en los procesos cotidianos y sin responder a premisas de convocatoria relevantes como pasa hoy con algunos detentadores del poder de decisión.

No es extraño, entonces que cuando nos encontramos con la lectura de las preguntas que se hace Diebold en Futuro, descubramos justificaciones que son las mismas que podemos hacernos cualquiera de nosotros y que, en consecuencia, se trata de un problema que no es sólo nuestro.

*¿Qué líder político, en este período de transición y reajuste económico, le explicará a un obrero de una planta industrial envejecida que el proteccionismo no impedirá que el oficio de toda una vida de ser obrero pase a ser*

*obsoleto por obra de un solo "microchip" que realiza un millón de operaciones por segundo?*

*¿Quién cambiará las populares leyes impositivas y crediticias que fomentan la toma de préstamo y el consumo a expensas de la acumulación del ahorro norteamericano y la formación de capital que, como porcentaje del producto bruto nacional, ha bajado a uno de los niveles más bajos en el mundo industrializado?*

*¿Quién aceptará las presiones políticas internas, sin políticas derivadas de galvanizar a las naciones industrializadas para que armonicen sus economías, sus políticas monetarias, comerciales, crediticias, de subsidios, de tipos de cambio y asistencia para el desarrollo?.*

Esta es una época de transición para la definición del liderazgo claro en todo el mundo y pasará algún tiempo antes que logremos un nuevo consenso sobre lo que esperamos de nuestros líderes, al amparo de las nuevas demandas de coordinación funcional para la participación.

Si bien el líder típico que se nos ha ido imponiendo, sobre todo desde la sociedad americana, aparecía pintado como el clásico "hombre, blanco, agresivo y conquistador" hoy encontramos señales de que algo se está desmoronando. Aunque aún mantiene un apoyo sustancial en la retronoción cotidiana, puede que la misma no baste para alimentar a un público cada vez más alarmado por la amenaza de un aniquilamiento global en una confrontación nuclear de nuevo tipo<sup>132</sup>. Algo que parece haber ocurrido con las intenciones subyacentes que se perfilan en las decisiones sobre una guerra incomprensible y que tanto esfuerzo le costó a Bush para imponerla, sobretodo porque las diferencias son aún más aguzadas.

Los seres humanos necesitan nuevamente descubrir un objetivo individual y colectivamente. Sin un sentido de propósito cooperativo, el individuo no sólo está perdido sino que rápidamente se desintegrará. Si no hay objetivo no hay motivación, no hay dirección, no hay manera de concentrar las facultades físicas y mentales del exitoso. Y lo que es válido para el individuo también lo es para la colectividad, sea ésta una tribu, una nación, una corporación, un sindicato. El factor de aglutinamiento en el cuerpo político es la comunidad de propósitos o fines, es todo aquello que "no quiere" (sus NO's) y que sabe que sólo no lo puede solucionar.

*"Una poderosa marea se está alzando sobre gran parte del mundo, creando un nuevo y a menudo extraño, entorno en el que trabajar, jugar, casarse, criar hijos o retirarse"*

complementó Toffler.

De la mano del modelo de pensamiento abierto y progresivo podemos integrar los proyectos emergentes de los sueños de felicidad con el enorme potencial de la tecnología experta autónoma para construir un espacio que merezca ser vivido. Pero aún así, es necesario continuar con un mínimo de expectativas y un máximo de motivación personal, para salir de los carriles habituales y crear nuevas alternativas de acción.

---

<sup>132</sup> De la mano de la irracionalidad emergente del terrorismo tanto en el fatídico 11 de septiembre como en los otros episodios, algunos de los cuales conocimos directamente como la violencia sorpresiva de los casos de la Amia, la Embajada, etc.

## Nuestras Metas Sociocomportamentales

Cuando hablamos de visión, sin embargo, nos referimos a algo más que al empeño de hacer ahora lo que debe hacerse ahora. La Visión amplía un fin que trasciende el momento, y como expresión de futuro, significa soñar y pensar anticipadamente. Visión sugiere la conceptualización imaginativa de un futuro que guarda coherencia con el presente hacia algo más cercano al ideal. Es J.F. Kennedy señalando “poner un hombre en la Luna y traerlo de regreso a casa”. Pero es por sobre todas las cosas una construcción de la subjetividad que se instala en el proceso de desarrollo sociocomportamental en el seno de la comunidad.

Hasta ahora hemos sido incapaces de enfocar la comunicación masiva al margen de la alta tecnología, lo que va apareado a un concepto autoritario de la comunicación dado que los que detentan el poder tecnológico para emitir parecen escindidos de la representatividad sociocomunitaria. Para los responsables de la política en la sociedad, la prioridad pasa por definir nuevas “categorías” de pensamiento para “pensar la forma de pensar” y, a partir de allí, fijar nuevas “prioridades”, como una forma de anticipar las condiciones para superar los rechazos (“vetos”) del conjunto de la sociedad a las decisiones (resistencia) y para balancear, a su vez, las “compensaciones” (educación) en la misma cadena de decisiones. Desde luego que, a partir del concepto de diversidad, las prioridades no serán las mismas para dos individuos cualesquiera.

La misma situación se plantea como válida para cualquier otra institución dentro de la sociedad. Pero una sociedad requiere para sobrevivir y superarse, establecer con claridad sus prioridades de manera que guarden coherencia, con una visión capaz de inspirar, entusiasmar, despertar sentimientos, aunar los muchos elementos diversos y dispersos de una nación o de una civilización, en definitiva que pueda abarcar al imaginario de muchas comunidades (nación) como parte de la práctica social.

Nuestra reflexión parte de las afirmaciones de Toffler considerando que estamos frente a los espasmódicos cambios que, de ninguna manera, son caóticos ni frutos del ciego azar, sino que de hecho forman una pauta definida y claramente discernible. Las decisiones se despojan del abstraccionismo para cobrar forma en un estilo de participación social, en nuestra condición de responsables del mundo de mañana. En ello se centra nuestra preocupación: cómo nos hacemos carne de participar en la discusión para que esta vez “el tiro salga para el lado de la gente”.

La búsqueda de lo que constituye lo propio, el núcleo (core) se transforma en una tarea de envergadura en la medida que significa no sólo redefinir y reescribir el proyecto, tomando como protagonista a los grupos para la conformación de lo propio y para integrar al flujo de las relaciones de la comunidad a los llamados “flotantes”. Sin una visión así, un pueblo –llamativamente palabra “singular” pero paradójicamente con significado “plural” – quedará expuesto al riesgo de perecer. Lo problemático de la coyuntura actual es que la crisis dejó de ser una definición de la teoría para pasar a ser percibida como parte de la práctica en la cotidianeidad.

Muchas veces la visión no fue dicha expresamente pero su sentido quedó tan profundamente grabado en la mente o en los hábitos (retronoación) de la gente que duró mucho más que la palabra escrita. Pero hoy se trata de enfrentar a la crisis como una súbita irrupción de lo nuevo. Tan súbita que deja sin respuestas adecuadas.

A veces, la visión fue como un lente gran angular, abarcaba a la totalidad de las relaciones de una sociedad, a descubrir las tácticas de la adversidad; otras veces, su campo de foco fue reducido: un proyecto claramente definido para hacer fluir las nuevas alternativas de organización social. Desde luego, en esta perspectiva de análisis todos los intentos por la integración de las estrategias de comunicación derivan necesariamente hacia una interrogación sobre el contenido del proceso, en una época de ruptura del rol ciudadano y el abstencionismo manifiesto. Pero, aunque aún tenemos poco de planificadores sobre las temáticas fundamentales no sólo a corto plazo y por supuesto casi nula en el medio y largo plazo (siempre estamos contestando a golpes, con una tendencia perversa hacia el “foquismo”), siempre la visión se convirtió en la gran fuerza energizante, una forma de que la humanidad fuera más de lo que se le exigía en el momento, como resultante de una educación globalizante y generalista. La tecnología experta autónoma no ha hecho otra cosa que potenciar sus alcances y amplificar en forma hasta peligrosa por nuestra preocupación por abordarla.





