



DIALOGO Y DESARROLLO
CONGRESO INTERNACIONAL CONINDUSTRIA 2008

Caracas, 15 julio de 2008

**LAS ORGANIZACIONES,
ESPACIOS PARA LAS RELACIONES HUMANAS**

Moderador: A continuación vamos a presentar a Víctor Guédez, Humberto Maturana y Ximena Dávila; ellos nos estarán exponiendo sobre las organizaciones, espacios para las relaciones humanas.

A continuación contaremos con la presencia del doctor Víctor Guédez, quien es Coordinador de la Especialización de Responsabilidad Empresarial de la Universidad Metropolitana.

Víctor Guédez es presidente de Cerce, Consultoría en ética y responsabilidad social empresarial. Profesor en la Maestría de Responsabilidad Social Corporativa de la Universidad de Barcelona y Asesor Académico del Programa Naciones Unidas para el Desarrollo en el área de Responsabilidad Social Empresarial. Además autor de varios libros sobre la temática de la Responsabilidad Social en las empresas, le damos la bienvenida al doctor Víctor Guédez.

Víctor Guédez
Coordinador Especialización en Responsabilidad Social
UNIMET

Debo comenzar por declarar que siento cierto temor reverencial por compartir el abordaje de un tema con Humberto Maturana quien es uno de los pensadores de

mayor importancia en influencia en América Latina, igualmente Ximena Dávila a quien ha venido acompañándonos en los eventos más recientes.

Dicho esto paso directamente a materia de tal manera de aprovechar los minutos que me han dado y no quitarle mucho tiempo a nuestro invitado de honor.

Debo establecer algunas puntualizaciones previas. En primer lugar la gente no es como generalmente se declara lo más importante que tiene una empresa. Cuando se hace uso de una expresión como esa, muy probablemente no se capta que por el contrario la gente es la empresa, la empresa es la gente con lo cual la redimensión y el abordaje del asunto cambia diametralmente.

No es lo mismo pensar que lo más importante de la empresa es la gente con lo cual lo colocamos como uno de los tantos factores que conforman esa institución, sino decir la organización es la gente. Y al decir eso qué estamos señalando implícitamente, que el tema de las relaciones humanas es consustancial al tema de las organizaciones. No se puede hablar de una organización independientemente de tocar implícita o explícitamente aquello que concierne a las relaciones humanas.

Un segundo planteamiento, tradicionalmente se piensa que las empresas es un conjunto de unidades de negocios, pero es algo mucho más que unidades de negocios, es un conjunto fundamentalmente de relaciones e intereses.

Relaciones e intereses que para abreviar la explicación de uno y otro concepto digamos que las empresas son un conjunto de relaciones interesadas y de intereses relacionados; pensamos que la empresa es un conjunto de intereses relacionados estamos necesariamente pensando en que no es malo el tener intereses, lo malo es cuando uno no es capaz de transparentar esos intereses y de poner esos juegos en armonizarlos con los intereses con los cuales se relaciona esa empresa. Pero la empresa no es solamente un conjunto de relaciones e intereses, de relaciones interesadas y relacionados, sino que la empresa es también un conjunto de valores y tendencias; con lo cual sale a flote el tema de la presencia humana dentro de la administración de esos intereses y de esas relaciones.

Y esta parte de planteamientos los quería relacionar fundamentalmente con una de las ideas que desde hace muchísimos años, Humberto Maturana ha venido desarrollando, que es el de concebir que la existencia humana tanto a través de lo individual como organizacional tiene lugar en el espacio relacionar del conversar, es decir del lengualear y del emocionar –términos que seguramente ellos nos van a tocar y nos van a subrayar, razón por la cual no ahondo mucho en ello.

Pero cuáles serían las dimensiones estratégicas y las dimensiones éticas de las relaciones humanas dentro de las organizaciones. Y aquí quería establecer un marco de distinción en mi aproximación, es que las empresas no solamente generan esos espacios de relación a lo que señalaba Humberto Marturana en el interno de las organizaciones, sino que es que las empresas están también

obligadas a generar esos espacios de relación, de articulación y de armonización de sus intereses con el entorno de las organizaciones; no es solamente hacia adentro sino que es también y fundamentalmente hacia fuera, y cuando pensamos en que esas relaciones y esos intereses de las empresas son hacia adentro y hacia afuera se asoma desde luego el sentido estratégico del tema.

Cuando una piensa con quién se relaciona una empresa ¿qué es lo primero que se nos viene a la mente? Bueno, en los años 1970-71, Premio Nobel de la Economía, Milton Friedman, señalaba: “La relación fundamental de las empresas es con los inversionistas y su deber genera el máximo rendimiento al accionista siempre y cuando se respeten los marcos regulatorios de la ley”. Ese era el elemento fundamental de relación al cual debían apuntar las relaciones de las empresas. Pero después se dijo una cosa distinta. En los años ochenta ¿qué se dijo? Se dijo “no”, las empresas no solamente tienen que pensar en cómo se relacionan y cómo armonizan sus intereses con los accionistas sino con todos aquellos que hacen indispensable su presencia para que las empresas existan. Es decir, el accionista, el trabajador, el cliente. Señalando que esta relación triangular de que si el accionista gana trata mejor al trabajador, mientras que si el trabajador gana más trata mejor al cliente, mientras el cliente es mejor tratado genera mayor riqueza para el accionista. Y así se relaciona una especie de vinculación triéptica en sentido cada vez más abarcadora y más creciente. Pero después en la década de los noventa ¿qué pasó? Que se dijo “no”. Aquellos con los cuales las empresas deben armonizar sus relaciones y sus intereses no son solamente aquellos sin los cuales es absolutamente imposible que la empresa exista sino que esa relación debe establecerse con todo aquel y con toda aquella organización que sea impactada cuando yo como empresa decido o actúo, o que me impacte a mí cuando ellos decidan o actúen; con lo cual el término de los sujetos de relación se amplía notablemente.

Pero si esto ocurrió en los noventa; en el 2000 ¿a dónde hemos llegado en términos del desafío con el cual se debe establecer esa relación y esa interacción y esa armonización de intereses? Nada más y nada menos con una excepción, rompe cualquier molde. Las personas y las organizaciones que deben ser objeto de interacción y de relación y con los cuales yo debo armonizar mis intereses como empresa es todo aquel con el cual yo tengo una responsabilidad moral. ¿Todo aquél con el cual yo tengo una responsabilidad moral? Con lo cual se rompen totalmente los parámetros reconocidos y se pasa incluso a incorporar todo lo que tiene que ver con la comunidad, con la sociedad, todo lo que tiene que ver con las generaciones futuras y todo lo que tiene que ver con aquellos que independientemente de su relación explícita con mi negocio tienen una convivencia en esa sociedad.

Y es esto lo que ha venido a dar con una redimensión de circuito estratégico en las empresas contemporáneas. Hoy en día estos grupos de interés son las referencias fundamentales para yo definir mi misión y mis valores. Una empresa que no sea capaz de tomar en cuenta estos grupos con los cuales debo armonizar

mis intereses para incorporarlos en su nivel, en misión, en su visión y en sus valores, se está actuando de una manera no completa y muy parcial. Sólo a partir de haber incorporado eso yo podría disparar el circuito estratégico; un circuito estratégico que es que yo voy a decidir mis estrategias pensando en todos estos grupos de interés. Yo voy a establecer y definir y controlar mi proceso para alcanzar esas estrategias que atienden a todos esos grupos de interés; luego voy a pensar en los recursos, luego voy a pensar en el andamiaje estructural, luego voy a ver el resultado y en este circuito, en la misma dirección de las agujas del reloj, yo voy finalmente a establecer cuáles son los resultados que se generan de toda la cobertura de ese circuito.

Y antes todo eso se señalaba en términos del balance financiero. Ahora es balance financiero más balance social más balance ambiental. Porque si mis grupos de interés no son solamente los accionistas sino que si mis grupos de interés con los cuales yo debo armonizar mis esfuerzos son todos estos que están establecidos en esta premisa de arranque y que dispara todo ese circuito estratégico, yo debo fundamentalmente establecer tres balances. Pero esos tres balances -y aquí es donde se incorpora uno de los términos que nos convoca hoy en día-. Para yo llegar a este balance como consecuencia de estos grupos de interés, yo debo establecer un diálogo; un diálogo abierto que me permita entender qué es lo que quieren esos grupos con los cuales yo me relaciono. Y lo abrevio con un cuento, un cuento que nos los dijo en Caracas precisamente Jim Austin hace muchísimos años y que vale la pena contextualizarlo para darle comprensión a nuestro argumento. Ese cuento nos decía que había tres hijos muy exitosos y esos tres hijos tan exitosos se recordaron que existía su madre cuando cumplía ochenta años y fueron todos a celebrar los ochenta años de su madre. Los tres por supuesto tan exitosos que cada quien tenía que demostrarle a la madre todo aquello que podía reportar su satisfacción más plena. El primer hijo le regala una mansión gigantesca. El segundo hijo le regala un Rolls Royce con un chofer. El tercer hijo le regala un loro que leía la Biblia. Al cabo de un año transcurrido se vuelven a recordar de su madre arribaba a los ochenta y un años y cada uno va a ver con las expectativas qué había ocurrido con aquellos regalos que les habían hecho. Y al primer hijo le dice: "Hijo, la verdad es que no he disfrutado esa mansión porque es tan grande que apenas salgo de mi cuarto y las escaleras son tan largas y el ascensor me da tanto miedo que no lo he disfrutado mucho". Viene el segundo hijo y le dice: "¿Cómo te fue con el regalo que te dí?". "Hijo, la verdad es que no he salido sino una sola vez en este año porque me dí cuenta que ya no tenía mucha fuerza para hacerlo y además ese chofer era tan antipático que no volví a salir". Y el tercer hijo se le acerca y le dice: "Madre ¿qué pasó con el regalo que te dí?" "Hijo, tú siempre eres toda la vida aquel que se ha identificado más con mis gustos. Yo ese pollito lo asé esa noche y estaba divino".

Eso ocurre con los grupos de interés. ¿Acaso qué es lo que sabemos que quieren todas aquellas entidades que se vinculan con la organización? ¿Qué cosa

sabemos? ¿Cuál es el nivel de seguridad y los índices de riesgo que bajo control hemos establecido para realmente vincularnos con ellos?

