

Nº 142

**Innovando por la Vida en la Era del Nihilismo:
Seis Proposiciones para el Tercer Milenio**

Carlos Vignolo F.

DOCUMENTOS DE TRABAJO

Serie Gestión

Innovando por la Vida en la Era del Nihilismo: Seis Proposiciones para el Tercer Milenio¹

Carlos Vignolo F.

Santiago, 25 de enero de 2003

“La verdadera filosofía se mofa de la filosofía”

Blas Pascal

“En el principio era el cuerpo. Luego vino el Verbo. ¡Ahí empezó la cuestión!”

Facundo Nietzsche

OBERTURA.

¡A manera de introducción, resumen... y advertencia!

Como el lector habrá deducido ya, de la lectura del título y los epígrafes, este ensayo es franca y deliberadamente provocador y pretencioso. Pretende calar profundo y pegar fuerte. No agrada por cierto a aquellos que han generado o adoptado resignadamente – pragmáticamente argumentaran ellos - la postura del “Fin de las Utopías”, el “Fin de las Ideologías” o el “Fin de la Historia”. El objetivo central de este ensayo será argumentar, a diferencia de aquellos, el “Fin del Imperio Racionalista” (por irracional), el “Fin de la Civilización Occidental” (por incivilizada) y el “Fin de las Certidumbres” (por peligrosas para la convivencia armónica de los seres humanos sobre el planeta).

Más precisa y positivamente, me propongo argumentar en favor de la tesis de que **sí** es posible avanzar en la consecución del sueño de mejor vida para todos los habitantes del planeta, especialmente para los marginados del actual sistema. Soy uno de los muchos que piensan que la humanidad está transitando por una crisis histórica mayor, viviendo una mutación trascendente que puede dar origen a un nuevo renacimiento, una profunda revolución paradigmática, tal vez la más grande en la historia de las ideas.

Propongo que, en ese contexto, América Latina y todos los pueblos retrasados o francamente marginados en las “viejas realidades”² y en los paradigmas dominantes, encuentran una oportunidad histórica para realmente llegar a ser independientes y desarrollados. Aquella independencia y desarrollo que provienen de la autonomía reflexiva y emocional, de la sensación profunda de dignidad.

¹ Este ensayo surge de las labores de investigación y desarrollo tecnológico, docencia y transferencia tecnológica, que realiza el Programa de Habilidades Directivas (PHD) del Departamento de Ingeniería de la Universidad de Chile. Agradezco a todos mis colegas del PHD por la contribución a la generación de las proposiciones aquí presentadas. Agradezco especialmente a Alvaro Ramírez y Matías Cociña por el fundamental apoyo que me prestaron en la estructuración y presentación de los argumentos.

² Si bien llegué a la noción de crisis histórica a través de Ortega y Gasset, es a Peter Drucker, incluyendo su “Las Nuevas Realidades” a quién más “insights” concretos debo en relación a las formas en que las transiciones históricas fuerzan las innovaciones en el ámbito de lo social.

Acepté la invitación de los editores de este libro a escribir sobre innovación en una perspectiva latinoamericana con gran placer, en primer lugar, precisamente por eso, por la audacia de proponerse escribir sobre estos temas a partir de una mirada que se haga cargo de las preocupaciones relevantes de la región. Pienso que esta es la única forma de lograr el desarrollo, en América Latina y en cualquier parte del planeta: pensar y repensar, de forma permanente e innovadora, con coraje intelectual y por cuenta propia. Pensar y repensar desde las raíces, historia y cultura propias. Pensar y repensar en función de los sueños y aspiraciones propias.

El desarrollo, así lo han probado muchos –Tocqueville y Handy entre otros destacados estudiosos de la materia- es por sobre todo una cuestión del “espíritu”, un estado del alma, un asunto de autoestima. El desarrollo, como lo propone Amartya Sen (1999), es por sobre todo un acto de libertad.

He aceptado con placer la invitación a escribir sobre innovación en este texto también por eso, porque invita a escribir con libertad, sin temor. Invita a atreverse. Invita a aceptar y promover la diversidad, único camino, a mi juicio, que garantiza la libertad y expande el espacio de lo posible. Ese es entonces mi propósito: Hacer una pequeña contribución a la expansión de la diversidad del espacio reflexivo en América Latina.

Escribo desde las conclusiones a que me han llevado diversas investigaciones en que me he embarcado en 30 años de vida académica. Pero escribo también desde convicciones a que he llegado desde la “praxis del vivir”, a través de procesos difíciles de ordenar argumentalmente, en una secuencia lógica. No escondo éstas en mi ponencia porque hace ya bastante tiempo que me he tomado en serio aquello de la existencia de “razones del cuerpo que la mente ignora”

Me facilita la opción de irme por el camino del ensayo libre, alejándome del “paper” académico convencional, el carácter de la invitación cursada por los editores. Pero más me facilita esta opción de “genero” –en algún sentido me obliga a ello- la postura epistemológica desde la cual pienso, escribo, siento y vivo: **la firme certidumbre de que la certidumbre no es posible**. La convicción de que los seres humanos nunca sabemos cómo las cosas son, sino sólo como las vemos. No hay verdad alguna, entonces, que persona alguna –científico, filósofo o sabio – pueda develar. Sólo interpretaciones, que por sus efectos, por su utilidad para la vida humana, solamente -no por su veracidad-podemos juzgar.

Durante 30 años como investigador universitario me ha motivado y direccionado el afán de contribuir a la comprensión del fenómeno del desarrollo: de las naciones, de las organizaciones y de las personas.

No he sido un investigador tradicional, de aquellos que generan abstracciones de la realidad mirándola desde afuera, “desapegadamente”. He investigado por “inmersión”, involucrándome plenamente con los mundos que me interesaba desentrañar, en el ámbito de la creación y gestión de empresas productivas, la modernización de servicios públicos, la creación de organizaciones de fortalecimiento de la sociedad civil y defensa de la democracia, el fomento

de la innovación, la formación de profesionales y la “re-formación” de directivos y ejecutivos, etc.

Es desde toda esa experiencia que escribo este artículo sobre innovación, proponiendo la posibilidad concreta de desarrollar en América Latina filosofía, ciencia y tecnología de punta en el ámbito de lo que proponemos llamar la Sociotecnología: la investigación y el desarrollo de tecnologías educativas y de construcción de capital social en todo tipo de organizaciones humanas.

Creo necesario dejarlo claramente establecido desde el inicio: no pretendo examinar en este ensayo la relación de las Tecnologías de Infocomunicación con las formas de vida contemporánea, que es el objetivo declarado del libro para el que fue preparado. Mi argumento cuestiona incluso, en algún sentido, que ella sea la principal revolución tecnológica en curso.

Este texto se nutre y profundiza en algunos de los argumentos de mi artículo “Sociotecnología: Construcción de Capital Social para el Tercer Milenio” (Vignolo, 2002, a) y se intersecta y complementa con un artículo siendo escrito en paralelo con el presente, titulado “La Formación de Directivos como Expansión de la Conciencia de Sí” (Vignolo, 2002, b). Tanto en esos dos artículos como en el presente mi objetivo principal ha sido argumentar la imposibilidad creciente de vivir bien en los tiempos que corren si seguimos aferrados a los viejos paradigmas, y la posibilidad concreta de sí lograrlo participando en la generación de nuevos paradigmas de lo humano, en los cuales el amor aparece como protagonista principal.

Me he tomado muy en serio la invitación a hacer atractivo y motivador el texto. Creo, por lo demás, que esto es hoy una necesidad urgente, dada la abrumadora cantidad de escritos que debemos procesar para garantizar una mínima conciencia de lo que ocurre a nuestro alrededor. Más aun cuando todos, unos más y otros menos, empezamos a transformarnos gradualmente en “Homo Videns” y perdemos -total o parcialmente- nuestra capacidad de comprender lo que leemos (Sartori, 1998)

Debido a ello haré mi argumentación en un formato que me acomoda: un conjunto de seis proposiciones, breves, leves, en lo posible lúdicas y con frecuencia deliberadamente provocadoras, con un enunciado inicial que intenta ser un escueto y golpeador resumen del argumento. En este artículo – y en otros anteriores- me he permitido hacer algo que Bourdieu (1998) lamentaba no haber podido hacer: “...emplear, contra la violencia simbólica que se ejerce a menudo en nombre de la filosofía, y en primer lugar sobre los propios filósofos, las armas más comúnmente utilizadas para contrarrestar los efectos de esa violencia: la ironía, el remedo o la parodia.” (Bourdieu, 1999, p.10)

PROPOSICIÓN 1: ADAPTABILIDAD.

“La innovación es condición sistémica para la conservación de la vida”.

“La necesidad de innovar llega hoy a la filosofía”.

La innovación no es una opción. Como bien lo consigna “The Economist” en un Survey especial sobre el tema:

“La innovación se ha transformado en la nueva teología. Aún así existe todavía mucha confusión acerca de qué es y cómo hacerla ocurrir”³.

La innovación no es, como algunos piensan, una nueva “moda” de los gurús del management o de los economistas. La innovación no es tampoco un fenómeno nuevo ni restringido a las organizaciones. La innovación no tiene ni siquiera que ver, en lo esencial, con procesos decisionales conscientes. Ello garantiza que la confusión a que se refiere el Economist no será fácil de erradicar en una cultura racionalfística como la nuestra.

La innovación, propongo, es un principio fundamental de carácter sistémico, una ley sistémica. La innovación no es más que el proceso a través del cual un sistema mantiene su adaptación a un entorno cambiante. La única forma en que un sistema conserve aquello que constituye “la esencia de su ser”, si el entorno en que se mueve cambia, es modificando parte de su ser – aquello que no constituye “la esencia de su ser”- de tal manera de mantener la congruencia con dicho entorno.

Vista así, la innovación es el proceso que garantiza la vida del sistema. Es una condición constitutiva de la existencia de todo sistema, sean éste productivo, social, político, biológico o de cualesquier naturaleza.

