



Polis
Revista Latinoamericana

15 | 2006
Persona y otredad

Las fárbices caórdicas

Nuevos lenguajes organizacionales en la era de la complejidad

Les farbices chaordiques. Nouveaux langages organisationnels à l'ère de la complexité

The caordic farbices. New organizational languages in the era of complexity

Raiza Andrade y Luz Marina Pereira



Edición electrónica

URL: <http://polis.revues.org/4974>
ISSN: 0718-6568

Editor

Centro de Investigación Sociedad y
Políticas Públicas (CISPO)

Edición impresa

Fecha de publicación: 26 décembre 2006
ISSN: 0717-6554

Referencia electrónica

Raiza Andrade y Luz Marina Pereira, « Las fárbices caórdicas », *Polis* [En línea], 15 | 2006, Publicado el 07 agosto 2012, consultado el 01 octubre 2016. URL : <http://polis.revues.org/4974>

Este documento fue generado automáticamente el 1 octubre 2016.

© Polis

Las fárbices caórdicas

Nuevos lenguajes organizacionales en la era de la complejidad

Les farbices chaordiques. Nouveaux langages organisationnels à l'ère de la complexité

The caordic farbices. New organizational languages in the era of complexity

Raiza Andrade y Luz Marina Pereira

“Sólo las organizaciones que aprenden de si mismas, de sus virtudes, de sus errores, de sus éxitos y fracasos, están preparadas para adaptarse al cambiante mundo empresarial de estos tiempos y de tiempos futuros”

Carlos López

“El verdadero aprendizaje llega al corazón de lo que significa ser humano”

Peter Senge

Las organizaciones que aprenden y su inserción en el paradigma de la modernidad

Nuevos lenguajes organizacionales

- 1 En esta nueva era de la información, la incertidumbre y los cambios del sistema son todavía predecibles y controlables en función del nivel de información, pero el progreso tecnológico ya no es el resultado de la sustitución lineal, sino de la integración de todo un sistema que se ha modificado sustancialmente y que exige nuevos planteamientos organizacionales.
- 2 Nieto de Alba señala que en las organizaciones del siglo XXI, predominará la horizontalidad, se tenderá a sustituir las jerarquías por redes, los departamentos por procesos y el culto por el rango cederá definitivamente el paso al culto por la tarea. “El

principio lo marca la información que se requiere para efectuar la tarea, que propicia los sistemas de realimentación no jerárquicos entre los trabajadores, situando en primer plano las motivaciones y la productividad, en un ambiente de cooperación dentro de la empresa y de competencia fuera, en el mercado. En este sistema residen los valores que emergen de abajo a arriba; el control burocrático deja paso al autocontrol ético del trabajo bien hecho, en un contexto participativo en el que las actitudes se transmiten a base de relaciones día a día, y el silencio moral ya no se hace tan presente, al alejarse de la dialéctica egocéntrica y acercarse a la dialéctica de la cooperación que caracteriza a los sistemas abiertos. Las organizaciones se descentralizan, con gestiones motivadas y participadas, en las que el control adquiere una dimensión más informal, asumiendo los valores de la segunda generación: la confianza, la participación y la responsabilidad.” (2001:5)

- 3 La responsabilidad circula por toda la organización y todo trabajador se convierte en administrador que gerencia, al menos, su propia tarea, bien sea como “autogerentes” o gerentes de personas, procesos, pericias o de sectores más amplios de la empresa. Ya nada es sencillo, ya nada es estable; los ambientes son de incertidumbre, cualquier cosa que se haga, no basta. No se trata solamente de administrar el cambio sino de generarlo, de crearlo. El cambio no sólo afecta la manera de organizar la empresa sino que afecta al entorno y fundamentalmente la manera de los gerentes, para ver y vivir el mundo.
- 4 James Champy (1996) afirma que se trata de abandonar el modo de pensar “perfeccionista” sobre la organización, de abandonar el “credo de la administración” que genera desesperanza respecto a las personas al no alcanzar la “organización perfecta”; que se trata de cambiar la autoridad conferida en un organigrama, “autoridad ex officio” por “la realidad compleja de la autoridad existencial”. Ya no todas las cosas son mensurables, ni el dinero representa la medida de todas las cosas. Importa el servicio, el pensar pluralista, el espíritu corporativo más que la obediencia, los valores personales y organizacionales compartidos, renunciar al control para conquistar el autocontrol.
- 5 Los viejos patrones han cambiado, ahora el éxito organizacional se basa en la “administración por valores” (Blanchard Y O’Connors 1997) que no es más que el proceso continuo de ser éticos, sensitivos y rentables en el día a día, alineados en torno a valores compartidos y unidos en una misión común que incluye en primer lugar a las personas. Aclarar, comunicar, alinear, actuar, entendidos como procesos, como “viaje” más que como finalidad. El fracaso ya no debe identificarse con el desorden, el no-equilibrio y la inestabilidad (crisis global o sistémica), porque ello conduciría a esperar que aunque existan pequeñas fluctuaciones que alejen el sistema del equilibrio con su entorno, siempre resultará posible una gestión económica capaz de frustrar estas inestabilidades y de hacerle retornar a la senda del equilibrio, ya que, en su vecindad, la evolución del sistema todavía responde a los principios de la economía lineal susceptible de predicción y control. Este camino errado impediría ver en la crisis la verdadera oportunidad y el cambio como la única senda segura.
- 6 Por su parte, Charles Handy sostiene que desde hace un siglo han variado poco los modelos organizacionales y su lenguaje, pero que el proceso globalizador y la nueva era de la información conllevan a un lenguaje muy distinto “Hoy se habla de “adhocracia”, de federalismo, de alianzas, de equipos, de delegación de facultades y de espacios para la iniciativa. Las palabras claves son: opciones, no planes; lo posible, en vez de lo perfecto; y compromiso en vez de obediencia. Es interesante observar cómo las organizaciones están

abandonando el título de “manager” y sustituyéndolo por expresiones tales como líder de equipo, coordinador de proyecto, socio pautador, facilitador, o moderador” (1996: 19).

- 7 Así mismo, afirma el autor que, en las organizaciones, los órganos superiores asumen responsabilidades que no les corresponden a ellos, sino a organismos de orden inferior, a fin de garantizar resultados perfectos. Esta práctica releva de responsabilidad a las personas y no les permite demostrar y desarrollar destrezas, criterios e iniciativas y realizar ensayos; lo importante para la organización, más que la perfección, debe ser el reforzamiento de las competencias para ejercer la responsabilidad que se les asigna a individuos o grupos, siguiendo el principio de la subsidiaridad. Además señala Handy que en las organizaciones emergentes la autoridad es merecida cuando las personas demuestran su conocimiento y capacidades, y en ningún caso emana del poder de un cargo; prefiriéndose la vía rápida horizontal a la combustión lenta: “se prefiere trasladar a las personas de un lado a otro de la organización con la mayor rapidez que se pueda, en sus primeros años, exponiéndoles a diferentes campos, diferentes grupos y diferentes responsabilidades. Esto les concede la oportunidad de descubrirse a sí mismo y de demostrar sus fuerzas. Ahora, la carrera laboral no es tanto una escalera de misiones como una creciente reputación para hacer que las cosas sucedan. La influencia, no la autoridad, es lo que impulsa la organización de hoy” (Ibíd :20).
- 8 La dispersión es otra característica de las nuevas organizaciones, advierte Handy, las nuevas tecnologías permiten la virtualidad y la producción de conocimiento, bienes y servicios, sin necesidad de que todos los miembros de la organización estén juntos en un mismo lugar y durante todo el tiempo. “La virtualidad significa manejar personas que no pueden verse y que no pueden controlarse pormenorizadamente. Esta clase de gestión por control remoto sólo puede dar resultado cuando la confianza circula en ambas direcciones” (Ibíd: 21). Y esto es así, por la autorresponsabilidad, el compromiso, la confianza, la especialidad en la tarea y los valores compartidos por el equipo o la organización. Y por último, indica el autor, en estas organizaciones es necesario contar con un liderazgo distribuido en medio de los distintos equipos o procesos de manera que se constituyan en elementos aglutinadores, educadores e informadores a lo largo de la organización, sin requerir para ello recibir instrucciones desde la cumbre.
- 9 De acuerdo a los planteamientos anteriores, se desprende la necesidad de evolucionar hacia los nuevos lenguajes organizacionales, presentados en la siguiente tabla comparativa.