## Repensando los mensajes

La instalación de la cultura tecnológica tiene efectos diversos sobre el conjunto de la sociedad. El análisis de los orígenes de la compartimentación del itinerario filogenético individual y social desembocó en cierto posicionamiento autoritario para calificar a sus acontecimientos. La relación entre emisor y receptor señala un modelo de organización que excede el propio campo de la práctica comunicativa y remite al examen de los principios y mecanismos que rigen el conjunto de las relaciones sociales. Nos lleva incluso a repensar definiciones que nadie se atrevía a cuestionar. Ahí está, por ejemplo la historia de Caín, grabada en la memoria de los pueblos como un personaje villano por haber matado a su hermano. Bíblicamente, sin duda, este mensaje estuvo destinado a dejar una enseñanza moral sobre la inhumanidad del hombre hacia el hombre mismo y la importancia de la condena social. Pero visto desde el punto de vista del modelo comprensivo dentro del análisis organizacional, el fundamento de lo que Caín le hizo a Abel, no es otra cosa que lo que el progreso le ha hecho a los que no progresaron, desde el comienzo de la historia.

*“Abel, el pastor, era un hijo de la naturaleza. El agricultor fuerza a la naturaleza y la historia de nuestra civilización comienza con Caín, el primer agricultor. La agricultura, cualquiera sea su origen, hizo posible y necesaria una sociedad estable. El labradío no sólo proporcionó más alimentos y lo consiguió más confiadamente, sino que por sobre todo proporcionó una clase de alimento, el grano, que podía almacenarse en pozos durante un largo tiempo para alimentar a la sociedad durante los meses en que no había ningún otro alimento disponible. Así la agricultura se transformó y permaneció como el cimiento de la vida civilizada”*

señala Diebold en Futuro.

Desde la irrupción del modelo de pensamiento de los “Caín”, los “agricultores” (los hombres civilizados) han venido empujando a los “pastores”. Dicho en otras palabras, aquellos que han aprendido a dominar la naturaleza, proyectar y manejar la sucesión del tiempo, a administrar los resultados, han establecido un dominio sobre los que han sido sólo los hijos de la naturaleza, los que viven siempre a merced de los elementos (independientemente que sean épocas de abundancia o escasez). Frente a ello está una actividad creadora que toma la forma de producción de mercancías, es decir, bienes intercambiables en el mercado. Se trata de la consolidación del predominio del productor sobre el recolector.

La idea misma de que el hombre podía, quería y debía convertir a la naturaleza en su siervo es una visión guiadora, una noción de la relación establecida por los humanos con el universo, un concepto tan profundamente arraigado en la civilización occidental que los que viven bajo su hechizo suponen que el hechizo es la “naturaleza” (causalidad) de la naturaleza misma. La mercancía se presenta así como un objeto externo apto para satisfacer necesidades humanas de cualquier clase, independientemente que estas emerjan del estómago o de las fantasías. Con el tiempo este dogma se hizo tan evidente de por sí que pasó a ser definitorio. El progreso vendría a significar el control del medio ambiente por parte de la humanidad.

La agricultura<sup>133</sup> significó algo más que la simple aplicación de ciertas herramientas técnicas a la utilización de los suelos. Modificó el modelo de pensamiento humano. Desarrolló la potencialidad para la abstracción y las construcciones sistemáticas como base para los sistemas de toma de decisiones.

Como lo señalan los profesores Garraty y Gay, citados por Diebold en “Futuro”:

*“El cambio hacia la agricultura significó también un cambio mental. El hombre empezó a corregir a la naturaleza. Y lo hizo con la mira puesta en el futuro. Cada tema, como dice Aristóteles, exige la idea de un resultado antes de que pueda alcanzarse la realización natural de ese resultado.... el agriculturista no trabajaba para el día, ni siquiera para mañana, sino para un objetivo distante e incierto que era muy remoto cuando plantaba un árbol. El futuro se había transformado para él en tiempo alejado pero sin embargo previsible. Simétricamente, el pasado devino valioso. Hoy, era ahora una estación, en el largo camino desde el pasado al futuro”*

El término “visión” adquiere, ahora, una connotación claramente futurista. Es necesario ver los actos diarios bajo una luz más grande como la estrategia para la vida y, por supuesto que vaya más allá de las simples generaciones (cohortes de población contemporáneas) El tiempo “per se” tenía que entrar en los dominios de la creación para ser incluido en los procesos de socialización, por lo menos hasta que llegara al dominio del potencial para su actual transformación en “información”.

*“El hombre moderno puede preguntar si el capital y el trabajo gastado en la creación de enormes complejos funerarios centralizados en la pirámide real no podían haberse dedicado mejor a construir viviendas de bajo costo. La primera necesidad de cualquier sistema social es crear los incentivos que lleven al pueblo a trabajar*

---

<sup>133</sup> La raíz de los cambios fundamentales de la civilización

*más de lo necesario para sus necesidades inmediatas. En las sociedades primitivas y más pobres, la religión proporcionaba el incentivo para obras de enormes gastos económicos; elevaban el trabajo a la dignidad de un gesto ritual. El rey sumerio es representado llevando sobre su cabeza una canasta con ladrillos para los cimientos del templo. Cuando los hombres de Lagah tuvieron que reparar un canal, se trataba del canal de su dios Nurguru. Las pirámides no fueron en sí una visión, más bien, fueron la expresión de una visión según la cual su construcción era la voluntad de los dioses. El monumento se convirtió en símbolo visible de una visión, una manera impresionante de transmitir a la gran masa una abstracción teológica, un medio de despertar la creatividad colectiva”*

completa el pensamiento de Diebold

Debe llamarnos la atención que, por ejemplo, cuando leemos sobre la metáfora de las guerras, como manifestación de esfuerzo compartido y que aún, con toda su carga de destrucción (casi hasta el exterminio se diría), esté tan instalada en la retronoción de la sociedad como factor aglutinante que hasta es recordada como denominación para las cruzadas no belicosas: contra la pobreza, contra la enfermedad, contra el analfabetismo y hasta contra la guerra misma.

La “guerra”, mal que nos pese, es aún una “visión guía”, reiterada como aglutinante porque identifica por sí sola a un enemigo común, fija e impone una meta de agrupamiento nacional, sugiere la decisión de llegar hasta el sacrificio de los individuos en pos del bienestar general y vehiculiza un esfuerzo compartido (independientemente de que sea consensuado o impuesto) más allá de la decisión individual (que llega hasta el extremo de tolerar como cosa normal y natural que, cuanto menos, un cuarto del presupuesto global de la sociedad más desarrollada sea aplicado a la preparación para la destrucción).

Por eso debe preocuparnos la forma de encarar la visión, como miembros de cada unidad de la realidad, que no puede dejar de ser simple o compleja. El pensamiento prospectivo es la base, no para adivinar el futuro, sino para la construcción de un diseño para el escenario deseado, que permita tomar las decisiones adecuadas hoy, que hagan posible ese deseo mañana. Hacer prospección es tener pensamiento alternativo para construir el impacto positivo sobre el sentido de flujo de las relaciones de la realidad natural.

En ese sentido, la defensa de la autonomía en los sistemas de participación social se plantea alrededor de la búsqueda de la paz como suprema definición de la libertad (por decisión compartida) con la necesidad de desarrollar estructuras de participación que permitan lograr la dispersión del poder, con niveles de representación diferenciados para que operen como elementos de control (auditoría y retención del desborde) y la generación de sistemas de equilibrio para reducir, y si es posible evitar, la instalación del autoritarismo (la tiranía). Con la reunión de tantos elementos diversos que actúan en forma convergente, sin ningún enclave de opinión privilegiado para tendenciar las decisiones comunitarias, queda fuera de sí la posibilidad de alguien que pretenda operar sin el respaldo de una mayoría constituida por la convergencia de minorías integradas.

