



EL DIAMANTE DEL DESARROLLO TELEOLÓGICO

Alberto Levy¹

*Director para las Américas de GR GLOBAL Institute for Organizational Development. Rehavat Ilan 8 Givat Shmuel
5405610. Israel*

albertoley77@gmail.com

Resumen

<p>Recibido: 07/2021 Aceptado: 11/2021</p>	<p>En este artículo presentamos un modelo sistémico como herramienta para la definición del Sentido de una organización sobre la base de la interacción de cuatro engranajes: Individuación, Integración, Trascendencia y Propósito. El concepto de Sentido como Desarrollo Teleológico consideramos que excede a la tradicional búsqueda de creación de valor económico incorporando el séxtuple balance de creación de valor económico, social, ambiental, público, emocional y ético. Este es el concepto de creación de valor sustentable que precede jerárquicamente a los niveles de Misión, Visión, Objetivos Estratégicos, Objetivos Operacionales y Metas Tácticas.</p>
<p>Palabras clave</p> <p>Sentido Organizacional. Individuación. Integración. Trascendencia. Propósito. Misión. Visión.</p>	
<p>Copyright: Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires. ISSN: 2250-687X - ISSN (En línea): 2250-6861</p>	

¹ Con la colaboración de Gabriel Demarco. Consultor Senior de LEVY – Dinámica Empresarial.

THE DIAMOND OF TELEOLOGICAL DEVELOPMENT

Alberto Levy

GR GLOBAL Institute for Organizational Development. Rehavat Ilan 8 Givat Shmuel 5405610. Israel

albertolevy77@gmail.com

Abstract

KEYWORDS

Sensemaking.

Individuation.

Integration.

Transcendence.

Purpose.

Mission.

Vision.

In this paper we present a systemic model as a tool for the definition of the Organizational Sensemaking based on the introduction of four gears: Individuation, Integration, Transcendence and Purpose. The concept of Sensemaking as Teleological Development exceeds the traditional search of economic value creation subsuming this elemental goal to what we call sextuple balance: economic, social, environmental, public, emotional and ethical. This is the concept of sustainable value creation that hierarchically precedes the levels of Mission, Vision, Strategic Goals, Operational Goals and Tactical Objectives.

Copyright: Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.

ISSN: 2250-687X - ISSN (En línea): 2250-6861

*“Las discrepancias en la interpretación de los eventos vividos juntamente con otras personas son la raíz de muchos de los conflictos de la interacción humana, y la siempre presente ceguera con respecto a la interpretación de los demás, acoplada con la ingenua convicción de que la realidad es la forma en que **yo** veo esos eventos, casi inevitablemente conducen a las mutuas acusaciones de maldad y de locura”*

Paul Walzlawick

“Ya entrené a este científico para que me dé un pedazo de queso cada vez que recorro el laberinto”

De una rata de laboratorio a la otra

INTRODUCCIÓN

Entendemos por Teleología a la rama de la metafísica que se refiere al estudio de los fines o propósitos de algún objeto o algún ser, o bien literalmente, a la doctrina filosófica de las causas finales. Usos más recientes la definen simplemente como la atribución de una finalidad, un objetivo, a procesos concretos. La palabra teleología deriva del griego *teles* que significa “fin”, y de *logos* que indica “doctrina” o “estudio”.

Y entendemos por Desarrollo Teleológico a la potenciación de la actitud y de la aptitud de las organizaciones entendidas como Sistemas PsicoSocioTécnicos Complejos de generar un Sentido Compartido o “Idealización” entre sus miembros.

El Desarrollo Teleológico es parte de nuestra Escuela Organísmica Radical de las organizaciones y es el paso inicial de la Dinámica Estratégica-Operacional².

Pero nuestra visión desde la Organísmica Radical aborda una Teoría General de los Sistemas más avanzada, la “Cibernética de Segundo Orden” que considera que nuestra propia presencia como observadores de una organización genera un nuevo sistema diferente al que existía antes de nuestra presencia.

