



'LA FACILITACIÓN EN UN MUNDO COMPLEJO'

¿Qué es esto de 'mundo complejo'?

No es lo mismo hablar de cambio y gestión del cambio en la modernidad, que en la época que nos toca vivir. Hoy, el cambio, que en el decir de Heráclito es la constante y trasfondo de cualquier época y cultura, sucede en un contexto complejo.

Si bien, la socialización es en sí, un sistema complejo, desearía ensayar una reflexión en cuanto a la diferencia existente entre el período comprendido entre el siglo XVI y pasada la mitad del siglo XX, con el período a partir de la mitad del siglo XX hasta nuestros días.

En esta época, la modernidad, caracterizada por una dimensión antropocéntrica y un gran despliegue del conocimiento, las ciencias, la razón y ciertas verdades indiscutibles, dio a luz un mundo que denomino "mundo difícil". ¿Que hace que algo sea difícil? Seguramente, podríamos plantear muchas respuestas ante esta inquietud. Sin embargo, propondré la siguiente consideración en forma de nueva pregunta: ¿Diría el lector que algo es difícil si conoce que es y sabe cómo hacerlo? Es probable que no, más allá que aun conociendo que es y cómo hacerlo, pueda significar, por ejemplo, un determinado esfuerzo. ¿Qué estamos poniendo en consideración entonces al decir que "algo es difícil"?

Lo que estamos significando refiere a la relación con el conocimiento de ese algo y cierta capacidad de acción respecto de ese algo.

Solemos escuchar a un interlocutor que jugar al golf o hablar en inglés es "difícil". Entonces, quien expresa tal opinión es porque no solo conoce sobre la existencia del golf como deporte y el inglés como idioma, sino que sabe jugar al golf y hablar en inglés. Ante lo cual, el interlocutor interrumpe y dice: "NO!, ¿no acabo de decir que no sé jugar golf ni hablar en inglés?! Pero, ¿cómo alguien podría decir que algo es difícil, **si no** sabe cómo hacerlo?"

¿No sería más apropiado decir: *no sé jugar golf ni hablar en inglés?*

En cambio, decimos que es difícil. Decir que es difícil tiene su luz y su sombra. Su luz sería que lo que estamos haciendo (o procurando hacer) es una declaración de ignorancia que abre las puertas al aprendizaje, pero, no necesariamente, esa es la inquietud del juicio "es difícil". La sombra es que desde el juicio "es difícil" el foco está en la "identidad" del golf y el inglés con una especie de estructura autónoma que permite que algunos lo jueguen y lo hablen y otros muy poco o nunca jamás.

Mundo difícil

En una síntesis, proponemos considerar que si algo "es difícil" responde a la condición de ignorancia del fenómeno y especialmente a la incapacidad de operar frente y con ese fenómeno. Como mencionamos antes, sería más poderoso quizás, declarar ignorancia. El *no sé* qué abra la posibilidad de aprender si está el compromiso para hacerlo. Como no siempre suele estar el compromiso, nos amparamos en el juicio "es difícil", trasladando cierta culpa a lo pequeño de la pelota en el golf o lo intrincado del inglés como idioma en lugar de asumir la responsabilidad frente a la denominada dificultad.

Lo difícil entonces, quedaría, en un primer nivel de pensamiento acotado a la relación con el conocimiento.

Venimos de vivir y convivir durante casi 5 siglos en un mundo difícil donde la relación con el conocimiento y la razón fueron determinantes, con un mundo partido entre quienes tenían más conocimiento y razón como observadores y aquellos que ignoraban o aun pensaban o creían diferente. Por cierto, estos últimos, se constituían en enemigos de los primeros y viceversa.

El conocimiento como acceso al saber hacer, esto es un bien saber para un bien hacer, se constituía en piedra angular de un sistema que definía al conocimiento como una de las fuentes de poder más importantes.

Con Rene Descartes (1596-1650) y su postulado filosófico en latín "*cogito ergo sum*", traducido al español como "*pienso luego existo*", se impulsa e inaugura la etapa del racionalismo occidental y uno de los principios más destacados de la filosofía moderna donde el pensamiento y la existencia, siendo "absolutamente indudables" (cuando su reconocido Discurso del Método se apoyaba en la duda), daban lugar a la generación de nuevas certezas.