TABLA 1	
LENGUAJES ORGANIZACIONALES	
VIEJO ESQUEMA	NUEVO ESQUEMA
Máquinas	Redes
Verticalidad	Horizontalidad
Estabilidad	Incertidumbre y Caos
Control burocrático	Autocontrol ético

Rango	Tarea
Departamentos	Procesos
Recibir instrucción	Compartir información
Recursos humanos	Comunidad de personas
Individuos	Equipos
Obediencia	Compromiso
Apego a la estructura	Adhocracia
Centralismo	Federalismo
Unilateralidad	Alianzas
Concentración	Delegación
Apego a la norma	Iniciática
Planes	Opciones
Manager	Coordinador del Proyecto,
Socio pautador,	Facilitador
Unidad de mando	Liderazgo distribuido
Administración por objetivos	Valores compartidos
Poder	Autoridad merecida
Combustión lenta	Vía rápida horizontal
Presencialidad	Virtualidad

Perfil de las organizaciones que aprenden

- 10 Para definir el perfil de las organizaciones complejas que aprenden, se debe partir de la definición de dichas organizaciones, las cuales a decir de Aguado: “pertenecen a un nuevo tipo de empresas, que entienden que los continuos mejoramientos requieren un compromiso de aprendizaje, de aprender cómo aprender juntos, y también saben que si ese aprendizaje no se puede medir no se podrá mejorar” (2001: 2. ss).
- 11 Cabría señalar que la medición debería ser básicamente cualitativa, lo que demandaría nuevos diseños de metodología de evaluación para los modelos organizacionales emergentes. El autor enfatiza que el principal reto de estas organizaciones está en la voluntad de aprender y compartir el conocimiento, bien sea que la empresa sea producto

del aprendizaje, o si el aprendizaje proviene de la empresa. Asimismo, propone como etapas del proceso de aprendizaje organizacional las siguientes: cognitiva, cuya clave estaría en la expansión del conocimiento y el cambio de pensamiento; conductual, expresada por cambios de conducta y modelos de pensamiento y; de mejoramiento, con resultados observables y tangibles.

- 12 Otra perspectiva sobre las organizaciones que aprenden, la plantea López (2001: 8), al señalar la necesidad de integrar los factores individuales, organizacionales y ambientales: “las organizaciones tienen la facultad de aprender a través de los individuos que la conforman, por lo tanto la formación y el desarrollo de las personas son un elemento fundamental en el andamiaje del aprendizaje organizacional. Sin excepción, estos procesos se han dado como movimiento defensivo ante cambios al interior de las organizaciones, motivado por variaciones de su entorno. Las organizaciones que aprenden generan innovación y procesos de cambio” (Ibid: 1).
- 13 Al respecto, puede observarse que el proceso de aprendizaje organizacional lo concibe el autor como individual y flexible ante los cambios del entorno. Otros autores, como Drucker, señalan que las organizaciones que no se sometan a ejercicios profundos y serios de destrucción creativa no podrán ser lo suficientemente flexibles para responder a las nuevas exigencias de la sociedad. Una verdadera organización que aprende debe buscar la brillantez y el talento individual, la innovación y el trabajo en grupo. (Drucker 1996a, 1996b).
- 14 Cuando el aprendizaje es complejo y caótico, Nieto de Alba (2001) plantea como necesaria una filosofía de la organización basada en el aprendizaje complejo en grupo, entendido como un mecanismo de control organizativo. Este aprendizaje conlleva una estrategia de seguimiento caracterizada por la impredecibilidad e irregularidad inevitable, inherentes a los procesos innovadores y creativos. Asimismo, reconoce la importancia del desorden, el conflicto y la inestabilidad como parte de las nuevas perspectivas creativas.
- 15 Para Luis Torres, en la organización que aprende se mantiene una estructura organizacional que motiva la creación de conocimiento en un proceso permanente de acción y reflexión y de ambientes propicios que permiten poner en práctica las nuevas ideas y observar los resultados mejorados. Este proceso ha sido denominado por Charles Handy (cfr. Torres 2000), la *Rueda del Aprendizaje*, a través del funcionamiento de equipos donde se fomenta la participación de todos para la toma de decisiones, compromiso y lealtad en la formulación y cumplimiento de una visión clara y compartida. Apelando a los principios plasmados por Platón en “La República” e ilustrados en el Mito de la Caverna, Torres formula: “la interpretación colectiva de la realidad es inefectiva e inadecuada si la información no es diversa y accesible para todos los miembros, si existe discriminación por niveles y funciones; por lo que es necesario que la información llegue y esté disponible de igual manera en tiempo, calidad y cantidad a todo el personal. Platón, sin saberlo, describe a través de su metáfora a la sociedad de finales del siglo XX, cuyos hombres y mujeres consideran sus ideas como verdades absolutas, sin cuestionar si sus conclusiones son reflejos o ecos diferentes del que perciben. Las percepciones organizacionales giran alrededor de hechos observados en el pasado, que resultan irrelevantes en la mayoría de los casos para las estrategias que acompañarán el éxito de la compañía, dada la inverosímil movilidad del mundo contemporáneo” (2000: 5 ss). De acuerdo a los planteamientos anteriores, las organizaciones tradicionales se asimilan a los prisioneros del Mito de la Caverna por la rigidez de los modelos mentales, expresados en estructuras jerárquicas rígidas que bloquean el aprendizaje organizacional, restringen a