Una realidad que se nos plantea al observar los procesos históricos es que la asociación de nombres individuales con las grandes visiones de la humanidad se ha dado, muchas veces, de modo natural. Se supone que cuando algo ocurre, alguien lo hizo ocurrir, especialmente si ese algo tiene que ver con los humanos y las culturas que creamos. Lo que recordamos es el acto épico que finalmente domina la escena social. Lo que no se reconoce ni registra casi nunca es el costo de la lucha que precedió al resultado final.

En momentos decisivos de la historia han existido muchos formatos para los conceptos centrales –visiones– operando prácticamente en mutuo conflicto. Entonces ¿qué imagen del mundo tomamos?. El resultado no es siempre predecible, aún cuando retrospectivamente, los que comentan la historia optan por retratar el resultado final como inevitable. En esta sucesión de irracionalidades es posible que los portadores de algunas buenas ideas hayan perdido su oportunidad y que hayan triunfado otras muy mezquinas. De cualquier manera, es útil ser conscientes de que los seres humanos –los individuos y los movimientos– somos agentes activos de la historia, que nuestros deseos y voluntades son los que pueden dar forma a las sociedades.

Podemos encontrar marcos de referencia comparativos para extrapolar conclusiones en el análisis de las visiones que presidieron el desarrollo del conflicto en el contexto de sociedades altamente desarrolladas para su época y que extendieron sus efectos más allá de la unidad temporal que los envolvió. En algunos casos todo pareció el resultado de una situación de colapso, a cuyo amparo se puede rescatar la validez de un ataque, aunque este se prolongara por largo tiempo.

Así es dable encontrar la cita de Diebold sobre la antigua China donde:

*“El deterioro del antiguo orden alentó la especulación acerca de cómo podría restaurarse la edad de oro imaginada de la antigüedad acerca de tener otras y mejores formas de gobierno ya cerca del fin de la existencia. El desorden en el mundo político fomentó la búsqueda del reordenamiento en el mundo intelectual, y con ella surgieron nuevas visiones”.*

A pesar de todo, estos procesos no impiden la implementación de la propuesta para lograr la socialización a

través de la educación y del ejemplo moral, como recursos del hombre para recapturar los principios de la bondad, comportándose recíprocamente, como impulsores de un compromiso que permita desarrollar el sentimiento de la reciprocidad para crecer sí, y sólo sí, el otro crece en conjunto. Buscamos que la distancia que se observa entre emisor y receptor del sistema de comunicación masivo no se transforme en reproductor del espacio que puede mediar entre el productor y consumidor en el medio social. Ya que un consumidor alienado y molecular no posee la potestad de las decisiones atinentes a la naturaleza y jerarquía de los bienes de consumo, así como tampoco se halla en condiciones de participar en el tipo y perfil de los consumos televisivos, radiales o periodísticos.

La búsqueda del equilibrio se centra en un estado gobernado, necesariamente, por burócratas (gestores de escritorio) pero debidamente formados para el desempeño eficiente y con la invaluable ayuda de los sistemas de información integrados que posibilitan el control equilibrado. Una vez más, con el auxilio de espacios organizados por la participación de base, como las escuelas de gobierno, para la experimentación del debate transformador sobre las prácticas políticas que supere el encajonamiento de las estructuras de "aparato".



## Lo que la naturaleza nos muestra

Los naturalistas insisten en el concepto de equilibrio desde los opuestos complementarios: por ejemplo, el Ying, como el aspecto femenino receptor (aparentemente pasivo), y el Yang, como el aspecto masculino dador (aparentemente activo). Los opuestos no sólo se atraen mutuamente sino que también se necesitan como el día necesita de la noche, como el verano necesita del invierno y viceversa. Es el planteo de la sustitución secuenciada, subyacente a todas las diferencias y conflictos (aparentes), en tanto existe un principio organizador universal (el equilibrio) que los hombres podemos percibir en forma directa por la intuición (como inteligencia emocional).

Mantener unida a una nación, sobre todo si es enorme, dispersa y diversa, y gobernar su estructura de país requiere definiciones claras de los dirigentes sobre lo “permitido” en forma de leyes estrictas, aunque menos rígidas que los códigos y, a su vez de funcionarios designados (burócratas confiables) que aseguren su viabilidad, con usuarios sectorizados, con esferas y reglas de acción y comportamiento para controlar los tabúes y dominios reservados. Es decir que no caigan en la utilización del poder temporal que reciben como si fuera un “derecho de uso” personal. Tener presente que sólo reciben, como distinción, la obligación y la responsabilidad de gestionar en el nombre y representación de los otros.

En tanto el desarrollo autoorganizacional de la especie es un proceso sociocomportamental no puede existir una visión para todo el tiempo ni para toda la humanidad. Las visiones compiten entre sí, se influyen, se adecuan a las circunstancias. El peligro es suplantar la visión como motivador de la sociedad por explicaciones calculadas, ideologicistas, pseudo científicas en la explicación de nuestras acciones. Nuestra actual incertidumbre puede producir un fermento indescifrable sobre esta multiplicidad.

¿Será demasiado pequeña la expectativa de operar bajo el concepto y la sugerencia de lograr que la sociedad funcione, como una estructura organizacional macro, desprovista de un lenguaje particular, parcializado, encasillado, alérgico a una realidad total en el marco de un campo unitario?

Si no queremos flirtear con gobiernos autoritarios, será mejor que demos el marco y los procesos adecuados a nuestra sociedad. Esta no es una cuestión trivial ni habrá de producirse sin un trabajo considerable de educación y comunicación pública merecedora del verdadero liderazgo situacional pero fundamentalmente con un contenido integrador diferente a las distorsiones actuales. De la misma manera que no puede impugnarse la noción de orden global, tampoco puede ponerse en tela de juicio los órdenes particulares que lo animan.

Las visiones deben operar como construcciones alineadoras de procesos, diseñadas y fabricadas por el propio hombre, no sólo para sus sistemas de comportamiento sino también para encuadrar las perspectivas de sus creaciones, en especial, las de la tecnología. En particular porque la explosión del conocimiento se ha visto reflejada en una multiplicación incontrolable del nuevo sistema de respuestas <sup>134</sup>. ¿Cuánta capacidad de análisis hace falta para acceder a ellos y dominarlos?

Una de las razones poderosas de las convenciones para el aglutinamiento es la necesidad de la supervivencia. El homo sapiens “ha llegado hasta aquí no porque sea el más fuerte, el más flexible, o el más feroz de todos los animales, sino porque tiene el “instinto social” que le permite construir sociedades para la supervivencia en toda clase de circunstancias: desiertos y selvas, polos y trópicos, en montañas y valles, como nómada o urbano, bajo reyes o presidentes. Este “instinto social” -la compulsión a seguir el rebaño- exige convenciones básicas para reunir: primero palabras <sup>135</sup> para posibilitar la comunicación (puesta en común) entre los integrantes del “rebaño”; segundo, las instituciones <sup>136</sup> que definen y regulan la permanencia de las relaciones entre los integrantes del núcleo (tribu, clan, ciudad, polis, nación).

Sabemos que tanto el lenguaje como las instituciones son construcciones orgánicas y en consecuencia cambian con el devenir del tiempo, aunque lo hacen lentamente. El lenguaje destinado a manifestar lo social se convierte en un lenguaje para la sobrepuja publicitaria donde lo social aparece como tributario de una estrategia de adjetivación y donde puede quedar como un término injertado que ha perdido todo significado en cuanto califica un proyecto de organización de las relaciones sociales contrapuesto. En su construcción la “prudencia analítica” es la mejor aliada para los reguladores (políticos) sociales mientras que las “políticas” sus peores consejeros por la carga de imposición que subyace en su implementación. Cuando una nación conquistadora trata de imponer su lengua al pueblo conquistado, la conversión es difícil, dolorosa y sólo parecerá un éxito total cuando sea tomada como la expresión espontánea de la socialización, instalada en la

---

<sup>134</sup> Por ejemplo se editan por año 30.000 revistas científicas y se presentan 2.000.000 de trabajos científicos.