La filosofía racionalista cartesiana, encuentra antecedentes y expresiones previas como por ejemplo la de Gómez Pereira ¹ en 1554 al decir: "*Conozco que yo conozco algo. Todo lo que conoce es; luego yo soy*". En todo caso, la modernidad, muy identificada con la filosofía cartesiana y sus antecedentes, construye un castillo para el mundo de esa incipiente época y los aproximadamente 500 años posteriores, donde el juego era el pensamiento antropocéntrico, la verdad racional (ya no metafísica) y el conocimiento que confiere acceso a la acción para que aquello que era difícil dejara de serlo.

Claro que esto, auspiciaba un tiempo de luces. No es casual y menos aún inocente, que estas semillas diesen lugar a un movimiento denominado el *Iluminismo o la Ilustración* desde la mitad del siglo XVIII, donde su manifiesta intención era disipar las tinieblas de la humanidad al encender las luces de la razón. Llegando al punto, de reconocer al siglo XVIII, como el Siglo de las Luces y de la consolidación de una nueva fe en el progreso que estas generarían.

Pero, como distinguimos, toda luz genera su propia sombra. Y esta vocación basada en la razón y apropiación de conocimiento, no fue la excepción.

El mundo difícil del cual provenimos es un mundo de blancos y negros.

Un mundo cuyo sendero es como un camino de baldosas, de mosaicos, de cerámicas y azulejos blancos y negros. Sin más opciones que esas dos.

Hemos sido "educados" a pararnos en uno de ambos. O en el negro, o en el blanco.

Hace ya unos años en la Argentina se habla de la famosa "brecha", muy referida ésta al campo político pero que dada su profundidad, se ha extendido (desde la motivación política de blancos y negros) a distintos ámbitos del quehacer social.

Esta llamada brecha tiene sus antecedentes en la concepción de una manera de ver el mundo, de concebir al ser humano, su forma de relacionarse y tomar acción basándose en la razón, en el pensamiento univoco, en las "certezas" que nos tienen esclavos de un pensamiento, un discurso y un comportamiento que hace que cada vez tengamos más problemas para socializar y desarrollarnos de manera sustentable como sociedad, en lugar de tener esas certezas o valores, para dar sustentabilidad a nuestra vida.

No hay dudas que el progreso anticipado por la Ilustración se alcanzó, cual profecía autocumplida. Esa fue la luz necesaria para la humanidad. Pero no fueron

¹ Gómez Pereira, 'De Inmortalitate Animae', año 1554, pag. 277 de la edición matritense de su obra en 1748

anticipadas las sombras generadas por un mundo difícil, antecedentes de la gran brecha que la humanidad tiene frente a sus ojos.

¿Por qué hemos sostenido un mundo en blanco y negro?

Entre las posibles respuestas, una de ellas, es que encontramos más seguridad y certeza en nuestro saber y saber hacer en un mundo blanco-negro, aunque sea difícil por no tener siempre, el saber y el saber hacer que necesito. Vivo en cierta-mente (blanca o negra) con la seguridad que me brindan mis "convicciones innegociables". Al saber y saber hacer avanzo y cuando esta ecuación no se da, apelo al juicio que me absuelve: "Es difícil" poniendo toda la responsabilidad afuera.

¿Qué ha caracterizado al mundo difícil?

En un mundo difícil, hemos aprendido a adaptarnos y en esa adaptación, hemos sabido encontrar más "certidumbre" o certeza en nuestro negro o blanco. Hemos encontrado base firme y de alguna manera, en ese contexto de blancos y negros, casi todo era seguro o parecía serlo.

No estamos queriendo indicar que ese paradigma que ya no es pero aún persiste, estuviese bien y, mucho menos mal, pero si queremos decir que ese mundo nos ha llevado al sitio de la historia que estamos, con gran progreso (tal como se anticipaba en la ilustración) pero también con una importante degradación colectiva como humanidad y en la manera que socializamos en la única casa que tenemos, el planeta tierra. Algo por cierto que por más optimistas y positivos que nos declaremos, no tiene sentido esconder bajo la alfombra.

Entre algunas características de esta manera de socializar, deseamos distinguir aquellas que entendemos se han jerarquizado en el mundo ByN:

- ✓ La razón apoyada en certezas innegociables
- ✓ El conocimiento univoco
- ✓ La reducción cerrando el debate de ideas
- ✓ El hablar con un compromiso en la respuesta
- ✓ La dis-ciplinariedad ahogando el aporte de la diversidad
- ✓ La ausencia de una mirada integral e integrada
- ✓ Las creencias divisionistas
- ✓ La organización considerada como una máquina
- ✓ Las personas como piezas
- ✓ La inteligencia entendida como saber y saber hacer
- ✓ El exagerado antropocentrismo que devino en la ausencia de compromiso social
- ✓

Y seguramente, tantas otras que el lector podrá completar en los puntos suspensivos.