- la organización su capacidad creadora y velocidad de respuesta, ante un mundo complejo y globalizado; limitando a sus miembros la libertad para generar nuevos esquemas de pensamiento.
- 16 El mismo autor señala la necesidad de crear nuevos mecanismos de participación dentro de las organizaciones, basados en el aprendizaje y la democracia: “Es el aprendizaje la herramienta fundamental que facilita que las organizaciones innoven y definan su propio futuro, un aprendizaje basado en las interacciones conjuntas de los equipos y fundamentado en una visión de la totalidad de los elementos que conforman los fenómenos que acontecen e importan para la toma de decisiones y la acción” (Ibíd :8).
 - 17 Las organizaciones complejas son entes en situación de aprendizaje hasta su muerte, autoconscientes y en proceso permanente de construcción y deconstrucción. Resulta pertinente analizar cómo es el conocimiento que constantemente construyen y deconstruyen para innovar y crear el futuro, qué hacen y de qué manera se relacionan en un mundo incierto, globalizado y en continua transformación. (Andrade, Cadenas, Pachano, Pereira y Torres, 2001a)
 - 18 Es fundamental promover en las organizaciones que aprenden, el desarrollo de valores para un ambiente de trabajo potenciador que facilite el diálogo en los equipos de trabajo. Estos principios, deben estar perfectamente interrelacionados, siendo algunos de ellos -según Cloke y Goldsmith (1997)- entre otros: de inclusión, el cual potencia la participación de todos los miembros de la organización; de colaboración, destreza esencial para la resolución de problemas y conflictos en una relación de socios desde el principio; de equipos y redes de trabajo, autodirigidos y autogerenciados, integrados por diferentes niveles, toman decisiones rápida y responsablemente; de visión, como generadora de compromiso permite brindar un servicio de alta calidad y responder rápida y estratégicamente a las cambiantes exigencias; de comunicación abierta y honesta, con el manejo de la verdad y transparencia de la información; de disposición para asumir riesgos, habilidad para jugar con las ideas innovadoras y aprender de los fracasos; de solución paradójica de problemas, como estrategia para asumir la complejidad y explorar diversas alternativas; de ver el conflicto como oportunidad para el crecimiento, el cambio y mejoramiento en la organización, lo cual facilita que los problemas importantes afloren y prevenir y canalizar conflictos destructivos; de celebración de la diversidad; de responsabilidad compartida por el desempeño; de que todos somos líderes; de crecimiento y satisfacción personal y de abrazar el cambio.
 - 19 El perfil de una organización compleja que aprende estará conformada por el entrelazamiento del ser, del conocer o saber, del hacer y del convivir, cuya dinámica está en un continuum y en constante mutación. Seguidamente se diseña un perfil aproximado como síntesis de las distintas propuestas analizadas y caracterizado por las siguientes cualidades:
 - (a) Aprender a aprender en paralelo, simultáneamente con los cambios (Organizaciones de la Nueva Era). Aprender a aprender de manera colectiva, autorregulada, multidimensional, consciente, multilateral, variable, andragógica, metódica y en equipo;
 - (b) Adaptarse de manera continua a los nuevos paradigmas tecnológicos de la información (SI) y la comunicación;
 - (c) Fomentar una cultura del cambio en toda la organización;
 - (d) Conocer y aprender de sus propios errores, como fuente de aprendizaje de debilidades y carencias;
 - (e) Seguir el espíritu más que la letra de la norma, única vía de autorregulación;

- (d) Facilitar la toma de decisiones por objetivos, basados en análisis de riesgos, por parte del personal que asume compromisos y responsabilidades;
- (e) Propugnar las autoevaluaciones y atenderlas;
- (f) Generar procesos informales que faciliten: la fluidez de la información, la identificación de problemas y apoyo suficiente para resolverlos. Poder establecer un control estricto a intervalos cortos en situación de caos, incertidumbre e impredecibilidad;
- (g) Implantar el aprendizaje complejo en grupo como filosofía de la organización;
- (h) Reconocer la importancia del desorden, el caos, catástrofes, el conflicto y la inestabilidad como factores generadores de estrategias creativas y de un nuevo orden;
- (i) Utilizar principios como la cooperación, la participación, la responsabilidad y el autocontrol ético del trabajo, para el logro de la motivación y la productividad;
- (j) Lograr el predominio de la horizontalidad en la estructura organizativa; sustituyendo las jerarquías por redes y los departamentos por procesos;
- (k) Promover una atmósfera que propenda a la destrucción creativa, el cuestionamiento de valores y cultura predominantes;
- (l) Incentivar una organización en forma fractal, abierta, adaptable, descentralizada;
- (m) Aceptar la innovación y el cambio como un reto o desafío de la organización, basada en el autocuestionamiento y abierta a la nueva información;
- (n) Concebir el liderazgo estratégico como una práctica de aprendizaje permanente dentro de la organización y de continua gestión adaptativa y/o anticipativa. Este liderazgo debe involucrar: capacidad técnica; inteligencia social o habilidad para motivar; saber escuchar, entender y conducir a la gente; experiencias en la dirección de personas; saber en qué momento actuar; capacidad de juicio y carácter;
- (o) Generar un aprendizaje en tiempo real que permita una capacidad de respuesta para enfrentar el futuro desconocido;
- (p) Saber combinar operativamente la gestión en condiciones de estabilidad e inestabilidad limitada para evitar caer en situación de crisis, a través de la innovación y la creatividad;
- (q) Comunicar amplia, asertiva y abiertamente, sin distinción de jerarquías;
- (r) Dirigir sobre la base del consenso, de las competencias técnicas y el conocimiento, y no en mecanismos coercitivos;
- (s) Administrar el intelecto humano y transformarlo en servicios integrados;
- (t) Maximizar principios que contribuyan a desarrollar un ambiente de trabajo más humano, tales como: inclusión, colaboración, equipos y redes de trabajo, visión, celebración de la diversidad, comunicación abierta y honesta, disposición para asumir riesgos, responsabilidad compartida por el desempeño, solución paradójica de problemas, viendo el conflicto como oportunidad y abrazando el cambio;
- (u) Cambiar el concepto de organización basada en la jerarquía del poder, por una organización basada en multiequipos, donde el directivo es un arquitecto de entornos o creador de ambientes;
- (v) Avanzar hacia organizaciones libres, formadas por personas libres.

Las Organizaciones que Aprenden han sido estudiadas por un amplio número de teóricos e investigadores de diferentes disciplinas y escuelas. Todos coinciden en señalar que el Aprendizaje Organizacional busca proteger y mejorar las capacidades de la gente dentro y fuera de la organización y estrechar las relaciones con el entorno; lo que en última instancia estimula la innovación y procesos de cambio dentro de las organizaciones, permitiendo integrar los factores individuales, organizacionales y ambientales.