Finalizo aquí desde luego esta lámina y sólo me queda otra para decir otra idea que ha venido trabajando Humberto Maturana; decía: “El amor es la emoción que constituye la existencia social”. El tema del amor. Pero una frase aún más poderosa y no me detengo mucho en explicarla porque ya tendremos el privilegio de compartir con él. Decía: “Nos enfermamos al vivir una manera de vivir que sistemáticamente niega el amor”. Nos enfermamos porque cuando no hay amor y lo que hay es odio, el odio es una especie de gota de ácido que corrompe al recipiente que lo contiene.

Y la última lámina ¿Cuál es la perspectiva ética de todo esto? La ética es como una especie de perspectiva. Planos que se proyectan en una profundidad. Distintas instancias de una misma distancia. El primer plano de la ética es: no le voy a hacer daño a nadie. El problema es que cuando no le hago daño a nadie simplemente me quedo de una manera apática. Y muchos dicen “¿Dios mío por qué me ocurre esto a mí si yo no le hago daño a nadie?” Y lo que provoca es ripostarle y decir: “Precisamente, te ocurre eso a ti porque solamente eres capaz de no hacerle daño a nadie, pero ahí te quedas”. Hay un segundo nivel de la ética que es mucho más desafiante. Es cómo hacer el bien. La brecha, la distancia que hay entre no hacer daño y hacer el bien es gigantesca. Pero hay un tercer plano que es ser mejores como consecuencia de hacer el bien y de no hacerle daño a nadie. Pero hay una instancia mayor que es cómo hacer mejor al otro. Estos son los planos de la ética, con lo cual los niveles de desafío son cada vez más abarcadores sin pretender que el primero de ellos quede eliminado.

Pero si esto ocurre a nivel de la ética, que es un elemento fundamentalmente individual ¿qué ocurre a nivel de las empresas? Exactamente igual. Son cuatro planos que pueden ser equivalentes. El primero es “Yo voy a cumplir con las obligaciones sociales que en términos de las normativas legales se establece”. O puedo ir más allá: “Yo voy a ejercer la filantropía, dar sin esperar nada a cambio porque con eso me limpio la conciencia” y simplemente me olvido de todo lo demás. O voy a un tercer plano en el sentido de invertir socialmente. O voy a un cuarto plano en el sentido de integrarme socialmente.

Cuando yo actúo en el marco de la filantropía, yo trato de que los pobres sean menos pobres. Cuando yo hago inversión social, yo trato de que los pobres dejen de ser pobres. Pero cuando yo me integro socialmente, yo no solamente trabajo para que los pobres sean menos pobres sino que trabajo para que los pobres adquieran la capacidad de generar y de añadirle valor a su vida, a su familia, a su comunidad, a su país.

Esto, en términos de las líneas de desarrollo y de reflexión de Humberto Maturana, uno lo podría perfectamente vincular con la idea de que la aceptación del otro como legítimo otro, es lo que da origen a la convivencia social. Fíjense. La aceptación del otro en cuanto al otro. No es la aceptación del otro en cuanto desde

mi punto de vista. Uno podría decir, si queremos ser un poco más explícito, y discúlpenme que les robe medio segundo más, la ética es ¿cómo confronto yo mi decisión con mi conciencia? ¿Y la conciencia qué es? Es cómo yo me veo a mí mismo desde dentro de mí mismo. Pero en un segundo plano es cómo yo me veo a mí mismo desde fuera de mí mismo cuando soy capaz de salir de aquí para verme desde afuera, cuando me siento allá al lado de Virginia en esa silla vacía y desde allá yo me convierta en el espectador de mi propia actuación y diga “Víctor, cómo es posible que le estás quitando unos minutos adicionales al Maestro Maturana”.

Pero hay otro par de niveles más. Es cómo yo veo al otro desde mí mismo. O el último es cómo hago yo para ver el otro desde el otro. Desde el otro. Ahí está todo el desafío de los planos de todo. Y aquí otra vez, otra vez, la presencia de Humberto Maturana que nos ayuda a comprender toda esta reflexión. Es que la ética es la responsabilidad de construir realidades sociales junto a otro, con otros y para otros.

Y finalizo simplemente con un epílogo. Un epílogo y un cuento. El epílogo es que nosotros como personas, y nosotros como representantes de organizaciones, no somos responsables de lo que ocurre en el país. Pero nosotros sí somos responsables ante lo que ocurre en el país. Quizás nosotros no hemos ayudado ni contribuido a que se genere todo ese desastre. Pero sí somos responsables para hacer algo frente a esa realidad. Y la mejor manera de comprenderla es quizás con el cuento aquel que descubren que hay gente en Marte. Y que no solamente descubren que hay gente en Marte, sino que nos podemos comunicar con la gente de Marte. Y esa manera de comunicarnos con la gente de Marte y obtener la respuesta de la gente de Marte era que a las 12 del día, un día de noviembre del año 2008, íbamos a pegar un gran grito; y que como consecuencia de ese gran grito, los marcianos nos iban a oír y se iban a comunicar con nosotros. Llegó esa fecha y llegó la hora determinada. Y el resultado fue que nadie gritó. Nadie gritó. Y cuando los periodistas comienzan a preguntar qué ocurría, por qué nadie había gritado, todo el mundo tuvo la misma respuesta: es que mi grito era tan insignificante entre un concierto de gritos tan multitudinarios, que no era necesario. Perdimos la oportunidad de comunicarnos con la gente de Marte y las oportunidades no retornan. Bienvenido Maestro Maturana.

Moderador: Muchísimas gracias al Profesor Víctor Guédez. A continuación, tal como aparece en nuestro programa, vamos a una exposición compartida simultáneamente entre Humberto Maturana y Ximena Dávila, con el tema de “Las organizaciones, espacios para las relaciones humanas”. Humberto Maturana es Médico, Biólogo y PHd en Biología en la Universidad de Chile, Londres y Harvard, Estudios del Comportamiento Humano, Biología del Fenómeno Social, Importancia de las Emociones, la convivencia y el Afecto en todas las organizaciones. Premiado internacionalmente por su contribución al mundo científico y organizacional desde la óptica de la Biología Social, sistemas de comunicación y conversación. Maturana forma parte del grupo de especialistas que se han dedicado a desarrollar y profundizar en las relaciones individuales de crecimiento interpersonales y grupales y su relación con los cambios, lo cual ha permitido fortalecer disciplinas de ayuda como la consultoría organizacional con enfoque de *coaching*.

Ximena Dávila, especialista en Relaciones Humanas y Familia. Es discípula del Doctor Maturana. Desarrollaron conjuntamente la dinámica de la matriz biológica de la existencia humana. Es cofundadora con él del Instituto de Formación Matriztica en Chile. Trabaja también con el Doctor Maturana en el Postgrado Formación de Matriz Biológica de la Existencia Humana que se lleva a cabo en la Universidad de Los Lagos. Nos complace recibir en este escenario al Doctor Humberto Maturana y a Ximena Dávila con el tema de “Las organizaciones, espacios para las Relaciones Humanas.

Doctor Humberto Maturana
Director del Instituto Matriztico de Chile

Muchas gracias. Han aplaudido sus expectativas y las expectativas nunca se cumplen. Ni las propias ni las ajenas. Y como sabemos que nuestras expectativas no se van a cumplir, ustedes pueden estar tranquilos y nosotros también y podemos hacer aquello que hemos venido a hacer. Así que gracias. Y esto que vamos a hacer en conjunto Ximena Dávila y yo, es una reflexión que surge de nuestra colaboración en un ámbito que ha sido creado desde la visión de lo humano y las organizaciones de Ximena Dávila, y que llamamos Biología Cultural.

Ximena Dávila
Instituto Matriztico de Chile

Bueno, es un placer estar acá y me gustaría presentarme. Presentarme como mujer, mujer chilena, mamá, abuela de hace sólo dos meses, y mi oficio es

conversar. Y vamos a conversar sobre los espacios de las relaciones humanas en las organizaciones y vamos a reflexionar sobre aquello.

Humberto Maturana: Y lo vamos a hacer por allá en la década del 30, Pablo Neruda y Federico García Lorca hicieron una presentación poética en Buenos Aires, que llamaron La Limone y si ustedes saben de toros, saben que un período La Limone es un toro con dos triadores, así que nosotros somos dos historiadores que estamos haciendo esta reflexión en relación a este toro, que es la biología cultural.

Ximena Dávila: Quisiéramos antes que nada ponernos de acuerdo en una hora determinada, porque está por lo que veo corrido el horario, de acuerdo al programa, cuánto tenemos ¿una hora y un poquito más? Porque yo sé que en una hora.

Humberto Maturana: Este logo, ustedes ven aquí biología al conocet, acá biología del amat, esta dinámica interna es la dinámica de la reflexión, uno entra a la reflexión por la curiosidad, porque algo lo sorprende y uno se detiene a mirar dónde estoy.

Ximena Dávila: O uno entra a la reflexión por el dolor. La pregunta que me hice en algún momento, a propósito de mi trabajo en la organización es, dónde nos duele el vivir, tenemos avances tecnológicos enormes y sin embargo aún tenemos dolor y sufrimiento en el convivir humano.

Humberto Maturana: Así que en esta reflexión se va a entrar por la curiosidad y por el dolor, dónde nos duele la vida que nos detenemos a mirar o qué es lo que sucede que despierta nuestra curiosidad y nos detenemos a mirar.

Ximena Dávila: EMOS es nuestro aporte a las organizaciones, EMOS entendimiento de los fundamentos biológicos y culturales de lo humano, matrístico en esta matriz relacional, matriz como útero y trama de relaciones en las organizaciones. Nosotros no hablamos de organizaciones públicas u organizaciones privadas.

Humberto Maturana: Claro, Víctor en su bellísima y audaz presentación nos dejó casi sin habla, pero en buena hora, nosotros pensamos evidentemente como él que toda actividad humana es pública, incluso las actividades privadas, porque tiene consecuencias, porque se sostiene en un ámbito humano que lo hace posible y en ese sentido no hay empresas privadas ni empresas públicas, aunque hay iniciativa privada para la realización de las empresas, pero su quehacer, cualquiera que éste sea, se sostiene en una comunidad humana y eso la hace pública en ese sentido.