<sup>135</sup> Uno de sus inventos en el proceso de humanización

<sup>136</sup> Otro de los importantes inventos para consolidar su sistema de vida sociocomunitario

interacción cotidiana, tal como atestigua lo sucedido con la evolución múltiple de la lengua inglesa como expresión del pueblo conquistador sobreviviente en el occidente actual.

Quizás debemos asumir que las instituciones pueden cambiar más rápidamente que la lengua, pero a pesar de ello tampoco lo hacen con facilidad: primero porque el hombre teme a lo desconocido y naturalmente se resiste, y segundo porque siempre aparece la duda en los que están “adentro” del grupo dispuesto a proponer e introducir el cambio institucional, si bajo otro tipo de condiciones y arreglos, serán ellos los que queden “afuera”.

El término “instituciones” es un concepto amplio y complejo. Engloba algo más que los órganos de gobierno (las leyes, la justicia, los parlamentos, los militares, la policía, las elecciones, los Entes del estado). Incluye también las estructuras de participación como la familia, la iglesia, las corporaciones, los sindicatos, los clubes, los equipos, los mercados, las asociaciones, las profesiones, las pandillas de la calle, el delito organizado, las cadenas y los viejos lazos escolares. Es decir, todo aquello que tiene la posibilidad de manifestarse como campo de implementación, con perseverancia y persistencia (tiempo y esfuerzo), donde las prácticas cotidianas se imponen con su permanencia en todo el proceso de convivencia comunitaria, constituye una suerte de proceso de adecuación a las condiciones externas por adaptación (incorporación) en el que adquieren un perfil definido desde el interjuego con la realidad. Un interjuego donde las relaciones escapan a las buenas intenciones de la “política” como sistema regulador de las relaciones en el espacio, el tiempo y los recursos compartidos, instalando un ritmo deliberado de intervención sabiendo que las políticas prudenciales siempre pueden resultar antipáticas. Su objetivo es preventivo: abortar o minimizar el riesgo del conflicto ante la imposibilidad de evitar la controversia (producto de la individualidad y la diversidad).

Aún cuando algún arreglo social no sea incitado por el pueblo, hemos visto como, a veces, éste es capaz de soportar la incomodidad de los procesos desajustados en vez de arriesgarse a adecuar (ajustar) a lo nuevo. Esto es un reflejo instintivo de los humanos, criaturas de hábitos, que buscan la seguridad en el consuelo de que el mañana no será muy diferente de ayer. La vida sería bastante insoportable si súbitamente una mañana el sol apareciera por el oeste o si al poner una pierna delante de la otra, un día saliéramos volando verticalmente, otro día nos inmovilizara o simplemente nos derrumbáramos al siguiente en un claro contexto de descontrol. Por otra parte, la gran transformación es la consecuencia de completar los procesos perceptuales abiertos, indefinidos, con el aporte de recursos de los sistemas sensoriales receptores y emisores, como por ejemplo, el efecto de la ley de la buena forma que definiera la Gestalt<sup>137</sup> o el efecto cercano a cero<sup>138</sup> o simplemente el efecto “phi”<sup>139</sup> que le permiten comprender procesos fuera del control perceptual directo del sujeto.

Evitar la perturbación de los arreglos y esquemas existentes (retronoación) es también la cosa “pendiente” a hacer para minimizar el condicionamiento de la percepción, controlando la aparición de algunos instrumentos que tienen mucho más de creencias paganas que de realidades concretas, que obviamente suponen cuotas de altos riesgos.

No existe una respuesta inequívoca pero quizás tanto el hábito como la prudencia sean hijos del mismo padre: la búsqueda de la seguridad. Lo que sí no podemos olvidar es que también dictan el curso conservador de los comportamientos: ¡antes de saltar, mirá dos veces!. Cuando la incertidumbre acerca del futuro es alta y la insolencia la regla, surge como espontánea la política de “esperar y ver” que, combinada con la alta movilidad relacional, parece ser una forma realista y segura de administrar la transición. Y sin embargo, si bien toda la historia tiene en común esa renuencia del hombre al cambio directo, paradójicamente, también tiene en común ese incansable impulso del hombre hacia la adecuación que el cambio le demanda, ya sea porque la necesidad obliga a la invención de la nueva solución, o porque la visión, que impulsa sobretudo la nueva tecnología experta autónoma<sup>140</sup>, revela una mejor manera o –como ocurre más comúnmente– porque la necesidad y la visión coinciden.

Se trata de imaginar un servicio nuevo o bien una conexión entre campos precedentemente desarrollados o bien lograr la utilización radicalmente nueva de las redes existentes. Se trata, entonces, de evaluar el equilibrio en el contexto y diseñar la conexión de distintos campos de interés, a veces con criterios de transgresión sobre el sistema de definición de los componentes base (lo permitido) tomados fuera de la interrelación, a fin de permanecer a flote en un entorno turbulento.

Si el hombre no hubiere roto repetidamente el molde de las ideas y las instituciones en las cuales hemos nacido, todos seguiríamos viviendo en las cavernas o más aún en los árboles. Los inventos sociales - la idea

---

<sup>137</sup> Efecto perceptual de completamiento de las figuras inconclusa como por ejemplo incluir la espalda cuando sólo reconocemos el frente de la persona.

<sup>138</sup> Factor de ajuste no exacto que permite tomar decisiones sin alcanzar el “cero defecto”

<sup>139</sup> Efecto visual que genera la sensación de movimiento en los carteles luminosos y que está vinculado con la permanencia en el eje del foco para sumarse a la percepción siguiente.

<sup>140</sup> Con sus matrices probabilísticas y de simulación

que se ha institucionalizado– ha transportado al hombre desde las limitaciones para la interacción con el hábitat en la adecuación a las variaciones, que provocó la extinción del Neardenthal, hasta la realidad del potencial presente que encuentra al Sapiens en las puertas de las galaxias.

Sabemos que si alguien no hubiese desafiado el fraccionamiento de la percepción unitaria, la mayor parte de la gente todavía no estaría en condiciones de hacer aritmética simple. Si alguien no hubiese desafiado la verdad científica de que un átomo es la partícula más pequeña posible de materia, no habríamos abierto el universo del poder que existe dentro del átomo. Si alguien no hubiera desafiado el “derecho divino” de los reyes, todavía no se conocería la elección del gobierno propio. Si alguien no hubiese inventado una “i” imaginaria –la raíz cuadrada de menos uno– la física y la ingeniería modernas habrían sido imposibles. Hemos avanzado porque nada en la historia humana es más constante que el cambio y lo hemos tomado como parte del pensamiento cotidiano, como resalta John Diebold. Es decir en el contexto del desarrollo progresivo.

Los cambios en los esquemas sociales no son, en realidad, nada más que el resultado de la misma lógica que se aplica al comportamiento sociocomunitario –al menos para los miembros más sofisticados, quienes son también los más sensibles a las malas señales – cuando a las razonables dudas sobre la solvencia se le suma un sistema de comunicación ajustada. Un proceso de evolución, según las crónicas de la historia escrita, no es el resultado del progreso físico sino del social, corporizado en la naturaleza cambiante de las sociedades que se instalaron a su amparo. Un sistema de cambios necesariamente afectado por la diversidad que ha desatado ritmos diversos: a veces lentos e incrementales; otras veces repentinos y explosivos. Usando las palabras de Newman, podemos asumir que a veces las sociedades se “mueven” y otras “saltan”. En general aludimos a la primera de las acciones como “reforma” y la segunda como “revolución”.