La innovación es un proceso de transformación permanente, ininterrumpido y en la mayoría de los casos no deliberado e inconsciente, a través del cual los sistemas evolucionan en coherencia con otros sistemas con los que interactúan. Si hablamos de personas la innovación es equivalente a lo que connotamos por aprendizaje, en su acepción más amplia, esto es, el conjunto de transformaciones que le ocurren al sistema biológico de la persona en respuesta a los cambios del entorno en que se mueve y con el cual debe mantener la congruencia.

Innovación, aprendizaje y vida son, así planteados, fenómenos muy inseparables.

La innovación no es, por tanto, algo nuevo. Lo que sí es nuevo y radicalmente significativo es el tipo de entorno respecto al cual los sistemas humanos deben adaptarse. Ya no se trata de entornos locales ni de entornos lentamente cambiantes ni menos de entornos de cambio predecible. Este es uno de los elementos que es fundamental tener en cuenta para lidiar con los tiempos de la globalización y el cambio vertiginoso e impredecible, los tiempos de la Internet, la biotecnología y la genómica.

³ “Innovation in Industry”, Survey, The Economist, february 20th 1999, página 5.

El contexto fáctico actual es tan radicalmente diferente de lo que la humanidad conocía hasta ahora, que nada se salva de esta verdadera “Ley de Hierro” de la innovación. Es necesario innovar en todos los ámbitos y, lo más difícil, a gran velocidad y sin cesar. Aún más crucial y más complejo: sin “perder la brújula” a que hacen referencia Heifetz y Linsky en su “Guía de Supervivencia para líderes”⁴, sin transar en aquello que es necesario conservar: los ideales, los valores, los principios. Sin “enloquecer en el intento”, sin transformarse en un Homo Psicopaticus, esa peligrosísima especie que desarrolla una notable capacidad de adaptación al cambio – esto es de innovar- por la vía de eliminar el “conflicto ético”, simplemente ajustando los “datos de la realidad” en forma absolutamente inconsciente.⁵

Volvamos al meollo de nuestro argumento: no escapan a la necesidad sistémica de innovar los marcos interpretativos en los cuales la propia modernidad – que da origen al contexto descrito- se gesta y apoya. Son las propias revoluciones científicas y tecnológicas las que presionan hoy por una revolución filosófica.

Las viejas interpretaciones sobre lo humano ya no sirven para lidiar con los desafíos del tiempo presente, si lo que queremos conservar de lo humano es su capacidad de convivir democráticamente, colaborativa, libre y amorosamente, en contacto armónico con otros seres humanos. Y con sí mismo en primer lugar.

Son precisa y paradójicamente los viejos paradigmas filosóficos, que prevalecen en lo esencial desde hace por los menos 25 siglos en occidente, los grandes obstáculos para innovar y ser competitivos en el ámbito de la empresa, así como para innovar y vivir serena, eficiente y dignamente en el ámbito personal y social. Suele ocurrir: el útero materno debe ser abandonado, normalmente con dolor. Para nacer hay que destruir un mundo. ¡A pujar!⁶

Y es ésta la gran posibilidad de América Latina hoy. Desprenderse de los paradigmas que encadenan la innovación y participar en la invención de los nuevos paradigmas. No hace sentido seguir intentando hoy con la receta de “más y mejor de lo mismo”, especialmente cuando “lo mismo” fue inventado por otros, cuando a nosotros nunca nos acomodó y, por sobre todo, cuando hoy ya no sirve ni siquiera a sus inventores.

⁴ Heifetz y Linsky (2002, p. 65 - 74) consignan como elemento central para sobrevivir como líder el: *“Proveerse de un santuario donde reflexionar sobre la jornada del día anterior, renovar los recursos emocionales y recalibrar la brújula moral”*

⁵ Este tema es uno de los focos de atención del artículo antes citado “Formación de Directivos como Expansión de la Conciencia de Sí” (Vignolo, 2002, b). En dicho texto se argumenta que la expansión permanente de la conciencia de sí es una suerte de antídoto para la psicopatización de la conducta humana.

⁶ “El pájaro rompe el cascarón. El huevo es el mundo. El que quiere nacer tiene que romper un mundo” (Hermann Hesse, Demian).

PROPOSICION 2: PLASTICIDAD

**“La innovación es una capacidad constitutiva de la condición humana”.
“Encadenada” por paradigmas, prácticas sociales y estados del “espíritu” que
impiden su libre manifestación.**

Ahora la buena noticia : la innovación es una capacidad siempre disponible, biológicamente hablando, para todo ser humano. Los seres humanos nacen innovadores, con una enorme capacidad de adaptarse al entorno, con una gran capacidad de aprender, esto es, de evolucionar y desarrollarse en congruencia cada vez más productiva y grata con el medio ambiente que los rodea. Los seres humanos nacen con una gran capacidad para ser autónomos y para ser libres, para ser justos y solidarios, para ser respetuosos y aceptativos, para ser colaboradores, para ser amorosos.

Pero los seres humanos nacen también, desgraciadamente, con una gran capacidad para ser agresivos, violentos, egoístas, injustos, irrespetuosos, competitivos, odiosos. Todo depende del entorno en que crecen, especialmente en sus primeras fases de configuración como humano. Digámoslo de una vez, aunque asuste: los seres humanos no nacen humanos, se hacen humanos en la interacción con los seres humanos que los rodean, particularmente aquellos más cercanos, sus padres, hermanos, profesores, amigos. Y nos hacemos humanos de un tipo contingente a los humanos entre los cuales crecemos.

No sólo no nacemos predeterminados a hablar español, inglés o chino. Ni siquiera pertenecemos al nacer a una especie determinada: podemos ser “Homo Sapiens”, “Homo Faber”, “Homo Economicus”, “Homo Videns” u “Homo Psicopaticus”. Todo ello depende del entorno en que crecemos, de la cultura en que emergemos como humanos, de los discursos y prácticas sociales que la constituyen, de las emociones que la caracterizan. ¡De los paradigmas dominantes! Particularmente de aquellos paradigmas que no son vistos como paradigmas sino como verdades inmutables.

La sociedad es una fábrica de seres humanos. El tipo de humanos que cada sociedad humana produce depende centralmente de los paradigmas sobre lo humano de la cual la sociedad es tributaria. Lo que las personas piensan, creen, hacen e incluso sienten depende muy centralmente de los que los hombres de cada sociedad piensan sobre lo que constituye la esencia del ser humano. Si los miembros de una sociedad creen firmemente que “El hombre es un lobo para el hombre”, entonces los humanos serán formados como lobos. Si el paradigma dominante es que los humanos son intrínsecamente competitivos y egoístas - una versión ligeramente amortiguada de la anterior- entonces los niños serán formados para competir y buscar su satisfacción personal sin importar mucho el destino de los pares.

Si algún lector cree, a estas alturas, que extremo el argumento de la incidencia de lo social en la configuración de lo humano, lo invito a conocer el caso de las “niñas lobo”, que se presenta en ese seminal libro que es “El Arbol del Conocimiento” de Humberto Maturana y Francisco Varela.

Tanto en aquel caso como en el de Jacques Mayol, popularizado a través de la película “Azul

Profundo” (“Deep Blue”), queda en evidencia el crucial rol del entorno en la especificación de lo humano. En el primer caso, habiendo sido una loba la que amamanta y cuida de las bebés – inexplicablemente alejadas de su madre humana- las criaturas tienen conductas y emociones de lobo, aun después de haberse reinsertado en un contexto humano, lo cual, además, solo logran muy parcialmente. Una de ellas muere a muy corto plazo de haber sido “recuperada”. La otra, que sobrevive 10 años a su nuevo ambiente, no logra hacer sentir, en los humanos que la rodean y protegen, la sensación de ser plenamente humana. En el caso de Mayol, su afición, desde muy pequeño a nadar bajo el agua e interactuar con peces, no sólo le genera una ligazón emocional con estos sino, además, le permite batir records de permanencia y profundidad, debido a ello a una configuración diferente de su sistema respiratorio y neurofisiológico.

Así de notable es la plasticidad ontológica de los seres humanos. Así de inmenso su espacio de posibilidades de ser. Es por ello que toda invitación a creer en la predeterminación de los seres humanos es una gran convocatoria a restringir la humano-diversidad, una gran trampa para la libertad y el buen vivir de los humanos. Normalmente también, una forma - supuestamente con base filosófica y científica- de justificar la desigualdad, la violencia y la privación de libertad de unos humanos respecto a otros.

Son los paradigmas los que determinan los grados de libertad, de igualdad, de solidaridad, de justicia, de respeto, de bienestar con que los seres humanos viven. Los paradigmas determinan también los límites de la innovación socialmente aceptada. Más allá de ellos la innovación se transforma en revolución. Es conveniente no olvidar que hasta hace muy poco tiempo, décadas apenas, en los “países civilizados”, las mujeres y las razas de color eran consideradas especies inferiores. No conviene por ningún motivo olvidar tampoco que la tesis de una supuesta raza superior, propiciada por un psicópata de fabricación alemana, condujo a uno de los más brutales genocidios que conoce la humanidad, a manos de unos de los pueblos hasta entonces más “civilizados” del planeta, cuna de grandes filósofos, científicos, artistas y tecnólogos.

Es por ello que “El Negocio de los Paradigmas”, como lo denomina Joel Barker⁷, no es un negocio cualquiera. Es el negocio de fabricación de seres humanos, de generación de formas de vida, de distribución del bienestar y del poder lo que está en juego en la industria y el mercado de los paradigmas. Y es por eso absolutamente fundamental participar en la generación de ellos para lograr real autonomía reflexiva e independencia política, además de desarrollo material y convivencia democrática.