Ximena Dávila: O sea, toda organización es pública en tanto es la comunidad la que la sostiene.

Humberto Maturana: Exactamente, ninguna empresa, cualquiera que ésta sea, ninguna organización cualquiera que ésta sea, ningún quehacer humano ocurre en un ámbito fuera del ámbito humano.

Ximena Dávila: ¿Quiénes somos nosotros como instituto matrizico y dónde hacemos lo que hacemos? Nosotros hacemos lo que hacemos en cualquier comunidad humana que esté dispuesta a escucharnos y a vivir un proceso que invitamos a la reflexión desde la visión-acción-ética que proponemos en nuestro programa EMOS, la propuesta de nosotros es poner al centro de la organización la visión-acción-ética y ¿cómo entendemos la ética? La ética es el estar consciente y ser responsable que las consecuencias de mis actos no dañen a otros, soy consciente, me hago cargo y me hago responsable.

Humberto Maturana: Y por lo tanto esto de visión exenética concuerda también con lo que dijo Víctor: “haz la unión del ver, del actuar y la conciencia de ser perteneciente, de participar en un ámbito humano que siempre está tocado con lo que uno hace”.

Ximena Dávila: Allí habría una diferencia entre lo que es ético y lo moral.

Humberto Maturana: Sí, hay una diferencia fundamental, lo moral tiene que ver con las normas, con las leyes.

Ximena Dávila: Con las costumbres.

Humberto Maturana: Y lo ético tiene que ver con las relaciones humanas, en lo moral lo humano desaparece, lo central son las normas y las costumbres, en lo ético lo humano tiene presencia y las normas y las costumbres se hacen fluidas, puede uno reflexionar sobre ellas y cambiarlas desde el entendimiento de lo que uno quiere que pase con el vivir humano.

Ximena Dávila: Cuando hablamos de lo humano, estamos hablando de cada uno de nosotros, cuando hablamos de América Latina, estamos hablando de personas, estamos hablando de individuos, todo cambio cultural es un cambio individual, o sea hasta la globalización es un fenómeno individual. Por lo tanto, América Latina, personas, individuos, con conciencia social en una visión-acción-ética y estamos entrando en la invitación y lo que queremos es un viaje reflexivo sobre las relaciones humanas en las organizaciones.

Conscientes ahora que las organizaciones son parte central de la antropósfera y como tales del ámbito ecológico de esta existencia presente cuando aún somos homo sapiens hamans en el camino intencional, que es nuestra invitación a vivir el homo sapiens hamans eticus.

Humberto Maturana: Un pequeño comentario sobre la antropósfera. La antropósfera es todo aquello que surge de la actividad humana, toda actividad biológica, toda la actividad de todo ser vivo modifica la biósfera, modifica el espacio fundamental de lo vivo en lo cual lo vivo existe y la antropósfera es el espacio de las actividades humanas que es parte de la biósfera, pero que es el espacio que los seres humanos generamos con todas nuestras actividades. Los regeneramos desde dónde, desde donde somos y existimos como seres humanos y aquí tienen ustedes esto que dice homo sapiens hamans, hamans. Si uno mira la clasificación zoológica, somos homo sapiens, pero nosotros estamos

destacando lo siguiente, el homo es el género, el género de la clase de seres humanos, los sapiens hace referencia al lenguaje y al hamans a la emoción que constituye la posibilidad de este existir humano en el lenguaje y hamans porque aún somos seres que nacemos en el amat .

Ximena Dávila: Entonces, las industrias, las organizaciones, las universidades, las fábricas son parte de la antropósfera porque son creaciones humanas que impactan en la biósfera.

Humberto Maturana: Claro, y en tanto son parte de la antropósfera que existe en la biósfera, son parte de la biósfera. O sea, todo este quehacer empezaría; todo este quehacer de las organizaciones es parte de la biósfera, no está fuera de ella, no es una incrustación, es parte intrínseca de ella en este momento como la actividad de cualquier ser vivo. Lo peculiar nuestro es que nuestra actividad ocurre en nuestro ser, seres en el lenguaje y aquí dice *hamans* y decimos que estamos en el camino intencional del vivir homo sapiens *hamans eticus*, el *hamans* hace referencia con lo que con el otro surge a través de uno en su legitimidad.

Ximena Dávila: Sin embargo eso lo podemos reflexionar cada uno de nosotros donde estamos, por qué nos importan los otros, por qué nos importa el otro.

Humberto Maturana: Eso es lo central y si nos importa el otro y tenemos la historia psíquica de la humanidad que ha pasado por todas las cosas que podríamos pasar, estamos en la posibilidad de hacer algo completamente distinto si lo quisiéramos, en este momento los seres humanos podemos hacer cualquier cosa que se nos ocurra.

Ximena Dávila: Siempre y cuando respetemos las coherencias operacionales de ese ocurrir, pero la pregunta es ¿tenemos que hacer cualquier cosa que se nos ocurra?

Humberto Maturana: O hay cosas que podrían ocurrirnos y que se nos ocurren que no queremos hacer, ahí está el tema de nuestra gran oportunidad, que todas estas cosas que se nos ocurren escojamos de todas ellas aquellas que.

Ximena Dávila: Conserven la responsabilidad, la autonomía y la conciencia de ser seres amorosos, o sea de ser seres éticos.

Humberto Maturana: Nos vamos allá por visatergo, no es que la humanidad vaya hacia la ética, depende de nosotros el que vayamos para allá, el curso del devenir evolutivo no tiene ninguna dirección preestablecida, pero nosotros los seres humanos le damos una con nuestras elecciones en nuestros quehaceres.

Ximena Dávila: Y sobre qué vamos a reflexionar? Primero detengámonos a reflexionar sobre el reflexionar, ¿qué es la reflexión? La Reflexión es un acto en la emoción, yo estoy parada acá y no veo lo que hay debajo de mis zapatos, queda oculto lo que hay debajo de mis zapatos o del nicho que ocupo. Sin embargo, movido por la curiosidad o por el dolor que doy un paso al lado y me pregunto si me gusta el vivir que estoy viviendo, si me gusta como hago lo que hago. En ese momento ese acto de preguntarme es un acto en la emoción y es un acto en la

reflexión, en el momento en que yo me pregunto ya estoy en otra parte, no puedo volver al lugar desde donde salí. ¿Me gusta el vivir que vivo? Y me puedo hacer otra pregunta, ¿me gusta mi querer? ¿quiero el querer que quiero? Y en ese momento estoy teniendo una experiencia de libertad, que yo escojo el querer que quiero. Y vamos a reflexionar precisamente sobre el escoger el querer que quiero.

Humberto Maturana: Allí ese es el acto de libertad, y al mismo tiempo es el acto de, más bien que acto es experiencia de libertad, es el momento en que uno se siente libre, cuando uno se pregunta ¿quiero el querer que quiero? Y también es la experiencia de responsabilidad con el propio vivir.

Ximena Dávila: Y vamos a reflexionar sobre nosotros, sobre ustedes, sobre usted doctor, sobre mí, sobre todos nosotros. Estamos conscientes de que ya hace muchos años que buscamos fundamentos teóricos, ideológicos, técnicos, para asegurar la efectividad en los distintos quehaceres o espacios organizacionales, pero sin embargo sólo hemos logrado generar dolor, sufrimiento y como ya hemos visto, daño ambiental. Pensamos que el presente histórico que estamos viviendo nos muestra que esto se debe a algo que para nosotros es fundamental, lo que guía el quehacer humano no son las teorías.

Humberto Maturana: No es la razón.

Ximena Dávila: No son las técnicas.

Humberto Maturana: No son los argumentos teóricos en general.

Ximena Dávila: O racionales. No son las ideologías.

Humberto Maturana: Ciertamente no, no son las religiones.

Ximena Dávila: ¿Qué son entonces?

Humberto Maturana: Los deseos, las emociones, las preferencias, los gustos.

Ximena Dávila: ¿Los intereses o los deseos?

Humberto Maturana: Los deseos.

Ximena Dávila: O sea, los sentires con que se fundamenta nuestro racional.

Humberto Maturana: Cuando uno dice que tiene intereses lo que tiene son deseos.

Ximena Dávila: Y cuando uno dice que tiene deseos es porque tiene ganas.

Humberto Maturana: Porque tiene sentir y desde los cuales se orienta su opción. No es la razón, los seres humanos decimos que somos seres racionales y estamos diciendo que somos seres emocionales como todos los seres vivos, pero que tenemos la buena fortuna de poder razonar y usamos la razón para fundamentar o negar nuestros deseos.

Ximena Dávila: Y las reflexiones que vamos a hacer se fundan precisamente en esto y en ella ponemos nuestra atención, sobre las emociones, sobre los

sentires fundamentales que guían las relaciones humanas en una familia, en una organización productiva, o en una organización de servicio.

Humberto Maturana: Y desde donde escogemos los argumentos que damos para justificar lo que hacemos.

Ximena Dávila: Y que guían también el ver y el actuar de las personas en cualquier dominio. Nosotros hemos vivido varios procesos en distintas organizaciones, en distintas partes en nuestra América Latina y también en Europa, y hemos escuchado quejas, hemos escuchado, y aquí vamos a proponerles y vamos a pedirle a Eduardo que nos colabore en eso, que en el suceder del vivir de las organizaciones nosotros nos hemos encontrado con quejas frecuentes que revelan que más allá de la anécdota particular revelan la dinámica relacional y operacional que soporta los procesos productivos o de servicio a las organizaciones. O sea, todo quehacer, toda operación, toda acción en una organización está fundada en los sentires y en las emociones.

Humberto Maturana: De los seres humanos que constituyen la organización, como Víctor también decía.

Ximena Dávila: Entendiendo las emociones como clases o dominios de conductas relacionales.

Humberto Maturana: Las emociones a veces las confundimos con los sentires, pero corresponden a espacios relacionales, a espacios de hacerse.

Ximena Dávila: O sea, pensamos usualmente las emociones como sentimientos íntimos que no vemos, sin embargo cuando estamos desde la alegría traemos un mundo a la mano, cuando estamos de las ganas traemos otro mundo a la mano, cuando estamos desde el odio, como decía Víctor, traemos otro mundo a la mano. Por lo tanto, las emociones son el fundamento de todo nuestro hacer. Y aquí, Eduardo, te quisiéramos pedir que nos acompañaras para poder...