Pero el mundo cambió: Un Mundo complejo

Hemos entrado en una nueva época, un "nuevo mundo" se reorganiza y se dispone. El mundo complejo. Pero ¿Acaso el mundo difícil de blancos y negros ha desaparecido...ha sido superado? De ninguna manera, solo que ahora es una parte de un todo más grande. Un todo más grande y complejo. Un todo que quizás siempre estuvo allí dada la complejidad de un sistema social como es la humanidad, pero, que nunca fue considerado y tratado sino desde el paradigma totalitario del blanco y negro.

Ahora es tiempo y época de una consideración diferente del mundo en el cual vivimos. Mundo que podríamos mirar desde sus primeros pasos, al iniciarse la segunda mitad del siglo XX y hasta nuestros días, con tendencia a expandir y profundizar su complejidad en los próximos siguientes años.

Nos preguntamos: ¿Qué lo hace complejo?

Ante esta pregunta, es común escuchar que lo complejo está relacionado con algo trabado, enmarañado, complicado. Sin embargo y desde el pensamiento complejo, este término pretende significar y representar una perspectiva de sentido respecto al ser humano, a las relaciones, a la naturaleza y nuestra interacción con ella. El término "complejo" – *complexus* – refiere a una comprensión sistémica del mundo donde el todo es un entretejido entrelazado entre sus partes de manera abarcativa. Como un tejido compuesto de finos hilos.

En palabras de Edgar Morin (1921-), uno de los autores contemporáneos del pensamiento y análisis de lo complejo, cuando se habla de complejidad, estamos en presencia de *"un método de pensamiento nuevo, válido para comprender la naturaleza, la sociedad, reorganizar la vida humana, y para buscar soluciones a las crisis de la humanidad contemporánea"*.²

La consideración de lo complejo se introduce de lleno en las interacciones de los seres humanos como son la política, la educación, la interpretación del comportamiento en sociedad con la llamada igualdad de derechos y la interpelación de la época o momento actual que transita la humanidad. En su obra, *Introducción al Pensamiento Complejo* (1990), Morin plantea que: *"...a primera vista, la complejidad es un tejido de constituyentes heterogéneos inseparablemente asociados: presenta la paradoja de uno y lo múltiple..."* agregando que aparece como: *"...un fenómeno cuantitativo, una cantidad extrema de interacciones e interferencias entre un número muy grande de unidades (variables) y comprende también incertidumbres, indeterminaciones, fenómenos aleatorios..."*

Morin plantea y nos advierte que la complejidad es un fenómeno cuantitativo por la gran cantidad de variables en juego, a diferencia del mundo blanco y negro (difícil) que aparece como un fenómeno cualitativo ya que siendo dos las variables (B o N) solo queda en discusión la calidad de una de esas variables, basada en la razón y certeza y, por ende, la insignificancia de la otra por vagar y desviarse del centro cualitativo de la verdad y razón que contiene.

En el mundo complejo no está en juego la verdad, ni las certezas que se basan en la razón absoluta, sino la gestión de las variables para superar la complejidad que enfrentamos. Morin presenta la paradoja de lo uno y lo múltiple mientras que en el mundo B y N, no hay tal paradoja, es uno u otro.

Es para destacar que en esta época podemos estar en presencia de algo fácil o realizable en términos de acción y generación de resultados y sin embargo no alcanzar los objetivos. ¿Por qué podría suceder esto? Simplemente por la complejidad que no consideramos y por ende no gestionamos.

¿Qué lo hace complejo?

Sería contradictorio pensar que esta pregunta tiene una respuesta única y lineal. Por tanto, ensayaremos algunos componentes del sistema actual que van armando ese *complexus*, ese tejido social de la humanidad.

Inicialmente, la tecnología, con la incipiente creación por parte de EEUU en 1969, de una red llamada ARPANET en plena guerra fría. Ese proyecto desarrollado para

² <http://www.multiversidadreal.edu.mx/que-es-el-pensamiento-complejo>

apoyar a sus fuerzas militares, fue luego utilizado por el gobierno, universidades y otros centros académicos dando origen más formal a la internet que después alcanza su despliegue exponencial con uno de sus servicios más exitosos como lo fue la World Wide Web (WWW o la Web) en la década del noventa. Al respecto vale hacer la distinción entre la WWW como conjunto de protocolos que permite la consulta remota de archivos de hipertexto y la internet como medio de transmisión. En todo caso, ambos, internet y la Web, han sido una de las variables o punto de palanca que ha producido un inmensurable paso hacia la consolidación de la complejidad como sistema.