La cibernética de segundo orden es el estudio no solo del sistema o concepto cibernético, sino también del ciberneta, es decir, el observador como parte del sistema mismo. Se estudian todos los fenómenos como sistemas, pero, ¿Qué pasa con el observador? ¿Qué rol juega?, es decir, ¿Es parte de un sistema mayor al estar observando? ¿Puede incluirse en el sistema dependiendo de la unidad de análisis que se esté ocupando? Estas son las preguntas que nos llevan a abordar una cibernética de segundo orden.

En el campo de la Organísmica Radical, en el que trabajamos desde 1989 por nuestra formación en el Mental Research Institute de Palo Alto, California, hemos creado el modelo de Desarrollo

² (ver:

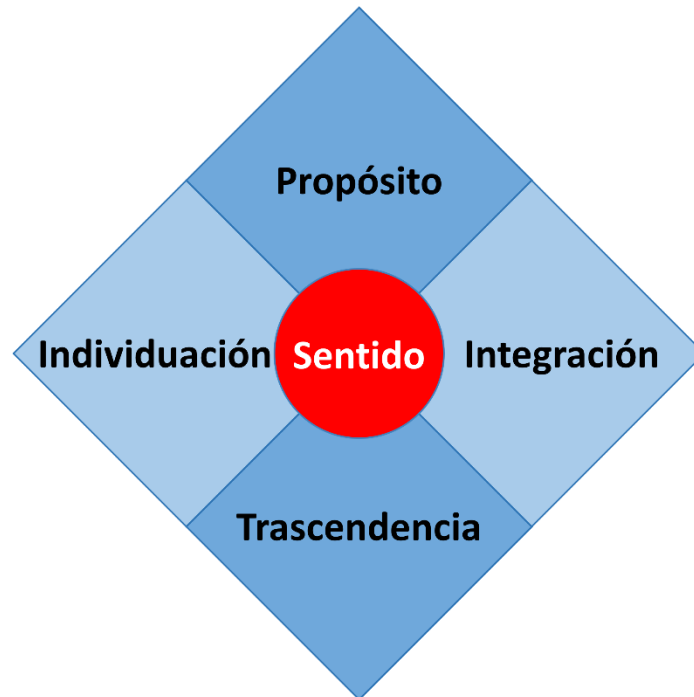
<https://www.linkedin.com/pulse/organ%25C3%25ADsmica-otra-perspectiva-para-la-comprensi%25C3%25B3n-de-viabilidad-levy/?trackingId=RykIEykvRIKbrG7EQT0%2Fqg%3D%3D>).

Teleológico como plataforma Psico-Socio-Cognitiva y Antropológica-Cultural de nuestro trabajo en las organizaciones complejas como paso inicial de la Dinámica Estratégica-Operacional.

2. DESARROLLO

Hemos dicho que el Desarrollo Teleológico es el de definir el Sentido (Sentido Compartido) que nosotros consideramos central y prioritario en el ser y el devenir de las organizaciones humanas. Nuestro concepto de Sentido es que este, el Sentido de una organización, el Sentido Compartido, es el emergente sistémico de cuatro engranajes: Individuación, Integración, Trascendencia y Propósito, que representamos en la Figura 1.

Figura 1. Modelo del Diamante del Desarrollo Teleológico.
Escuela Organísmica Radical (Levy, A., 1989).



Fuente: Elaboración propia.

Nosotros creemos que no existe “Organísmica” escindida de “Sentido”. La Organísmica propone que un organismo vivo como todo integrado no puede ser explicado solamente por el estudio de sus partes. De aquí surge la conocida máxima “el todo es diferente que la suma de sus partes” ya introducida por la tradicional Teoría General de los Sistemas. La diferencia se debe a que, además de las partes, el ingrediente faltante es el de su organización: las interrelaciones que “organizan” a esas partes entre sí. Y estas interrelaciones son propiedades del todo que ninguna de las partes tiene “per se”. Estas propiedades son destruidas cuando el todo es disectado en sus partes individuales.

