

# ***Aspectos fundamentales que conforman las estrategias de formación gerencial de los espacios decisionales. Bases para una evaluación del programa de formación en Alta Gerencia***

*Raúl Motta*

*“Todo nuevo refugio  
es una antigua trampa”*

La agenda internacional muestra, como una fotografía satelital, el agotamiento del mapa geopolítico y, tal vez, hasta de las propias lógicas de poder del siglo XX elaboradas en el siglo XIX<sup>1</sup>.

El abrupto desmantelamiento de la coreografía del teatro del mundo ha dejado a las sociedades a la intemperie, no sólo a merced de sus males, sino, en forma amplificada por la telemática, a la vista de todos y sujetas a impactos sociales y económicos producidos, muchas de las veces, en lugares lejanos y hasta inhabituales para la visión clásica de las relaciones internacionales.

Aparecen, así, de manera inédita, no sólo las grandezas y las miserias de la humanidad, sino también la puesta en escena en tiempo real de sus consecuencias: las guerras, la crisis ambiental, el hambre, la peste, la corrupción, la violencia, la injusticia, la multiplicidad de creencias encontradas y enconadas.

Estas imágenes muestran la irracionalidad de muchas acciones humanas y, a su vez, algo que es muy importante: el fatalismo implícito en las ideas modernas de progreso automático y el mesianismo de las ideologías decimonónicas basadas en el progreso, entendido como la conquista de un futuro «seguro», «confortable» y «estable».

El mundo no funciona solo, ni para las elites «ilustradas», ni para los ricos, ni para los pobres. El mundo parece estar en una encrucijada tanto para los que tienen como para los que no tienen poder; la responsabilidad no es la misma, pero sí las consecuencias a mediano plazo, hoy corto por la velocidad de los acontecimientos.

Este impacto telemático, para cualquiera que se sitúe frente a un televisor, genera un estado de intemperie y lucidez cuyo resultado es la licuación del sentido de la existencia elaborada por los mitos modernos.

Aparece, entonces, la sensación de que «todo nuevo refugio es una antigua trampa». Pero ¿se puede vivir sin refugios?

Este estado del mundo pone en el centro de la escena el problema de la acción humana en términos de libertad y de responsabilidad en un nivel de escalas, cuyo

dinamismo y magnitud han adquirido una complejidad imposible de ser percibida con los viejos esquemas de análisis y gestión, que pretenden conformar las aptitudes y actitudes del liderazgo, así como la gerencia tanto pública como privada.

La mayoría de las organizaciones e instituciones de gobernabilidad social existentes son centralizadas, resultan muy poco articulables e interactivas. y, la mayoría de las veces, ocultan una pirámide informal y poco transparente. Sin embargo, el terrorismo y el narcotráfico obtienen su eficacia adaptando formas organizacionales y gerenciales pertenecientes a la noción de redes, tanto locales como globales, y utilizando al máximo la capacidad de la informática y las telecomunicaciones, lo que deja a la mayoría de las administraciones fuera de escala para su accionar eficaz.

De esta manera, el sistema de administración social imperante, aunque asuma tímidamente los criterios de flexibilización y descentralización, al carecer de una verdadera participación social y a escala real, sigue encontrándose peligrosamente cerrado porque, como todo centro estructurado, lo que hace en realidad es enviar y deshacerse ingenuamente de entropía (desorden) para absorber la innovación potencial (incluida la incertidumbre) acotada de su entorno.

Así, el sistema mundial que muestra el mismo fenómeno, pero amplificado, no se reticula a través de una verdadera descentralización, y se encuentra en una paradoja: a mayor entropía generada, menor incertidumbre, originalidad y frescura recibe; de allí que este fenómeno se manifieste por medio del ruido creciente y la saturación ambiental.

El proceso se acelera, y esto puede observarse en la emergencia del «sobrepasamiento», es decir, la sobresaturación de los «ojos» del sistema central para alertas tempranas.

En ese sentido, si el sistema mundial no asume la crisis de escala provocada por la mutación mundial existente, ni enfrenta el desafío que encierra una rápida búsqueda de una dinámica de gobernabilidad mundial para evitar las catástrofes de las inercias del dislocado sistema mundial, hoy en plena discusión, entonces será inútil plantearse el problema de una óptima ubicación de nuestro país en el mundo, ya que éste está en plena crisis de continuidad.

¿Queda algún lugar dónde ir inmune al impacto de esta mutación global?

El objetivo de este trabajo presupone los actuales interrogantes de la agenda internacional, la cual tiene como características la emergencia de hechos inéditos, ya que, en casi todos, está en juego la problemática de la supervivencia de las especies (incluida la humana). No es una visión ecologista; la problemática ecológica es una señal muy fuerte de esta inédita circunstancia.