En estrecha relación con la variable tecnológica, ocurre como otra variable, la generación de datos, información y conocimiento, siendo esta generación, siempre más grande que la que podemos procesar como seres humanos.

La velocidad del cambio asociado a lo anterior y un mundo globalizado, vienen a ser dos motores (cambio veloz y globalización) de una potencia, alcance e impacto en la humanidad desde fines de siglo XX, que nunca habíamos experimentado desde el inicio de la especie hasta la década del 80 del siglo mencionado.

Otra variable que no podemos dejar de mencionar es, la propia evolución del ser humano donde, las variables citadas (y seguro muchas más que no estamos nombrando) están transformando el ser humano que veníamos siendo y viendo.

Sin ir más o muy lejos, los nativos digitales del siglo XXI, encontrarán no solo extraño sino incomprensible, muchas de las cosas que estamos tratando en estos ensayos y esta situación, conlleva una importante complejidad a la hora de socializar entre personas que vienen de vivir y defender un mundo difícil en ByN y aquellas que no solo no lo han conocido sino que no pueden ni siquiera asomarse a una conversación que lo considere y menos aún que lo comprenda y acepte.

Cromático con la sorpresa del gris

El mundo complejo, a diferencia del ByN, ocurre de manera cromática con enorme diversidad de colores y dentro de ellos, con la sorpresa del gris como uno más. Mientras que, en el mundo difícil de blancos y negros, el gris no era admitido ya que representaba el "pelotón" de los indefinidos y timoratos, en el mundo cromático es una posibilidad (en la metáfora) de superar la complejidad que conforma el tejido y puede estar demorando distintos avances y resultados o, inclusive la repetición de los mismos problemas y limitaciones año tras año y década tras década.

El mundo cromático, como tal, es un nuevo paradigma capaz de incluir no solo los grises sino aun los blancos y negros de los distintos observadores que somos los seres humanos ante un mismo fenómeno. ¿Qué sería por ejemplo un blanco o negro dentro del mundo complejo y cromático en el cual vivimos? Los valores y principios que cada persona sostiene. Su filosofía de vida y creencias que son vividas y aun compartidas sin el modelo mental que los establecía como puntos de giro para separar la verdad de la mentira, lo bueno de lo malo, lo amigo de lo enemigo, lo moral de lo inmoral.

No es que lo cromático eche por tierra esas elecciones personales o aun colectivas respecto a las elecciones que se realicen sino que, son elecciones de vida sin ánimo alguno de convencer a nadie de su error por el hecho de elegir diferente u otra cosa.

La mentalidad compleja y cromática es capaz de aceptar lo blanco o negro de otra u otras personas mientras que en la "civilización de la razón" que domino los últimos siglos no hemos sido capaces de aceptar lo diferente u opuesto. En esa civilización, pensar diferente era un obstáculo mientras que hacerlo de manera opuesta constituía a esa persona en un adversario a ser destruido si fuera necesario.

Llegamos a ser fiscales de la conciencia.

El pensamiento complejo, como nuevo paradigma, entiende la necesaria gestión de la diversidad y que la diferencia, tanto como el opuesto pueden devenir en importantísimos insumos para superar aquello que nos limita como personas y como sociedad.

La complejidad como contexto que nos rodea no es una panacea o el remedio para todo. Trae consigo, una importante propuesta de la descompresión personal y social del conflicto, al jugar un juego diferente al jugado en el mundo ByN. Pero, simultáneamente conlleva sus propias características que bien pueden ser esas sombras que nos impiden avanzar en esta nueva época, por ejemplo: en un mundo complejo, a diferencia de la cierta-mente (por la misma certeza) que teníamos en el mundo difícil, transitamos más in-cierta-mente, es decir, sin esa certeza del único territorio donde pisar, sea este blanco o negro, que una vez decidido, lo próximo era defenderlo "a muerte", tanto de manera simbólica como física, haciendo morir o muriendo.