¿Cuáles son, entonces, los principales paradigmas en que vivimos y que especifican el espacio de lo válido y lo posible y que, a juicio de quién escribe, encadenan la innovación en nuestras latitudes?. ¡Cómo no! Son, en su abrumadora mayoría, paradigmas “importados” desde los países centrales, transferidos a nuestros países sin mayor preocupación por la coherencia de estos con nuestras culturas. Importados no como paradigmas sino como verdades “científicas”, incuestionables e inmutables, que el sistema educacional debe “incorporar” en los habitantes,

⁷ “Discovering the Future: The Business of Paradigms” Video de Joel Arthur Barker, Charthouse Learning Corporation – Infinity Limited, Inc., 1990.

como única forma de incorporarse al “progreso”.

El paradigma metafísico es el principal obstáculo para innovar y renovarnos con la profundidad y la velocidad que las nuevas realidades exigen.

El primer y más importante paradigma encadenante de la innovación – y la vida buena, por tanto- es aquel que postula, por un lado, que los seres humanos “son” de una cierta manera, predeterminada en lo esencial al nacer, y, por otra, que los seres humanos tienen, si se aplican, la capacidad de llegar a saber cómo las cosas, incluyendo los seres humanos, “realmente son”.

Es en el uso del verbo ser, en la idea de una esencia inmanente y objetiva – independiente del observador- donde está el riesgo de la certidumbre perceptiva por un lado y la resignación al cambio por el otro. En efecto, si los seres humanos son de una cierta manera poco es lo que ellos pueden cambiar, innovar, renovar en sí mismos, en respuesta a un cambio del entorno. Desde esta mirada sobre lo humano el cambio personal es extraordinariamente difícil y doloroso. No resulta extraño, entonces, el desesperado intento de tantos por evitar dicho cambio, buscando estabilizar, controlar y planificar el entorno. O el de tantos otros que se evaden y niegan el entorno, de las más diversas maneras. O el de la mayoría – los del medio- que simplemente sufre estoicamente el cambio como un proceso que le es impuesto desde afuera.

En esto muchas culturas orientales tienen una “ventaja competitiva”, como puede apreciarse claramente en la cita de ese excelente texto sobre innovación – un verdadero puente filosófico oriente-occidente para facilitar la reflexión sobre innovación- que escribieran Nonaka y Takeuchi (1995):

“La esencia de la innovación es recrear el mundo de acuerdo a un particular ideal o visión. Crear nuevo conocimiento significa literalmente recrear la empresa y a cada uno de los que la conforma en un ininterrumpido proceso de auto-renovación (“self renewal”) organizacional y personal”.

Aquello de “auto-renovación personal” no hace mucho sentido en la tradición interpretativa occidental, no sólo a nivel de la empresa, sino incluso en el ámbito de las relaciones afectivas. El occidental típico **es** de una cierta manera, que entiende el aprender como una expansión del espacio cognitivo, pero no espera mucho en términos de transformaciones actitudinales o emocionales. No es arriesgado pensar que ella sea una importante causa de la dificultad creciente de los occidentales para vivir en pareja, ¡con bienestar y dignidad, se entienda!.

La postura del ser como un ser que es no facilita las cosas tampoco al momento de evolucionar como equipo, rápidamente, al interior de las empresas productivas y organizaciones de todo tipo, que enfrentan la necesidad de cambio día a día, minuto a minuto. El trabajo se hace cada vez más difícil, más ingrato, más estresante, más agobiante, menos realizante.

Este paradigma presenta otro serio obstáculo a la buena vida sobre el planeta. Nos hace pensar que vemos con los ojos y oímos con los oídos. Nos hace creer que podemos saber como las cosas realmente son. Nos hace, por ello mismo, enfrascarnos en improductivas e ingratas “discusiones” que, como lo argumentó Senge (1990) genialmente hace ya bastante tiempo, no tienen que ver con el “diálogo”, que **sí** es, literal y no metafóricamente, un proceso de construcción conjunta de la realidad. Ni tampoco con el “nemawashi”, que es uno de los secretos de la innovación japonesa.

La pretensión de la objetividad en el conocer nos condiciona emocionalmente hacia la certidumbre, como emoción en la cual la “aceptación del otro como legítimo otro en la convivencia” no es posible. Lo más lejos que desde esta mirada podemos llegar es a la tolerancia, que es una suerte de inevitable resignación a la incapacidad del otro para ver como las cosas son “objetivamente”, o deberían ser “lógicamente”.

Las bases para la negación del otro y de sí mismo están en el centro de este paradigma. Es por ello que su remoción es de suma urgencia. No es posible lograr los sueños de una humanidad plena en ese marco interpretativo.

“El Paradigma Racionalista Cartesiano encadena la innovación, pondera la democracia por inteligencia y genera agobio”.

La tradición filosófica occidental – la dominante me refiero- además de rigidizar el ser y el hacer, generando condiciones propicias para el enfrentamiento entre los seres humanos, reduce el espacio de la innovación, de la vida y del amor al enfatizar el carácter racional del hombre. El eslogan político “Pienso, luego existo” con que Descartes derrota a Pascal y su priorización de lo espiritual, es efectivamente reduccionista y limitante de la humanidad de las relaciones humanas. Es por eso, porque recuperan al cuerpo y sus razones, que pienso que Friedrich Nietzsche y Wilhelm Reich son dos pensadores claves para rehumanizar el planeta. Para hacerlo menos “pensante” y más “sintiente”.

Al poner el centro de lo humano en el pensar, especialmente cuando se entiende el pensar como procesos lógicos conscientes, inevitablemente se restringe la capacidad de los seres humanos de evolucionar armónicamente con los otros en respuestas a cambios del entorno, ¡y al cambio de los otros, de aquellos que me importan!

Examinemos brevemente, porque esto se extiende demasiado, las principales consecuencias negativas de la dominancia de este paradigma en nuestras empresas y en nuestras vidas. Remito al lector a mis textos anteriores, especialmente a “Zen en el Arte de Innovar” (Vignolo, 1998) y a “Repensando el Pensar” (Vignolo, 2001) para una exposición más profunda de este tema.

Así como Aristóteles nos hace rígidos y soberbios, Descartes nos hace lentos y poco auténticos, poco empáticos y francamente no simpáticos. Malos para delegar. Difícilmente democráticos.

¿Por qué tanto así?. Simplemente porque esta visión del hombre lo escinde, lo divide, impide su funcionamiento como un sistema. Al poner el centro de lo humano en las actividades reflexivas conscientes – lo que normalmente llamamos pensar- buena parte del operar humano queda relegado a un rango inferior. Por de pronto no juega un rol importante el sentir, que hasta hace poco – hasta Goleman y la Inteligencia Emocional- no era un “issue” digno del management. El cartesianismo ignora el fundamental rol de las emociones, lo cual, por una parte, nos obliga a separar trabajo y vida de una forma tal que hace muy poco probable disfrutar el trabajo. El trabajo se transforma, en lo esencial en un medio, para obtener los recursos para vivir. ¡Pero la vida está en otra parte!

“¡Cómo será de malo el trabajo que tienen que pagarte para que lo hagas!” dice Facundo Cabral, apuntando a uno de los grandes dramas de los tiempos que corren: el sufrimiento en el trabajo, motivo de alienación diaria para la mayoría de las personas.

Hoy el problema es – ¡y es esta una buena noticia para la humanidad!- que producir bienes y servicios con creciente productividad y calidad de servicio, innovando permanentemente, requiere de personas motivadas a ello. Un ser humano infeliz en lo que hace no puede “escuchar” empáticamente a su cliente y no puede por tanto producir un servicio de calidad.

El racionalismo bloquea también la auténtica participación de todos los que conforman la organización, por cuanto hace recaer en los “inteligentes”, los “profesionales”, los “MBA”, los “Ph.D.”, la responsabilidad de decidir “qué hacer” y “cómo hacerlo”. Ello produce ejecutivos agobiados y trabajadores desmotivados. Y produce decisiones que ignoran el enorme “know how” disponible en la masa de los trabajadores.

El racionalismo impide también generar las confianzas requeridas por los nuevos tiempos, aquellas confianzas que permiten constituir equipos de trabajo de gran velocidad de respuesta a los vertiginosos cambios del entorno. Al exigir una selección de lo que se dice, aquello que pasa el test de “inteligencia”, “coherencia”, “viabilidad” entre otros, queda siempre abierta en un grupo humano la pregunta por aquello que no se dice, aquello que se pensó pero, por alguna razón fue deliberadamente retenido. Difícilmente se genera real confianza, menos aun intimidad, en esta forma de entender a los seres humanos y el trabajo en comunidad. Más aún, esta necesidad de procesar permanente lo que se dice –y contener y retener lo que no es apropiado decir - involucra un enorme gasto energético, con inevitables consecuencias en la salud de las personas.

El paradigma “competitivo atomístico” es un impedimento mayor para la convivencia armónica entre seres humanos.

No existe “sana competencia” entre seres humanos. Toda competencia es insana. La competencia consigo mismo, además de insana es francamente estúpida. Ganar nunca produce satisfacción verdadera y duradera en un ser humano sano. Ganarse a sí mismo es del todo imposible. Nunca uno se supera a uno, por mucho que corra.

No me es posible aquí desarrollar este paradigma encadenante de la innovación y la vida. Por

ello solo lo enuncio en forma telegráfica y especialmente provocativa, para invitar a reflexionar seriamente sobre él.

Paradigma central en el “american way of living” (que no se refiere a todos los americanos sino sólo a aquellos que importan, aquellos al Norte del Río Grande) es éste uno particularmente encadenante de la vida humana y es una de las principales causales de que el índice de felicidad esté estancado desde hace ya varias décadas en ese país, el centro del imperio globalizante.

No es posible vivir bien, dada nuestra génesis, compitiendo con nuestros pares. No sólo porque ello genera ejércitos de perdedores que hacen poco seguro y poco estable nuestros triunfos⁸. No nos hace feliz ganar las competencias en que entramos debido a la matriz biológica de donde venimos: somos hijos del amor. Y sólo en relaciones de amor podemos vivir felices.

El problema es que llevamos ya tanto tiempo negando la “biología del amor” que hemos caído en la resignación, fatal estado para el hombre, que lo hace propenso a generar paradigmas que transforman su resignación en realismo. Y, en no pocas ocasiones, en agresión, sufrimiento y sometimiento. ¡Por cierto, también en cáncer, la enfermedad de la resignación!.

