

## **OBSERVADORES SIMPLES PARA OBSERVADOS COMPLEJOS: ¿QUÉ HAY DE NUEVO BAJO EL SOL ?** *Heloisa Primavera, julio de 1998<sup>1</sup>*

*Si se abrieran las puertas de la percepción, veríamos las cosas como realmente son: infinitas.”<sup>2</sup>*

**palabras-clave:** complejidad, Gerencia Social, epistemología constructivista lingüística, indicadores Micro/Meso.

La multiplicidad de enfoques con que se aborda hoy el tema de la *complejidad* es tan creciente como las fracturas y bifurcaciones disciplinarias - inevitables, por cierto - que la evolución del conocimiento ha traído con ella. Cada campo disciplinario define un campo de intervención o vice-versa: cada campo de intervención termina por alterar el campo disciplinario de origen al cabo de un tiempo, siendo ésta una lectura interesada (por parte nuestra) del fenómeno mismo de la generación continua de relaciones teoría-praxis.

Lo que nos interesa en este trabajo es plantear un modo particular de escapar a la encrucijada que plantea permanentemente la necesidad de “cerrar” la teoría, el modelo de análisis o el modelo de intervención - para poder intervenir - con la necesidad de “abrirlos”, aun en el curso de los procesos de intervención - para salvaguardar la *complejidad* de ambas construcciones: observador /observado que se co-constuyen permanentemente. Dicho de otro modo, a sabiendas de que nuestras construcciones lingüísticas cumplen la modesta función de tranquilizarnos lo suficiente para poder intervenir sobre situaciones concretas, hemos diseñado un *conjunto de herramientas* que nos permite incluir la *incertidumbre* y la *efimeralidad* como aspectos constitutivos de los sistemas de observación/ intervención profesional.

Para exponer nuestras ideas, desarrollaremos muy brevemente los siguientes aspectos :

- Supuestos epistemológicos básicos de nuestro enfoque de complejidad.
- Indicadores de habilidades complejas: las habilidades actitudinales.
- Gerencia de la complejidad: articulación de Indicadores meso y micro.
- Consecuencias y posibilidades de este enfoque.

Si bien el campo en que nos situamos por excelencia es el de la Gerencia Social, por él entendiendo a aquellos procesos que tienen lugar en contextos multi-institucionales y son protagonizados por distintos actores sociales, estimamos que tales contextos son comunes a otros campos profesionales y que nuestra propuesta puede resultar de interés por su carácter metodológico. En nuestro caso, puede tratarse, por ejemplo, de la evaluación compartida por docentes y alumnos de un programa educativo de enseñanza formal o informal, tanto como del diseño de una actividad para un Club de Trueque barrial o el monitoreo de un taller de capacitación para funcionarios públicos.

### **• SUPUESTOS EPISTEMOLÓGICOS BÁSICOS DE NUESTRO ENFOQUE DE COMPLEJIDAD.**

<sup>1</sup> E. mail : [primaver@clacso.edu.ar](mailto:primaver@clacso.edu.ar), Docente de la Maestría en Administración Pública de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires / INAP. Docente del Posgrado de Actualización en Psicología Clínica con orientación sistémica de la Facultad de Psicología de la Universidad de Buenos Aires / INTERFAS.

<sup>2</sup> William Blake, poeta, epistemólogo no declarado.

Nuestro modelo de intervención se encuadra dentro del enfoque epistemológico constructivista lingüístico, tal como planteado por F. Flores (1986) y adhiere a las posturas ya clásicas de E. Morin (1994) en cuanto a la concepción de inestabilidad del pensamiento complejo. En la construcción de nuestro modelo de intervención de Gerencia de la Complejidad hemos partido de los siguientes supuestos básicos:

- **No hay nada fuera de nuestras mentes: todo son interpretaciones.<sup>3</sup>**
- **Es posible reconocer dos grandes familias interpretaciones (de nuestras observaciones): las explicaciones tranquilizantes y las explicaciones generativas. Esta últimas apuntan a lograr nuevos cursos de acción posibles.**
- **Las ideas son cárceles de larga duración, fuera de las cuales no podemos vivir<sup>4</sup>**
- **El Otro es siempre un legítimo Otro en todo su derecho<sup>5</sup>**
- **Es mi elección ver al Otro como mi patrimonio<sup>6</sup>**

#### • INDICADORES DE HABILIDADES COMPLEJAS: LAS HABILIDADES ACTITUDINALES.

A partir de estos supuestos, hemos diseñado un modelo de desplazamiento de la lógica tradicional o de *simplicidad* (en nuestra comprensión mutilante, reduccionista y frecuentemente ineficiente) a una lógica de *complejidad* creciente, que permite analizar las habilidades interpretativas de los “gerentes”<sup>7</sup> sociales de remplazar sus lecturas habituales de:

Conflictos	por	Diferencias ( con el legítimo Otro) (1)
Culpa, justificaciones	por	La pregunta sobre mi responsabilidad(2)
Juego “tener razón”	por	Juego “tener resultados” (3)
Problemas	por	PROYECTOS (4)

Al conjunto de estas cuatro posibilidades hemos denominado *habilidades actitudinales* y éstas conforman uno de los elementos de nuestro modelo de gerencia de complejidad, como indicadores que pueden ser utilizados tanto en la auto como en la heteroevaluación y, quizás aún más importante, en el diálogo al interior de las organizaciones y grupos de trabajo.