En la complejidad, hay sin duda, más desorden...incertidumbre e inestabilidad, pero también, mucha más posibilidad ya que, como menciona Margaret Drabble³ (1939-) "*Cuando nada es seguro, todo es posible*"

El desafío de superar la complejidad

A diferencia de la actitud y vocación resolutiva que destaca el contexto de blancos y negros donde los problemas se resuelven desde la respuesta que brinda cierta razón y certeza, en el mundo complejo que nos rodea, la vocación pasa a ser de superación de la complejidad, no de resolución. La complejidad, a diferencia de la distinción problemas para resolver que caracterizaba al mundo difícil, es una dimensión cultural. Si hasta ahora vinimos diciendo que la única constante era el cambio, quizás ahora, sin negar esa reflexión, necesitemos ampliarla a una nueva concepción interpretativa y esta es que la constante que "llego para quedarse" es la complejidad en relación indivisible con el cambio.

La complejidad no se resuelve. Y entonces ¿qué hacer con ella?

La propuesta es superarla.

Planteamos, como una variable en la construcción de horizonte en esta nueva época, la consideración superadora de la complejidad. La complejidad no es un problema y mucho menos debería serlo para el líder. Es el nuevo medio ambiente donde moverse y, cuando esta ocurre como un límite para los objetivos propuestos, el compromiso es mantener los ojos en el horizonte y gestionar en la acción para superar la complejidad presente.

Mientras que los problemas suelen ser problemas para todos, la complejidad reviste una caracterización subjetiva propia de la hermenéutica o interpretación que realiza quien se relaciona con ella. Desde esa mirada decimos que el desafío no es resolver la complejidad que observamos sino, superarla.

El desafío que enfrentamos ante la complejidad que observamos y aun podamos compartir, no es negarla, no es simplificarla o resolverla... es superarla.

Entre una realidad presente que llamaremos R1 y una realidad ideal que llamaremos R2, emerge la complejidad. El desafío es superarla y alcanzar R2. Esa realidad que, entre otras cosas podrá significar que algunos, muchos o inclusive todos los elementos que se entrelazan en la complejidad de R1 (incluida) y R2 ya no estén. Ahora bien, parados en R2, dado que la complejidad es una constante, es muy probable

³ Novelista y crítica literaria inglesa.

que estemos rodeados de una diferente o nueva complejidad que, una vez más, dado ciertos compromisos será necesario superar.

Algo para destacar, tiene que ver con que, al superar la complejidad rumbo a nuestra realidad elegida o ideal, veremos que ciertos problemas serán solucionados ya que simplemente así es necesario y conveniente que suceda. Sin embargo, en un mundo complejo, la vocación de un líder que sirve, no es resolutoria sino de superación. Claramente, podemos decir que al superar se resuelve, en determinadas ocasiones. De la misma manera, podemos manifestar sin dudas, que el paradigma del progreso basado en la resolución no ha sido acompañado de la superación de los elementos complejos que constituyen la cultura recurrente y dominante.

Puedo entonces, en ciertas ocasiones, superar sin resolver.

A este punto del desarrollo, emerge naturalmente una pregunta. ¿Qué es necesario considerar para gestionar y superar la complejidad en un mundo cromático?

Consideraciones para superar la complejidad

Mientras que en el mundo ByN, la relación con el conocimiento era desde el paradigma de la razón y las certezas, en el mundo complejo y buscando superar la complejidad, es necesario resignificar la relación con el conocimiento que sigue siendo clave y necesario para acceder a la acción.

Para superar la complejidad y alcanzar los objetivos con los cuales estemos comprometidos, necesitamos revisar la *actitud*, la *síntesis* y la *gestión* del conocimiento.

Ante la **actitud**, preguntarnos: ¿para qué procuro este conocimiento? ¿cuál es la disposición emocional frente al conocimiento que adquiero? En el mundo ByN, conocer era sinónimo de poder y la emocionalidad dominante estaba (y puede seguir estando dado que recordemos que el mundo ByN sigue presente y es parte, ahora como variable de la complejidad) vinculada a la superioridad.

Necesitamos alcanzar la **síntesis** para acceder más rápido y con los menores costos posibles a la acción que nos permita superar la complejidad y alcanzar los resultados necesarios. No podemos acceder a todo el conocimiento que se genera. Esto es una obviedad que no siempre fue, ya que hubo otras épocas donde se consideraba que sí podíamos hacerlo. En esta época y así probablemente sea de aquí en más, se conoce muchísimo más de lo que podemos conocer jamás sobre algún asunto. El conocimiento, como acceso a la acción (hablamos de la evolución del dato o datos desconexos y la información) se puede estar renovando en este momento cada 2 a 4 años.