El individualismo - no como irrenunciable defensa de la individualidad, lo que es indispensable para el vivir libre- sino como invitación a la competencia con el otro, como separación del otro, no hace posible –al menos no en los actuales tiempos- ni el bienestar en la vida personal y social ni la productividad, la calidad y la innovación en el trabajo.

La mezcla de rigidez metafísica con “apartheid” racionalista y competencia atomística no hace viable a las empresas y organizaciones, no permite el bienestar humano y, lo que es peor, es una amenaza a la paz y la sobrevivencia de la raza humana.

Desde nuestra primera independencia -pseudo política podríamos llamarla, al menos en muchos países de América Latina- hemos venido tratando de ser desarrollados por la vía de aprender e incorporar estos y muchos otros paradigmas en nuestras vidas como países y como personas.

Hoy sabemos que ellos no han servido como plataforma para vivir bien ni siquiera en los países de origen, aquellos que los han producido y “exportado” *urbi et orbi*. A ellos les ha permitido por lo menos eliminar la pobreza material, aunque no la espiritual, la peor de todas. A los Latinoamericanos ni siquiera eso. Nos ha mantenido en el subdesarrollo y la pobreza material y, en no pocos casos, nos ha hecho más pobres espiritualmente. Y, por sobre todo, nos ha hecho más dependientes, menos autónomos, menos libres.

⁸ Johnson, Paul. “El dilema moral del capitalismo”, Artes y Letras, El Mercurio, 23 de julio de 1989.

PROPOSICION 3: CONSTRUCTIBILIDAD

“No Vivimos la Era de la Información”.

“Vivimos la Era del Nihilismo”.

“Vivimos la Era del Constructivismo”.

La realidad no existe. Se construye. Y, o la construimos nosotros, u otros la constituyen por nosotros. He ahí el meollo del desarrollo, personal y social.

No hace sentido, después de Einstein, Kuhn, Popper, Maturana y Prigogine –entre muchos otros reconocidamente sabios- seguir creyendo en la existencia de una realidad objetiva allá afuera, que captamos con nuestros sentidos y modificamos en el margen con nuestro operar en el mundo. Salvo que queramos seguir viviendo la vida como una condena y un calvario, lo que hace sentido para aquellos que viven cómodamente instalados en una opción sadomasoquista.

Somos nosotros los que inventamos el mundo en que vivimos. Y eso lo saben – o lo sospechan de cuando en cuando- los que han venido inventándonos el mundo por ya mucho tiempo. Por eso los países desarrollados invierten tanto en filosofía y ciencia, por eso para ellos su sistema universitario es tan importante: porque allí se fabrica la realidad y porque allí es donde se forma a buena parte de nuestros líderes, a los cuales, sin embargo, no se los prepara para ser fabricantes de realidad, sino solo buenos administradores de aquellas que acomodan a los países centrales.

No hay una verdad que descubrir a través de la ciencia y la filosofía. Solo realidades que inventar. No hace sentido, por tanto, seguir con la idea de Universidad. Necesitamos entrar a la era del multiverso y la Multiversidad. En ese escenario América Latina sí tiene un futuro interesante. Si de lo que se trata es de garantizar la diversidad, la biodiversidad y la humanodiversidad, única forma sistémica de salvar al planeta, entonces podemos pensar en filosofía propia y ciencia propia. En eso consiste entrar en serio en la era del Constructivismo.

El desarrollo filosófico y científico nos ha permitido darnos cuenta de la enorme arrogancia que ha caracterizado nuestro operar por siglos: la enorme pretensión de creernos capaces de llegar a saber como las cosas realmente son.

Dado como estamos hechos, sistemas cerrados determinados estructuralmente, máquinas de segundo orden, primates evolucionados, no podemos nunca saber como las cosas son. Sólo podemos saber como las vemos. Y las vemos como las vemos dependiendo de cómo las miramos, que a su vez depende de cómo la han venido mirando nuestros antepasados, de nuestras emociones y de nuestra libertad para mirar.

Inventamos la realidad al vivirla. Nos vamos inventando como personas en la interacción con otras personas. Vamos creando mundo en la conversación con otros, desde nuestros ideales, nuestros sueños, nuestros propósitos. Desde nuestra historia corporizada.

Sí, vivimos la Era de la Información. Pero esa Era no estaba allí predeterminada para ser vivida. La vivimos porque ha sido construida por aquellos para los cuales dicha Era resulta útil, esto es, responde a sus deseos.

Sí, vivimos la Era de la Globalización, pero no porque ella sea la inevitable deriva de la especie humana, ni porque sea un estado superior de desarrollo. Vivimos la Era de la Globalización porque a los poderosos del planeta les acomoda este esquema.

¿Es que existen entonces entidades -personas, organizaciones y naciones- que, deliberada y conscientemente van creando una realidad que les permite mantener una situación de dominación?.

Mi respuesta es sí ... ¡y no! ¡Qué duda cabe!, no son pocos los que incluso explícitamente así lo enuncian. Sólo para hacer referencia al país que más conozco: la Historia de Chile, desde 1958 - ¡qué notable incidencia ha tenido Fidel Castro en nuestras vidas desde entonces!- ha estado claramente marcada por decisiones respecto a lo que es bueno o malo para Chile y los chilenos, tomadas por autoridades estadounidenses. Chile ha sido construido, en buena medida, en las últimas décadas, por extranjeros, muchos de los cuales nunca siquiera pisaron el suelo chileno⁹. Nuestra economía está regida por principios que no han sido desarrollados por nuestros economistas, sino por aquellos que inventaron la economía como ciencia y la administran a nivel mundial.

Pero ese no es el punto central. No es en estos procesos conscientes, que manejan sólo unos pocos, donde está el meollo del asunto. El foco del asunto está en la inconsciencia de los más respecto al poder de construcción de realidad de los seres humanos, que hace posible que esos pocos la asuman en forma tan selectiva. Es en la ceguera de muchos al constructivismo – especialmente de aquellos que habitan la “Periferia”- donde está la clave del poder de unos pocos – especialmente los que habitan en el “Centro”- para arrogarse la responsabilidad de construir el mundo en que vivimos, las “Eras” por las cuales vamos transitando. Es en la falta de conciencia sobre el potencial de construcción de nosotros mismos donde está la clave de la desigualdad del mundo actual.

Y eso tiene que ver con paradigmas. Soy de los que fervientemente creen – y no tengo temor de ser majadero al respecto - que sólo cuando abandonemos los paradigmas esencialistas y asumamos plenamente el constructivismo, en cuanto opción epistemológica y ontológica, podremos encontrar espacio para un verdadero desarrollo en nuestros países.

Es a ese objetivo, a contribuir a invitar a los latinoamericanos a explorar y asumir esta posibilidad que este ensayo está obsesivamente orientado.

⁹ Una interesante reflexión en esta línea es la contenida en la colección de ensayos preparadas por literatos chilenos para el libro “Chile en la Mira. Propositiones y Conjuros para Sobrellevar el Fin de Siglo”. Orellana, Carlos (Editor). Editorial Planeta, Santiago de Chile, 1999

PROPOSICION 4: AUTONOMIA

“Llegó, ahora sí, la hora de la Revolución”. “El Renacimiento Humanista es posible”. “La evolución del *management* así lo indica”.

Muchos lectores, especialmente los partidarios de la “Nueva Pragmática Universal”, los revolucionarios reconvertidos, estarán a estas alturas del argumento -si es que no han abandonado la lectura ya- francamente molestos con esta romántica y reminiscente propuesta revolucionaria.

Sí, propongo que la revolución es la única vía que nos queda. Más aún, ¡propongo que es ahora viable!. ¡Seamos realistas, pidamos lo imposible!...que, ¡ahora sí!, Es posible. ¡E imprescindible!

Me apoyaré para fundamentar esta aventurada propuesta en los últimos desarrollos del management anglosajón.

Una digresión. Ser autónomo no significa ser estúpido. La autonomía no niega al otro ni lo que el otro produce de valor, aunque el otro haya sido en el pasado otro dominante, que no facilita la autonomía. Mucho, muchísimo tenemos que aprender de los desarrollos en los países centrales. La autonomía no se busca ni en la negación ni en la oposición al otro.¹⁰ Menos en ignorar aquello que ha probado ser útil (que, como ya dijimos al partir, no tiene nada que ver con lo verdadero). Por ello, de aquí en adelante me apoyaré fuertemente en los desarrollos recientes en los propios países desarrollados, especialmente aquellos que vienen del “frío e impersonal” mundo de los negocios y el management, para ahorrarme así tener que desmontar por caminos más largos y complejos el juicio de irrealidad y esoterismo de mi propuesta.

“Admitámoslo. Hemos llegado a los límites del incrementalismo”. Así inicia su laureado artículo de Harvard Business Review (HBR), “Strategy as Revolution”, Gary Hamel (1996), uno de los más destacados pensadores del management anglosajón contemporáneo. Y luego propone, como uno de los elementos centrales del diseño estratégico actual que la confección de la estrategia debe ser democrática. Y Hamel se está refiriendo a empresas con fines de lucro, grandes gigantes transnacionales.

La innovación ya se hizo revolucionaria en el management. Simplemente porque “más y mejor de lo mismo”, cuando los cambios del entorno son tan brutales, no sirve. Se requieren cambios mayores, mutaciones trascendentes, cambios de paradigmas.

¹⁰ Probablemente, intentos autonómicos anteriores –en el ámbito reflexivo y a nivel político- han fracasado precisamente por buscar la autonomía en la oposición. También en asignar un rol exagerado al carácter consciente de los proyectos de dominación, que tienen una muy importante componente inconsciente o subconsciente.