La era de la complejidad

- 20 Abordar el tema de la complejidad supone la revisión de lo que Nieto de Alba (2001) ha denominado los principios del protocolo de la complejidad, a saber, la globalidad, lo holístico y la creación de clima. Según este autor, en un sistema complejo deben observarse todas las variables de manera endógena, “de tal forma que la evolución del sistema no es independiente del marco institucional, que pasa también a ser una variable endógena” (1999: 9).
- 21 Así, los principios observados por Nieto de Alba presentan las siguientes características: (a) En los sistemas complejos todas las variables cualitativas y cuantitativas son endógenas, tanto las culturales como los valores (libertad, responsabilidad, competencia), las variables sociales, políticas, jurídicas, microeconómicas y macroeconómicas, la información y el sistema de conocimientos. No hay una relación de jerarquía ni ordenes preferenciales; (b) Dentro del sistema complejo, el todo no es igual a la suma de las partes, “el sistema no es la suma de los subsistemas, ni la sociedad la de los individuos que la integran, ni tampoco es identificable el crecimiento económico del individuo con el de la sociedad” (2001: 9). En la complejidad se vive un constante proceso de realimentación, en el que las partes no aspiran ni ejercen una jerarquía sobre los demás; (c) El hecho que en el sistema complejo deban analizarse todas las variables, no hace a éste predecible.
- 22 Por el contrario “La característica de los sistemas de ser o no predecibles, es lo que determina en ellos el ser clasificados como sistemas lineales o no lineales. Los primeros, obedecen a la física gravitacional y cuántica; los no lineales, como el clima, los ecosistemas, las entidades económicas, los embriones en desarrollo y –principalmente– el cerebro, son impredecibles” (Andrade, Cadenas, Pachano, Pereira y Torres, 2001a).
- 23 De este modo, para Nieto, “el empresario innovador, es algo más que un tomador de riesgos predecibles, pues sus decisiones creadoras de entorno responden a una dinámica caótica. No obstante, como también hay que señalar, a ciertos niveles de más baja complejidad, o en períodos de intermitencias en los que el sistema está próximo al equilibrio, es admisible la modelización econométrica, cierto grado de predecibilidad y una gestión y control ordinarios” (2001: 11).
- 24 En entornos cambiantes y de innovación, la intervención del Estado añade costos adicionales, al contribuir a reducir la capacidad de la economía para la adaptación, el cambio y la creatividad. Por ejemplo, si se trata de fomentar nuevas tecnologías, las subvenciones y la gestión no deberán extenderse a la explotación de sus productos mediante una planificación de resultados, pues frenaría el propio proceso de innovación que debe ser confiado a la dinámica de la competencia nacional e internacional. La planificación y el intervencionismo, con su realimentación negativa, al impedir adentrarse en la zona del caos, además de añadir costos adicionales, reduce la capacidad del sistema para la adaptación, el cambio y la creatividad. Así, la política económica debe tener en cuenta no sólo los objetivos, los intereses en juego y sus reacciones, sino también la necesidad de la realimentación positiva, de acuerdo con los principios de la gestión del caos.
- 25 La estabilidad del sistema exige valores compartidos que emanen de la propia dinámica del sistema. En una economía abierta globalizada los cambios afectan a la escala de valores, que también pasa a ser variable endógena. Constituyen logros colectivos y van a ser resultado de tensiones y conflictos y, por tanto, materia de debate y elección. Estos

valores compartidos son los que, transformados en reglas de juego, mediante un proceso de elección colectiva cooperativo, impiden que el sistema se deslice hacia la zona de inestabilidad explosiva (crisis sistémica).

- 26 El protocolo de la complejidad es de integración y creación, «y/y», de «esto y eso». En la dialéctica de integración ya no se emplea el término «profundizar», más propio al contemplar las realidades en su «estado estático» que como «procesos dinámicos». La globalización no es algo estático, pues constituye un proceso dinámico y complejo de «integración» y «creación»: De «integración» de elementos diversos, donde el «todo» no es la mera suma de las partes que lo integran, y de «creación» de reglas de juego que, al incorporar valores compartidos, demanda una acción gestora encaminada a su descubrimiento y anticipación. A diferencia de la ética reduccionista de la profundización, de «más de lo mismo», propia del pensamiento lineal, la ética del protocolo de la complejidad se sitúa a un nivel superior de integración y creación.
- 27 Este nuevo individualismo ya no se identifica con ese individuo egoísta de la teoría económica neoliberal y que el socialismo ha venido combatiendo, por conducir a una sociedad del «yo» que destruye los valores comunes. En esta integración que nos trae el protocolo de la complejidad, que algunos llaman individualismo institucionalizado y que el pensamiento lineal identifica como la tercera vía de renovación, el individuo hace uso de su libertad, primero participando democráticamente en la elaboración de normas y reglas de juego que generen solidaridad e igualdad social y, después, compitiendo y organizándose individualmente; pero, siempre respetando esas normas que incorporan los valores comunes. Todo ello mediante un proceso de *feed-back* que alimenta las bases éticas y morales de toda la sociedad.

II. Conceptos para romper esquemas

«Los conceptos traen consigo la memoria de la historia. Todo está por ser nombrado».

Raiza Andrade

“Hay momentos en los que el mundo nos permite ver un instante de lo eterno».

Luz Marina Pereira

Las fárbices caóricas. Una propuesta en el marco de la complejidad

- 28 Ubaldo Nieto de Alba entiende la evolución hacia la globalización como un proceso que nos obliga a sacar a la luz nuevos valores, nuevos paradigmas que den respuesta a los “métodos de la economía de lo simple”. La humanidad enfrenta una época donde “necesariamente” debe mediar el desorden y el caos creador. “A nivel global, la gestión y el control creativos adquieren una dimensión histórica en la construcción de espacios de convergencia económica y en los procesos de integración en la globalidad. Así la “Gestión” y el “Control” con mayúsculas, se incorporan al nuevo paradigma científico de la complejidad, donde el “futuro” se construye desde el propio futuro” (2001: 30).
- 29 La objetividad no es más que una ilusión y por eso de acuerdo a Niels Bohr, el átomo, y de acuerdo a Eugene Wigner, el mundo, son fantasmas híbridos que pasan a tener la existencia que les atribuimos cada vez que los observamos, o como señaló David Bohm, ya

no puede uno referirse a la antigua división del mundo en sujeto y objeto o en mundo interno y mundo externo puesto que “cada uno de nuestros pensamientos transforma y da forma al mundo físico por medio de la elección de observarlos”.(Blanck-Cerejido y Cerejido, 1996).Es por ello que la incertidumbre, el azar, el caos, son el signo definitorio de estos tiempos. Los conceptos viejos asumen significados nuevos, ejemplo de ello es la complejidad.

- 30 Hablar de lo complejo no califica ahora las dificultades de comprensión, ese comodín utilizado para explicar lo inexplicable, la ausencia de teorías o las insuficiencias de sus niveles de explicación. La complejidad constituye hoy día un ejemplo de estudio. Por complejidad se entiende ese estado entre el orden y el caos concebidos éstos como situaciones extremas. Según la definición de Henri Atlan la complejidad “alude a un estado en el que muchos factores interactúan entre sí, dando lugar a la emergencia de propiedades globales” donde las teorías de la organización ocupan un lugar de privilegio (Cfr Mandressi 2001: s/p). Esta autoorganización se basa en la cantidad de información que hace improbable la constitución de un sistema ensamblando al azar sus componentes. El observador es incapaz de “reconstruir” un sistema y de predecir su estado final a partir de su estado inicial. “En otras palabras, el observador no conoce o no comprende el sistema en todos sus detalles. De este modo, en la teoría de Henri Atlan, la complejidad es una noción negativa: implica que se tenga conocimiento global de un sistema y, al mismo tiempo, una ignorancia parcial del mismo. Es por ello que, en definitiva, la complejidad puede medirse por medio de la cantidad de información que no se posee y que hará falta para especificar el sistema en sus detalles” (Ibíd).
- 31 A esto se agrega que todo sistema complejo posee la cualidad de autoorganización, lo que significa que: “al verse afectado por perturbaciones aleatorias, un sistema con una estructura o una organización dada, modifica su estructura, se reorganiza. Literalmente, el sistema se organiza a sí mismo, en respuesta a la intervención de un factor azaroso. Una característica fundamental del proceso es que al término del mismo se ha producido un aumento de la complejidad del sistema. En otras palabras, su nueva estructura es más compleja que la inicial.” (Ibíd).
- 32 Desde la perspectiva organizacional, al ubicarse a la luz del paradigma de la complejidad se estaría en la necesidad de deconstruir viejos conceptos y diseñar nuevas categorías para nombrar las unidades, personas o empresas que emergen para participar del mundo globalizado y complejo. En tal sentido, se propone el concepto de fárbices caórdicas, a partir de considerar cada célula de ese mundo complejo, como elemento esencial de un conjunto que resulta parte indeclinable de la composición de otros elementos que coinciden en resonancia sinérgica, en un todo llamado globalización.
- 33 Estas fárbices caórdicas se mueven entre el orden y el caos y contienen y expresan los principios básicos del paradigma de la complejidad, siendo Fractálicas, Autopoiéticas, Rizomáticas, Borrosas, Inteligentes, Catastróficas, Entrelazadas y Sinérgicas (FÁRBICES); y con la cualidad de ser: Creativas, Amalgamadas, Objetantes, Resonantes, Desplegadas, Inacabadas, Conjugantes, Autodinámicas y Sinórdicas (CAÓRDICAS).
- 34 Resulta interesante comentar el encuentro resonante con el concepto “Caórdico”. En conocimiento de los principios de la complejidad, se colocaron las primeras iniciales de cada uno de ellos y se le entregaron en un conjunto de letras desordenadas a una niña, en aquel entonces de diez años, Mailevy Pereira, quien construyó diversas palabras (Cafordices, febrica, carbife, fricabe, caordices, bicreasfas, fárbices, caórdica), de las cuales se seleccionaron las más sonoras conceptualmente: fárbices por la sugerencia “Homo