En la intención de calcular la tasa de acumulación de información y conocimiento de la humanidad, Richard Buckminster Fuller (1895-1983) ⁴, desarrolló la llamada "*Curva de duplicación del conocimiento*" (Knowledge Doubling Curve) en la que, al analizar diferentes variables, estableció que la humanidad duplicaría todo su saber cada 100 años en 1900, cada 25 años en 1945 y cada 12 años en 1975.

La tasa actual ronda entre 2 y 4 años. Se estima que para los próximos años, la misma será semanal. Esto podría significar, entre otras cosas, que lo aprendido por un estudiante será obsoleto en pocos días. ¿Cómo gestionamos el aprendizaje? ¿Cómo innovamos en la transmisión del conocimiento hacia los estudiantes para no llegar tarde o nunca llegar? Quizá relacionándonos con el saber y el saber hacer desde la síntesis.

Es clave, finalmente, la noción de gestión del conocimiento y no apropiación o acopio del conocimiento. Seguir pensando que "*el conocimiento es poder*" puede ser una de las entelequias, o sea, esa cosa perfecta o ideal que solo existe en la

⁴ un arquitecto, inventor y escritor estadounidense

imaginación, más insostenibles del siglo XXI. **Gestión**, necesitamos gestionar para hacer que las cosas pasen y en ese camino se encuentra la gestión del conocimiento.

Así las cosas, nos encontramos con estos tres elementos a revisar para avanzar en la superación de la complejidad que impone un mundo cromático: *actitud, síntesis y gestión* Finalmente, deseamos poner en consideración, algunas nuevas características y rasgos que complementan el estilo de un líder del siglo XXI y desde allí inspirar a otros en este estilo que redunde en una socialización más conveniente y sustentable. Las mismas son:

- ✓ La urgencia del alto y la reflexión para acceder al conocimiento diverso.
- ✓ Ser capaces de gestionar lo diverso y aun lo adverso.
- ✓ Alentar la inquietud, la pregunta y la escucha con apertura.
- ✓ Abrir y buscar la expansión, tomando distancia del reduccionismo.
- ✓ Aceptar la complejidad de lo "real", sin rechazarla por pensar que es rebuscada.
- ✓ Incluir en el debate y el aprendizaje la multi-disciplinariedad.
- ✓ Rendirnos ante el respeto por las creencias y la autonomía.
- ✓ Considerar y tratar a las organizaciones como "sistemas vivos".
- ✓ Fortalecer las democracias desde la participación.
- ✓ Ir al territorio dejando de evaluar las necesidades o situaciones desde el escritorio.
- ✓ Aspirar a la sabiduría del hacer con otros, superando el hacer desde la inteligencia solitaria.
- ✓ Potenciar el bien estar, pudiendo atender los dominios emocional y corporal.
- ✓ Distinguirnos por la tolerancia, la aceptación y el perdón.

El mundo complejo en el cual vivimos y convivimos establece un nuevo horizonte. Seguimos despertando, caminando y viviendo todos, bajo el mismo cielo. Sin embargo, no todos tenemos el mismo horizonte y conforme al horizonte que tengamos es lo que daremos a la vida y a las personas, también lo que ella y los demás serán capaces de darnos.

Hay quienes aún viven bajo el mismo cielo, pero con el horizonte que establecía un mundo ByN que ya no existe, no obstante aún persiste. El grado de desencuentro, sinsentido, fragmentación y sufrimiento con ese horizonte está siendo más grande de lo que podemos tratar como sociedad.

El nuevo horizonte en este mundo complejo está en la capacidad de socializar superando la complejidad desde un estilo que vaya incluyendo las características antes mencionadas y una nueva relación con el conocimiento.

Hay una esperanza. Mas, como menciona el rabino Bergman, no una esperanza de los que esperan sino aquella esperanza de los que hacen.

Es tiempo de acción en un mundo complejo con un nuevo horizonte.

La Facilitación en un mundo complejo

El líder del siglo XXI, lejos se encuentra de pensar y menos creer que cuenta con todas las respuestas ante los desafíos que impone diariamente este mundo complejo.

Un mundo complejo que, no solo ha cambiado las preguntas en relación al siglo pasado, sino que tiene la habilidad de generar nuevas, a una velocidad imposible de atender si deseamos hacerlo desde y con el paradigma de creer saber lo que está sucediendo y, peor aún, de sostener la razón y verdad de los acontecimientos.