Humberto Maturana: ¿Dónde está Eduardo?

Ximena Dávila: ¿Está por ahí?

Humberto Maturana: Eduardo.

Ximena Dávila: Eduardo.

Humberto Maturana. Se nos perdió Eduardo. ¿Dónde está? Aló. Aquí viene, ¡bravo!

Ximena Dávila: Eduardo nos va a acompañar para que él con su potente voz nos traiga aquí a la mano lo que hemos escuchado de distintas personas en las organizaciones como quejas.

Eduardo Rodríguez (Moderador): Bueno, gracias por integrarme a su equipo, pero encantado, debuto como expositor en los congresos de Conindustria.

Humberto Maturana: Serás la voz del pueblo.

Eduardo Rodríguez (Moderador): Quejas frecuentes. Hay desconfianza por parte de las jefaturas porque se piensa que las personas no hacen su trabajo de manera responsable dentro de la organización. Las distintas áreas de la organización desconocen absolutamente cuál es el quehacer de otras áreas y cuál es su razón de ser o su rol.

Desde el punto de vista de la carga laboral no hay claro discernimiento de lo urgente y lo importante.

Cada quien hace lo que le corresponde, no importando en qué pueda afectar a los demás.

Tengo miedo de decir lo que pienso, mi jefe se enoja por todo.

Estamos siempre viendo el futuro y no el presente. Lo anterior significa que tenemos pocos espacios para decirnos lo que pensamos y creemos, no hay tiempo o no nos damos el tiempo.

Una de las cosas que me llaman la atención es la falta de voluntad de las personas para establecer relaciones de cooperación en el trabajo. Veo que son muy pocas las personas que sienten satisfacción por ayudar a los demás a desarrollar su trabajo, más bien ponen trabas que sólo dificultan el buen accionar y esto se ve a todo nivel.

Faltan comentarios o acciones de carácter motivacional, solucionar lo malo pero también destacar lo bueno por parte de las jefaturas, decir: muy bien por el trabajo realizado.

Pero si dentro del mismo equipo de directores hay mucha competencia no nos escuchamos, no conversamos, y en las reuniones de Directorio con el Gerente General nadie de nosotros dice honestamente lo que sucede.

Deseamos consciente e inconscientemente ser mejor validados que los otros por el Gerente General en lo que hacemos.

Ximena Dávila: Gracias Eduardo. ¿Qué nos muestran estas quejas? Interesante la queja. ¿Escuchamos las quejas?

Humberto Maturana: En general no las escuchamos, porque decimos que son incomodidades. Pero si no escuchamos las quejas no sabemos dónde estamos.

Ximena Dávila: Cuando uno escucha la queja escucha más que la queja, escucha el espacio relacional desde donde la persona está y desde donde es posible que haga o no haga lo que tiene que hacer.

Humberto Maturana: Donde actúe desde el deseo de la colaboración, o la emoción de la colaboración, o la emoción de la obediencia.

Ximena Dávila: O desde la negligencia, interesante la queja. ¿Escuchamos las quejas?

Humberto Maturana: En general no las escuchamos, porque decimos que están en comunidades, pero si no escuchamos las quejas no sabemos dónde estamos.

Ximena Dávila: Cuando uno escucha la queja, escucha más que la queja, escucha el espacio relacional desde donde la persona está y de donde es posible que haga o no haga lo que tiene que hacer.

Humberto Maturana: Desde donde actúe desde el deseo de la colaboración o la emoción de la colaboración o la emoción de la obediencia.

Ximena Dávila: O desde la negligencia.

Humberto Maturana: Que es lo que ocurre cuando se está donde no se quiere estar y si quiere estar ahí por alguna obligación.

Ximena Dávila: La negligencia es el dominio de las conductas relacionales en que la persona tiene todo para hacer bien su trabajo y no lo hace, porque me da lo mismo, porque perdí las ganas, porque no tengo ganas.

Humberto Maturana: Ya no tengo ningún interés en estar ahí.

Ximena Dávila: O porque ya no pertenezco a esta organización.

Humberto Maturana: No pertenezco en el alma.

Ximena Dávila: En cambio el error es diferente, porque el error es después, o sea, uno se equivoca sólo cuando se equivoca o no se equivoca antes, el error es legítimo.

Humberto Maturana: Claro, el error ocurre como una reflexión sobre las consecuencias de lo hecho en circunstancias de que uno hizo lo que hizo o dijo lo que dijo, en la confianza de que lo que hacía o lo que decía correspondía.

Ximena Dávila: Alguno de ustedes que ha cometido errores en su vida, ¿cometió esos errores queriendo cometer esos errores? El error es posterior a la experiencia, uno se equivoca sólo cuando se equivoca, no se equivoca antes. En cambio la mentira es diferente.

Humberto Maturana: La mentira ocurre en el presente.

Ximena Dávila: Y estoy consciente que estoy mintiendo porque estoy queriendo manipular alguna situación, pero muchas veces tratamos a los errores como mentiras. No, no, sí, nos mandaste el proyecto, nos lo mandaste. No, porque el computador estuvo malo. No, esa es una mentira tuya.

Humberto Maturana: Y entonces castigamos los errores como mentiras e invitamos a mentir.

Ximena Dávila: Cuando los niños castigamos los errores, los invitamos a mentir y en una organización pasa lo mismo.

Humberto Maturana: Pasa lo mismo.

Ximena Dávila: Recursos humanos ¿somos los seres humanos recursos para el quehacer de otras personas o somos personas capaces de colaborar con otras en proyectos comunes? ¿Qué somos las personas?

Humberto Maturana: Y eso es lo central, en la medida en que somos recursos, desaparecemos como estos seres sensibles y que las gentes creativos, capaces de hacer cualquier cosa si quieren hacerlo.

Ximena Dávila: El recurso habla de la dispensabilidad, puedo dispensar de un recurso.

Humberto Maturana: Y de luz.

Ximena Dávila: Hay personas en todas las dimensiones del quehacer organizacional, eso es así o no. ¿Sí? Sí, eso es así, el quehacer organizacional ocurre y ya se ha sentido y se sostiene solamente en un ámbito humano también, porque las organizaciones están realizadas por personas.

Humberto Maturana: Como Víctor decía, las organizaciones son las personas.

Ximena Dávila: Las organizaciones son las personas, no son los computadores, no es la tecnología.

Humberto Maturana: No es que las personas sean importantes en ella, como decía Víctor, son las personas que la constituyen.

Ximena Dávila: O sea, las organizaciones están constituidas por personas. El quehacer organizacional no ocurre fuera del ámbito ecológico, sistémico humano y no humano, el que hace posible el virus humano y no humano.

Humberto Maturana: O sea, no sólo ocurren en el vacío, sino que ocurren en un ámbito humano y más aún, en un ámbito biológico no humano, que es la antropófera y la biósfera.

Ximena Dávila: Y la cual con los quehaceres que nosotros hacemos, generando la antropófera, estamos dañando la biósfera.

Humberto Maturana: O transformándola y depende de lo que nosotros seamos conscientes el que resulte en daño o en transformación.

Ximena Dávila: El tema no es la transformación sino que es la deriva de la transformación.

Humberto Maturana: Exactamente, porque de todos modos con cualquier cosa que hacemos se transforma la biósfera y esa es la historia de los seres vivos, la constitución de la biósfera hará unos 4.000 millones de años y su continua transformación en la realización del vivir de distintos seres vivos en un continuo cambio de la forma de realización del vivir, según el vivir que se está viviendo con otros seres vivos.

Ximena Dávila: ¿Y qué somos las personas si no somos recursos, qué somos las personas? Somos seres vivos, pero podríamos también reflexionar si somos seres vivos o robots.

Humberto Maturana: Somos seres vivos o robot. ¿Quiénes por favor levanten la mano, los robots de última generación que están asistiendo a esta reunión?

Ximena Dávila: ¿No hay ningún robot?

Humberto Maturana: Pero todavía no hay ninguno aquí. Interesante ¿no? Falta poco. Por favor, ésta es una cosa que no es trivial, sí, hay intentos de hacer robots que nos reemplacen.

Ximena Dávila: Pero la pregunta sería ¿podrá reemplazarnos un robot? A ver, veamos.

Humberto Maturana: Depende de la descripción que tengamos de cuáles son nuestras características.

Ximena Dávila: Aquí tenemos un robot no de última generación, pero robot al fin, y aquí tenemos un ser vivo, en tanto el ser vivo, que somos la clase de seres que somos y la mariposa no somos distintos, somos dinámicas moleculares y nosotros venimos al mundo en la misma confianza que esa mariposa sale de la crisálida, todos nosotros acá en esta sala en tanto seres vivos, hemos venido al mundo en la confianza de ser amados, de ser queridos, de ser respetados, de ser acogidos, no de ser traicionados.

Humberto Maturana: Estas mariposas, esta flor, digamos la mariposa al salir de la crisálida, sale hecha para un ámbito con flores y con néctar, su anatomía, su fisiología, su infraestructura en el momento de salir de la crisálida implica un mundo con flores y con néctar, nace en la confianza de encontrarse en ese mundo.

Ximena Dávila: O sea, no con insecticidas, como dice usted.

Humberto Maturana: No con insecticidas.

Ximena Dávila: Y nosotros igual, nosotros venimos al mundo en esta confianza, dada nuestra hechura, de ser amados, queridos, acogidos.

Humberto Maturana: No es una confianza pensada, es una confianza anatómico fisiológica, es una confianza del presente de nuestro vivir como seres vivos ahora, con ciertas características particulares, distintas para cada clase de ser vivo.

Ximena Dávila: Y es cosa de tomar un bebé, yo estoy cercana, toma a mi nieto a Domenico y me lo pongo aquí en el hombro y él está en esa confianza absoluta de que yo no lo voy a dejar caer, pero en esta cultura ¿quién nos deja caer, quién nos traiciona? La cultura que vivimos que genera dolor y sufrimiento.

Humberto Maturana: Cuando nos saludamos, por ejemplo, Humberto Maturana.

Ximena Dávila: Ximena Dávila, mucho gusto.

Humberto Maturana: Encantado de conocerla.

Ximena Dávila: Encantada también.