De allí, entonces:

1. La preocupación por la percepción del sujeto decisor sobre el contexto mundial, ya que su impacto local está vinculado a la crisis general de paradigmas (en especial, de la cultura organizacional) y a la crisis de la planificación pública y privada, que

circula por el mundo y se manifiesta con distintos matices, según las regiones.

2. Desde el punto de vista objetivo, esta preocupación por la crisis organizacional está directamente vinculada a la obsolescencia del modelo organizacional-mecanicista y funcional, apenas corregido por la incorporación de la cibernética en forma ingenua y simplista.

3. La convergencia de las problemáticas, es decir, el problema de la planificación y la crisis organizacional nos lleva al eje de la cuestión, que es la crisis de escala de los espacios decisionales (por ejemplo, el Estado-Nación). Y esto nos reenvía al punto de partida: el asunto de la percepción como factor estratégico de anticipación en contextos de tiempo real. Porque las cuestiones emergentes no convencionales no se perciben, pero son los gérmenes del futuro. Peter Drucker llama a estos gérmenes «no-acontecimientos».

De allí, la necesidad de un sistema de capacitación permanente para quebrar hábitos correspondientes a actividades obsoletas y de asumir los miedos que genera la incertidumbre del contexto local y global.

Este cambio de carácter global contiene dentro de sí, entre otras cosas, los siguientes elementos:

1. La transformación del tamaño relativo del mundo por el impacto de la telemática.

2. La desconexión de los flujos económicos de la geografía humana y de los ecosistemas, fenómeno que provoca el aumento de la productividad, pero no del empleo; y, curiosamente, la emergencia del valor de lo geocultural como generador de pertenencia y singularidad económica y social frente al desvanecimiento de las estructuras convencionales de contención organizacional.

3. La cultura en la era industrial estaba relegada al disfrute de las clases ociosas, pero hoy se transforma en una creciente dimensión económica. Surge la industria del signo y el símbolo (colores, aromas, sabores, costumbres, formas exóticas). A su vez, estos símbolos vinculados a estilos culturales se transforman en los códigos de pertenencia sostenedores de la soberanía, que hoy es más ecosistémica y geocultural que económica y estatal, con una capacidad de recreación de las comunidades más eficaz que la de los estados.

4. La aparición de actores transfronterizos con una capacidad de decisión superior a la de los Estados Nación, así como de actores locales difíciles de percibir y contener por la visión parcial y compartimentada de la administración pública actual.

5. La aceleración y fragmentación del tiempo histórico por la velocidad de la comunicaciones y el transporte.

6. Nuevas escalas temporales de organización de la información no perceptibles por el ser humano; por ejemplo, el nanosegundo.

7. Surgimiento de una nueva dimensión interactiva entre las sociedades, un



nuevo «espacio» internacional que incluye al anterior: la «tecnoosfera»,<sup>2</sup> soportada por el espacio informático, componente principal del sistema telemático.

Aquí se borran no sólo las fronteras, ya que este espacio informático se halla a muchos kilómetros de la superficie de la tierra soportado por satélites y ahora bajo el mar, sino que, a su vez, plantea el límite entre lo natural y lo artificial en el quehacer científico-tecnológico. Este ámbito invade, cada vez más, tanto la cotidianeidad como la interioridad y el esquema corporal humano (por ejemplo, la perplejidad del sistema jurídico frente a los problemas éticos de la manipulación genética, por un lado; y el impacto organizacional de las oficinas virtuales, por el otro).

A partir de estas problemáticas, cobró sentido la afirmación del científico y filósofo Michel Serres cuando señaló lo que más le escandalizaba: no era el tremendo poder técnico y científico de dominar que adquirió el hombre sobre la naturaleza en general, sino la incertidumbre sobre si la humanidad podrá «dominar» esa dominación.

La licuación de las fronteras conocidas en casi todas las dimensiones del contexto social transforma el cambio en el que vivimos en un proceso desgarrador, vertiginoso, irreversible, cualitativo y desorientador.

Esto, a su vez, impacta en la identidad misma del sujeto provocando el estallido de sus coordenadas de reconocimiento y pertenencia, generando ansiedad, angustia y fugas, debido al desvanecimiento de sus sistemas de pertenencia que, poco a poco, se van reconfigurando a través de dilataciones (de incumbencias), estallidos (de formas e instituciones), licuaciones (de hábitos y costumbres), hibridaciones (de estilos de gestión), borradura de límites y fracturas.