Reforma y revolución no son las únicas alternativas que tiene una institución –sea una nación, un negocio, una iglesia o un sindicato– que se enfrenta con desafíos externos o internos. Esta visión está reforzada por el hecho cierto de que muchas instituciones sociales presentan importantes debilidades estructurales, las que actúan independientemente de los mayores márgenes legales de que dispongan. Existe también, la transformación, aunque la encontremos en las páginas de la historia colmadas de “piedras y cascotes”<sup>141</sup>. Y la transformación significa pensadores conscientes del sentido de la trascendencia con capacidad para “empujar la soga” de arrastre y competencias para identificar las variables ejes del proceso que permitan proponer a la sociedad la implementación de intervenciones que lleven el sentido de flujo de las relaciones hacia el perfil esperado por el conjunto de la sociedad, apoyados por los fantásticos aportes de la creatividad y la innovación (y potenciada por la fantástica tecnología experta autónoma de investigación).

En el ciclo de sustitución natural parece casi seguro que las instituciones que llegaron hasta el presente están condenadas a enfrentar posibles condiciones de extinción. Una extinción que será prematura para aquellas que no descubran la capacidad para auto-renovarse, lo que a su vez es imposible sin un auto-examen. Porque para la mayoría de las organizaciones sociales no es fácil esa reflexión (o autorreflexión) que lleva a idear una nueva perspectiva, asumiendo que el futuro no es sólo lo que vendrá sino también lo que nosotros podemos hacer que venga.

---

<sup>141</sup> Reforma y revolución





## El Liderazgo Funcional

Aunque la lógica sugiere que deben tomarse medidas antes de la ruptura, la historia está repleta de instancias de grandes acciones emprendidas recién cuando estallaron las crisis y además vinculadas con un gran líder. ¿Dónde están hoy esos líderes?

La cuestión recurrente en la discusión de los pensadores ha sido el intento de establecer si el líder es producto de su tiempo o si los tiempos son el producto del liderazgo de un hombre. Pero, también, es necesario resaltar que si no hay una unión de la propuesta y de la oportunidad (como costo de oportunidad), no tendrá seguidores disponibles, y el supuesto líder se irá a la tumba sin que los demás lo lamenten, ni que lo hayan notado o conocido.

Han existido muchísimas ocasiones de este tipo, tanto para los países, como para las compañías y coaliciones políticas. Lo que hace viables a las sociedades, lo que resulta en instituciones que sí funcionan, es la convergencia para la reunión de la oportunidad y del hombre, de las cosas y los pensamientos, de la necesidad y del invento a partir del darse cuenta.

En el contexto de la crisis nunca se crea grandeza por sí sola pero se plantea un campo de manifestación que permite que afloren las condiciones para la grandeza humana. Si bien es cierto que nunca lo sabremos, la forma de evitar muchas crisis surgió de acompañar a gente con visión, anticipando el peligro y previniendo un futuro más brillante. Actuaron en su debido momento contando con la capacidad de escucha de la población. Debemos profundizar el análisis de las tendencias para poder descubrir a tiempo los desvíos y minimizar la disipación de una energía que, por otro lado, no es excedentaria.

La situación actual ha potenciado su dramatismo en lo que se refiere a su inestabilidad y multiplicación de riesgos tanto que para entender algo de lo que ocurre en estos tiempos, necesitamos recurrir a representaciones de la realidad que presentan la condensación de la complejidad, la complicación y la confusión, como por ejemplo la sostenida por Ralph Sier<sup>142</sup>, en la metáfora del juego inventado por él y citado por Diebold: el “baseball chino”. Sier describe el juego así: se juega exactamente como el baseball americano, pero con la sola y única diferencia de que luego de que la pelota deja la mano de quien la lanza (pitcher, bateador o jugador de campo indistintamente) no sólo se pueden mover los jugadores entre las bases, sino que también cualquiera puede mover cualquiera de las bases a cualquier parte, eso sí, siempre que la pelota no toque tierra. Esas son las partes móviles, incoherentes, de un juego que debe continuar. Nada más parecido a nuestros modelos de definición de las pautas de la convivencia social.

En nuestro tiempo, muchas “bases de análisis” se mueven durante el juego, la tecnología cambia, a veces inesperadamente, la población –edad, sexo, nivel educativo– cambia su perfil. El arco de los viejos valores cede el paso al de los nuevos. Nuevos productos desacomodan los mercados. Guerras lejanas traen desorden a los países. Las viejas autoridades caen en desgracia y surgen nuevos ídolos. Fluctúan las monedas, cambia la propiedad, intervienen los gobiernos, estalla el terrorismo irreflexivo y fundamentalista, los precios se van de las manos, el delito avanza rampante. En suma, las bases se mueven profundamente, y todo, justo en la mitad del juego y sin poder intentar ajustar las reglas con anticipación. La búsqueda pasa por el reconocimiento de las condiciones para inventar una respuesta diferente, instalar caminos nuevos a una velocidad que no admite dilaciones.

En un mundo, al parecer fuera de nuestro control y, por otro lado, con la disponibilidad de todas las tecnologías de avanzada para procesar y difundir la información, nos encontramos con que las mismas sólo parecen servir para empeorar las cosas. Aunque con la tecnoglobalización, con los sistemas integrados<sup>143</sup> del tecnoproductivismo desplegado por la tecnología experta autónoma (TEA) se enriquece el comportamiento ya que cada uno está en condiciones de componer su propio programa para la interacción aunque estemos tan abrumados por tanta información contradictoria que nos hace difícil (casi imposible para el pesimismo de algunos) tener opciones responsables. El riesgo inevitable nos conduce a la parálisis política (ruptura del rol ciudadano) y, ante el quiebre del consenso, surge una situación con el electorado y los líderes políticos bombardeados, tanto por “hechos” como por ideas y opiniones “contradictorias”, donde la coincidencia de la dinámica de reclamo queda expuesta a la aparición de “vendedores de alfombras” que puedan intentar llevar el proceso por senderos precisamente no deseados.

Por eso es fundamental que veamos como funciona la contra-estrategia conceptualizadora frente a la saturación para establecer si podemos decir que estamos en una era de “sobrecarga de información”.

Y si es así ¿cómo llegar a un nuevo consenso sobre una visión que guíe a la sociedad global cuando las bases

---

<sup>142</sup> Un científico, filósofo, burócrata del gobierno, consultor de administración.

<sup>143</sup> Producción y servicio

de análisis se mueven, las reglas cambian rápidamente y las señales conflictivas no hacen más que confundir?

Durante una época dominar los núcleos duros de la interrelación imponía el ejercer el dominio del mercado de las relaciones. Creo que la clave para llegar a una comprensión común de las metas de nuestra sociedad es la construcción de una retronoción apoyada en modelos comprensivos dinámicos para transformar cada “dato” en “información” con su carga de decisión (no sirve poseer muchos datos si no habrá decisión). Esa misma información será una “sobrecarga”, inmovilizante, desestabilizadora, si no es información de calidad, reflexivamente preparada.

Acompañando la reflexión de Bressand y Distler podemos decir que la posición es comparable a aquella en la que se encontraría una supuesta “policía del lenguaje” que prohibiera la utilización de determinadas palabras, pero que viera una multiplicación de vocablos nuevos, asociaciones de palabras o “pirateo” de vocablos diferentes. El riesgo, en este proceso, está en el peligro de perturbación sobre el funcionamiento del cerebro, en el contexto de una sucesión interminable de mutaciones. El universo de las relaciones es más complejo, complicado y confuso como para producir la pulverización de los intentos de control clásicos. Esto lleva a veces a la construcción de la perífrasis como estructuras paralelas para dominar el nuevo sistema de relaciones. En ese contexto pareciera que los gobernantes no comprenden la capacidad del pueblo para hacer sacrificios y trabajar de forma mancomunada en pos de metas de largo alcance<sup>144</sup>, como para no ver que si se impusiera en el pueblo el conocimiento sobre los riesgos y beneficios derivados de las acciones de los gobiernos y las empresas que afectan sus vidas, estarían en mejores condiciones de participar responsable y activamente en el proceso decisorio y, lo fundamental, en el proceso de control. Y sobretodo no caer en el riesgo de la contradicción de afirmar que “somos tan democráticos, que hasta le permitimos al otro que piense como nosotros”.