Humberto Maturana: Este es un acto fundamental de confianza, de esta confianza de la cual estamos hablando, de que entramos con un espacio relacional en el cual tenemos presencia legítima.

Ximena Dávila: Y la reflexión era ¿somos seres vivos o robots? ¿Cuál será la naturaleza de la diferencia, los robos son entes diseñados con un propósito particular y que surgen, por lo tanto, en un proceso constructivo racional, que se decía histórico?

Humberto Maturana: Esto de que es histórico, es una diferencia fundamental como la vamos a ver, porque en el diseño de un robot se diseña también el espacio relacional en el cual éste va a operar. En el caso de la mariposa, su anatomía, su estructura, implica ese espacio en el cual va a operar, en el caso del robot ese espacio hay que diseñarlo.

Ximena Dávila: O sea, al robot se le diseña a sí mismo y la circunstancia para que éste opere.

Humberto Maturana: Eso.

Ximena Dávila: Los seres vivos en cambio somos entes autónomos que surgen de manera espontánea sin propósito y que existen en un devenir histórico guiado por las emociones.

Humberto Maturana: En esta circunstancia el que los seres vivos como la mariposa o como nosotros, existamos en el espacio que tiene que ver con nosotros que es acogedor a nuestra existencia, nos surge de un diseño que es el resultado de una deriva histórica, es el resultado de la historia, de la deriva histórica de la biósfera y que seres vivos y circunstancias van cambiando juntos de manera congruente, seres vivos y circunstancias cambian juntos de manera congruente. Por favor, un pequeño ejemplo así como Víctor contaba cuentos, ¿contemos el cuento de los zapatos?

Ximena Dávila: Claro.

Humberto Maturana: Esto sería bueno en Chile, que uno se saca la lotería y tiene alto dinero y se va a comprar un par de zapatos y va a una zapatería y escoge los que le quedan más cómodos y dice, bueno, yo no voy a tener con tanta frecuencia dinero como para comprarme zapatos nuevos otra vez, así que será bueno que compre inmediatamente dos pares de zapatos.

Ximena Dávila: Bueno sería.

Humberto Maturana: Cómodos. Muy bien, compro dos pares de zapatos y uno usa un par de zapatos, uso un par de zapatos todo el año, al cabo del año los zapatos están distintos, modificados, han cambiado, y digo: menos mal que tengo

los zapatos nuevos guardados en el ropero. Voy al ropero a ponerme esos zapatos que están nuevos y no me quedan bien. ¿Han hecho la prueba? No les van a quedar bien, un año antes eran cómodos, por eso los compré, un año después de haber usado otro par, esos no me quedan bien, ¿qué ha ocurrido? Lo que ha ocurrido es que los pies y los zapatos han cambiado juntos de manera congruente en el año de uso, de allí que no diga no hay nada más cómodo que un par de zapatos viejos.

Esa es la historia de los seres vivos, en los cuales ser vivo y circunstancias cambia juntos de manera congruente, espontáneamente, sin esfuerzo, sin intenciones.

Ximena Dávila: O sea, que entre el robot y el ser vivo hay una gran diferencia.

Humberto Maturana: Y es una diferencia de la naturaleza histórica, de los seres vivos y la naturaleza histórica de los robots.

Ximena Dávila: Sin embargo, ¿cuántas personas en la organización actúan como robot, porque se le diseña la circunstancia para su quehacer? Cuántos, o sea, decimos sean creativos, por favor, o sea, creen mundos, pero resulta que en el momento de crear mundos no le damos el espacio, porque ya están preconcebidas y a priori, las circunstancias donde esta persona tiene que operar, porque no hay espacio de colaboración y de coinspiración y actuamos como robots y cuando actuamos como robots se nos estrecha la inteligencia y la creatividad.

Y cuando acá hablaban de nuestra historia como América Latina, cuando llegaron los españoles y quizás antes, somos producto de una historia, pero estamos siempre viviendo en un presente, somos productos de esa historia, pero futuro no existe, siempre estamos en el presente, por lo tanto tenemos dos caminos o nos quedamos atrapados en la historia, que es posible, o seguimos buscando un camino que nos cuenta que siempre estamos en un presente como en un tiempo cero; y somos generadores todos los días del mundo que vivimos y que queremos vivir.

Humberto Maturana: Como seres vivos existimos en un presente cambiando continuo. En verdad el cosmos existe en un presente cambiante y continuo; ayer no es hoy. Cuando hablamos de ayer inventamos según las coherencias de nuestro presente una explicación para el presente que estamos viviendo. El futuro no es hoy tampoco. El futuro es una extrapolación que hacemos a partir de las coherencias del presente que estamos viviendo según como quisiéramos que ese presente cambiase –por favor esto no es trivial- existimos en un presente cambiante continuo, en un tiempo cero.

Ximena Dávila: Es un hecho biológico que estamos siempre cambiando ya no somos los mismos que nos levantamos en la mañana en tanto nuestra dinámica molecular, estamos siempre en un continuo cambio. El tema no es el cambio, es la

deriva del cambio ¿O me quedo atrapada en la historia o me quedo atrapado en el odio en el resentimiento o sigo un camino de bienestar, en otro espacio emocional.

Humberto Maturana: En el presente.

Ximena Dávila: Todo en el presente y por eso esto es tan potente del tiempo cero, estamos en un presente del tiempo cero. Y aquí tenemos esta Ley Sistémica.

Humberto Maturana: Las Leyes Sistémicas que presentamos son las facciones de las coherencias de nuestro operar en el vivir como observadores. Esto no es una definición, esto es una fracción de cómo ocurre el suceder de lo ocurrido de nuestro presente cambiante continuo y dice así: Cada vez que un conjunto de elementos comienzan a conservarse ciertas relaciones se abre espacio para que todo cambie entorno a las relaciones que conservan.

Ximena Dávila: La pregunta ¿Qué queremos conservar en el vivir y el convivir? ¿Qué quiero conservar en mi relación de pareja? ¿Qué quiero conservar en mi relación con mis hijos, con mis amigos, mi relación de trabajo? Porque cuando uno distingue lo que quiere conservar todo el otro cambia entorno a lo que uno conserva. Pero sin embargo nos invitan al cambio, todo tiene que cambiar; y uno dice ¿Cambiar y dónde, para qué? Entonces me voy a quedar con el cambio. Y la pregunta es otra ¿Qué deseamos conservar en tanto uno distingue lo que quiere conservar, distingue los deseos, las ganas, los gustos?

Humberto Maturana: Lo central en el cambio no es el cambio sino es lo que se conserva. Todo está cambiando continuamente de todos modos. Los seres vivos somos entes conservadores, aunque nos declaremos revolucionarios somos entes conservadores, vivimos en la conservación del vivir, vivimos en la conservación de nuestras dinámicas biológicas, fisiológicas, vivimos en la conservación de dinámicas relacionales.

Ximena Dávila: O sea todo lo que hacemos en nuestro vivir cotidiano se orienta a la conservación del vivir, el estar vivo.

Humberto Maturana: En este flujo de continuos cambios.

Ximena Dávila: Queremos que nuestras organizaciones sean ámbitos humanos éticos o sólo entes robóticos integrados por robot.

Humberto Maturana: Lo bueno de los robots es que son predecibles, pero son predecibles solamente en tanto operan en el espacio que ha sido diseñado para su operar; de modo que si yo quiero una empresa, una organización predecible; lo que yo necesito es transformarla en un sistema robótico integrado por robots.

Ximena Dávila: O sea no por personas.

Humberto Maturana: A las personas no les gusta ser robots.

Ximena Dávila: Queremos solamente un balance de bienestar económico continuo o queremos también un quehacer ético que fundamenta el bienestar

económico en un ámbito ecológico deseable? Estas son interrogantes, son preguntas que estamos dejando instaladas para avanzar en los saberes que ya vienen.

Humberto Maturana: Y nos conecta esto también con lo que dijo Víctor.

Ximena Dávila: ¿Qué deseamos conservar en nuestros quehaceres organizacionales? ¿Qué deseamos conservar?

Humberto Maturana: Según lo que conservemos es lo que puede cambiar y lo que va a cambiar en este flujo de continuo cambio.

Ximena Dávila: ¿Deseamos cambiar un quehacer en el continuo competir bajo el supuesto de que la competencia lleva al progreso? Competir, ganar.

Humberto Maturana: Competir implica siempre negación del otro.

Ximena Dávila: El competir no abre espacios a la colaboración y a la conspiración.

Humberto Maturana: El competir siempre resulta de que el otro guíe mi conducta. Mi competencia guía mi acción, porque es el referente de que yo conservo lo que conservo y por lo tanto es que cambio. El competir siempre es una pérdida de una autonomía.

Ximena Dávila: ¿Deseamos conservar un quehacer en colaboración y con inspiración o sea en el inspirarnos juntos en el entendimiento de que este modo de operar lleva a la armonía de la convivencia humana en el ámbito sistémico de la biósfera?

Humberto Maturana: El ámbito sistémico de la biósfera.

Ximena Dávila: Cómo uno se siente bien, cuando uno ya no está en la organización llega a su casa y uno ha vivido un momento en el trabajo en el que hemos conversado nos hemos encontrado y nos hemos visto, hemos podido colaborar. Hoy día estuve pero genial, estuve hasta más inteligente.

Humberto Maturana: Si.

Ximena Dávila: Porque me sentí bien.

Humberto Maturana: ¿Escucharon?

Ximena Dávila: Me escucharon, me vieron, tuve presencia.

Humberto Maturana: Que bueno. Que rico. Que cosa más buena. En verdad eso es lo que queremos todos: Vivir en un espacio en el cual tenemos presencia, en el cual surgimos como legítimos otros en la convivencia donde quiera que estemos, en donde seamos vistos y escuchados y nosotros también podamos ver y escuchar.

Ximena Dávila: Cada vez que distinguimos un conjunto de elementos interconectados de manera que si uno afecta uno, afecta a todos; distinguimos un sistema. O sea una organización es un sistema.

Humberto Maturana: Esto no es una definición, esto corresponde a aquello a lo cual llamamos sistema, si no somos doctos, esto es lo que nos sorprende cuando vemos a un sistema. Nos sorprende que actuamos en un lugar y todo se transforma y nos damos cuenta que nuestra mirada lineal no sirve, tenemos que tener una mirada sistémica que abarca la totalidad de las conexiones, sino la totalidad la trama de las conexiones de las situaciones en las cuales nos encontramos.