La reconfiguración de los sistemas de pertenencia requiere una semiosis del amparo (recontextualización de su ámbito organizacional y de los planos simbólicos de su existencia) para poder asumir el impacto irreversible de la instalación de un sistema mundial telemático, consistente en un circuito retroalimentador compuesto de: comunicación + informatización + transporte + nuevos materiales (semiconductores) + satelización = soporte de un espacio informático que sostiene, a su vez, el funcionamiento de la tecnoosfera, fuente constante de complejidad e incertidumbre.

Derm Barrett (1988)<sup>3</sup> afirma que: «el mundo se lanza hacia el tercer milenio, para el que sólo faltan doce años, y ya es evidente que la nueva era será de hipercambio, cambio estructural, radical, rápido, de un tipo y una clase que trasciende cualquier otro presenciado en este siglo».

Gran parte de ese cambio es impulsado, y aun será más intenso, por los descubrimientos y desarrollos en ciencias que evolucionan con rapidez, tales como la biología molecular, la genética, la matemática, la psicología y la inteligencia artificial, así como también la física y la química. Otros cambios se verán impulsados por las fuerzas naturales y humanas que trabajan en la biosfera, el clima, la demografía y el

ecosistema del planeta. Las nuevas ideas y demandas apremiantes sobre justicia, política, leyes, economía, ética, educación y relaciones humanas, agregarán sus peculiares energías y dinámicas.

Esto implica, entonces, que no hay que prepararse para el cambio, se está en el cambio. Tampoco el cambio puede interpretarse como un momento crítico, es decir, como un momento de turbulencia en donde el cambio es una cota de incertidumbre momentánea. Por lo tanto, no se planifica ni se administra «para» el cambio, ni se administran ni planifican los resultados del cambio, sino que se administra y planifica «para», «en» y «el» cambio dentro de distintos metaniveles de complejidad caracterizados, hoy, por un «momento» mutacional (bifurcación). El costo social de este «momento» mutacional es inversamente proporcional a la capacidad de percepción, anticipación, innovación y gerenciamiento existentes en los espacios decisionales <sup>4</sup>.

Barret denomina a este momento mutacional «hipercambio». El hipercambio es perturbador y dislocante. Es el tipo de cambio que rompe los modelos y estructuras establecidos, que disuelve las misiones y roles originales de las instituciones, que reforma y reorganiza, que reemplaza y trasmuta todo el orden de las cosas, que rasga y vuelve a coser con nuevas formas todo el tejido de la sociedad, de la economía, y de la vida humana, y señala que durante el tercer milenio -en el que pasarán la mitad, o más, de sus vidas todos los que ahora tienen veinte o treinta años de edad- no habrá la estabilidad que se conoció alguna vez, desde los clásicos esquemas mentales, ni siquiera por períodos breves. Lo mismo será para las organizaciones y las empresas <sup>5</sup>.

Este período mutacional es motorizado por las innovaciones provenientes de la revolución científico-tecnológica (RCT) que, según ciertos especialistas, ha realizado una metamorfosis de su base paradigmática, hoy basada en la microelectrónica.

Este cambio paradigmático ha generado también procesos transfronterizos en el mapa «sustancial» de los artefactos tradicionales y dio lugar a un fuerte impacto reestructurante de las realidades subyacentes de la existencia, innovaciones que traspasan las «fronteras sustanciales» de los artefactos que conformaban el paisaje mental de las sociedades industriales <sup>6</sup>.

El hecho de que todos somos potenciales «viajeros del espacio informático» que, a su vez, se encuentra navegando a través del universo en la «nave espacial Tierra» es una concepción moderna que ya se ha convertido en un clisé, pero esto no le quita actualidad a las preguntas más urgentes: ¿hacia dónde vamos? ¿qué nos reserva el futuro? ¿podemos ver más adelante? ¿qué podemos hacer acerca del futuro? ¿podemos crearlo? ¿podemos planearlo? ¿podemos controlarlo? ¿podemos administrarlo?

¿Qué tipo de organizaciones y qué clase de estilos personales y gerenciales serán los mejor adecuados a un mundo de hipercambio?



Es claro que un mundo de hipercambio demanda organizaciones que puedan involucrarse en estrategias muy heterogéneas entre sí, espacios complejos y constantes innovaciones. No la innovación ocasional, sino la innovación crónica, firme, habitual, de todos los días.

Serán organizaciones donde las tareas, los deberes, las relaciones de subordinación y otros vínculos de trabajo entre las personas serán fluidos, abiertos y autoajustables. El modelo organizacional será, probablemente, el de redes sociales cuasi informales.

Ver en el cambio requiere considerables poderes de percepción. Es por eso que en estos casos los artistas son, muchas veces, las personas que mejor perciben el cambio, y no los economistas, o los ingenieros, los políticos, o los ejecutivos que, a pesar de admitir la existencia de la mutación actual, siguen extrapolando, en la mayoría de los casos, imágenes y escenarios basados en experiencias de un contenido cualitativo y cuantitativo inconmensurable.