Faber” y caórdicas por su analogía con el orden y el caos, extremos donde se mueve la complejidad.

- 35 En una posterior búsqueda de información vía Internet se obtuvo documentación relacionada con la existencia de una “Alianza Caórdica” cuyo fundador es Dee Hock founder & Chairman emeritus de VISA International, organización en la que confluyen 22.000 instituciones financieras a nivel mundial que movilizan 14 millones de comerciantes con sólo 500 trabajadores (Rodríguez, 1998). Dee Hock fue seleccionado por la revista “Money” como uno de los ocho individuos que cambiaron, en la última cuarta parte del siglo XX, la manera de vivir la humanidad. Hoy preside “The Chaordic Alliance”, organización sin fines de lucro dedicada al cambio institucional para la que se proponen los siguientes postulados: (a) Las organizaciones no son máquinas; (b) los métodos de dirección y control organizacional no funcionan; (c) los nuevos conceptos organizacionales tienen que contemplar la diversidad, la complejidad, la incertidumbre, el caos y el orden; (d) La ciencia, la tecnología y la información han cambiado de manera radical los conceptos de sociedad y empresa y en consecuencia, la administración, la gerencia y el liderazgo que ellos demandan; (e) las empresas del siglo XXI se basan fundamentalmente en la gente, los propósitos y los principios; (f) Los modelos creativos del futuro deberán autoorganizarse integrando el caos y el orden; (g) Las empresas caórdicas (VISA es un ejemplo de ello) integran instituciones diversas con culturas distintas, en torno a un mismo objetivo, manteniéndose abiertas a que todas las partes vinculadas estén en capacidad de tomar decisiones, autorregirse y autoorganizarse de manera independiente, pero entrelazada (Hock 1996a, 1996b, 1996c).

Octeto de principios de fábricas caórdicas

- 36 **Fractalidad.** Representa una visión de futuro compartida por todos, abierta a la creación, al cambio, a la intuición, a la anticipación y a las divergencias. El compartir fundamentos éticos y morales, no como controles de conductas sino como guías para el desarrollo personal y de la empresa. Estos fundamentos deben ser concebidos bajo el principio de la autosemejanza, a todos los niveles y escalas.
- 37 **Autopoiésis.** La autopoiésis, entendida como proceso dinámico dialógico, que fundamenta el que todo miembro, equipo, cliente, individuo o institución tenga el derecho de autoorganizarse de manera autónoma, en cualquier escala o método, siempre que sea consistente con los principios y valores previamente compartidos. Este proceso de autogeneración puede conducir incluso a la redefinición de la misión de la empresa, con base en una decisión colectiva compartida consensualmente.
- 38 **Rizomaticidad.** Se manifiesta mediante procesos acentrados, no jerarquizados, desterritorializados, con líneas de fuga, para el análisis realimentador de principios y propósitos siempre perfectibles. Es la capacidad de ser ubicuo de manejarse entre realidades diversas, de ocupar los espacios vacíos, de conquistar por captura a través de innovaciones productivas, de renovarse de manera continua a partir del reconocimiento de las líneas de fuga que facilitan el tránsito hacia nuevos dominios, clientes y productos.
- 39 **Borrosidad.** Se expresa en la ausencia de una estructura, entendida como distribución y orden rígido y determinado entre las partes. Esta borrosidad estructural se manifiesta de manera esencial en los procesos de autorregulación y autoorganización, en función de las tareas y o de la consecución de los fines contenidos en la misión que se comparte. En estos dominios borrosos el líder es un comunicador, un facilitador de gatillos, un motivador

para la deconstrucción de fronteras, la creación y distribución de conocimiento y la promoción de la identificación del grupo con la actividad en término de los valores compartidos. Habrá tantos líderes como proyectos. Habrá tantos líderes como fábices, con capacidad para detonar procesos en un momento determinado.

- 40 Inteligencia. Entendida la inteligencia como inteligencia caórdica. Esta consiste en la capacidad de aprender y desaprender, de construir y deconstruir, de crear y de creer, de anticipar, reaccionar y responder a la velocidad de los cambios que muestra el entorno en un contexto de incertidumbre y complejidad. Asimismo, de descubrir y corregir errores, de adquirir, distribuir, interpretar y generar conocimiento, de diseñar estrategias para traspasar los límites, de romper esquemas, de innovar, de mejorar de manera sostenida el desempeño individual y colectivo. De entrelazarse y autorregularse, de alimentarse, alimentar y realimentarse, de seguir las intuiciones, de atreverse a seguirlas, de reconocer los sentimientos propios y los ajenos, de motivar y manejar las emociones, de tener confianza en sí mismo. De utilizar las motivaciones internas para orientarse en la consecución de los fines y objetivos. De tomar iniciativas, de perseverar ante los contratiempos y las frustraciones, de cultivar la afinidad y la diversidad en sí mismo y con las otras fábices, de respetar la antropodiversidad. De dialogar y objetar, de resonar en la acción y en el reposo; en fin, de soñar en vigilia, de ensoñar.
- 41 Catástrofe. Constituye el rompimiento abrupto de esquemas, estrategias, metodologías, conceptos, contenidos de la misión, fines, cuando las condiciones dinámicas del cambio evidencian la necesidad de saltar. Representa un desenlace, un giro, un suceso extraordinario, un redireccionamiento, la destrucción creativa de algo que perdió su cualidad de ser. Es una acción que irrumpe transformando la esencia que distingue una unidad, elemento, miembro, equipo, cliente, individuo o institución. Esta ruptura no permite mantener la circularidad iterativa de los procesos internos, es un cambio de la identidad implícita y explícita. Un cambio de estado convenido por la conciencia colectiva de la fábice. Genera la necesidad de reconstruir un nuevo dominio consensual, de cualquier orden, espacio, tiempo o acción. Es el motor que anima la dinámica del cambio a nivel cualitativo. Condición de supervivencia en un entorno signado por la velocidad de los cambios, la incertidumbre, la complejidad y el caos. Es el salto necesario para permanecer en el giro rizomático que caracteriza los nuevos tiempos.
- 42 Entrelazamiento. Es sinónimo de globalización. Se expresa al interior y en el exterior de cualquier unidad de trabajo sea esta individual, en grupo o empresarial, independientemente de su trabajo. Tanto en los dominios internos como en los externos, el conocimiento y el trabajo se entrelazan a todos los niveles. El compromiso consensuado de fomentar la interacción de conocimiento y trabajo, crea un contexto de aprendizaje y desaprendizaje creativo. Es un lazo dinámico entre dos o más que se realimentan mutuamente constituyendo un dominio de acción particular. Estas interacciones pueden ser selectivas o casuales, conscientes o intuitivas, ordenadas o desordenadas, libres o directivas, continuas o discontinuas, transitorias o permanentes, circunstanciales o predeterminadas, abiertas o cerradas, azarosas o predecibles.
- 43 Sinergia. Es la conjunción entre principios, valores, misión, reglas circunstanciales y fábice. Es el encuentro con la inestabilidad y el cambio. Es la homeostasis con el entorno y con el entrelazamiento de procesos, tareas y gente que facilita implosiones y explosiones creativas. Es la convergencia entre la inteligencia, las ideas y la información como aparato circulatorio de las fábices caórdicas. Es la confluencia de la intuición, la