Ximena Dávila: Por eso traemos ahora la noción de sistema para lo que viene: El cosmos es constitutivamente sistémico, sistémico; y cuando hacemos referencia a lo sistémico, sistémico estamos haciendo referencia a la dinámica sistémica; o sea en una continua dinámica.

Humberto Maturana: Una continúa dinámica recursiva de procesos sistémicos.

Ximena Dávila: El mundo natural es constitutivamente sistémico, sistémico.

Humberto Maturana: Lo mismo la biósfera es una dinámica sistémica que está continuamente en transformación recursiva de esta misma dinámica sistémica según lo que se conserva en cada fluir histórico de los organismos.

Ximena Dávila: Y el mundo humano también constitutivamente sistémico, sistémico.

Humberto Dávila: Estamos cambiando de manera recursiva sobre los cambios vividos, según los que estamos conservando en nuestro vivir y convivir.

Ximena Dávila: Entonces los seres humanos no somos robots y vivimos conscientes o sea nos damos cuenta de que vivimos y de que siempre hacemos lo que queremos, aunque digamos que no queremos hacer lo que estamos haciendo; porque siempre donde estamos, estamos porque estamos conservando algo desde uno: el postre, la familia, el sueldo ¿Por qué te quedas acá si te va tan mal en esta organización, por qué te quedas? Porque estoy conservando un sueldo ¿Qué te permite el sueldo? Un vivir digno, pagar el Departamento, mi hija va al colegio, pagar el colegio, la escuela un vivir digno; y entonces tú estás en esa organización porque estás conservando algo desde ti?

Humberto Maturana: De veras, o sea no tengo de qué quejarme, tengo que mirar qué conservo allí si quiero seguir conservando lo que conservo.

Ximena Dávila: Y esto que les cuento nos pasó. Eso que dicen ustedes que el amor es bonito, pero mi jefe llega y ni siquiera me saluda. ¿Cómo se hace entonces? Bueno, ¿por qué no te vas; por qué te quedas ahí? Y la respuesta fue esa “porque estoy conservando un sueldo y el sueldo que conservo es un vivir digno” y si ya estoy tan mal, me voy. Pero siempre uno está aunque dice que no

quiere estar ahí, porque uno está donde está porque está conservando algo que e de uno.

Humberto Maturana: Y si se da cuenta de eso, el espacio relacional cambia, en este fluir continuo de cambio en torno a lo que se conserva.

Ximena Dávila: Aquí vamos a entrar a hacer algunas reflexiones en el entorno de saberes y no saberes y no saberes en el quehacer organizacional. Y está es, como decíamos antes, una invitación reflexiva desde los fundamentos biológicoculturales de lo humano. Primer saber, Humberto.

Humberto Maturana: ¿Sabemos o no sabemos que las organizaciones son parte de la antropósfera y que por ende son partes de la biósfera? ¿Sabemos o no sabemos? Si sabemos, actuemos de acuerdo a lo que sabemos y si no nos gusta actuemos de acuerdo a nuestro saber que no nos gusta lo que sabemos y conservemos otra cosa. Así que no es una pregunta trivial ésta.

Ximena Dávila: No. Y, además es una pregunta sistémica, sismémica porque en tanto la antropósfera tiene que ver con el quehacer humano, claro que las organizaciones son parte de la antropósfera y generan la antropósfera. Y también en tanto creaciones humanas son parte de la biósfera del espacio más amplio.

Humberto Maturana: Si sabemos lo que sabemos, entonces no podemos pretender que no sabemos.

Ximena Dávila: ¿Ves? Entonces no se puede hacer el tonto, porque ya está en otro lugar. Segundo saber.

Humberto Maturana: ¿Sabemos o no sabemos que las personas son el fundamento y realización de cualquier quehacer?

Ximena Dávila: ¿Sabemos o no sabemos? Sabemos ¿no es cierto? ¿Sí? Que las personas son el fundamento y la realización de cualquier quehacer. No es la gente como un grupo; las personas como individuos son el fundamento de cualquier quehacer; somos el fundamento de cualquier quehacer.

Humberto Maturana: Organizacional y no organizacional. Familia, Estado, país, organizaciones.

Ximena Dávila: Comunidad.

Humberto Maturana: Partidos políticos, religiones, filosofías.

Ximena Dávila: Y, además interesante porque como decíamos antes, personas, seres vivos.

Humberto Maturana: Particulares, seres vivos humanos.

Ximena Dávila: Y que bueno que estamos vivos, porque el vivir no sucede, no hacemos ningún esfuerzo para estar vivos. O alguno de ustedes esta mañana cuando sonó el despertador dijo: “Un momentito, voy a respirar, voy a hacer que funcione el sistema circulatorio, voy...”

Humberto Maturana: ... que lata mi corazón...

Ximena Dávila: Nos encontramos viviendo. Pero qué maravilla. Eureka, nos encontramos vivos. ¿Se han dado cuenta ustedes, debe pasar acá, en Chile pasa, en muchas partes, cuando una persona está cerca de alguna vivencia cercana a la muerte, cuando se recupera, la señora es más bella, los niños más hermosos, los árboles más verdes, los pajaritos multicolores? Le cambia el mundo. Estamos vivos.

Humberto Maturana: La conciencia del vivir cambia el vivir que se vive.

Ximena Dávila: Y la conciencia de que estamos vivos, que somos los generadores del mundo en que vivimos, también cambia nuestro espacio emocional y nuestra conciencia de responsabilidad.

Humberto Maturana: Y por lo tanto el mundo que generamos en nuestro vivir.

Ximena Dávila: ¿Sabemos o no sabemos que los problemas de las organizaciones no son dificultades de la razón o de la tecnología sino que encuentros de deseos contradictorios o conflictos de emociones?

Humberto Maturana: Todo lo que llamamos problemas son nunca de la razón, nunca de la lógica. Nunca. Son siempre conflictos de emociones, deseos contradictorios.

Ximena Dávila: Encrucijadas emocionales.

Humberto Maturana: Todo sistema racional se funda en premisas no racionales, aceptadas desde la emoción. Cuando uno dice: "Lo voy a tratar como un a priori, éste va a ser mi punto de partida a priori, esa elección es emocional. Ganas, quiero, me gusta este punto de partida. Así que esto es interesante. Nunca vamos a resolver problemas humanos a través de la razón. Eso ustedes lo pueden ver en política internacional fácilmente. Solamente si nos sentamos a conversar frente a una discrepancia fundamental es que las emociones van a tener presencia y vamos a poder encontrar un espacio donde queremos hacer algo juntos y resolver el problema.

Ximena Dávila: Sin embargo, el conversar es un arte. Hay conversaciones de obediencia, de sometimiento, conversaciones donde yo sé donde el otro tiene que llegar, pero si estamos hablando del conversar, del danzar juntos, primero no escuchamos. ¿Cómo escuchamos en esta cultura? ¿Esperamos que el otro valide lo que yo digo porque yo tengo la verdad, yo tengo la razón, yo sé cómo son las cosas? Y uno dice: "¿Viste que yo tenía razón?; no, si yo sabía, yo sé yo estudié, yo leí, yo tuve la experiencia; si yo sé". Y en ese acto no escuchamos al otro, nos escuchamos a nosotros mismos. Y ¿cuál sería entonces Humberto la invitación que estamos haciendo a escuchar?

Humberto Maturana: Para escuchar al otro yo tengo que estar dispuesto a que el otro surja en su legitimidad. O sea, no tengo que tener prejuicios ni expectativas ni exigencias. Cuando al comienzo dije, y ustedes aplaudieron sobre sus

expectativas que no se van a cumplir como tampoco las nuestras, fue una invitación al candor del escuchar. No a ver si aparece esto que yo quiero que aparezca, por ejemplo. O si coincide conmigo en esto o en lo otro.

Ximena Dávila: O sea, me detengo y escucho desde donde el otro dice lo que dice porque el otro siempre dice algo de un dominio que le es válido. ¿Desde dónde yo puedo decir que lo que está diciendo no es válido?

Humberto Maturana: Desde mi perspectiva regresiva es válido porque todos los seres humanos somos inteligentes. Todos podemos desarrollar argumentos impecables desde el punto de vista de la razón. Las discrepancias no van a estar en la argumentación lógica. Las discrepancias lógicas son triviales, siempre se pueden resolver. Las discrepancias que no se resuelven fácilmente son las de los fundamentos de la argumentación. Las premisas no racionales desde donde hacemos nuestra argumentación.

Ximena Dávila: O sea, yo puedo decir que el otro no tiene la razón porque no está siendo objetivo, porque está siendo subjetivo, porque yo estoy conservando mi verdad, estoy conservando mi arrogancia, estoy conservando mi omnipotencia. Y en ese acto no escuchamos al otro, la otra, los otros. ¿Escuchamos a nuestros hijos o nos escuchamos nosotros? ¿Escuchamos a nuestras parejas? O ¿nos escuchamos nosotros mismos? No, si siempre me dice lo mismo. No, no, ya. Estoy aburrido; siempre lo mismo. Pero ¿cuál es el criterio de mismidad? ¿Escuchamos realmente o nos escuchamos? Tú ya no me quieres, Humberto.

Humberto Maturana: ¿Por qué dices eso?

Ximena Dávila: Porque tú no viste que me corté el pelo.

Humberto Maturana: Por favor, no ser visto es vivido como no ser querido. Mamá, el profesor no me quiere; no quiero ir al colegio; el profesor no me quiere.

Ximena Dávila: Pero, Humbertito, no te quiere el profesor ¿qué pasó?

Humberto Maturana: Nunca ve cuando levanto la mano para hacer una pregunta.