La percepción artística es una especie de percepción de «segundo orden» que no ve solamente lo que está allí, sino lo que le está pasando a eso que está allí, no solo es una visión de factores cualitativos, sino también de singularidades.

En relación a esta cuestión señaló el escritor, dramaturgo y ex Jefe de Estado Vaclav Havel:

*Hay que darle otra vez a las cosas la oportunidad de presentarse como son, de ser percibidas en su individualidad. Tenemos que ver el pluralismo del mundo sin restringirlo con denominadores comunes o reduciendo todo a una única ecuación común. Tenemos que tratar de entender más y de explicar menos.*

Y si hablamos de «ver en el cambio» es porque esta clase de visión sólo puede tener lugar en «los ojos de la mente», en la imaginación individual y social. Anticipar el cambio tiene que ser un ejercicio de la imaginación aplicado a los datos del presente y a la interpretación constante del pasado. El pronóstico basado en tendencias del pasado no es un modo practicable de visualizar los cambios futuros.

La necesidad de anticipar y conceptualizar en el cambio es lo que hace que la «visión» prospectiva, la visualización del futuro, la imaginación y la creatividad se transformen en la base que alimenta el éxito del liderazgo y el gerenciamiento actual. Cuanto más cambio haya y cuanto más rápido ocurra, tanto más valiosa es la persona que puede «ver adelante», que puede, de hecho, «mirar desde el futuro». La visión prospectiva es retroprogresiva y requiere un proceso de maduración y recreación personal considerable.

Muchas organizaciones en el sector privado y en el público confían grandemente, todavía hoy, en los métodos de la burocracia actual. La teoría burocrática de la buena gerencia confía en los principios de autoridad, formalidad, impersonalidad, racionalidad, especialización y procedimientos, principios que estaban altamente

difundidos en el siglo XIX, pero que son altamente contraproducentes hoy en día, excepto cuando están muy atemperados, modificados y enmarcados en una idea general de la actividad gerencial como proceso.

El concepto de «proceso gerencial» (examen del entorno, pronóstico, establecimiento de metas, planificación, organización, comunicación, implementación y control) fue descubierto alrededor de 1900 por el industrial francés Henri Fayol. Pero no fue adoptado y utilizado por la General Motors hasta 1921, ni por la General Electric hasta 1950. La mayoría de las organizaciones todavía no lo ha adoptado. Otras ni siquiera se han enterado aún de que existe, menos aún existe una acabada conciencia de que muchas de sus consignas deben ser revisadas en profundidad.

El aspecto extravagante del retraso en la cultura organizacional es la tenacidad con que pueden persistir las ideas arcaicas e inadecuadas al contexto social. Hasta las más primitivas y supersticiosas, que se contradicen totalmente con los nuevos conocimientos, son sostenidas todavía por líderes y gerentes que, por otra parte, utilizan y son responsables de elementos de uso cotidiano sofisticados; y esto debido a sus miedos atávicos inconscientes, a su entrenamiento anterior o a sus necesidades emocionales apremiantes, admisibles, tal vez en la vida cotidiana, pero muy peligrosas a la hora de tomar decisiones.

Un respeto casi supersticioso por las variables cuantitativas y estadísticas puede verse, a veces, en aquellas culturas empresarias que sobreestiman y subestiman la observación personal como base para la toma de decisiones ejecutivas; y, al mismo tiempo, mistifican y subutilizan la tecnología que tienen a su alcance.

*Buscamos nuevas recetas científicas, nuevas ideologías, nuevos sistemas de control, nuevas instituciones, nuevos instrumentos para eliminar las temibles consecuencias de las recetas, las ideologías, los sistemas de control, las instituciones y los instrumentos anteriores. Tratamos las fatales consecuencias de la tecnología como si fueran defectos técnicos que la propia tecnología puede remediar por sí misma. Buscamos una salida objetiva para la crisis del objetivismo... Lo que hace falta es algo diferente, algo más amplio. Debe cambiar radicalmente la actitud del hombre hacia el mundo (Havel).*

El hecho es que gran número de personas en la sociedad moderna, a menudo con grados universitarios y/o en funciones importantes de liderazgo, van diariamente a su trabajo en autos con sistemas computarizados de carburador y escuchan y realizan por la radio y sus teléfonos celulares transmisiones vía satélite; y, sin embargo, sus mentes están gobernadas por creencias organizacionales y gerenciales primitivas que vienen de un contexto inexistente o peripetido.