Es por ello que la inteligencia emocional llegó a la empresa. Por ello el paradigma racionalista, el de la “toma de decisiones” por parte de una elite de “gente inteligente” da paso a la democracia, en el que llega a su fin el “juego de suma cero trabajo-vida”, como también se enuncia en HBR en ese hito que es el número de noviembre - diciembre de 1998. El número en el que Goleman muestra que el 90% de la diferencia entre los ejecutivos “estrella” y los “promedio” es explicada por lo que él llama inteligencia emocional -que nosotros en el Programa de Habilidades Directivas preferimos llamar habilidades relacionales- y sólo el 10% restante por los conocimientos técnicos.

Pero si ese número de HBR ya marca un cambio radical de perspectiva en management, el número especial de diciembre de 2001 de esta prestigiada y muy influyente revista, el primer número especial en 79 años, hace pensar que efectivamente se hace posible pensar en un espacio de rehumanización de las empresas. En dicho número, que lleva por título y subtítulos: “Breakthrough Leadership... It’s Personal: Why Knowing Yourself Is the Best Strategy Now”, se argumenta extensamente a favor de la centralidad de lo humano en el liderazgo y la gestión de organizaciones.

¿Sabía Ud. que es ahora posible saber cuándo una conversación es efectivamente diálogo y no discusión, a través del registro de indicadores de funcionamiento biológico de los participantes en la conversación?. ¿Sabía Ud. que en las Unidades de Cuidado Intensivo de los Hospitales uno de los factores que más incide en la probabilidad de recuperación de los enfermos es la calidad del acompañamiento afectivo de quien permanece junto al enfermo?. ¿Y sabía Ud. que estas afirmaciones están contenidas en un libro reciente acerca del liderazgo empresarial? (Goleman, Boyatzis y McKee, 2002).

Si la contienda política entre Pascal y Descartes se repitiera en estos días, la relación de votos sería hoy mucho más favorable para el primero, el gran derrotado en aquella contienda entre espíritu y razón, allá por 1640. Y Pascal no tendría esta vez dificultades para financiar su campaña: Muchas grandes empresas globalizadas la apoyarían, especialmente después de la onerosa caída de las “Torres Empresariales”.

PROPOSICION 5: “CONECTIVIDAD”

“Las tecnologías de *fabricación de seres humanos* y de construcción de relaciones humanas – no las TIC´s ni la biotecnología- serán las tecnologías de punta en el Tercer Milenio”.

Ya lo dijimos antes, pero se hace necesario ahora retomar el argumento para analizar las implicancias concretas de esa premisa para la acción humana. La evidencia empírica hace cada vez más coherente la interpretación de que no nacemos humanos, sino que nos hacemos humanos en la interacción con otros seres humanos. Y nos hacemos humanos de forma contingente – por una combinación de imitación y oposición- al tipo de seres humanos entre los cuales nos vamos configurando.

He aquí el meollo de la reflexión sobre educación, sobre democracia y sobre desarrollo. Es aquí, en esta propuesta interpretativa sobre la configuración de lo humano, donde la humanidad encuentra hoy un enorme espacio de rehumanización de las relaciones humanas. He usado el término “fabricación” – el más duro que pude encontrar, el más cercano a la ingeniería y a los negocios- precisamente para evitar pasar por sobre esta proposición sin aquilatar la envergadura de las consecuencias que acarrea. Pude haber usado la expresión “formación” de seres humanos, que es por cierto más adecuada que “instrucción”, “educación”, “capacitación”, “preparación”, “socialización”, entre otras que se usan para referirse al proceso de transformarse en persona. Pero es que incluso “formación” restringe la mirada respecto al fascinante y trascendente fenómeno de configuración de un ser humano. Pareciera en efecto que se trata de “darle forma” a algo que ya es, en algún sentido esencial, a un “fondo” humano que ya está ahí, a priori.

Uso la distinción “fabricación” para insistir que no sólo no hay una predeterminación a ser de una forma humana particular sino que incluso el llegar a ser humano depende del entorno, de la “fabrica”, en que la criatura se gestó y crezca. Sabemos hoy –vuelva Ud. si quiere ahora a ver de nuevo las fotos de las “niñas-lobo”- que la configuración del sistema nervioso depende del contexto en que nacemos y crecemos. Las diferencias que importan entre los seres humanos – no las diferencias de colores, de la piel, del pelo o de los ojos, de la estatura o envergadura- no dependen tanto de las neuronas como de las conexiones entre estas, las sinapsis, que tienen un alto grado de configuración y reconfiguración como resultado de la interacción con el medio. La red neuronal, vale ser majadero al respecto, no viene predeterminada y tiene una alta plasticidad, vigente por lo demás de por vida.

Usamos también la distinción “fabricación” para poner de relieve la responsabilidad social en la configuración de lo humano. Somos humanos de un tipo contingente al contexto que otros seres humanos – los adultos – nos generan cuando somos niños.

Más aún, sin embargo, también nuestras posibles derivas como seres humanos ya adultos dependen muy centralmente del contexto humano en que nos desenvolvamos. La sociedad nos fabrica y nos “refabrica” permanentemente. No hay un ser humano que *es*, inmutable. Hay un ser humano que va siendo, transformándose minuto a minuto, en la convivencia con otros seres

humanos. Especialmente así en la Era del Cambio Vertiginoso, donde la necesidad de la adaptación congruente al medio hace inviable la sobrevivencia del individuo rigidizado por la concepción metafísica.

La pregunta es, entonces: ¿Cuáles son los procesos – las tecnologías- de “fabricación” y “refabricación” de seres humanos que generarán humanos viables para los tiempos que corren? Más que eso aún: ¿Será posible “fabricar” y “refabricar” seres humanos que sean simultáneamente de alta productividad y democráticos, que generen valor y sean amorosos, con los otros y consigo mismo? ¿Será posible fabricar Homo Amorosus Productivus capaces de coexistir con el Homo Psicopaticus, que surge espontáneamente – dado el principio de la “resiliencia”- en el actual contexto deshumanizante del planeta y que tiene la gran ventaja de no enfrentar ningún tipo de conflicto ético en el proceso de interactuar con otros?

Uno de los postulados centrales de este ensayo es que sí es posible lograr este propósito. Si nos tomamos en serio los contextos en que vivimos – el de los hechos y el de las interpretaciones sobre los hechos- y nos tomamos en serio la posibilidad de recuperar las viejas utopías humanistas que dichos contextos configuran, entonces sí podemos diseñar espacios de formación de personas que cumplan con esa doble condición: productividad y humanidad, por así decirlo.

Ya lo sabemos desde hace mucho tiempo: la clave para ello está en el principio de la “aceptación del otro como legítimo otro en la convivencia”. Aceptación de verdad, no-tolerancia, por cierto. Es por ello que Humberto Maturana es tan importante desde la perspectiva de este propósito, al punto que me he permitido proponerlo como “ventaja competitiva” de Chile, de América Latina y de los latinos en general. Porque Maturana nos ofrece un paradigma de lo humano donde la aceptación es posible. Donde la formación de personas amorosas y productivas es posible. Y nos da las pautas básicas para pensar un sistema educacional – colegio, familia y barrio- donde ello ocurra.¹¹

Si hay un ámbito donde nación alguna se declara plenamente satisfecha y la gran mayoría enfrenta una crisis y confusión mayor, es en el ámbito de la Educación. En Estados Unidos de Norteamérica la situación es tan grave que algunos laureados pedagogos, como es el caso de John Gato -Premio al Mejor Profesor del Año en Nueva York a mediados de los 90- consideran a la escuela más como una instancia de destrucción que de construcción de personas. Cabe destacar que ya son millones los niños que no van a la escuela en ese país sino que son “fabricados” directamente y enteramente por sus padres, con resultados notablemente superiores a la alternativa escolar.¹²

En Alemania, tercera potencia económica del globo, el orgullo respecto a su sistema escolar se ha derrumbado estrepitosamente en el último tiempo. En un estudio reciente de la OECD los estudiantes alemanes de 15 años aparecieron rankeados en un miserable 21 lugar, entre 31 naciones, por sus habilidades de lectura. Un 25% de ellos no es capaz de comprender un texto simple. Y lo que es más revelador, este resultado toma de sorpresa a las autoridades, que ni siquiera logran generar una buena interpretación al respecto.¹³ Probablemente, una visión profunda, sistémica e innovadora del proceso de fabricación social de los adolescentes sea necesaria para entender el fenómeno y diseñar formas de modificarlos. No sería extraño

encontrar entre los jóvenes alemanes una gran abundancia de “Homo Videns”, que mal podrían compararse en lectura con los “Homo Sapiens Nordicus”.

La crisis de los sistemas educacionales, la crisis de la familia y la crisis de la ciudad configuran un contexto en que es fundamental repensar desde las raíces el proceso de configuración de lo humano. Si de lo que se trata es de seguir formando seres humanos, se requieren nuevas visiones, nuevos paradigmas, capacidad de desapegarse –desaprender- de las viejas interpretaciones, para ser exitosos en este desafío.

Me permito proponer, además, y en forma muy tentativa, la probabilidad que los latinos, en cuanto cultura, tengamos ventajas competitivas en la fabricación de “Homo Sapiens Amorosus Productivus”. Si de lo que se trata es de combinar armoniosamente trabajo y ocio, acción e inacción, producción y contemplación, no sería raro que nuestra cultura tuviera efectivamente algo que aportar. Especialmente en aquellas latitudes donde sus habitantes han logrado, por distintas vías, combinar más o menos inteligentemente, la incorporación de los imperativos de la producción con las viejas prácticas del buen vivir y el buen convivir. Pienso, por ejemplo, que ciertas áreas de Brasil debieran ser investigadas con esta perspectiva.

Vayamos ahora a la segunda parte de esta proposición: la fabricación de relaciones entre seres humanos. Para hacer este argumento HBR nuevamente nos facilita la tarea. En el número de Abril 2001, que incluye la recientemente incorporada sección “Breakthrough Ideas for the Business Agenda”, que selecciona las ideas de mayor trascendencia del año, una de las cinco seleccionadas, bajo el título “Only Connect”, anuncia el paso del Paradigma del “People’s Management” al del “Relationships Management”. No sorprendentemente, el anuncio está relacionado al concepto de “Capital Social”, uno de los conceptos que mayor interés y esperanzas está generando en diversas disciplinas e instituciones, incluyendo Naciones Unidas y los Bancos Multilaterales.