Ximena Dávila: Nunca ve cuando levanto la mano para hacer una pregunta. O sea, amar es ver, ver es amar. Cuando estamos hablando del amar no es del amar de Luis Miguel o el amar romántico, el amar como un fenómeno biológico, amar como el dominio de las conductas relacionales a través de las cuales uno mismo, el otro, la otra, surge como legítimo otro en convivencia con uno. Cuando Humberto hacía referencia al amar es ese amar que deja que el otro aparezca en su legitimidad sin expectativa,

Humberto Maturana: Sin exigencia,

Ximena Dávila: Sin querer cambiarlo. A ver, díganme la verdad ¿cuántos de ustedes han querido cambiar a su pareja, a sus hijos, a su jefe? ¿Cuántos? Levanten la mano por favor. ¿Cuántos? Y ¿qué hacemos con eso? En el momento que queremos cambiar al otro lo negamos y no tenemos posibilidades de

conversar porque estoy con una expectativa y de la mano de la expectativa está una exigencia: quiero que haga lo que yo quiero que haga. Pero Humberto es objetivo, pues. ¿Qué estoy diciendo con eso?

Humberto Maturana: Haz lo que yo digo.

Ximena Dávila: No, eso que estás diciendo es muy subjetivo.

Humberto Maturana: Haz lo que yo digo.

Ximena Dávila: Pero, si...

Humberto Maturana: Ximena, sé realista.

Ximena Dávila: Haz lo que él dice.

Humberto Maturana: Ximena, sé realista, haz lo que yo digo.

Ximena Dávila: Pero, lo hacemos habitualmente si el lenguaje es coordinación de haceres. Con el lenguaje generamos mundo, por eso ustedes se ríen, pero fíjense con esta reflexión que estamos haciendo aquí, estos chilenos que cruzaron los Andes con mucho cariño para venir, los estamos invitando a mirar. Escucho o me escucho. ¿Dejo que aparezcan mis hijos, mi mujer, mi pareja, mis amigos o yo soy poseedor de la verdad? Esas son preguntas para el soliloquio, para cuando uno está en la ducha, en la almohada. ¿Escucho? Después nosotros le decimos a los chiquillos a los quince años, “pero hijo, respétame”. Y resulta que nunca lo escuchamos. Bueno, yo soy la secretaria, él es mi jefe. Yo quería pedirle un aumento de sueldo.

Humberto Maturana: ¿Al jefe?

Ximena Dávila: Sí. ¿Qué opinas tú?

Humberto Maturana: No, hoy día amaneció enojado. No, no, por favor. No le pidas nada hoy día.

Ximena Dávila: O sea, está en un espacio emocional donde no es posible conversar ¿En qué espacio emocional vivimos nosotros de manera más frecuente? ¿En el escuchar, en el vernos, en el respetarnos, en el colaborar o en el control que genera inseguridad, en la desconfianza?

Humberto Maturana: ¿Escuchamos las quejas? En general no porque “no, cómo se le puede estar quejando de eso si no tiene ningún motivo para quejarse”. No escuchamos las quejas.

Ximena Dávila: Cuarto saber. ¿Sabemos o no sabemos que todo quehacer en las organizaciones ocurre y se realiza en redes de conversaciones? Una organización es una cultura, o sea, una red cerrada de conversaciones, que uno realiza, conserva y genera en el propio vivirla, de manera consciente, inconsciente. Y aquí vamos a reflexionar algo sobre la disfuncionalidad de los sistemas. No hay sistemas disfuncionales.

Humberto Maturana: Hay sistemas que nos gustan o no nos gustan.

Ximena Dávila: Pero cada sistema funciona perfecto cuando funciona porque es la mejor manera que puede hacer lo que hace.

Humberto Maturana: Eso es interesante. Los sistemas no son disfuncionales. No me gusta como es este sistema. Quiero cambiarlo. Eso es otra cosa.

Ximena Dávila: Pero el sistema está operando de la mejor manera que puede

Humberto Maturana: O más bien lo hace de la única manera que puede operar en la circunstancia en que lo estoy observando.

Ximena Dávila: Por eso uno no se enferma.

Humberto Maturana: Se necesita a un médico que le diga a uno que está enfermo. Porque la enfermedad es una opinión de uno o de otro cuando a uno no le gusta el vivir que está viviendo. Uno mismo o el otro.

Ximena Dávila: ¿Y las redes de conversaciones cerradas sobre sí mismas son culturas? Y hay redes de conversaciones que nos abren al entendimiento, a la colaboración, al respeto mutuo y hay conversaciones que nos llevan a otro espacio emocional. Y como hablaban acá de la pobreza, hay una pobreza material pero también hay una pobreza del alma. Quinto saber ¿sabemos o no sabemos que los procesos de gestión ocurren como todo suceder del vivir en tiempo cero? Qué maravilla pues.

Humberto Maturana: Es en el presente que vivimos según el pensar que tenemos, según las cosas que decimos que sabemos, que hacemos lo que hacemos. Tiempo cero.

Ximena Dávila: O sea que las planificaciones nunca resultan. Uno planifica, si, no estamos diciendo que no, pero uno tiene dos caminos: o me pego a lo planificado y me estreso porque las cosas no resultan, o planifico como un orden que puedo soltar en cualquier momento porque estoy confiando en lo que estoy haciendo.

Humberto Maturana: Y porque estoy confiando en lo que quiero conservar, en el fluir del cambio continuo que estoy viviendo.

Ximena Dávila: Y ese cambio se da en tiempo cero. Sexto saber ¿sabemos o no sabemos que si en la convivencia de una organización hay conocimiento, o sea, sé de qué se trata lo que sucede.

Humberto Maturana: Entendimiento, o sea, conozco el espacio relacional sistémico en que ocurre.

Ximena Dávila: ¿Qué voy a obtener como consecuencia de eso? La acción efectiva en la mano. Esos son los tres pilares de la conciencia ética. Conocimiento, entendimiento y acción efectiva a la mano. La sabiduría, la creatividad.

Humberto Maturana: La colaboración, las conductas responsables en la realización de una coinspiración colaborativa o proyecto común, surgen de manera

espontánea cuando tenemos entendimiento, conocimiento y acción efectiva adecuada a la mano. O sea, en el momento en que tenemos esas tres dimensiones, uno no puede escaparse a esto que indicábamos ahí. No puede escaparse a la sabiduría por lo que ve, ve la situación relacional. No puede escaparse a su conciencia ética porque sabe lo que sabe. En una empresa en la cual yo estoy, en una organización en la cual yo estoy porque yo quiero estar, desde esta situación no voy a ser negligente, fíjate. Quiero estar ahí y sé lo que tengo que hacer porque tengo conocimiento, entendimiento y acción efectiva en la mano.

Ximena Dávila: ¿Por qué en Chile no funciona el Transantiago? Porque había conocimiento, sabía de qué se trataba. Pero no hubo entendimiento. O sea, no hubo una mirada...

Humberto Maturana: Sistémica.

Ximena Dávila: ¿Sistémica?

Humberto Maturana: Sistémica.

Ximena Dávila: Sistémica, que pudiera hacerse cargo de las consecuencia que tenía transformar todo...

Humberto Maturana: De una sola vez.

Ximena Dávila: De una sola vez. Por lo tanto no hubo la acción efectiva a la mano. Yo, si no entiendo, no tengo la acción efectiva a la mano.

Humberto Maturana: No.

Ximena Dávila: Si no conozco...

Humberto Maturana: No sé, no sé.

Ximena Dávila: Si no conozco, no sé de qué se trata.

Humberto Maturana: No sé, ni me doy cuenta.

Ximena Dávila: No me doy cuenta.

Humberto Maturana: Y si no entiendo y tengo una acción que yo quiero ocupar, va a estar fuera de lugar, que fue lo que pasó en Chile, en Santiago, con el Transantiago.

Ximena Dávila: Séptimo saber. ¿Sabemos o no sabemos que si el convivir que se vive surge en el flujo de conversaciones que vivimos y convivimos, y por lo tanto que no es lo que sabemos lo que guía nuestro vivir, sino que las redes de conversaciones desde y donde vivimos lo que sabemos?

Humberto Maturana: El conversar es este fluir en el convivir en las coordinaciones de hacer y de emociones. El carácter de una conversación está dado por el fluir emocional que la constituye. Una conversación de colaboración es una conversación radicalmente diferente a una conversación de obediencia. Es

radicalmente diferente porque la emoción es diferente. En la conversación de colaboración la emoción fundamental es el mutuo respeto. En la conversación de obediencia lo fundamental es la negación del otro. El otro tiene que obedecer y hacer lo que yo digo. Es una emoción en la cual el que obedece se queda con resentimiento.

Ximena Dávila: El saber es enemigo de la reflexión. Y el saber que se sabe produce cegueras. Yo puedo saber muchas cosas, pero el saber que se sabe que se sab

Humberto Maturana: Es lo único que te abre espacios para la reflexión en último término.

Ximena Dávila: En último término. O sea, cuando hablamos de flujo de conversación no estamos hablando de una cierta plasticidad conductual ante un mundo que va cambiando. Y esa es la inteligencia. La inteligencia no es la capacidad de saberes que uno tenga, no es los títulos que uno tenga colgado en la oficina. La inteligencia es la plasticidad conductual ante un mundo que va cambiando. ¿Cuán plásticos son ustedes en su vivir?

Humberto Maturana: En nosotros los seres humanos eso pasa por la reflexión. La reflexión no es un acto de emoción, es un acto de soltar la certidumbre. Soltar esta certidumbre que tengo de que yo sé lo que digo que sé.

Ximena Dávila: ¿Y ese es un apego? No, pero si yo sé.

Humberto Maturana: Es un apego. Por eso es una emoción.

Ximena Dávila: Y soltar los apegos, soltar las certidumbres, es cambiar de mundo. Implica un acto de humildad también. Octavo saber y vamos terminando. ¿Sabemos o no sabemos que el bienestar humano en todas sus dimensiones sólo surge y se conserva en un ámbito de mutuo respeto con el mirar y actuar sistémico, sistémico, que el escuchar, que el conversar, trae consigo?

Humberto Maturana: Fíjense qué interesante, si escuchamos y conversamos hay toda una serie de cosas que desaparecen. Todos los conflictos interpersonales se resuelven desde allí, desde el escuchar y el conversar, todos los conflictos internacionales se resuelven desde el escuchar y conversar, pero hay que querer escuchar y conversar.

Ximena Dávila: Todo lo dicho es dicho por un observador a otro que puede ser él o ella misma, en tanto uno mira, actúa de manera sistémica-sistémica, o sea entiende, escucha y conversa qué es lo que trae a la mano, lo que un observador distinguía como el desarrollo, mira el desarrollo de esa comunidad, mira que se han desarrollado, han crecido y si uno mira cómo han crecido conversando, escuchándose, teniendo conocimiento, entendimiento y la acción oportuna a la mano.