Confundir solidez personal con rigidez estructural de actitudes y aptitudes decisionales en un contexto mutacional es fomentar el fracaso y la obsolescencia, porque una cultura organizacional adecuada a los desafíos sociales de la actualidad



requiere perfiles flexibles, templados en el juego del éxito y el fracaso, altas dosis de voluntad para la autocapacitación, responsabilidad, aumento considerable de la sensibilidad y la existencia de la percepción junto a la intuición en el conjunto de las aptitudes gerenciales<sup>7</sup>.

Un cambio en la cultura organizacional sólo puede tener lugar a través de un proceso de formación y un cambio cultural. Cualquier formación que se dirige a ayudar a las personas a re-examinar sus creencias, percepciones y valores (a diferencia de la educación actual, que se preocupa simplemente por la adquisición de conocimientos e información) requiere que las personas involucradas se comprometan en un proceso de conversación, diálogo y debate en el que los puntos de vista se presentan para su crítica y reconsideración, y son examinados para conformar «metapuntos de vista» de carácter global y biodegradables.

### **El círculo retroalimentante de la crisis y la creatividad en los actores decisionales**

Crisis cultural, crisis de teoría, crisis de la complejidad organizacional creciente. Nuestro sistema mundial se ha dislocado y tenemos muchas más variables que ecuaciones para integrarlas en una racionalidad inteligible. No se sabe cuál puede ser la nueva racionalidad que pueda subsistir tras la vieja racionalidad, ya sea weberiana, parsoniana o incluso marxiana. Tenemos muchos más datos que teoría para procesarlos. Tenemos un exceso de información. Cuando todo el mundo habla, nadie escucha. Hace falta tiempo para leer un libro, escuchar un disco, mirar la televisión, viajar en automóvil, jugar con los hijos. ¿Pero quién dispone del tiempo suficiente?

Nos encontramos en perpetua situación de desfase, de tal suerte que cuando empezamos a comprender un problema, el problema ya es otro. Y sin embargo, cabe pensar que, con toda la información disponible en estos momentos, una solución global frente a la crisis es ya posible. Varias soluciones son ya posibles.

Por el momento, se produce un fenómeno de asfixia por complejidad y hasta de impotencia política. El mundo se vuelve ininteligible para sus mismos actores. Las decisiones se sitúan en un plano de interdependencia: ya nadie domina todas las variables del sistema. Dos notas fundamentales caracterizan a la sociedad desarrollada, industrial o postindustrial: de una parte, la creciente complejidad de las relaciones entre los seres humanos y de las relaciones simbólicas que estructuran el sistema, y de otra parte, la apetencia también creciente de un ejercicio individual de la libertad. Evidentemente, estas dos características actúan en sentidos opuestos, y ésta es una de las grandes antinomias culturales del momento. A ello hay que añadir el choque de selección entre los sofisticados (naciones con demografía decreciente) y los atrasados (naciones con demografía galopante).



Crisis social, tensiones nuevas: tensiones que no pueden identificarse cuantitativamente. Aquí, el esquema de análisis social clásico es sobrepasado, y encontramos el tema del desfase entre las teorías disponibles y los problemas emergentes.

Es sabido cómo se discuten hoy con apasionamiento los problemas de la escolaridad, la educación, la ecología, la pobreza, la condición de la mujer, el concepto de familia, el desempleo, el concepto de ocio, etc. En último extremo, todo aboca a la posible configuración de un nuevo sistema de autorregulación mundial, a la vez pluralista y descentrado. Pero sistema al fin. Los tanteos se advierten desde muchos ángulos. Los ataques al papel desmesurado del Estado son significativos. Es evidente que hay una clara convergencia en fenómenos aparentemente tan diversos como son el neoliberalismo económico y el renacimiento de los poderes locales, la búsqueda de una nueva izquierda, etc. Se diría que el esquema de la lucha de clases ha sido desplazado por la tensión entre sociedad y Estado. La credibilidad del Sector Público ha decrecido. Hay resistencia al pago de impuestos y peligros de crisis del Estado fiscal. Y es creciente la emergencia de organizaciones no estatales, al margen de las orientaciones gubernamentales, que se organizan con autonomía y establecen procesos de negociación y de diálogo para reclamar cuestiones específicas.

A ello, se suma la crisis de creencias colectivas: en una sociedad de consumo, la gente trabaja un poco sin saber por qué. La crisis, que sólo se iba demorando en la medida en que el poder adquisitivo de los consumidores se iba elevando paulatinamente, comienza, incluso, a emerger junto al consumo incipiente de los países subdesarrollados por efecto e influencia de los medios de comunicación provenientes de los países desarrollados. Todo este proceso empieza a socavar el pacto social tácito entre gobiernos, que garantizaban el incremento del poder adquisitivo, y los ciudadanos, que se hacían cada vez más pasivos, despolitizados y sin reales canales de participación social. El Estado tiende a abdicar en favor de la sociedad, pero la sociedad está poco preparada para la autorresponsabilidad.