razón y la creación, del ser, el hacer, el pensar, el conocer y el convivir con las destrucciones creativas como irregularidades deseables.

Características de las fábices caórdicas

- 44 Creatividad. Toda fábice por naturaleza propia es creativa, capaz de explorar múltiples alternativas sin limitarse a una única respuesta. Esta esencia determina el vivir en un desafío permanente, en un continuum de aprendizaje y desaprendizaje. La creatividad, en este contexto, es esa ruptura de las redomas concéntricas que pone en entredicho lo establecido, la norma convencional; que marca la diferencia con una actitud ante la vida que permea toda la personalidad desarrollando el don de la otra mirada. Una fábice por ser creativa es capaz de adecuarse al cambio, a lo nuevo, a lo imprevisto, a lo insólito. Es capaz de renacer en situaciones adversas de frustración y de soledad integrando sus debilidades y fortalezas. Es capaz de mantener la capacidad de innovar, de aprovechar las oportunidades, de hacer productivas y frecuentes sus experiencias con disposición abierta a construir o a destruir cuando así lo exijan las condiciones cambiantes del entorno. Esta característica de la fábice le permite integrar a su filosofía de vida compleja, la sensibilidad, la estética, el análisis y la imaginación. Presentar un enfoque original, un modo de pensar diferente, divergente, fluido, inusual, flexible; es un modo de actuar libre, excelente, supremo, democrático, aparentemente insuperable.
- 45 Ser una fábice creativa es renovar las vivencias del día a día rompiendo moldes, transformando la existencia cotidiana en una continua aventura. Así mismo, de integrar experiencias personales y profundas en una combinatoria nueva produciendo saltos, rupturas y automodificaciones capaces de dar a la realidad una nueva interpretación y transitar el camino de la disciplina caórdica en esa frontera borrosa que separa a la obra de su creador. Es relacionar los hechos de manera no usual o acostumbrada, tomar los elementos de todos los días y combinarlos obteniendo ideas que se identifican con otras fábices capaces de interpretarlas. La fábice al ser creativa es curiosa; continuamente investiga, combina, integra, renueva, decodifica; recrea conceptos espontáneos atreviéndose a abrir y buscar caminos inexplorados que le permitan integrar el creer, el crear, el ver, el dar, el romper, el irrumpir, el dar fruto y el crecer. La creatividad le proporciona a una fábice la posibilidad de captar lo secreto, lo escondido; de ser única, irrepetible, con genuina interioridad; capaz de transformar y transformarse; de estar en, de integrarse con, de ser parte de. Le confiere la propiedad de realimentarse sinérgicamente con otras fábices en la unidad y en el todo de lo creado y vivir en esa evolución interna de manera inacabada.
- 46 Estar amalgamadas. Evidencia la propiedad de toda fábice de ser la parte que está en el todo que está en la parte. Supone el entrelazamiento de heterogeneidades, el vórtice común de lo diverso. Esta configuración representa la identidad de lo múltiple; la conjunción de autonomías diversas; el proceso que permite construir las referencias que constituyen la memoria colectiva; los caminos para generar la axiología del consenso.
- 47 Objetantes. Constituye la práctica de la divergencia, de la libertad del espíritu, del disentir y contraponer; el privilegio de expresar la imposibilidad de lo posible; el ejercicio dialógico de la otra mirada. Representa la calidad opositora de la fábice, en relación a un plan, un proceso, una acción o una idea, propia o ajena, como expresión máxima de la conciencia, la responsabilidad y la ética individual. La reserva de la identidad crítica, de la identidad de lo opuesto, como garantía del cambio. La expresión de lo múltiple en las

propias creencias. La negación de la costumbre. Es atreverse al conflicto como alquimia de lo nuevo. Expresa la inconformidad con lo cosificado, con lo rígido, con lo inmutable. Es el ejercicio de la objeción conscientemente sustentada para alcanzar el reconocimiento de lo positivo en lo negativo, no como conciliación sino como el punto de partida hacia una nueva objeción. Representa la alteridad, la argumentación de las premisas múltiples o pluritemáticas; el encuentro de los contrarios en conceptos divergentes; la dimensión otra de la verdad, la dimensión esencial de lo otro.