Humberto Maturana: Y va surgiendo desde los deseos, desde lo que se quiere conservar.

Ximena Dávila: O sea el desarrollo no es en sí es la unión de un observador que mira una dinámica relacional donde las personas han crecido.

Humberto Maturana: Y se transforman juntas en torno a un proyecto común.

Ximena Dávila: Noveno saber, ¿sabemos o no sabemos que el actuar ético ocurre sólo desde y el mirar y el actuar sistémico-sistémico que trae consigo el mirar y actuar desde el ver al otro, la otra como legítimo otro en convivencia con uno. Porque en el actuar ético soy consciente y responsable que las consecuencias de mis actos no dañen a otro y no quiero eso, pero pongámoslo en la cotidianidad, todos los que estamos aquí, pongo mi cabeza como la María Antonieta en la guillotina, que hemos sido en algún momento de nuestras vidas poco éticos, porque hemos generado dolor a otros.

Humberto Maturana: Concientemente.

Ximena Dávila: Y a veces inconcientemente, el tema es que me doy cuenta y me doy cuenta porque soy ser humano que surjo en el lenguaje, por lo tanto en tanto surjo en el lenguaje, soy un ser humano, me doy cuenta, soy consciente, no lo quiero.

Humberto Maturana: Y por lo tanto puedo cambiar lo que conservo.

Ximena Dávila: Y en tanto puedo cambiar lo que conservo, también puedo pedir disculpas, porque cuando uno pide disculpas pido un reconocimiento de honestidad, disculpa, te causé daño, discúlpame Humberto, no quise hacerlo, te pido disculpas.

Humberto Maturana: Gracias, podemos empezar de nuevo.

Ximena Dávila: Podemos comenzar de nuevo. Décimo saber, sabemos o no sabemos que el bienestar humano en todas sus dimensiones del sentir y el hacer sólo se conserva en el ámbito del mutuo respeto, de la coinspiración, en la colaboración. Claro, ¿cómo uno se siente bien?

Humberto Maturana: En el mutuo respeto, en el escucharse recíproco, en la apertura de espacios de hacer cosas juntos desde el placer de hacerlo, en la colaboración.

Ximena Dávila: Y en el colaborar, en el hacer cosas juntos, arrimemos equipo, el equipo no se arma por una declaración de intenciones, el equipo es un modo de relacionarse donde nos respetamos, nos escuchamos, conversamos, destacamos los talentos, podemos pedir disculpas, podemos cometer errores. O sea, el equipo surge, no es que yo quiera como gerente tener un equipo exitoso, si no está el espacio relacional y el contexto para que eso pase, no hay equipo. Se nos acaba el tiempo pero nos queda poquito. Undécimo saber, éste es el último y después la frase final.

Humberto Maturana: Sabemos o no sabemos que el mutuo respeto y la coinspiración de la colaboración sólo surge y se conservan en el ámbito del sentir

y actuar sistémico-sistémico y el mirar y el ver en el amar trae consigo. Fíjese qué interesante, el amar lo único que lo constituye es el estar en relación al otro de modo que el otro surge a través de lo que uno hace sin ser negado, sin ser exigido, sin ser tironeado por una expectativa.

Ximena Dávila: Hagan la prueba, en su espacio laboral, en su familia, con su pareja, con sus hijos, escuchen, déjenlos que surjan en su legitimidad, en silencio, que nos cuesta tanto, porque tenemos respuesta para todo, tenemos la copa tan llena, hagan la prueba, escuchen, siéntense y si les dijera a ustedes, no tenemos tiempo para hacerlo, que conversaran cinco minutos, ustedes se van a dar cuenta que uno le echa la culpa al tiempo porque no tiene ganas de encontrarse con el otro, no tengo tiempo, no converso con mi hijo porque no tengo tiempo, no converso con mi mujer porque no tengo tiempo, no conozco a mi vecino porque no hay tiempo.

Humberto Maturana: Claro, y el amar es bidireccional, si uno espera que el otro lo ame a uno, no el amar es unidireccional, el escuchar es unidireccional, el ver es unidireccional, lo interesante es que si uno escucha, lo escuchan, si uno respeta lo respetan, el amar evoca amar.

Ximena Dávila: O sea, cuando uno le echa la culpa al tiempo es que no tiene ganas, el reloj no da la hora.

Humberto Maturana: Nosotros demos la hora y la hora que vemos es la hora de nuestro sentir.

Ximena Dávila: Sabemos o no sabemos que la calidad productiva en una organización y la excelencia del quehacer organizacional resultan del vivir y convivir en la cotidianidad, el proceso de entendimiento consciente e inconsciente al que invita los saberes y no saberes. O sea, lo que acabamos de mostrarles está en directa relación con la calidad productiva y la excelencia del quehacer organizacional. Lo organizacional Humberto, la creatividad.

Humberto Maturana: La belleza que nos gusta vivir así como las penas y dolores y la pobreza que no nos cuesta vivir.

Ximena Dávila: Son creaciones nuestras desde lo que conservamos en nuestro vivir según nuestros deseos.

Humberto Maturana: Fíjense qué interesante, son creaciones nuestras de lo que conservamos, ésta es una invitación a la reflexión, no es una acusación, es una invitación, esto hacer referencia a la dinámica del suceder del vivir, del suceder relacional, qué estamos conservando, qué estamos conservando que estamos viviendo un mundo en el que surge la pobreza, surge el desencanto y donde desaparece la sensación de responsabilidad, se pierden las experiencias de libertad.

Ximena Dávila: Lo que hablaba recién este caballero que habló sobre este libro, decía, la desigualdad, cómo es que surge la desigualdad, nosotros hablamos del dinero como energía, el dinero es energía.

Humberto Maturana: Y la energía funciona cuando fluye.

Ximena Dávila: Y cuando no fluye es lucro porque se estanca, todos queremos vivir bien, sí, tener un auto, no estamos diciendo a los franciscano, pero sí estamos diciendo que la energía fluya, porque así no generamos pobreza y damos la oportunidad para que las personas puedan ser como decía Víctor, su propio quehacer, emprendedores de su propio vivir.

Humberto Maturana: Porque para esto la energía tiene que fluir, es exactamente igual que la energía eléctrica, tengo una máquina eléctrica, no hay flujo de energía, no se puede hacer nada.

Ximena Dávila: Aquí estaríamos terminando, pero queremos hacer una especie de testeo, hagamos un testeo Humberto, que levante la mano a quien le guste obedecer, que levante la mano a quien le guste ser negado, que levante la mano a quien le guste actuar de manera irresponsable ante un compromiso acogido con honestidad en un ámbito de mutuo respeto. Las personas no quieren hacer las cosas mal, quieren hacerlas bien, no quieren ser irresponsables.

Humberto Maturana: No quieren obedecer, quieren colaborar. Si yo tengo un jefe y me encarga una tarea, yo la hago porque quiero hacerla, colaboro, pero si tengo un jefe que me encarga una tarea y no quiero hacerla y la hago porque tengo miedo al castigo, obedezco.

Ximena Dávila: Y tengo más posibilidades de equivocarme porque no estoy en el place de hacer lo que hago. ¿A quién le gusta ser generador consciente e inconsciente de las desarmonías ecológicas que destruye la posibilidad de nuestra propia existencia? A nadie. Cuando lo central quehacer organizacional es generar ámbitos de coinspiración y de colaboración en un proyecto común, ocurre espontáneamente el mirar y el ver sistémico-sistémico del mundo humano, donde la visión acción ética guíe el operar de la organización tanto en su dinámica humana interna como en su dinámica relacional externa en la biósfera.

Humberto Maturana: La organización puede ser el gobierno de un Estado. No es distinto. Es esencialmente la misma problemática fundamental del fluir del convivir en la generación de proyectos comunes en el deseo de hacer algo con conciencia y visión axionética.

Ximena Dávila: Es por esto que pensamos que el compromiso ético es la guía fundamental de todo quehacer organizacional que busca la excelencia en su participación inevitable en la transformación de la antropósfera y la biosfera que lo hace posible y sostiene. Lo sorprendente y que todos sabemos por nuestro propio vivir y convivir, que esto es así y que al mirar y ver sistémico-sistémico, que el amar, o sea el mirar y actuar ético hace posible.

Humberto Maturana: Expande nuestra conducta creativa, expande nuestra conducta inteligente, expande nuestro ver y nuestro oír y expande el deseo de ser impecables en la calidad de nuestro quehacer cualquiera sea este, y por lo tanto sabemos que el mirar, el ver, sistémico-sistémico, que el ver y el mirar en el amar

hace posible, abren el camino para generar en el vivir cotidiano de nuestro hacer, el vivir intencional en el camino de lo que decíamos del homo sapiens hamans éticos.

Ximena Dávila: Nosotros estamos invitando a pasar de la post modernidad a la post-post modernidad como la gran oportunidad. En la era de la post-post modernidad como la gran oportunidad, soy consciente, me doy cuenta y responsable de que quiero un vivir donde todos tengamos presencia, donde todos seamos vistos y escuchados, con vivir ético.

Humberto Maturana: Y que ese vivir va a traer justamente lo que queremos espontáneamente: la colaboración, la seriedad en el quehacer. Si uno no quiere estar ahí no va a estar ahí, pero si uno quiere estar ahí eso es lo que va a ocurrir espontáneamente.

Ximena Dávila: Queremos dejarlos con esta pregunta. ¿Queremos la síntesis conceptual y operacional que resulta de que la visión axionética constituya siempre el fundamento de los procesos productivos? ¿Queremos o no queremos? ¿Tenemos ganas o no tenemos ganas? Y de hecho, eso es lo que nosotros generamos en los procesos cuando invitamos al Programa de Entendimiento Matrizítico Organizacional, o sea invitamos a vivir un proceso de entendimiento, de conocimiento, de entendimiento y de acción oportuna a la mano.

Ximena Dávila: Axionética oportuna a la mano. Gracias.

Moderador: Bueno, muchísimas gracias a los doctores Humberto Maturana, Ximena Dávila, también a Víctor Guédez, interesantes reflexiones desde adentro.