Reaparece, entonces, un sentimiento de inseguridad y de ansiedad que, en los países desarrollados, venía anestesiado por el consumismo y por el contrato social que aseguraba el crecimiento del poder adquisitivo. Pasividad, nihilismo, agresividad, fundamentalismo, retorno a los orígenes son diversos tanteos provisionales para escapar a esta ansiedad que, en los países no desarrollados, se suman a la creciente pobreza y abandono.

Por eso, siempre está latente el reclamo de la tentación totalitaria como la vía más fácil, aparentemente, de reducir la ansiedad por medio de la creación de un orden rígido. Pero, al mismo tiempo, en la sociedad emerge la exigencia del pluralismo, como la capacidad de percibir los hechos desde distintos puntos de vista y marcos teóricos de referencia, ya que los hechos aislados no existen porque sólo hay

interpretaciones de los hechos que, por otro lado, son polivalentes; por eso, es preciso acostumbrarnos a convivir entre cruces de marcos teóricos distintos y en medio de la riqueza de diversos puntos de vista. Entrar en una cultura genuinamente pluralista es asumir la existencia de diferentes marcos teóricos de referencia.

Hay una enorme resistencia a cambiar de mente en la medida en que nuestros esquemas de referencia sirvan como aparatos tranquilizantes. De ahí que no pueda haber una creatividad eficaz sin una cierta vuelta o una concepción de la persona en constante recreación y dispuesta a asumir múltiples pertenencias y pluralidad de roles. El problema es individual y colectivo a la vez; y, centralmente, de cambio organizacional.

Las organizaciones autoritarias y altamente estructuradas, si bien proporcionan un grado de seguridad y estabilidad, no son propicias para una democracia real que genere espacios de creatividad e innovación socio-económica. La falta de creatividad procede de bloqueos, de inhibiciones, de mecanismos de defensa, de culturas que no estimulan a sus miembros.

Una respuesta creativa cumple tres condiciones: es estadísticamente poco frecuente, es original, se adapta a la realidad y puede así modificarla, busca concretarse en una realización.

Comencemos a un nivel estrictamente cotidiano. El individuo no creativo es el que se apodera de la primera solución que se le ocurre o que le viene a mano. Por lo contrario, el individuo creativo tiene el hábito de la crítica, de la perpetua revisión de sus propios fundamentos. El individuo creativo, más que a implementar las cristalizaciones conceptuales, contrae el hábito y el placer de experimentar e innovar en el flujo de problemas.

El individuo creativo no procede por inducción, sino por ensayo de hipótesis. Saltar de una hipótesis a otra es más un arte que una ciencia; y de ahí, la ventaja de los sistemas complejos y democráticos sobre los sistemas más simplificadores y estructurados. La ingenuidad de los sistemas muy estructurados y piramidales consiste en creer que es posible buscar un orden sofisticado sin liberar las tasas correspondientes de desorden. Los sistemas sociales complejos son, en cierto modo, los que están más débilmente integrados, pero también son los más evolutivos en sí mismos.

El caso es que hay que entender lo siguiente: orden y desorden son dos perspectivas de una misma complejidad ambivalente. No hay organización sin antiorganización, y a cada potencialidad más alta de organización corresponden potencialidades más altas de desorganización. Dentro de este contexto, la creatividad supone un estado de crisis permanente, una sucesión de organizaciones y desorganizaciones, una exploración relativa del azar y del desorden para configurar nuevos órdenes, siempre provisionales.

Una persona creativa se abre a la experiencia y necesita la comunicación con los



demás. Una persona creativa sabe que la vida es un proceso y no busca forzosamente el equilibrio. Una persona creativa intente abrirse a la información ambiental. Pensemos que el sistema nervioso es ya un gran filtro de la información que recibimos. En general, nuestro organismo está constituido por un conjunto de defensas, filtros y controles que nos hacen perder la inmensa mayoría de la riqueza que nos llega. La información que reciben nuestros ojos o nuestros oídos es del orden de varios miles de bits por segundo. El sistema nervioso, para hacer inteligible esta información, la filtra y la reduce a doce o catorce bits por segundo. Como puede verse, el 99% de la información se pierde.

La falta de creatividad surge del constante bombardeo informativo, la tensión publicitaria, la saturación de los esquemas de percepción y la inadecuación de los sistemas y escalas de referencia. La proclividad a la creación requiere de la capacidad de tolerar y asumir distintos sistemas de referencia; sin embargo, asombra lo poco que recurrimos a ello.