Y entendemos por Dinámica Estratégica-Operacional a la potenciación de la actitud y de la aptitud de las organizaciones entendidas como Sistemas PsicoSocioTécnicos Complejos de realizar apreciaciones de escenarios verosímiles futuros para generar aspiraciones. Las aspiraciones las ordenamos jerárquicamente (de las ideas a las acciones):

1. Sentido Compartido,
2. Finalidad Última,
3. Misión,
4. Visión,
5. Objetivos Estratégicos,
6. Objetivos Operacionales,
7. Metas Tácticas.

Para referirnos al concepto de Sentido (Nivel 1), resulta más fácil definir antes primero el de Finalidad Última (Nivel 2). La Finalidad Última de una organización es una restricción ontológica, no optativa, del “ser” de esa organización sin la cual esa organización no es lo que esa organización “expresa” que es.

En el caso de una empresa, definimos como Finalidad Última a la “Creación Sostenible de Valor Económico en el transcurso del tiempo asumiendo un riesgo aceptable”. Si una empresa no busca crear valor económico, ya sea en forma de Rentabilidad, Retorno sobre Inversión o EBITDA o Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (Utilidad antes de Intereses, Impuestos, Depreciación y Amortizaciones), no es una empresa.

Lo de “riesgo aceptable” es, por supuesto, una perspectiva absolutamente subjetiva que dependerá de la “Actitud ante el Riesgo” (desde el extremo de la Aversión hasta el de la Propensión) de la Coalición Gobernante. Pero esto es una empresa y si no busca esto no lo es.

Cuando nos referimos a Sentido, en cambio, presentamos nuestra orientación hacia el “sextuple balance” y proponemos “Crear Valor Sostenible y Sustentable asumiendo un riesgo aceptable”. La clave está en el concepto de “sustentable” o “sustentabilidad”: crear no sólo valor económico, sino también crear valor social, ambiental, público, emocional y ético. Lo social, lo ambiental y lo ético se entiende sin necesidad de explicarlo. Lo público tiene que ver con que una empresa es una persona jurídica con obligaciones como pagar impuestos y respetar normas de organismos como el Anmat en el caso de los productos farmacéuticos. Lo emocional tiene que ver con crear una fuerte identidad compartida y una interpretación común que genere sentido de pertenencia y unidad de destino con fuerte Intensidad Direccional.

Para ello, los cuatro engranajes de Individuación, Integración, Propósito y Trascendencia se fertilizan entre sí y, de esa constelación sistémica, emerge el Sentido de esa organización.

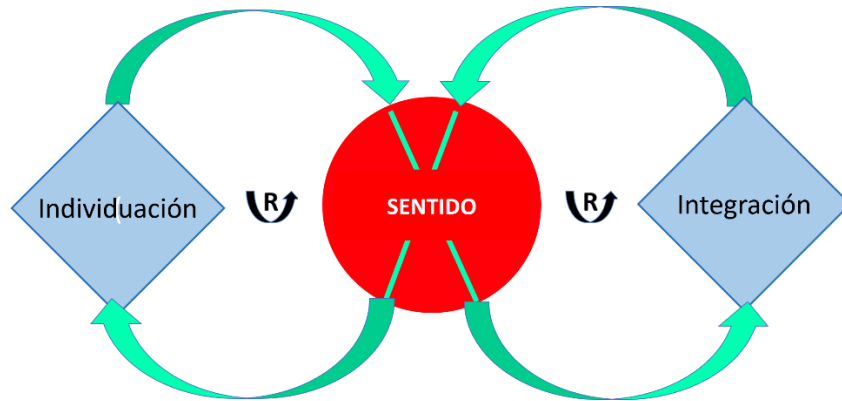
Entonces, en el marco del Sentido, dada la Finalidad Última o restricción ontológica, la organización define su Misión (nivel 3) o “Portafolio de Actividades”. Para una empresa, su Portafolio de Negocios. Para nosotros, Portafolio de Negocios.