El argumento no es nuevo y es, además, de sentido común.

La capacidad de producir valor de una organización humana no depende centralmente de la capacidad de generar valor de las personas que la conforman sino de las relaciones que estas establezcan entre sí. ¡Obvio, ¿no?!

¿Cómo puede una obviedad como ésta haber sido ignorada por tanto tiempo, por tanta gente, en el ámbito del management, y en muchos otros ámbitos también?. Ese es el brutal poder de los paradigmas. El paradigma racionalístico competitivo ha sido el principal responsable de ello. El paradigma metafísico también.

¹¹ Aparte de todo aquello escrito y citado de Maturana ver también “Conversando sobre Educación” de Maturana, H. y Vignolo, C., en Revista Perspectivas en Política, Economía y Gestión, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile, Santiago, Vol 4 - Nº 2, Mayo de 2001, pág. 249 a 266.

¹² Véase “Las Escuelas no Educan”, reportaje aparecido en la Revista Ya del Diario El Mercurio, 19 de marzo de 1996.

¹³ Ver The Economist, edición del 15 de diciembre de 2001, página 43.

Las nuevas realidades de la empresa y del mundo hacen necesario ahora recuperar el sentido común, recuperar la noción de que la cooperación y no la competencia son las claves del buen vivir. El problema es que llevamos tanto tiempo funcionando en paradigmas centrados en la competencia que no será trivial recuperar la cooperación, ¡y la cordura!.

Propongo que es en este ámbito –además de en la “fabricación de personas”- donde se jugará la competencia tecnológica fundamental en buena parte del Tercer Milenio: las tecnologías de construcción de relaciones entre personas, la generación de conexiones “sinápticas” entre seres humanos.

En el breve enunciado de HBR al respecto se señala: “Ninguno de los autores referidos reclamaría que es posible hacer “ingeniería de relaciones”. Pero es ciertamente posible generar contextos nutritivos para que ello ocurra” (HBR, 2001,p...).

Propongo que sí es posible hacer “ingeniería de relaciones”, precisamente en el sentido de diseñar contextos en los cuales las relaciones entre las personas se hacen simultáneamente más productivas y más gratas.

En éste y otros ensayos estamos invitando a personas e instituciones latinoamericanas, comprometidas con el desarrollo integral de nuestros países en particular y la rehumanización de las relaciones humanas sobre el planeta en general, a participar en la invención de una disciplina que investigue el fenómeno de la productividad y el bienestar de las relaciones humanas y que desarrolle tecnologías para elevar ambas, simultáneamente, en organizaciones humanas de toda índole que estamos invitando,

PROPOSICION 6: “ VIABILIDAD”

“Desarrollar tecnologías educativas y de construcción de capital social es perfectamente posible, si nuevos paradigmas sobre lo humano son asumidos como base epistemológica y ontológica. Y las TIC´s pueden ciertamente contribuir a ello”.

Hacemos esta invitación, que permea íntegramente este ensayo, desde las interpretaciones antes desarrolladas, pero por sobre todo, desde nuestra firme convicción acerca de la viabilidad práctica de producir transformaciones mayores en la vida de las organizaciones - y de las personas que les dan vida- si nuevos paradigmas sobre lo humano y lo social son adoptados.

Esa es la clara conclusión a que nos lleva la aplicación, por ya cerca de 15 años, de las Tecnologías de Construcción de Capital Social desarrolladas por el Programa de Habilidades Directivas del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile, en varias decenas de organizaciones del más variado tipo: Empresas Privadas y Públicas de distintos tamaños y sectores de actividad, Ministerios, Hospitales y Servicios Públicos de Salud, Gobiernos Regionales, entre las más significativas.

Con una mirada sobre lo humano y lo social articulada a partir de la Biología del Conocer y del Amar de Humberto Maturana y el Funcionalismo Orgonómico de Wilhelm Reich, apoyándose en las tecnologías tradicionales de la Ingeniería Industrial y la Ontología Lingüística de las Organizaciones propuesta por Fernando Flores, el Programa de Habilidades Directivas ha desarrollado una Tecnología de Construcción de Capital Social que ha logrado, en la gran mayoría de los casos, significativos logros, especialmente en los siguientes términos:

- Notables mejoramientos en la relación de los participantes en estos procesos, con los otros miembros de la organización, con su entorno familiar y social y, por sobre todo con “sí-mismo”.
- Mejoramiento en el “estado de ánimo” organizacional.
- Alineamiento de la acción individual con los proyectos corporativos.
- Incrementos en el “Sentido de Urgencia”, en los ejecutivos y profesionales de dichas organizaciones, respecto a la imperiosa necesidad de innovar en los estilos y practicas de liderazgo y gestión.
- Incremento en la conciencia de competencias e inhabilidades.
- Rediseño de las formas de trabajo, alineando las funciones con las competencias e intereses personales.
- Aumentos en la capacidad de innovar y cambiar del conjunto de la organización.

- Mejoramientos en la productividad y la calidad de servicio.
- Mejoramiento en la calidad de vida, dentro y fuera del trabajo.

A manera de Epílogo ¿Y de las TIC´s qué?

En algunas de las aplicaciones tecnológicas del PHD en los últimos años, algunas potencialidades de las TIC´s han sido incorporadas, básicamente a través de la creación de Comunidades Virtuales de Aprendizaje y Trabajo en Equipo. Si bien el número de estas aplicaciones es aún bajo y sus resultados todavía muy parciales, ya es posible postular la tesis de que las TIC´s sí pueden potenciar significativamente los procesos de Construcción de Capital Social, haciendo posibles, además, proyectos que, por diversas razones – seguridad de los “tecnólogos” entre otras- serían inviables en el formato presencial. En efecto, la experiencia de estos pocos casos indica que:

- En la medida en que la gestión organizacional se centra más en la Gestión de Relaciones que en la Gestión de Personas, la incidencia de las TIC´s en la productividad organizacional se incrementa notablemente.
- La gestión de relaciones a través de TIC´s facilita el contacto entre personas con inhabilidades para el contacto presencial.
- El uso de las TIC´s contribuye a la transparencia y a la igualación de oportunidades al interior de las organizaciones.
- Es posible generar procesos masivos de participación aunque exista dispersión geográfica de la organización.
- Es posible monitorear a distancia estados de ánimo individuales y colectivos en grupos de trabajo y en el conjunto de las organizaciones.

Puesto en términos Maturanescos, la evidencia disponible hasta ahora permite sostener que sí es posible que las TIC´s jueguen un rol significativo en la Transformación en la Convivencia, aunque los que conviven lo hagan a miles de kilómetros de distancia. Si ello es efectivamente así – y no se presentan efectos secundarios negativos- entonces las TIC´s sí podrían ser una contribución mayor a la rehumanización de la humanidad.

Como sostuve al iniciar el ensayo, mi propósito no ha sido reflexionar aquí sobre el rol de las Tecnologías de Infocomunicación en las formas de vida, sino sobre los paradigmas que impiden la innovación para la buena vida sobre el planeta. Además, soy un recién llegado a la reflexión sobre dichas tecnologías. Mi muy breve experiencia de utilización de ellas en mi trabajo de construcción de capital social me permite, sin embargo, mirar con optimismo el potencial revolucionario de ellas.

¡Con o sin TIC´s, en todo caso, es tiempo de revolución!. Para América Latina es la gran oportunidad para alcanzar su segunda independencia, la más importante si de vivir libre y dignamente se trata: la independencia cultural.

Referencias Bibliográficas.

1. Barker, Joel A.; Christensen; Ray J. "Discovering the future: The Business of Paradigms" (Book & Video). Charthouse Learning Corporation – Infinity Limited, Inc. Copyright MCMXC.
2. Bourdieu, Pierre. "Meditaciones Pascalianas". Editorial Andrés Bello, Santiago de Chile, 1998.
3. Drucker, Peter. "Las Nuevas Realidades". Editorial Sudamericana, Buenos Aires, 1995.
4. Drucker, Peter. "Managing Oneself". Harvard Business Review, March-April 1999.
5. Flores, Fernando; Winograd, Terry. "Understanding computers and cognition. A new foundation for design". Addison-Wesley Publishing, 1986.
6. Flores, Fernando. "Inventando la empresa del siglo XXI". Editorial Dolmen, Santiago de Chile, 1989.
7. Fukuyama, Francis. "El fin de la historia y el último hombre". Revista del Centro de Estudios Públicos, Número 37, Santiago de Chile, Verano de 1990.
8. Fukuyama, Francis. "El futuro después del fin de la historia". Revista del Centro de Estudios Públicos, Número 52, Santiago de Chile, Primavera de 1993.
9. Fukuyama, Francis. "Trust. The social virtues and the creation of prosperity". Free Press Paper-Backs Book, 1996.
10. Fukuyama, Francis. "La Gran Ruptura. La naturaleza humana y la reconstrucción del orden social". Editorial Atlántida, Argentina, 1999.
11. Goleman, David. "What makes a leader?". Harvard Business Review, November-December, 1998.
12. Goleman, Daniel. "La Inteligencia Emocional". Javier Vergara Editor, Argentina, 1996.
13. Goleman, Daniel; Boyatzis, Richard & McKee, Annie. "El Líder resonante crea más". Ediciones Plaza & Janés, Barcelona, España, 2002.
14. Hamel, Gary. "Strategy As Revolution". Harvard Business Review, July- August, 1996.
15. Harvard Business Review (HBR). November – December 1998. Volume 76, Number 6 (Revista completa)
16. Harvard Business Review (HBR). April 2001. Volume 79, Number 4. Page 12. From the Editor: Can We Talk? – Page 123. The 2001 HBR List: Breakthrough Ideas for Today's Business Agenda.
17. Harvard Business Review (HBR). December 2001 – Special Issue. Volume 79, Number 11 (Revista completa y en especial, From the Editor y el artículo de Daniel Goleman, Richard Boyatzis & Annie McKee: Primal Leadership, The Hidden Driver of Great Performance)
18. Hesse, Hermann. "Demian" en Obras Completas, Tomo II, Editorial Aguilar, Madrid, 1964.
19. Johnson, P. "El dilema moral del capitalismo", Artes y Letras, El Mercurio, 23 de julio de 1989.
20. Maturana, Humberto; Varela, Francisco. "De máquinas y seres vivos". Editorial Universitaria, Santiago, Chile, 1974.
21. Maturana, Humberto; Varela, Francisco. "El Arbol del Conocimiento". Editorial Universitaria, Santiago de Chile, 1984.
22. Maturana; Humberto. "El sentido de lo humano". Ediciones Dolmen, Santiago de Chile, 1991.