El sistema de referencia, a igual que el entorno organizacional rígido, proporciona seguridad y estabilidad. Uno vive (y muere) relativamente protegido en el cascarón de su sistema de valores y creencias, ideologías, usos y rutinas. Esto de un lado. De otro lado, existe la inercia de los códigos y consignas. Los códigos tienden a perpetuarse. Los códigos han programado su propia perpetuación porque ésta es precisamente la definición de un código: un sistema dotado de invariantes (estructuras) y en cuyo programa se encuentra su propia perpetuación. Los códigos y los mitos nos poseen.

Cambiar de marco de referencia es posible en la medida en que una nueva formación fundamentada en la percepción y selectividad de la información sustituya a una vieja estrategia educacional basada en la memoria, la rutina y la transferencia de energía. Hace más de veinticinco años, Heinz von Foerster explicó que no existe almacenamiento del pasado en el presente. Lo que almacenamos no es el pasado, sino la capacidad selectiva de reinventar ese pasado. A esa capacidad, la llamamos memoria; y la memoria, con sus márgenes de libertad, se produce siempre en un presente.

El caso es que el condicionamiento de los códigos y los sistemas no es absoluto. A cada cual le cabe diseñar su propio ecosistema motivador y reforzante de conducta, trabajar en las fronteras de su marco de referencia. Cambiar el marco de referencia equivale a controlar los propios controles. Los expertos en teoría de comunicación saben muy bien que este control (que, a su vez, siempre escapa a un control superior) se mueve a un nivel cotidiano y perceptivo. Los códigos, los sistemas de referencia nos poseen, pero, al mismo tiempo, dejan un margen. Nosotros sabemos que estamos poseídos por los códigos, y ésta es nuestra ambivalencia, nuestra lucidez y la base para nuestro margen creativo.

El margen consiste en la posibilidad de saltar desde un sistema hacia un sistema

más amplio, hacia un sistema más englobante y eficaz. El margen de creatividad se genera en la interacción con la pluralidad de marcos de referencia, y es un antídoto contra la tiranía de los sistemas de referencia. Podemos cambiar, podemos cobrar una agilidad de grado superior, programar el cambio de programa. O más que programar, tantear. Tantear hasta conseguir que mediante el cambio aleatorio de alguna pieza se pueda abrir una brecha en el viejo sistema de referencia o en la obsoleta estructura organizacional. Es conocida la recomendación popular de «salir de viaje» cuando uno se encuentra mal consigo mismo. En efecto, todo viaje, toda salida del marco habitual de referencia, aunque sea el marco geográfico, es ya un cambio y posee un valor terapéutico en sí mismo.

No se trata de quedarse sin sistema de referencia, sino de irlo cambiando, de irlo ajustando a las condiciones y peripecias de la propia e intransferible condición, a las vicisitudes, a la edad, al carácter, y así sucesivamente. De lo que se trata es de adentrarse en un proceso permanente de adaptación creativa: aprender el arte de cambiar, el arte de la creatividad a través de la conciencia de la precariedad de nuestros puntos de vista. Este arte comporta una autodisciplina. La creatividad es una actitud genuinamente ética. La creatividad presupone un grado relativo de desinterés, de desprendimiento y la autocrítica. Mantener en activo la curiosidad intelectual, aproximarse a la realidad de un modo interdisciplinario, relacionarse con los demás de un modo incondicional y no viciado por códigos rígidos; en una palabra, no recitar la vida, sino vivirla. Todo esto pertenece a las exigencias organizacionales más vivas del momento.

Un comportamiento creativo implica una respuesta no programada frente a estímulos y perturbaciones no previstos. Un comportamiento creativo implica que cabe esperar al determinismo de los códigos en virtud de ciertas estructuras cerebrales no determinadas y que se determinan por un encuentro eventual con el ambiente.

No hay creatividad sin un nivel alto de autoestimación. No hay creatividad sin una lógica de la complejidad y sin un ejercicio de la paradoja. No hay creatividad sin un espacio decisional permeable a los cambios del entorno.

Un hombre creativo trasciende la disociación entre los medios y los fines. Un hombre creativo actúa no persiguiendo un objetivo, sino, precisamente, para averiguar cuál es el objetivo que se persigue.

Explorar es otra cosa: no se trata de perseguir un objetivo, sino precisamente de averiguar cuál es el objetivo que se persigue.