Visión (Nivel 4) es “cómo nos imaginamos a la organización para que sea viable cumplir los puntos anteriores”. Nosotros creemos que, para ello, debemos tener en cuenta el acople articulado de los cinco engranajes: la Estrategia (que incluye la Misión), la Cultura, los Recursos, los Mercados y los procesos (Modelo Penta, Levy, A., 2020).

La Dinámica Estratégica-Operacional se completa con las decisiones estratégicas, con las decisiones operacionales y con las decisiones tácticas requeridas para el logro de esos objetivos y metas. (ver: <https://content.bhybrid.com/publication/7b41bff6/mobile/>) (Levy, A., (2019, 2020)

Volviendo al Desarrollo Teleológico, en la Figura 2 vemos la convergencia de dos efectos de “doble-loop” simultáneos que se refuerzan a sí mismos (R): el de Individuación-Integración. Este es el doble-loop Psicosocial. En la figura 3 vemos el doble-loop Antropológico-Cultural de Trascendencia-Propósito. Entre ambos “doble-loops” se genera “la Hélice del Desarrollo Teleológico” o la “Hélice de Sentido Compartido” que vemos en la Figura 4.

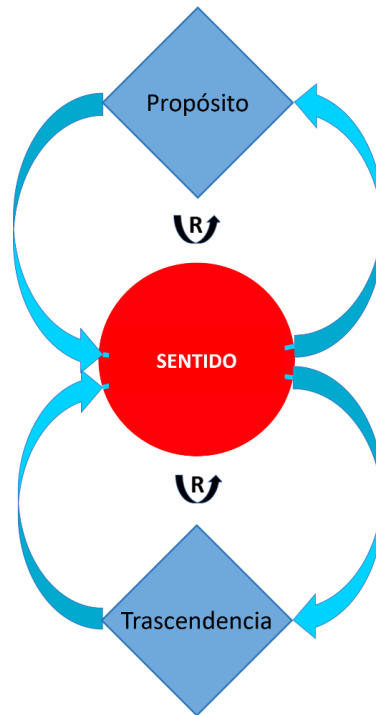
Figura 2. “Doble-loop” Psicosocial: Individuación-Integración.



Fuente: Elaboración propia.

El doble-loop Psicosocial es la interacción recursiva continua de la generación del devenir de cada individuo en su verticalidad y la generación del devenir del grupo en su horizontalidad.