23. Maturana, Humberto. "Emociones y lenguaje en educación y política". Editorial Hachette/Comunicación – CED, Santiago de Chile, 1990.
24. Maturana, Humberto; Verden-Zöllner, Gerda. "Amor y Juego: Fundamentos olvidados de lo humano". Editorial Instituto de Terapia Cognitiva, Santiago de Chile, 1993.
25. Maturana, Humberto. "Transformación en la Convivencia". Ediciones Dolmen, Santiago de Chile, 1999.
26. Maturana, Humberto; Vignolo, Carlos. "Conversando sobre Educación", Revista Perspectivas en Política, Economía y Gestión, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile, Santiago, Vol 4 - Nº 2, Mayo de 2001, pág. 249 a 266.
27. Mercurio, El. "Las Escuelas no Educan", reportaje aparecido en la Revista Ya del Diario El Mercurio, 19 de marzo de 1996.
28. Mintzberg, Henry. "Mintzberg on Management". The Free Press, N.Y., 1989.
29. Nietzsche, Friedrich. "Así habló Zaratustra". Editorial Planeta – De Agostini, España, 1992.
30. Nonaka, Ikujiro, Takeuchi, Hirotaka. "The Knowledge Creating Company". Oxford University Press, N.Y., 1995.
31. Orellana, Carlos (Editor). "Chile en la mira. Proposiciones y conjuros para sobrellevar el fin de siglo". Editorial Planeta, Santiago de Chile, 1999.
32. Sartori, Giovanni. "Homo Videns", Santillana SA Taurus, 1998, Madrid España.
33. Sen, Amartya. "Development as Freedom". Anchor Books, USA, 1999.
34. Senge, Peter. "The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization". New York: Currency Doubleday, 1990.
35. Senge, Peter; et all. "The Dance of Change. The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations". DoubleDay/Currency, 1999.
36. Survey, "Innovation in Industry". The Economist, 20 de febrero de 1999, página 5.
37. Tocqueville, Alexis De. "La Democracia en América". Fondo de Cultura Económica, México, 1970.
38. Varela, Francisco. "Conocer". Editorial Gedisa, Barcelona, España, 1990.
39. Varela, Francisco. "Ética y acción". Ediciones Dolmen, Santiago de Chile, 1996.
40. Vignolo, Carlos. "Zen en el Arte de Innovar: Hacia un Nuevo Paradigma de la Innovación Empresarial", Revista Estudios Públicos, Centro de Estudios Públicos, Santiago, Vol Nº 70, otoño 1998, pág. 173 a 200.
41. Vignolo, Carlos. "Repensando el Pensar", La Universidad Piensa a Chile. Anales de un Foro Académico, Profesor Luis Riveros (Editor), Colección Sociedad, Estado y Políticas Públicas, Ediciones LOM, Julio de 2001, pág. 63 a 75.
42. Vignolo, Carlos. "Sociotecnología: Construcción de Capital Social para el Tercer Milenio", en Reforma y Democracia, Revista del CLAD, Caracas, Nº 22, Febrero de 2002 (a). Páginas 171 a 198.
43. Vignolo, Carlos. "La Formación de Directivos como Expansión de la Conciencia de Sí" Documento de Trabajo, Nº 40, Serie Gestión, Centro de Gestión – CEGES, Departamento de Ingeniería Industrial, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile. Santiago de Chile, 2002 (b).

Centro de Gestión (CEGES)
Departamento de Ingeniería Industrial
Universidad de Chile

Serie Gestión

Nota: Copias individuales pueden pedirse a ceges@dii.uchile.cl

Note: Working papers are available by request at ceges@dii.uchile.cl

2001

- 29. Modelos de Negocios en Internet (Versión Preliminar) Oscar Barros
- 30. Sociotecnología: Construcción de Capital Social para el Tercer Milenio
Carlos Vignolo F.
- 31. Capital Social, Cultura Organizativa y Transversalidad en la Gestión Pública
Koldo Echebarria Ariznabarreta
- 32. Reforma del Estado, Modernización de la Gestión Pública y Construcción de
Capital Social: El Caso Chileno (1994-2000)
Álvaro V. Ramírez Alujas
- 33. Volver a los 17: Los Desafíos de la Gestión Política (Liderazgo, Capital Social y
Creación de Valor Público: Conjeturas desde Chile) Sergio Spoerer H.

2002

- 34. Componentes de Lógica del Negocio desarrollados a partir de Patrones de
Procesos
Oscar Barros V.
- 35. Modelo de Diseño y Ejecución de Estrategias de Negocios
Enrique Jofré R.
- 36. The Derivatives Markets in Latin America with an emphasis on Chile
Viviana Fernández
- 37. How sensitive is volatility to exchange rate regimes?
Viviana Fernández
- 38. Gobierno Corporativo en Chile después de la Ley de Opas

Teodoro Wigodski S. y Franco Zúñiga G.
- 39. Desencadenando la Innovación en la Era de la Información y el Vértigo Nihilista

- Carlos Vignolo F.
40. La Formación de Directivos como Expansión de la Conciencia de Sí
Carlos Vignolo F.
41. Segmenting shoppers according to their basket composition: implications for
Cross-Category Management
Máximo Bosch y Andrés Musalem
42. Contra la Pobreza: Expresividad Social y Ética Pública
Sergio Spoerer
43. Negative Liquidity Premia and the Shape of the Term Structure of Interest Rates
Viviana Fernández

2003

44. Evaluación de Prácticas de Gestión en la Cadena de Valor de Empresas Chilenas
Oscar Barros, Samuel Varas y Richard Weber
45. Estado e Impacto de las TIC en Empresas Chilenas
Oscar Barros, Samuel Varas y Antonio Holgado
46. Estudio de los Efectos de la Introducción de un Producto de Marca Propia en
una Cadena de Retail
Máximo Bosch, Ricardo Montoya y Rodrigo Inostroza
47. Extreme Value Theory and Value at Risk
Viviana Fernández
48. Evaluación Multicriterio: aplicaciones para la Formulación de Proyectos de
Infraestructura Deportiva
Sara Arancibia, Eduardo Contreras, Sergio Mella, Pablo Torres y Ignacio
Villablanca
49. Los Productos Derivados en Chile y su Mecánica
Luis Morales y Viviana Fernández
50. El Desarrollo como un Proceso Conversacional de Construcción de Capital
Social: Marco Teórico, una Propuesta Sociotecnológica y un Caso de Aplicación
en la Región de Aysén
Carlos Vignolo F., Christian Potocnjak y Alvaro Ramírez A.
51. Extreme value theory: Value at risk and returns dependence around the world
Viviana Fernández
52. Parallel Replacement under Multifactor Productivity
Máximo Bosch y Samuel Varas
53. Extremal Dependence in Exchange Rate Markets
Viviana Fernández

54. Incertidumbre y Mecanismo Regulatorio Óptimo en los Servicios Básicos Chilenos
Eduardo Contreras y Eduardo Saavedra

2004

55. The Credit Channel in an Emerging Economy
Viviana Fernández
56. Frameworks Derived from Business Process Patterns
Oscar Barros y Samuel Varas
57. The Capm and Value at Risk at Different Time Scales
Viviana Fernández
58. La Formación de Líderes Innovadores como Expansión de la Conciencia de Sí: El Caso del Diplomado en Habilidades Directivas en la Región del Bío-Bío – Chile
Carlos Vignolo, Sergio Spoerer, Claudia Arratia y Sebastián Depolo
59. Análisis Estratégico de la Industria Bancaria Chilena
Teodoro Wigodski S. y Carla Torres de la Maza
60. A Novel Approach to Joint Business and System Design
Oscar Barros
61. Los deberes del director de empresas y principales ejecutivos Administración de crisis: navegando en medio de la tormenta.
Teodoro Wigodski
62. No más VAN: el Value at Risk (VaR) del VAN, una nueva metodología para análisis de riesgo
Eduardo Contreras y José Miguel Cruz
63. Nuevas perspectivas en la formación de directivos: habilidades, tecnología y aprendizaje
Sergio Spoerer H. y Carlos Vignolo F.
64. Time-Scale Decomposition of Price Transmission in International Markets
Viviana Fernández
65. Business Process Patterns and Frameworks: Reusing Knowledge in Process Innovation
Oscar Barros
66. Análisis de Desempeño de las Categorías en un Supermercado Usando Data Envelopment Analysis
Máximo Bosch P., Marcel Goic F. y Pablo Bustos S.
67. Risk Management in the Chilean Financial Market The VaR Revolution
José Miguel Cruz