---

<sup>3</sup> Esta tesis de Humberto Maturana (1984, 1990) se encuentra expuesta en su pensamiento en una gran cantidad de obras, aquí consignadas solamente en dos clásicas que forman parte de la primera etapa del desarrollo de su Ontología del Observador.

<sup>4</sup> Fernand Braudel (1985) historiador francés impulsor de la corriente conocida como Historia Nueva y autor de “*La dinámica del capitalismo*”, sostiene que “las ideas son cárceles de larga duración” y reconoce que, desde su óptica, la contraposición entre “vida material” y “vida económica”, entre rutina y decisión consciente plantea una nueva comprensión de cómo, a partir de los objetos, los instrumentos, los gestos cotidianos de la gente, surge la actividad económica en su forma más rudimentaria hasta el dios Mercado de la religión contemporánea.

<sup>5</sup> Éste es, probablemente, uno de los conceptos desarrollados por Humberto Maturana (1990) más relevantes para las ciencias sociales y más generativos en el contexto de la intervención organizacional, siendo pieza fundamental para emprender el proceso de negociación.

<sup>6</sup> Este aporte (personal, no publicado) de Enrique Fernández Longo (1997), experto profesional de la negociación en contextos de alta conflictividad, ha representado para nosotros la culminación de una serie con la que hemos trabajado exhaustivamente desde el momento mismo de su emergencia.

<sup>7</sup> A los efectos de estas reflexiones, nos permitimos aquí la licencia poética de asimilar el término “gerente” a “responsable por la producción de ciertos resultados esperados”.

## • GERENCIA DE LA COMPLEJIDAD: ARTICULACIÓN DE INDICADORES MESO Y MICRO.

A partir de los supuestos epistemológicos señalados anteriormente, nuestra propuesta de gerencia de la complejidad consiste en observar/intervenir en los procesos de gerencia social como procesos simultáneos de desarrollo de actividades específicas programadas y acordadas, en tensión permanente con los procesos interpersonales a través de los cuales las primeras se llevan a cabo. Las primeras pueden ser monitoreadas con indicadores procesuales (Indicadores Meso) y las segundas con indicadores relationales (Indicadores Micro), lo que se articulan permanentemente.

\* Las cinco habilidades procesuales del gerente social : los indicadores meso.

Empezaremos por nombrar las herramientas que derivan de la definición de Gerencia Social propuesta por B.Kliksberg<sup>8</sup>. Para él, los principales “dilemas de decisión en Gerencia Social son la “turbulencia” en los objetivos, la complejidad política de los procesos de implementación, la accesibilidad a los beneficiarios, la relevancia del estilo de gestión, las dificultades de coordinación entre los distintos actores sociales y etapas de los proyectos, la necesidad de descentralización y, la evaluación y gerencia de los distintos procesos”. En consecuencia, el perfil deseable de gerente social debe incluir necesariamente: “capacidad para gerenciar complejidad”, “orientación a la articulación social”, “capacidades para la concertación”, “gerencia de frontera tecnológica” y “formación hacia el compromiso”. En nuestra propuesta, estas necesidades se satisfacen a partir del cultivo permanente de las siguientes *habilidades* de :

- **administrar la incertidumbre (1) ;**
- **articular los recursos existentes en redes de ayuda (2) ;**
- **ejercitar permanentemente la capacidad de concertación (3);**
- **utilizar la tecnología apropiada a cada contexto (4) ;**
- **actuar hacia el compromiso con los resultados deseados (5).**

\*\* Las cuatro habilidades relationales del gerente social : los indicadores micro.

Así como hemos definido anteriormente los cinco indicadores procesuales como Indicadores Meso, los *Indicadores Micro* se conforman a partir de la evaluación de las *habilidades individuales* de generar *visión compartida* en la coordinación de acciones en el grupo, organización o proyecto y se expresan en cuatro habilidades:

- **establecer relación (1);**
- **escuchar al otro como legítimo (2);**
- **construir consenso para definir la acción (3) y**
- **acompañar sostenida y responsablemente los procesos acordados (4).**

## • CONSECUENCIAS Y POSIBILIDADES DE ESTE ENFOQUE.

En nuestra experiencia, estas habilidades son habilidades esencialmente *conversacionales*<sup>9</sup> y su logro implica hacerse cargo del *diseño de nuevas conversaciones*, tanto como de la generación del *contexto* para ellas. En términos de H. Maturana, se trata de la posibilidad de rediseñar el *lenguajear* tanto como el *emocionar*, propuesta cuya originalidad debemos reconocer, al menos en

<sup>8</sup> Véase “Cómo formar gerentes sociales. Elementos para el diseño de estrategias” en *¿Cómo enfrentar la pobreza ? Aportes para la acción*”, (1992).