Este es el problema central de cualquier proyecto de transformación de la dinámica política social. Es en definitiva, el desarrollo de invenciones para acotar las limitaciones de la realidad, para traspasar las fronteras de lo permitido, para enfrentar la dureza de la negociación con un modelo de puesta en común donde se entornan las redes de concepto en un proceso para nada lineal. Cuando hablamos de red nos estamos refiriendo a infraestructura, servicios, reglas de acceso.

La contradicción pareciera ser la norma cuando observamos todo esto dentro del campo de lo político y, aún en el manejo de la información por los medios masivos. Una contradicción alimentada por la subjetividad y la objetividad, al mismo tiempo.

Por dar un ejemplo muy simple, con el que creo que mucha gente puede identificarse, cada semana los titulares de los diarios y noticieros parecen dar cuenta de nuevas “pruebas” realizadas por los laboratorios de investigación sobre sustancias que pueden ser peligrosas para nuestra salud. La cafeína, es por ejemplo uno de los casos más habituales de los ataques más contradictorios, ya que ha sido asociada negativamente con ciertos tipos de cáncer, las enfermedades cardíacas, los defectos de nacimiento, la presión sanguínea, el “stress”, el insomnio, etc., con cuanta cosa puede estar dando vuelta e independientemente de como quiera llamársele. Y he aquí que, mechado con otras noticias, a veces hasta perdido en los diseños y prácticamente no con aquella regularidad, hay otros comunicadores que llegan con noticias que nos hablan de sus efectos benéficos: cosas que nos dan un toque de salud, que nos relajan, algo que da energías. Creo que la reacción normal para la población común frente a estas noticias contradictorias, de por sí, es levantar los brazos y las manos en medio de la exasperación, ignorar a los expertos y seguir adelante como uno naturalmente habría actuado de no haber recibido nunca el beneficio del consejo. Si resulta imposible tomar decisiones concienzudas sobre algo tan simple como el café de la mañana nos queda la duda de cómo podremos siquiera comenzar a aproximarnos a las cuestiones críticas de nuestro tiempo, algunas de las cuales hemos señalado en estas reflexiones.

Una vez más coincido que la clave no es más información sino habilidad comprensiva para organizar los datos con la calidad necesaria para el buen uso de la misma. Y esto significa reconocer y aceptar el grado de impacto que tienen los nuevos desarrollos tecnológicos como la inteligencia artificial, por fuera de las decisiones personalizadas, en apoyo para la definición de las condiciones de convivencia.

La democracia, como regla de juego para la participación equitativa, depende de la ciudadanía informada, y la educación pública (tanto sea de operación estatal como privada) es la responsable de construir los modelos comprensivos en la opinión pública para que los engranajes funcionen como nuevos en forma permanente. No se trata de caer en la simpleza de pedir más educación cuando hoy no hay nadie sin educación. (aún el marginado no escolarizado está formado ya que educare, significa conducir para responder de una manera definida). Todos y cada uno están alineados para conducir su proyecto de vida. Lo que sí debe preocuparnos es la consistencia y la validez de esos proyectos con los intereses de la sociedad global. No es sólo una cuestión de cantidad sino más bien de calidad y proyección. No se trata, por cierto, de superponer

---

<sup>144</sup> Según resalta Diebold en Futuro.

jurisdicciones o, lo que es aún peor, burocracias. La idea de un activo concierto de ideas en el marco regional, con capacidad para intervenir frente a las crisis, tiene el atractivo de asumir la propia autoridad para resolver cosas que son comunes.

En coincidencia con esta línea de pensamiento encontramos lo que escribió el ex Secretario de Estado de EEUU Cyrus Vance:

*“Ningún tema ha suscitado más confusión que el rol que debe tener la opinión pública. Nuestra premisa es que la respuesta a esta cuestión es clara: el público debe tener su palabra sobre aquellos aspectos de la carrera armamentista nuclear que plantea interrogantes a los valores humanos fundamentales, diferentes de las cuestiones técnicas o de los temas de táctica militar o maniobras geopolíticas”.*

No quedar afuera de las decisiones estratégicas para la trascendencia. La cuestión principal es entender los fundamentos de las políticas alternativas que pueden forjarse y sus correspondientes costos y consecuencias. En el marco del futuro el destino de las democracias se juega al unísono hacia fuera y hacia adentro de las fronteras. Es preciso imaginar nuevas instituciones y reforzar con urgencia las existentes para ofrecer una cobertura política a las crisis que, sin dar respiro, erosionan la estabilidad de nuestras democracias. La inseguridad interna es un factor desequilibrante para la paz externa. El valor de la información sobre un tema tan central como la cuestión armamentista, más allá de su influencia sobre el desarrollo tecnológico, constituye una de las problemáticas que debe concentrar el esfuerzo de la comunidad.

Esta información, a su vez, es la base para poder desarrollar un debate público internacional, esencial para que cada sociedad llegue a definir sus expectativas frente al riesgo de una política armamentista que, con la capacidad de destrucción que tiene hoy, pone en peligro a toda la humanidad, en una situación de mediano plazo que puede ser altamente negativa. Y, en lugar de inmovilizar tantos recursos en la creación, instalación y aceptación de las armas nucleares (llegando al extremo de grandes arsenales que hasta podrían considerarse estúpidos, con capacidad para destruir dieciséis veces al enemigo, por si con una no alcanzara), estar dispuestos a invertir en desarrollos para multiplicar el bienestar de la comunidad, con renovada intensidad y cierto sesgo pro-cíclico para acercarnos a la anhelada felicidad.

## **Sociedad para el desarrollo de nuevas actividades**

Desde luego que todo cambio radical que se introduzca en las formas centenarias de las relaciones institucionales habrá de demandar tiempo y esfuerzo, frecuencia y experimentación. Estamos ante la demanda de una organización de la gestión pública que asegure una inversión eficiente que acompañe el contenido tecnológico del desarrollo internacional. Esto supone evitar las localizaciones artificiales y los proyectos amparados en la protección fiscal demagógica. Alinear la capacidad de captación, retención y desarrollo del potencial laboral con los principios del crecimiento con un genuino y eficaz proceso de formación de operadores autónomos para la nueva tecnología experta autónoma que converja con el soporte de una infraestructura social moderna y abarcativa. Para continuar en la línea de la reflexión es lícito que nos preguntemos si estas condiciones se dan en el marco de las actuales políticas públicas.

La cohabitación como concepto funcional para la convivencia social ha tomado carta de identidad pública en los “mass media”<sup>145</sup> a partir de la instalación como modelo que emerge de la política como campo de actividad y que termina impuesto al resto de la comunidad en la búsqueda espontánea del equilibrio en la sobre vivencia. He aquí que la comprensión de sus lineamientos de análisis puede irradiarse hacia el amplio frente de la gestión de la toma de decisiones en otros espacios organizacionales institucionalizados, creados esencialmente a imagen y semejanza<sup>146</sup>. Los muchos ejemplos exitosos han sido casos aislados. Lo que se necesita es centrar el spot (luz, atención) de la opinión pública en aquellas alternativas de servicio que parecen funcionar para el conjunto de la sociedad y luego volcar los esfuerzos para entender lo que se necesita para sacar estas ideas del tablero de diseño y ponerlas en práctica.