Por ello, tal vez, en una primera instancia, la fase fundamental para la emergencia de un perfil gerencial adecuado a este contexto de cambio, debe provenir del acrecentamiento de la autoestima, de la revalorización de un sujeto inmerso en un proceso de aprendizaje permanente, de la eliminación paulatina de compartimentos estancos tendiente no sólo al trabajo intersectorial e interdisciplinario, sino a una



visión transdisciplinaria con alta dosis de interacción social. Un aspecto señalado como muy relevante por los cursantes de este programa ha sido la creación de un espacio de encuentro de hombres y mujeres de distinta dependencia en torno de un problema común: cómo gerenciar mejor en este proceso de cambio global.

Por ello, más que una capacitación que presupone una visión estructurante, cerrada y segura de lo real, (hoy imposible frente al crecimiento de la cota de incertidumbre del entorno, del conocimiento y la información) es necesario crear un espacio abierto de reflexión y formación solidaria tendiente a la creación de una red para el intercambio de información selectiva relacionada con la gerencia pública. De esta manera, la evaluación debería estar orientada a la percepción de emergentes de retroalimentación negativa (factores innovantes, niveles complejos de percepción, tolerancia y flexibilidad, permeabilidad, versatilidad, relativización de la experiencia personal, polivalencia y adaptabilidad, estimación adecuada de la infraestructura informática y de telecomunicaciones en relación directa con su espacio decisional) y de emergentes de retroalimentación positiva (resistencia al cambio, capacidad de asumir fracasos, condiciones laborales impropias, poca autoestima, subutilización y sobreestimación de la informática, etc.).

Si se pretende preservar al Estado como un espacio decisional adecuado al actual contexto mutacional, es preciso partir de la premisa de que un espacio decisional en las actuales circunstancias debe aspirar a obtener una capacidad de procesamiento de información selectiva, y con aptitud de anticipación, a fin de orientar en tiempo real y facilitar la potencialidad innovante de la sociedad a través de una eficaz administración de los recursos primordiales y amplitud de opciones que garanticen la equidad social. Así como también, transformarse en un nexo eficaz y una polea de transmisión entre los distintos planos regionales, subregionales y los planos locales de gobernabilidad y administración pública.

## Notas

- (1) Cfr. Motta, Raúl D., «El Cambio Global en la Agenda Internacional: entre lo global y lo fragmentario. La responsabilidad mundial en la toma de decisiones local», *INAP*, 1993 (material para los talleres de profundización).
- (2) Red de información y conocimientos que se retroalimenta globalmente y se halla soportada por la infraestructura de informática y telecomunicaciones, por la cual circula en un estado de disponibilidad potencial (virtualidad). Por ello, uno de los aspectos fundamentales de la toma de decisiones y de la innovación económica es la rapidez con que es posible capturar información selectiva y conocimiento de dicha red conformada por cientos de bancos de datos.
- (3) Barrett, Derm nació en Ottawa, Canadá. Es consultor especializado en temas de

management. Presidente de Management Concepts Limited, profesor de numerosas universidades, entre ellas, York University, Queen's University, Banff School of Advanced Management, McGill University, entre otras.

- (4) Al igual que la noción de caos, bifurcación es una palabra compleja que significa algo más que lo que significaba antes. Caos significaba desorden y confusión; actualmente, significa clases de orden complejas, ultrasensibles y sutiles. Bifurcarse, por su parte, aparece definida en los diccionarios como: (Del lat. *bifurcus*, ahorquillado; de *bis*, dos, y *furca*, horca). Dividirse en dos ramales, brazos o puntas una cosa (*Diccionario de la Real Academia Española*), y actualmente significa una manera curiosa y fundamental en que los sistemas complejos se comportan en el mundo real (Todos los sistemas sociales son sistemas complejos. Hoy tenemos a la vista de todas las consecuencias de haber querido analizar los sistemas sociales desde una perspectiva organizacional reduccionista y simplista).

Las bifurcaciones se desencadenan cuando los sistemas complejos están sobretensionados y empujados más allá de su umbral de estabilidad, haciendo impredecible su comportamiento desde la percepción de un marco de referencia convencional. Por ejemplo, la crisis ambiental es una bifurcación dentro de la concepción económico social del progreso ilimitado. Si bien los periodos de bifurcación son periodos críticos, también brindan nuevas dimensiones de libertad y creatividad a los individuos.

- (5) El hipercambio es visto, desde un metaplano más generalista, como un emergente del proceso de planetarización mundial.
- (6) Elásticos de automóviles hechos de plástico, líneas de teléfonos elaboradas con fibra de vidrio, bloques para motores confeccionados en cerámica, aviones compuestos de carbono, proteínas provenientes del petróleo. Extracción de metales por microbio, concepción in vitro, microbios manufacturados. Inteligencia «artificial».
- (7) Todos estos ingredientes fueron aportados por los cursantes del Programa de Formación en Alta Gerencia Pública del INAP, de 1993, para elaborar, como propuestas, los perfiles correspondientes al gerente público actual.