La complejidad es aquello que nos rodea, y, especialmente, tenemos delante cuando deseamos avanzar desde una realidad circunstancial y actual que denominamos R1 a una nueva realidad, diseñada y elegida, que denominamos R2.

Entre R1 y R2, se encuentran "los mares de la complejidad" con una amplia gama de colores y por supuesto, incluyendo la incomodidad que genera el gris como la tranquilidad del blanco o el negro cuando podemos ampararnos en sus certezas.

Complejidad que, no hay que negar, ni simplificar, ni siquiera resolver sino *superar*, siendo conscientes que, al ir superándola, muchas cosas inherentes a esa complejidad puedan ser resueltas, pero, quizás otras no, y esa es la distinción para tener presente ya que, si la vocación es la resolución, desearíamos solucionar todo y al no hacerlo quedaremos a la deriva de la frustración dando vueltas en círculos.

Hay un camino metodológico que los líderes del siglo XXI pueden aprender y se denomina: *Facilitación*.

La *facilitación*, es el sendero que une R1 con R2 y no tiene que ver o relacionarse con otras prácticas o profesiones como el *counseling*, *la consultoría*, *el mentoring*, *el coaching* o *el asesoramiento* sobre temas específicos. Cada una de estas posibilidades de asistencia profesional, tienen sus intenciones y modalidad de intervención como así también la tiene la *facilitación* y el *facilitador*, que tiene sus coordenadas de navegación en las aguas complejas de siglo XXI.

En este Cambio de Época que planteamos está sucediendo, el liderazgo navega esos mares todo el tiempo y de allí entonces la importancia de conocer y poder desarrollar la práctica de facilitar distintos procesos de conversación y coordinación de acciones basados en un consenso con acuerdo o, ante la ausencia de acuerdo, con una poderosa alineación.

Consenso, acuerdo y alineación

No son pocas las veces que, asistiendo a una organización y ante la consulta sobre la relación existente entre estas tres palabras, aparezca cierta confusión y dispersión acerca de estas muy importantes distinciones de gestión organizacional. Dispersión que preocupa o debiera preocupar ya que, para el líder del siglo XXI, liderazgo y gestión organizacional es una idea indivisible. Habiendo escuchado la confusión a partir de las respuestas y por ende, la dispersión en la conceptualización de estas tres palabras, proponemos una interpretación que, luego de escucharla, intercambiar miradas y ver su aplicación, es tomada con mucho interés dada la rentabilidad práctica que supone.

En esta interpretación referimos y proponemos considerar a:

El consenso como la conversación de origen que se hace cargo de observar y aclarar en el grupo, si existe un *sentido compartido con el resto* respecto a un determinado tema para ser tratado. Es valioso considerar que este vocablo, en su etimología, es de procedencia latina - "*consēnsus*" – y significa *consentido*. El consenso es la primera conversación para tener y ver si existe un sentido compartido respecto a la importancia del tema que se desea tratar para luego, si este consenso existiese, pasar al nivel de las conversaciones que construyan el acuerdo necesario, especialmente, respecto a *qué y cómo se llevará a cabo* aquello de lo cual hay consenso en tratar. El consenso no se ubica, como distinción de gestión, en el plano de las decisiones o acciones a tomar sino del interés y pertinencia de tales decisiones y acciones. Por ejemplo, ante la idea de llevar a cabo un rediseño organizacional, entendemos que es clave dar el primer paso en búsqueda del consenso para realizar tal rediseño, esto significa, abrir el espacio de conversación e intercambio respecto al *sentido* de la propuesta, pudiendo ser este *compartido*, emergiendo entonces el

consenso o no, y en esa instancia, aceptar y asumir que el elemento de inicio que abre las puertas a buscar el acuerdo, aun no está dado.

Dado el consenso, proponemos la construcción del acuerdo de gestión.

A diferencia del consenso, donde buscamos "escuchar" el interés común, sin que esto signifique unanimidad, el acuerdo impone una construcción más acabada y completa. Una vez más, la etimología nos ayuda a comprender cierta intención del uso de la palabra. Su etimología nos da luz sobre dos bordes que, aunque diferentes en su práctica, se unen en su intención. Por un lado, *acordar* tiene una raíz y vinculación con la palabra corazón (*cor* -latín), dando la idea que un acuerdo es llegar a un "*mismo corazón*" y por otro lado tiene una connotación musical cuando se hace referencia al hecho de "*acordar*" las distintas voces y surja una única melodía y canción.