Nuestros procesos de políticas parecen incapaces de concentrarse, hoy, en un problema, hasta que no se produce una situación de crisis. Sabiendo que la acción correctiva de los modelos sociales de comportamiento llevan años para la instalación y reconversión, y que las variables para la transformación económica también requieren décadas de reconversión. Aunque aún no hemos cortado con una economía que dirigió soluciones costosas y chapuceras al amparo de “lo que se corta de día, crece de noche” y “una cosecha nos salva”, debemos prepararnos para darnos cuenta que se agotó el ciclo e iniciar el largo, complicado y complejo proceso de reconversión de la retronoción que sostiene la definición de nuestro rol ciudadano.

Cada vez más las decisiones pueden tender a ser equivocadas porque cada vez más las intervenciones

<sup>145</sup> El nuevo concepto de organización corporativa de la prensa oral, escrita y televisiva

<sup>146</sup> Planteo presentado en el paper Cohabitación: un nuevo disparador en la gestión empresaria – 1999

(potenciadas por el marco del desarrollo tecnológico) disparadas por las decisiones están dirigidas al impacto sobre sistemas complejos y una simple falla en un componente generará grandes desvíos, tanto como para llegar a colocar a toda la población (hasta alcanzar la dimensión especie) al borde del colapso.

La relación entre la toma de decisiones oportuna y la disposición de una adecuada información de ninguna manera se limita a decisiones que involucren horizontes de corto o medio plazo. Es necesario articular análisis que incluyan la construcción de escenarios apoyados en los modelos de percepción de la prospectiva para incorporar el estilo de gestión a claros proyectos de desarrollo definidos en el largo plazo. El impacto de la tecnología experta autónoma, con su demanda de pensamiento alternativo, constituye el recurso esencial para lograr los nuevos resultados. Debemos darnos cuenta que vivir en el cambio turbulento se ha transformado en un pasatiempo peligroso.

Nuestra preocupación central hasta el presente ha estado focalizada en descubrir el “por qué” y esto, implica la implementación de estrategias de pensamiento sobre procesos del pasado con contenido judicial, crítico. No nos damos cuenta que lo hacemos sobre una realidad imposible de modificar. Así, nuestro sistema político tal como está diseñado, basado en la preeminencia de las decisiones del pasado, no podrá abordar inteligente y vigorosamente los problemas que, al estar en el futuro, son esencialmente especulativos y remotos en el tiempo.

Podemos leer en los escritos de Antoine de Saint Exupery:

*“... en cuanto al futuro tu tarea no es preverlo, sino hacerlo posible ...”*

Para progresar no basta con actuar, es fundamental intentar saber en qué dirección hacerlo. Un tema importante para la reconversión y adecuación a las nuevas condiciones de convivencia, por ejemplo, será la construcción de los marcos de referencia para vivenciar el largo plazo. Una de las limitaciones es el concepto de “siempre” que, para nosotros, sobre todo los americanos, no supera el horizonte de los 200 años del desarrollo industrial, donde se hace difícil incluir la TIR (tasa interna de retorno de la inversión) de largo plazo como el tiempo necesario para que la relación entre los beneficios y los costos alcancen el punto de desvanecimiento y como sistema de influencia sobre el modelo de toma de decisiones. Por eso quedamos expuestos en la inmediatez sólo a la incorporación de la lectura de la línea de balance (*bottom line*) como el referente más importante para la cadena de decisiones en los procesos organizados.

En el mundo actual, donde la electrónica y los jets condensan tiempo y espacio, hasta casi diluirlos, todos nosotros vivimos preponderantemente con la presión de nuestro pasado. Necesitamos construir, en el ámbito formativo sociocomportamental, modelos comprensivos y matrices cognitivas dinámicas para desarrollar el pensamiento abierto y alternativo, con capacidad para entender sin descalificar, para avanzar sobre los diseños estratégicos que nos alineen con el largo plazo de la especie (al menos los 4500 millones de años que restan hasta que se apague el sol).

Aunque nos neguemos a verlo –y sin duda con la carga de la visión de los ancestros - una cuestión central de nuestra sociedad es la continua incapacidad para manejar las necesidades en materia de cambios demográficos (forma, magnitud y control), manteniendo el estigma de la formación de los paradigmas para la conducción bajo el estímulo de referentes externos, simplemente que cotidianizados por los medios de difusión integrados.

Ergo, la clave está en revisar profundamente el sistema de toma de decisiones para reducir el monto del desvío optimizando la relación Diseño / Implementación. Descubrir en la raíz de la retronoción los componentes restrictivos para permitir la libre expansión de las tendencias proactivas que desarrollen la capacidad transformacional de la intervención.

Aprender todas las reglas y luego infringir algunas, es parte de la ocasión para encarar la cadena modificadora de la retronoción instalada en el liderazgo que se requiere para emerger del principio excluyente de la acumulación, surgida esencialmente en el contexto de la “administración de la carencia”.

Un ejemplo del desajuste de las políticas socioeducativas es seguir formando sólo pedagogos, habilitados para trabajar en la pedagogía (como especialistas en cómo aprenden sujetos desconocedores, los niños) y no antropogogos, habilitados para trabajar con la antropogogía (como especialistas en descubrir cómo des-aprenden y re-aprenden para emprender sujetos “aprendidos”, los adultos) y que nos lleva a enfrentarnos, inevitablemente, con la gran dificultad para facilitar la reconversión del pensamiento estratégico, abierto, alternativo, más allá de unos pocos intentos que se han realizado para alcanzar el trabajo con los des-aprendizajes, desplegados en los últimos años.

Sobre todo porque la emergencia de los desarrollos tecnológicos de nuevo tipo que operan “llave en mano” en períodos muy cortos, provocan la necesaria participación de todos y cada uno de los miembros de la comunidad en, por lo menos dos, procesos de reconversión de los modelos comprensivos y las matrices cognitivas, a lo largo de su vida laboral. Hemos pasado en menos de cincuenta años de un horizonte de cinco

años para el surgimiento de una nueva generación tecnológica a los apretados dieciocho meses que presiden, sobre todo, la transformación informática actual.

Un campo inesperado pero imprescindible para la construcción de los espacios de ocupación que reinstalen a los obsoletos excluidos de las estructuras productivas por el efecto modificadorio de la TEA.

La tecnología fue, y sigue siendo, la puerta para acceder a las condiciones de transformación del perfil sociocomportamental de la especie. El quiebre inicial sobre la condición de “primates humanidos”, fue el que desarrollaron aquellos que salieron del bosque para romper la limitación de la cadena biológica de reposición de energía.

El acceso al perfil de “hombre” lo llevó hacia el dominio del espacio (sedentarización y urbanización) y del control del tiempo (ciclos naturales) para generar un medio ambiente a su medida, regulando los sistemas de relaciones para asegurar la convivencia en el espacio común.

Hoy estamos rodeados de máquinas, dependemos de ellas aunque nos asusta lo poderosas que han llegado a ser. Nuestras máquinas nucleares tienen el poder de destruir el mundo. Nuestras máquinas electrónicas tienen un nivel de autonomía que amenaza quebrar nuestro poder de control. Asimismo experimentamos sospechas de las nuevas “máquinas con rasgos psicológicos” y el temor de la íntima relación del “fanático” (en su versión terrorista) con su objeto de destrucción. El control que éste tiene sobre el arsenal tecnológico es tan perturbador, porque nos sentimos controlados, sentimos miedo de su uso, de la disposición de la máquina como una compañía segura, porque también nosotros podemos sentir el impacto de su seducción.

El desafío central de los hombres (como categoría genérica) es llegar a la condición de “ser humano” como autor de su propio perfil de comportamiento consensuado, donde la paz por propia decisión constituye la más alta categoría para el concepto de libertad en la participación sociocomunitaria. Crecer sí, y solo sí, el otro crece conmigo, recíprocamente, al amparo de las fantásticas potencialidades de la tecnología para la transformación de la especie. El desafío es el pensamiento abierto y alternativo como factor diferencial para evitar la generación de “series” de seres sumisos (obedientes), tributables (aportantes) y consumistas (propulsores), que posibiliten el desarrollo de un rol ciudadano con identidad, pertenencia y compromiso para enfrentar procesos cada vez más complejos, complicados y confusos de percibir.