- 48 Resonantes. Es el proceso creativo interactivo donde el conocimiento de cada fárbice es modificado por la existencia de otras fárbices, por la influencia de lo ocurrido en el pasado que se suma al conocimiento de lo que está ocurriendo en el presente; la capacidad de abandonar antiguos hábitos del pensamiento y adoptar otros nuevos. Vivir en presencia del futuro, abierto a la creación continua. Es la creatividad evolutiva. Se evidencia en las nuevas síntesis que emergen a niveles de complejidad progresivamente superiores. Representa las fases explosivas en la evolución de patrones de conducta instintiva, la evolución de lenguajes, formas sociales, políticas y culturales; la conciencia colectiva; la reacción creativa a las condiciones internas y externas; la flexibilidad inherente, la originalidad individual. Es el despliegue de las características complementarias, las formas inconscientes para adaptarse, encontrar un nuevo medio o resolver un problema. Es el cambio en la naturaleza de la fárbice que contribuye a su evolución; la memoria acumulativa, las conexiones ocultas que atraviesan aparentemente el espacio vacío; el impulso transmitido de una fárbice a otra a través de un éter invisible. Es la posibilidad de continuar en contacto más allá del contacto físico. Es la capacidad para sintonizar soluciones en un espacio de convergencia evolutiva. El hilo que teje la trama de lo que se conoce con lo posible de los descubrimientos. El ojo mental de la *fárbice*, la pauta que conecta los nuevos lenguajes de la complejidad.
- 49 Desplegadas. Capaces de explicitar la esencia de las acciones, métodos, procesos, actividades, procedimientos, que definen la identidad de la fárbice en un momento determinado. Es la exteriorización del orden interno. Es la manifestación externa de una cualidad: hábitos, costumbres, capacidades, facultades, virtudes, posibilidades. Es la fuerza interna intrínseca que se hace explícita. Es develar la esencia de lo preexistente. Dar a luz lo existencial y experiencialmente implícito. Es engendrar los pensamientos en la conciencia del interlocutor. Es la manifestación de la individuación que, en el acto de mostrarse, se hace colectiva. Es el acto de reconocer la infinitud de las indeterminaciones. Es la concreción de un instante de elección y decisión. Es la singularidad de lo irreplicable que al instante mismo de mostrarse se transforma, deja de ser lo que era, para hacerse otro con la realimentación de los que participaron en el despliegue.
- 50 Inacabadas. Toda fárbice tiene una condición inacabada inherente a su propia esencia. Encontrarse en continuas construcciones y deconstrucciones, en desencuentros y hallazgos, es un camino imprescindible a su naturaleza. Es esta esencia inacabada la que reconoce su incompletud, su indeterminación sustancial; su capacidad de ser autorrepresentativa y autorreflexiva. Matiza la aspiración de ser algo más que una repetición de lo establecido; de reclamar para sí ser el creador de nuevas formas o interacciones; de conquistar progresivamente la autonomía individual, la autosuperación de lo dado; el rebasamiento del mundo cotidiano; la doble dinámica de descubrir el mundo de las posibilidades y proyectarse, de una manera cada vez distinta, hacia el futuro. La condición natural de oponerse a la realidad y de insertarse en ella como vía de transformación. La posibilidad de adquirir una amplitud siempre nueva, susceptible de

irse completando a partir de la interacción de potencialidades. Es el punto de partida del encuentro que permite nuevos encuentros; la circunstancia incesantemente diferente, el no agotamiento de la parte dentro de la parte; la síntesis sucesiva en su magnitud que no llega a completarse; el crecimiento más allá de toda medida; la continua evolución.

- 51 Hace patente la conjugación indisoluble de fugacidad y plenitud; el vislumbramiento de un orden cada vez nuevo; refractario a todo formulismo simplificador, a toda normativa homogeneizante. La afirmación y divinización de la existencia; la protesta contra las verdades de la razón; la metamorfosis de la impotencia en poder; de la duda en certeza. Expresa la percepción de una relación cada vez nueva con la experiencia, reconociendo la simbiosis modeladora y transformadora de esa realidad, que le hace tomar conciencia de su propia indeterminación. Representa la postura práctica que desmitifica el orden existente colocándolo en crisis; desmontando la racionalidad e integrando armoniosamente el desasosiego, la inquietud, la incertidumbre, la infinitud y el reconocimiento en el yo de la identidad de lo múltiple.
- 52 Conjugantes. Es consensuar las diferencias; ser presente a partir del futuro. Hacer futuro en el presente. Jugar con otros en tiempo, número, espacio, voz y modo. Es ese aprendizaje recreativo que permite unir, enlazar, combinar, formar, enunciar y manifestarse en formas y expresiones distintas. Es la intuición y la conciencia a un mismo tiempo. Es ser convergente en la divergencia. Es la adquisición del significado por conjunción con las otras fárbices y consigo. Es el proceso de autorregulación que conecta con el todo y la parte al mismo tiempo. Es entrelazar el singular y el plural, el yo y el ellos, el tú y el nosotros.
- 53 Autodinámicas. Manifiestan las fuerzas internas que generan el cambio, la transformación. Es el motor que impulsa las motivaciones, el logro de los objetivos consensuales; la autorregulación, la autoorganización, el autodomio, el autorreforzamiento, el mejoramiento y el aprendizaje continuo. La búsqueda de oportunidades, los emprendimientos, la superación de los obstáculos, el asumir los riesgos y el aprender de los errores. La inteligencia racional y emocional, el autoconocimiento, el arte de la escucha del otro que hace eco en el uno. La catalización de los conflictos. La búsqueda del equilibrio dinámico, de la regeneración recursiva, de la causalidad circular. La posibilidad del entendimiento.
- 54 Sinórdicas. Las fárbices caórdicas se fundamentan en el no orden, en el no lugar predeterminado, en la no distribución jerárquica, en la no secuencialidad. Son sincrónicas, sinfónicas, simultáneas, sincréticas, entendidas como la unión y fusión de creencias de distintas procedencias. Pueden ser sintéticas, sincategoremáticas, es decir que no tienen significado por sí, sino que lo adquieren sólo en la unión con en otras partes; sintáxicas, singulares, significantes, simpoiéticas, sinuosas, sistemáticas, sintónicas, sincópicas, sinonímicas, simbióticas, significables.

Reflexión de cierre

- 55 Las palabras transfieren una determinada imagen, un concepto; contienen las referencias a los mundos reales y percibidos, no son independientes de la experiencia individual, social, colectiva, civilizatoria. Constituyen la memoria histórica de la humanidad; son reflejos de las esencias del individuo y del universo; el espejo del cosmos, los vehículos de las verdades históricamente circunstanciales. Todavía hoy nos comunicamos con las

palabras que griegos y latinos inventaron para explicar sus culturas particulares que por la fuerza de las palabras se hicieron universales. Todos los sistemas de referencia lingüística que tocan la ciencia, el arte, la poesía, la cotidianeidad, son textos del contexto y ante el cambio de ese contexto se está en la obligación de reinventar las palabras, descubrir las palabras-concepto, aquellas palabras con la capacidad intrínseca de cambio; palabras mutantes; palabras inacabadas, inciertas, que sean capaces de contarnos una nueva historia, que nos hablen de las rupturas, de los saltos, de las indeterminaciones; de los nuevos espacios que vamos construyendo; de la realidad a la que nos vamos aproximando; capaces de desordenar y de reordenar distintas realidades; de mitificar y desmitificar; de aparecer y desaparecer; palabras sin ataduras, con la cualidad de nombrar indistintamente los sujetos y los objetos que son parte inseparable del todo y de sí mismos.

- 56 La palabra es una forma de control social. Por la vía de las Academias de la Lengua y por la ruta de los paradigmas, la palabra se ve obligada a conquistar un sitio de reconocimiento que se hace posible sólo cuando varios pescadores recogen los frutos de ese río que es la civilización, es allí cuando emergen las nuevas palabras que alcanzan a ser reconocidas y compartidas como tales. Pero el entorno cambia a una velocidad sorprendente, la realidad se transforma a una velocidad tal que la capacidad explicativa se agota rápidamente y las palabras envejecen al mismo ritmo de ese cambio. La avalancha de los derrumbes paradigmáticos arrastran con ellos esas palabras que nombran, que designan. La palabra no escapa a la rápida obsolescencia de las costumbres, los modelos, las técnicas, las explicaciones. Las palabras no son ajenas a las crisis del pensamiento. En las palabras de hoy, las fronteras conceptuales e idiomáticas se desdibujan.

Las nuevas palabras tienen que descubrir sus nuevas identidades, configurarse como revelaciones compartidas.