<sup>9</sup> En este aspecto adherimos a la postura planteada por F.Flores (1994) acerca de la *teoría de las conversaciones*, de la cual hemos partido para el desarrollo de nuestro modelo de intervención.

el campo de la gerencia pública. Una ampliación de cada uno de estos aspectos puede ser encontrada en una reciente producción nuestra<sup>10</sup>. Los resultados hasta el momento son alentadores y podríamos concluir enunciando algunas de las consecuencias más relevantes de la adopción de este modelo de *gerencia de complejidad*. Ella nos ha permitido :

\* una nueva visión del mundo, las organizaciones y las biografías individuales como numerosas y abultadas *interpretaciones* acompañadas de tan sólo muy escasos *hechos*;

\* una nueva visión de la comunicación como *coordinación de acciones en el lenguaje*, organizada en conversaciones para posibilidades y conversaciones para la acción, que pueden ser permanentemente rediseñadas;

\* una nueva forma de analizar el contexto organizacional en términos de los *compromisos lingüísticos básicos* de pedir/ofrecer, prometer, afirmar y declarar ;

\* una nueva comprensión de las prácticas comunicacionales como procesos permanentes de *negociación* realizadas en el curso de *conversaciones* : negociación de sentido, seguida de construcción de consenso, seguida de negociación de condiciones de satisfacción, seguida de nueva negociación de sentido...

Como nos sugiere E. Morin, la lógica de la complejidad implica despojarse de las certidumbres y la estabilidad de sentido. Implica *aceptar la incertidumbre* y la legitimidad del otro como partes del juego de co-construir la realidad que queremos abordar para enseguida volverla a cambiar en un nuevo “sentido” recién construido...

Tal vez podríamos dar un paso más allá y aprender a *amar la incertidumbre*.

Para incorporar a este pensar el emocionar del observador/constructor de la complejidad misma.

**Tal vez.**

---

<sup>10</sup> Primavera, H. “Gerencia Social y epistemología: reflexiones acerca de la construcción de herramientas de intervención.” en Fried Schnitman, D. y Littlejohn, S. (1998) “Nuevos paradigmas en mediación. Perspectivas prácticas”, Porto Alegre, Artes Médicas (en prensa).

## BIBLIOGRAFÍA

1. Braudel, F.  
Civilización material, economía y capitalismo.  
Madrid, Alianza, 1984.
2. Flores,F.  
Inventando la empresa del siglo XXI.  
Santiago, Hachette, 1986.
3. Flores, F.  
Diseñando organizaciones para el futuro.  
Santiago, Dolmen, 1994.
4. Fried Schnitman, D.  
“Hacia una terapia de lo emergente : construcción, complejidad, novedad”, (pp253-274) en Mc Namee, S. y Gergen, K.J. (Comp.) La Terapia como construcción social.  
Barcelona - Buenos Aires - México, Paidós,1995.
5. Kliksberg, B.  
“Cómo formar gerentes sociales. Elementos para el diseño de estrategias” en  
¿Cómo enfrentar la pobreza ? Aportes para la acción”,  
Buenos Aires, Grupo Editor Latinoamericano / CLAD / PNUD, 1992.
6. Maturana, H. y Varela, F.  
El árbol del conocimiento.  
Santiago, Universitaria, 1984.
7. Maturana, H.  
Biología de la cognición y epistemología  
Santiago, Universidad de la Frontera, Serie Ensayos, 1990.
8. Morin, E.  
Introducción al pensamiento complejo.  
Barcelona, Gedisa, 1994.
9. Primavera, H. en Dabas, E. y Najmanovich, D. (comp)  
“Todo/nada siempre/never igual/distinto. Acerca de la participación en las redes sociales”, en  
Redes : el lenguaje de los vínculos. Hacia la reconstrucción y fortalecimiento de la sociedad civil.  
Buenos Aires, Paidós, 1995.
10. Primavera, H.  
“América Latina en los umbrales del año 2000: hacia una nueva propuesta de gestión”  
R.T.S. (Revista de Treball Social), 137 : 12 - 26, Barcelona, 1995.
11. Primavera, H.  
“Gerencia Social y epistemología: reflexiones acerca de la construcción de herramientas de intervención” en Fried Schnitman, D. y Littlejohn, S. (comp.) Nuevos paradigmas en mediación. Perspectivas prácticas, Porto Alegre, Artes Médicas (en prensa).
12. Winograd, T. y Flores, F.  
Understanding computers and cognition. A new foundation for design.  
New York, Addison-Wesley, 1986.