El acuerdo entonces encierra la intención de llegar a una instancia donde haya un solo corazón y única voz, partiendo de los muchos corazones y voces presentes. Esta es la instancia ideal. Sin embargo, la experiencia nos indica cada vez más que, en este mundo complejo, la construcción de acuerdos es cada vez menos frecuente y más costosa. Vistos los costos, básicamente en dos indicadores:

- a) El tiempo necesario para llegar a esos espacios de acuerdo, siendo un recurso no renovable. En este punto, necesitamos ser conscientes que no tenemos "todo el tiempo que queramos" ya que en cierto momento hay que salir a jugar.
- b) El desgaste emocional que experimentan las personas y las relaciones.

Ratificamos la noción de ideal respecto a la construcción de acuerdos en la gestión y, cuando estos se puedan alcanzar, son causa y motivo de celebración.

Dicho esto, deseamos plantear una inquietud desde la metáfora deportiva de un equipo que está en el vestuario y discutiendo como jugar ante el equipo que enfrenta. La pregunta sería ¿qué hacer si faltan 15 minutos para salir a la cancha y aun no se ha construido un acuerdo de cómo jugar? Existe el consenso, esto es el sentido compartido de jugar, pero no hay acuerdo de cómo jugar y, menos aún, ante la propuesta de jugar a la ofensiva en vez de esperar en la cancha para ver cómo se mueve el equipo contrario. Hay consenso de jugar, pero no hay acuerdo de cómo jugar y, en medio de esa discusión, ingresa el árbitro del juego y dice: "*si no salen a la cancha en 5 minutos, el equipo queda descalificado y gana el campeonato el equipo que está en cancha*"

¿Qué haría usted? ¿qué haría si fuese un líder en ese equipo? La mayoría de las personas responden: "*saldría a jugar para no quedar descalificado*". Bueno, es una posibilidad y ante la acción de jugar siempre habrá un resultar. Pero el tema pasa por otro lado y surge de la pregunta, ¿no habrá otra posibilidad que solo salir a jugar con el sentido compartido (consenso) de jugar, pero sin acuerdo? Consideramos que si la hay y esa posibilidad la ubicamos en la distinción que hacemos llamada *alineación*.

La alineación de un equipo es la capacidad de sus integrantes que, parados en el consenso y aceptando la falta de acuerdo, perciben con sensibilidad desde una escucha amplia y generosa, cual es la línea de acción que representa la voz del equipo como un todo. La alineación no es rendirse a las mayorías y mucho menos obedecer a lo que otros imponen desde su jerarquía o autoridad. La alineación es una elección consciente y en plena libertad de avanzar en la línea de acción que parece representar al equipo. No surge de una votación directa y por mayoría, si bien este recurso puede ser un mecanismo natural e indicador de esa línea de acción.

Quien sale alineado a la "cancha" de la gestión y la vida en un espacio de coordinación de acciones con otros, lo hace dada su elección y no porque alguien "lo alinee" Paradojalmente un equipo con consenso y alineado para salir a la cancha, puede ser mucho más poderoso que aquel que sale con consenso y en pleno acuerdo. ¿Por

qué? Simplemente por la fuerza del compromiso que se gesta en la elección y declaración de cada uno y de todos respecto a jugar con un mismo horizonte. Ahora el coraje se ha unido al horizonte compartido y allí "no hay límites".

Es importante tener presente que cuando una persona y el equipo sale alineado a la cancha se juega como si la decisión de jugar de tal manera la hayan tomado todos con la misma convicción e intensidad, aun en aquella persona que pensaba diferente.

Luego vendrá el resultar que ocurra y desde ese resultar, como equipo, se abrirá una instancia de aprendizaje.

Tanto para salir a la cancha alineados, como para aprovechar las instancias de aprendizaje que el "juego" propone, la facilitación es un espacio y una metodología muy potente y rentable desde el horizonte de la rentabilidad integral que tiene el líder que sirve como horizonte. Dada su relevancia en este Cambio de Época, invitamos al lector a realizar un sobrevuelo a modo de síntesis de los aspectos centrales de la facilitación en un mundo complejo.

Dr. Alejandro Marchesan

Ph.D en RRHH

Mg.en Neurociencias

Lic. En Ciencias Sociales y Humanidades

Diplomado en Pensamiento Complejo y Transdisciplina (Multiversidad Edgar Morin)