- 57 Las fábices caórdicas como concepto expresan la inherencia sustancial a la esencia; la coexistencia de lo individual y lo universal (Fig. 1, Fig. 2); el significado general e indeterminado, capaz de especificarse o redefinirse en un tiempo y en un espacio para responder a una acción.



FIG. 1. Fábice Caórdica en su esencia individual. (Diseño: Luz Marina Pereira)

- 58 Responden al significado único y complejo que se presume, pero que permanece más o menos escondido en la multiplicidad y disparidad de sus aspectos aparentes. Su concepción es irreductible a una determinación conceptual y a un significado de posibilidad, porque dada su condición fractálica la parte es interna al todo; pero en el mínimo detalle de la parte, se reproduce de nuevo el todo. Cualitativamente son ecoéticas, emergentes, emocionales, holísticas, expansivas, efectivas, constructivas. Son la

unidad de la parte y el todo que está en la parte del hacer, pensar, comunicar, convivir expresadas en un ser único y colectivo a un mismo tiempo.



FIG. 2. Fárbice Caórdica en su esencia dinámica y colectiva. (Diseño: Luz M. Pereira)

BIBLIOGRAFÍA

Aguado, J. M. (2001) Fundamentos epistemológicos del paradigma de la complejidad: información, comunicación y auto-organización,. <http://www.uem.es/ied/proyectos>. Consultado: 20/01/05.

Andrade, R., Pereira, L., Torres, A., Cadenas, E., Pachano, E. (2002) "El Paradigma Complejo un Cadáver Exquisito" en Cinta de Moebio, N° 14, 2000: <http://www.moebio.uchile.cl/> Consultado: 20/01/05.

-Idem (2001b) La andragogía y el paradigma de la complejidad, UNIEDPA, mimeo, Mérida, Venezuela.

Blanchard, K. y O'Connors M. (1997) Managing by Values, Berrett-Koehler Pub, San Francisco California.

Blank-Cerejido y Lank-Cerejido F. y Cerejido M. (1996) "La vida, el tiempo y la muerte" en La Ciencia N° 52, Impresora y Encuadernadora Progreso, México, D.F.

Cloke K. y Goldsmith J. (1997) "Gracias a Dios es lunes. 14 Valores de un ambiente de trabajo potenciador" en <http://www.forja.com/dios.htm>, consultado: 07/05/2005.

Champy J. (1996) Reingeniería en la gerencia. Cómo modificar el trabajo gerencial para rediseñar con éxito, Editorial Norma, Bogotá.

Drucker, P. (1996a) La Sociedad post capitalista, Editorial Norma, Bogotá.

-Idem (1996b) Drucker. Su visión sobre: la administración, la organización basada en la información, la economía y la sociedad, Editorial Norma, Bogotá.

Handy C. (1996) El nuevo lenguaje de la labor de organización y sus consecuencias para los líderes. Deusto Business Review N° 74, Sept-Oct.

Hock, D. (1996a) Common organizational Principles, what_princ.html” www.chaordic.org/chaordic/ what_princ.html, consultado: 02/05/2005.

-Idem (1996b) Founder & Chairman Emeritus, VISA International, <http://www.lordly.com/Catalogs/CatalogExtended/HockDee.html> 02/05/2005.

-Idem (1996c) Karting a chaordic organization. <http://www.sirius.com/~kaos3/final/creation.html>, consultado: 02/05/2005.

López C. (2001) “Introducción al aprendizaje organizacional”, ICEI paper’s, Versión AO, <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%203/aporg.htm>, consultado: 26/04/2005.

Mandressi, R. (2001) Complejidad, caos, desorden, [docencia/tc1/ftp/Complejidad-caos-desorden \(Mandressi\) http://www.ugr.es/~pgomez/docencia/tc1/ftp/Complejidad-caos-desorden \(Mandressi\).htm](http://www.ugr.es/~pgomez/docencia/tc1/ftp/Complejidad-caos-desorden(Mandressi).htm), consultado: 02/05/2005.

Nieto de Alba, U. (2001) “Gestión económica y globalización”, ICEI paper, Versión <http://www.ucm.es/info/icei/publica/ubaldo.htm>, consultado: 03/05/05.

Rodríguez, C. (1998) “Empresas basadas en el caos” en El Universal, 23 de julio de 1998 Caracas,.

Senge, P. (1999) Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente, Gránica México, D.F. México.

Torres, L. A. (2000) “Culturas de Aprendizaje: Organizaciones del Siglo XXI. Herramientas y Prácticas Fundamentales” en <http://www.angelfire.com/la/torresmange/index.html>, consultado: 26/04/2001.

RESÚMENES

Los constantes cambios que sacuden el mundo actual han hecho entrar en una situación organizacional de ruptura paradigmática; hoy los viejos lenguajes son insuficientes para llegar a ser éticos, sensitivos y rentables en el día a día. Las organizaciones que aprenden, concebidas como sistemas complejos, deben ser autoconscientes y estar en proceso de construcción y deconstrucción permanente que posibiliten el desarrollo de valores para un ambiente de trabajo dinámico y potenciador. Se propone el concepto de “fárbices caórdicas” como elemento esencial de un conjunto que resulta parte indeclinable de la composición de otros elementos que coinciden en resonancia sinérgica, en un todo llamado globalización.

Les changements constants qui affectent le monde actuel ont entraîné une situation organisationnelle de rupture paradigmatique; aujourd’hui les anciens langages s’avèrent insuffisants pour parvenir à être éthique, sensitifs et rentables au quotidien. Les organisations qui apprennent, conçues comme systèmes complexes, doivent être auto-conscientes et se trouver en processus de construction et déconstruction permanent qui permettent le développement de valeurs pour une atmosphère de travail dynamique et encourageant. Le concept de « farbices

chaordiques » est ici proposé comme élément social d'un ensemble qui s'avère essentiel à la composition d'autres éléments qui coïncident dans la résonance synergique, dans un tout appelé mondialisation.

The permanent changes that shake our present world have made us enter into an organizational situation of paradigmatic rupture; nowadays the old languages are insufficient to become ethical, sensitives and profitable on the day to day basis. The organizations that learn, conceived as complex systems, must be selfconscious and in a permanent process of construction and deconstruction that will allow the development of values for a working environment dynamic and full of potentiality. The concept of "caordic farbices" is proposed as an essential element of a sum which results an indeclinable por in he composition of other elements which coincide in sinergic resonance, in a wholeness called globalization.

ÍNDICE

Palabras claves: organizaciones que aprenden, complejidad, caos, caórdico

Mots-clés: organisations qui apprennent, complexité, chaordique

Keywords: organizations who learn, complexity, chaos, caordic

AUTORES

RAIZA ANDRADE

Socióloga venezolana, Doctora en Educación. Profesora titular de la Universidad de Los Andes, Venezuela. Coordinadora del Postgrado de Propiedad Intelectual y del Diplomado Internacional en Creatividad y Liderazgo de la misma universidad, Directora de la revista *Arcania*: raizaandrade@yahoo.com

LUZ MARINA PEREIRA

Ingeniero civil y de sistemas, Doctora en Educación. Facilitadora del Doctorado en Educación en la Universidad Interamericana de Educación a Distancia de Panamá, UNIEDPA; profesora titular y Secretaría Ejecutiva del Rectorado Universidad de Los Andes, Mérida-Venezuela: pereira@ula.ve