Es decir apuntar a mirar el desarrollo como persona dentro de procesos en lo fáctico (contexto operativo) y no en lo literario (texto descriptivo). Así la actitud de cuestionamiento frente a todo lo fáctico transformará la consigna impuesta de la búsqueda de la excelencia en la “excelencia de una búsqueda”, ya que la primera información siempre puede ser una información equivocada. Pero por sobre todas las cosas recordar que los procesadores (micro y nano ordenadores) pueden transformarse en inútiles si olvidamos que sólo pueden darnos respuestas y que un poco de información útil es más valiosa que una montaña de datos irrelevantes.

*Nunca sabrás lo que eres capaz de conseguir si no lo intentas.*

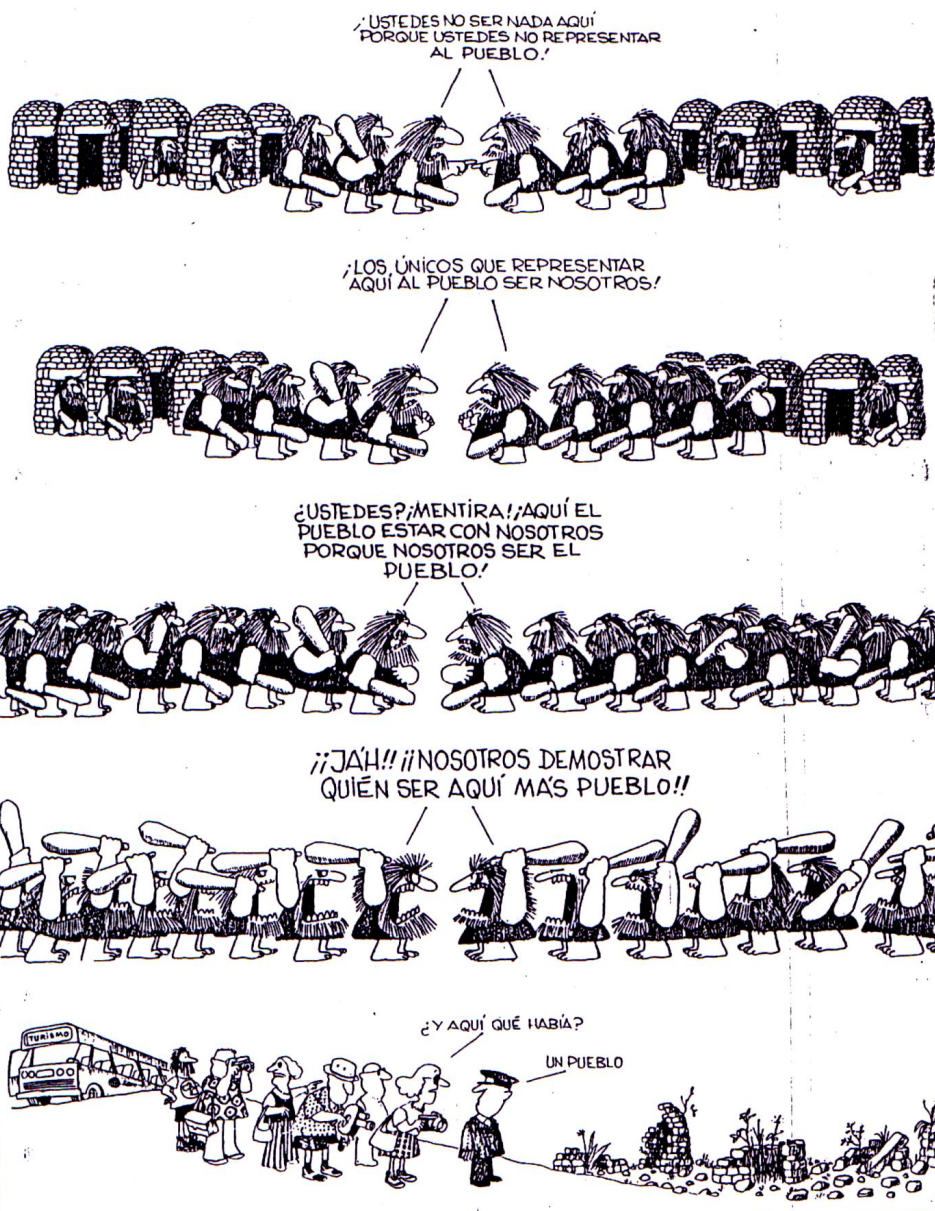
Todos somos iguales ante la ley de un mercado que premia, indefectiblemente, al mejor y condena al que se queda afuera. Un desafío central para los especialistas en comportamiento (familiar, social o laboral) que espera disparar y potenciar la capacidad de reflexión de cada uno de los lectores. Esta propuesta no pretende más que aportar una voz a dicha reflexión para la construcción colectiva.

**LICENCIADO CARLOS MEDICO ALGAÑARAZ,  
PROFESOR EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
ESPECIALIZADO EN MIGRACIONES A NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO, RECONVERSIÓN  
DEL POTENCIAL LABORAL Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS EDUCATIVOS.  
BUENOS AIRES, 4 DE ABRIL DE 2014**



## APÉNDICE

*Para que no nos pase lo que Quino representa tan bien y  
a quien agradezco su genialidad*



## **ALGUNAS REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS BASICAS SUGERIDAS PARA SER CONSULTADAS Y RELACIONADAS**

TOFFLER, Alvin;  
La Tercer ola;  
El shock del futuro;  
la Empresa flexible.

RIFKIN, Jeremy;  
El fin del Trabajo

DIEBOLD, John,  
Futuro

DRUCKER, Peter,  
La gerencia de empresa

FUNDACIÓN DRUCKER,  
La organización del futuro

FUKUYAMA, Francis,  
El Fin de la Historia

CARCAMO, José,  
Hacia una Nueva Economía

BRESSAND y DISTLER,  
El Mundo del Mañana

SCHULTZ, Theodore,  
Invirtiendo en la gente

TURKLE, Sherry,  
El Segundo Yo

FOUCAULT, Michael,  
L'Ordre du Discours

SOLER, Gustavo,  
Los Rasgos del Cambio

MEDICO ALGAÑARAZ, Carlos  
La Incertidumbre del Cambio, Revista de ADCA N \* 52  
Paper, Publicación del congreso de ACAPIL, 1993  
Cohabitación: un nuevo disparador en la gestión empresaria – paper 1999

LOPEZ PASQUALI,  
El Cerebro Arcaico, Ed Peñafiel

LOPEZ, PARADA y SIMONETTI,  
Psicología de la Comunicación

COSTA PINTO, L.A.  
La Sociología del Cambio y el Cambio de la Sociología

TIGER y FOX,  
El Hombre, Animal Imperial

CASSIRER,  
Antropología Filosófica

SCHEIN, Edgar  
Psicología de la organización



NEMETH BAUMGARTNER,  
Metanoia

ORWELL, George,  
1984

SCOTT PECK, M  
La nueva comunidad humana

SUN TZU,  
El arte de la guerra

LEVY, Norberto,  
El camino de la autoasistencia psicológica

BOUTHOU, Gaston,  
Biología social

CHEDAUX, Irene,  
La empresa en la gran sociedad industrial

TURKLE, Sherry,  
El segundo yo

DIAZ, Esther,  
La ciencia y el imaginario social

GOMEZ POVIÑA, Oscar,  
Para qué y cómo aprendemos

SCHUMACHER, E. F,  
Lo pequeño es hermoso

ROBINSON, W. P,  
Lenguaje y comportamiento social

THURBIN, Patrick,  
La empresa capaz de aprender

LUDOJOSKI, Roque,  
Andragogía o educación del adulto