2005

68. Externalizando el Diseño del Servicio Turístico en los Clientes: Teoría y un Caso en Chile
Carlos Vignolo Friz, Esteban Zárate Rojas, Andrea Martínez Rivera, Sergio Celis Guzmán y Carlos Ramírez Correa
69. La Medición de Faltantes en Góndola
Máximo Bosch, Rafael Hilger y Ariel Schilkrut
70. Diseño de un Instrumento de Estimación de Impacto para Eventos Auspiciados por una Empresa Periodística
Máximo Bosch P., Marcel Goic F. y Macarena Jara D.
71. Programa de Formación en Ética para Gerentes y Directivos del Siglo XXI: Análisis de las Mejores Prácticas Educativas
Yuli Hincapie y Teodoro Wigodski
72. Adjustment of the WACC with Subsidized Debt in the Presence of Corporate Taxes: the N-Period Case
Ignacio Vélez-Pareja, Joseph Tham y Viviana Fernández
73. Aplicación de Algoritmos Genéticos para el Mejoramiento del Proceso de Programación del Rodaje en la Industria del Cine Independiente
Marcel Goic F. y Carlos Caballero V.
74. Seguro de Responsabilidad de Directores y Ejecutivos para el Buen Gobierno Corporativo
Teodoro Wigodski y Héctor H. Gaitán Peña
75. Creatividad e Intuición: Interpretación desde el Mundo Empresarial
Teodoro Wigodski
76. La Reforma del Estado en Chile 1990-2005. Balance y Propuestas de Futuro
Mario Waissbluth
77. La Tasa Social de Descuento en Chile
Fernando Cartes, Eduardo Contreras y José Miguel Cruz
78. Assessing an Active Induction and Teaming Up Program at the University of Chile
Patricio Poblete, Carlos Vignolo, Sergio Celis, William Young y Carlos Albornoz

2006

79. Marco Institucional y trabas al Financiamiento a la Exploración y Mediana Minería en Chile
Eduardo Contreras y Christian Moscoso
80. Modelo de Pronóstico de Ventas.

- Viviana Fernández
81. La Ingeniería de Negocios y Enterprise Architecture
Óscar Barros V.
 82. El Valor Estratégico de la innovación en los Procesos de Negocios
Oscar Barros V.
 83. Strategic Management of Clusters: The Case of the Chilean Salmon Industry
Carlos Vignolo F., Gastón Held B., Juan Pablo Zanlungo M.
 84. Continuous Innovation Model for an Introductory Course to Industrial Engineering
Carlos Vignolo, Sergio Celis , Ana Miriam Ramírez
 85. Bolsa de Productos y Bolsa Agrícola en Chile: un análisis desde la teoría de carteras
Eduardo Contreras, Sebastián Salinas

2007

86. Arquitectura Y Diseño De Procesos De Negocios
Óscar Barros V.
87. Personalizando la Atención del Cliente Digital
Juan Velásquez S.
88. ¿En el país de las maravillas?: equipos de alta gerencia y cultura empresarial
Sergio Spoerer
89. Responsabilidad Social Empresarial: El Caso De Forestal Mininco S.A. y Comunidades Mapuches
Teodoro Wigodski
90. Business Processes Architecture And Design
Óscar Barros V.
91. Gestión Estratégica: Síntesis Integradora y Dilemas Abiertos
Teodoro Wigodski
92. Evaluación Multicriterio para Programas y Proyectos Públicos
Eduardo Contreras, Juan Francisco Pacheco
93. Gestión De Crisis: Nuevas Capacidades Para Un Mundo Complejo.
Teodoro Wigodski
94. Tres Años Del Sistema De Alta Dirección Pública En Chile: Balance Y Perspectivas
Rossana Costa y Mario Waissbluth
95. Ética En Las Organizaciones De Asistencia Sanitaria
Teodoro Wigodski

2008

96. Caso Chispas: Lealtad debida en el directorio de una sociedad
Teodoro Wigodski
97. Caso Falabella – Almacenes París: Profesionalización de la Empresa Familiar
Teodoro Wigodski
98. Evaluación de inversiones bajo incertidumbre: teoría y aplicaciones a proyectos en Chile.
Eduardo Contreras
99. Sistemas Complejos Y Gestión Publica
Mario Waissbluth
100. Ingeniería de Negocios: Diseño Integrado de Negocios, Procesos y Aplicaciones
TI. Primera Parte
Oscar Barros
101. Ingeniería de Negocios: Diseño Integrado de Negocios, Procesos y Aplicaciones
TI. Segunda Parte
Oscar Barros
102. Compañía Sudamericana de Vapores (CSAV): Una empresa chilena globalizada
Teodoro Wigodski, Juan Rius, Eduardo Arcos
103. Active learning as source of continuous innovation in courses
Carlos Vignolo, Sergio Celis, Indira Guggisberg
104. Learning to Start Starting by Learning
Carlos Vignolo, Sergio Celis
105. Ingeniería de Negocios: Diseño Integrado de Negocios, Procesos y Aplicaciones
TI. Tercera Parte Óscar Barros V.
Demand Forecasting and Capacity Planning for Hospitals.
Oscar Barros¹, Richard Weber, Carlos Reveco, Eduardo Ferro and Cristian Julio.
106. Caso: Concha y Toro S.A. Modelo de Internacionalización
Teodoro Wigodski S., Ariel Martínez G., René Sepúlveda L.
107. Calentamiento Global: Estrategia de acción
Teodoro Wigodski S.

2009

108. Decisiones Éticas en Tiempos de Crisis: El Caso del Rescate al Sistema
Financiero y a la Industria Automotriz de EEUU
Teodoro Wigodski, Cristián Espinoza, Guido Silva
109. Gestión del Cambio en el Sector Público
Mario Waissbluth
110. La Industria del Salmón, el Virus ISA y la Transparencia en la Información al
Mercado: Caso Multiexport
Teodoro Wigodski S., Pablo Herdener M.

- 111. Transformación de Conocimiento Tácito en Explícito, Una Revisión Crítica.
Eduardo Contreras
- 112. Explaining the Returns of Chilean Equities: Are All Markets Created Equal?
Gonzalo Maturana F.
- 113. “Ángeles y Demonios” en las Organizaciones: Notas para una Psico-
Sociopatología de la Innovación.
Carlos Vignolo F.
- 114. La Gestión de Organizaciones y Programas Públicos en Chile.
Mario Waissbluth S., José Inostroza L., Eduardo Acuña F., César Avendaño A.
- 115. Propuesta de una Institucionalidad para el Sistema de Evaluación del Gobierno.
Eduardo Contreras, Juan Francisco Pacheco.

2010

- 116. Ángeles Y Demonios En La Gestión Publica Chilena.
Carlos Vignolo, Álvaro Ramírez y Carlos Vergara.
- 117. Buscando Sentido
Teodoro Wigodski y Jacqueline Valenzuela
- 118. Enterprise and Process Architecture Patterns
Oscar Barros and Cristian Julio.
- 119. Application of Enterprise And Process Architecture Patterns In Hospitals
Oscar Barros and Cristian Julio.
- 120. Hospital Services Demand Forecasting and Management
Oscar Barros¹, Richard Weber, Carlos Reveco, Eduardo Ferro and Cristian Julio.
- 121. Ingeniería de Negocios, Diseño Integrado de Negocios, Procesos y Aplicaciones
TI. Segunda Parte. Versión 3.0
Oscar Barros V.
- 122. Regularidades en los Fallos de la Corte Suprema Sobre Libre Competencia¹
Teodoro Wigodski Sirebrenik².
- 123. Demand Forecasting and Capacity Planning for Hospitals.
Oscar Barros¹, Richard Weber, Carlos Reveco, Eduardo Ferro and Cristian Julio.
- 124. Los SNIP de América Latina y el Caribe: Historia, evolución y lecciones
aprendidas- Eduardo Contreras-Fernando Cartes-Juan Francisco Pacheco Julio
de 2010¹.
- 125. Gobierno Corporativo Mayores Empresas Mineras del Mundo.
Teodoro Wigodski/Alumnos: Víctor Garay, Ronald Monsalve, Carolina Moya.
- 126. Caso¹: Conflicto con pueblos originarios: El Estado chileno y el Pueblo Mapuche.
Teodoro Wigodski².

2011

- 127. Gestión del Conocimiento y Transparencia: desafíos para la inversión pública a nivel local.
Eduardo Contreras, Alejandro Barros, Natalie González, Javier Fuenzalida.
- 128. Inversión Pública: Desafíos del Sistema Nacional de Inversiones¹
Eduardo Contreras y Luis Zaviezo².
- 129. VEA (Valor Económico Agregado): Aportes y deficiencias en su aplicación a la gestión financiera¹
Eduardo Contreras.
- 130. A Lightweight Approach for Designing Enterprise Architectures Using BPMN: an Application in Hospitals
O.Barros¹, R.Seguel², and A. Quezada¹
- 131. Enterprise And Process Architecture Patterns
O.Barros¹ And Cristian Julio.
- 132. Engineering of Self: Twenty-Five Years Experience Developing New Skills and Expanding Boundaries for Chilean Engineers.
Carlos Vignolo and Sergio Celis.
- 133. Caso Aquachile: Estrategias de Crecimiento en un Entorno Amenazante
Carolina Troya¹, Teodoro Wigodski², Jerko Juretić³, Roberto Castro⁴.

2012

- 134. Fortaleciendo el Gobierno Corporativo: Responsabilidad Penal de la Empresa.
Teodoro Wigodski y Ximena Santibáñez.
- 135. Un Modelo de Calidad de Servicio para Banca Retail.
Máximo Bosch, Eduardo Contreras y Patricia Ross.
- 136. Caso Aqua Chile: Estrategias de crecimiento en un entorno amenazante. Versión 2012 Teodoro Wigodski
- 137. Caso: Banca en Chile. Versión 2012
Teodoro Wigodski
- 138. Caso: Viña Concha y Toro. Versión 2012
Teodoro Wigodski
- 139. Business Engineering and the Design of Services: Application to Hospitals
Oscar Barros.
- 140. Conciencia, Diseño y Gestión de Sí: Una Aproximación Constructivista Radical a la Formación de Ingenieros Integrales.
Carlos Vignolo.
- 141. Sociotecnología: Innovación Radical y Construcción de Capital Social para América Latina.
Carlos Vignolo.
- 142. Innovando por la Vida en la Era del Nihilismo: Seis Proposiciones para el Tercer Milenio
Carlos Vignolo.