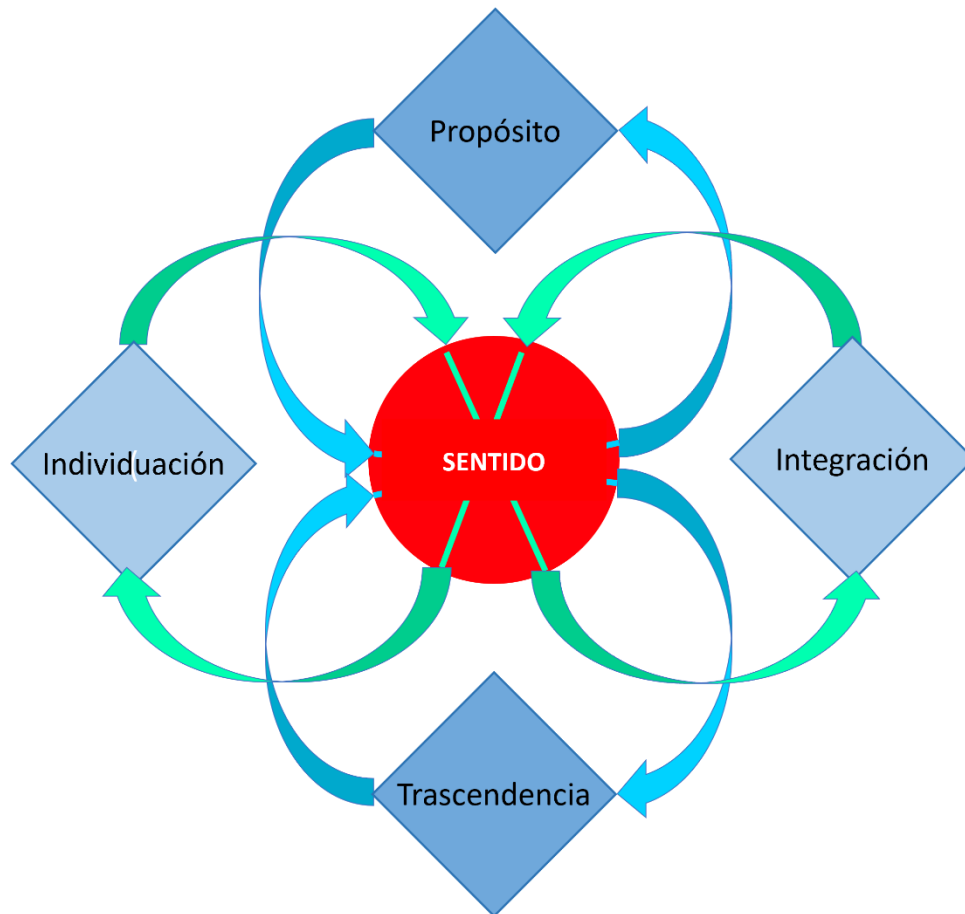
Figura 3. “Doble-loop” Antropológico-Cultural: Trascendencia-Propósito.



Fuente: Elaboración propia.

El doble-loop Antropológico-Cultural es la interacción recursiva continua de la vocación tanto individual como grupal de “ser más que sólo ser” y la vocación tanto individual como grupal de “para qué estamos aquí”.

Figura 4. Hélice del Desarrollo Teleológico



Fuente: Elaboración propia.

La Figura 4 quiere significar que el Desarrollo Teleológico es el emergente de los cuatro dominios conceptuales.

3. INDIVIDUACIÓN

Individuación (en latín: principium individuationis) significa llegar a ser un individuo, llegar a ser “uno mismo”. Se podría traducir individuación también por “self”, “mismación” o autorrealización.

Desde la psicología analítica de Carl Jung, la individuación es definida como “aquel proceso que engendra un individuo psicológico, es decir, una unidad aparte, indivisible, un Todo”.

Para la ontología, el principio de individuación designa aquello que condiciona y posibilita la individualidad y concreción de cada ente y que explica la pluralidad y diferenciación de los

individuos, que se abstrae especialmente frente a la concepción del mundo, la realidad o el universo como un todo indiviso.

La individuación designa:

- la particularización de lo universal, unitario, en el ser singular (por ejemplo, la particularización de la sustancia del universo en las cosas singulares, la de la humanidad en los pueblos y seres humanos singulares)
- el proceso de autorrealización del hombre (devenir "yo" en sí mismo), en el curso del cual se forma la conciencia de individualidad propia y su carácter distintivo.

Ontología es "el estudio del ser". Esta palabra se forma a través de los términos griegos "ontos", que significa ser, ente, y "logos", que significa estudio, discurso, ciencia, teoría. La ontología es una rama de la filosofía que estudia la naturaleza del ser, la existencia y la realidad, tratando de determinar las categorías fundamentales y las relaciones del "ser en cuanto ser". Está estrechamente asociada con la cuestión de Aristóteles sobre el "ser en cuanto ser".

Engloba algunas cuestiones abstractas como la existencia o no de determinadas entidades, lo que se puede decir que existe y lo que no, como, entre otras cosas, cuál es el significado del ser.

En una primera aproximación podemos incorporar dos conceptos fundamentales para la individuación: la capacidad cognitiva y la capacidad volitiva. La capacidad cognitiva es la capacidad de comprensión, es decir, la habilidad que tiene una persona para entender lo que hace. La capacidad cognitiva, en general, se refiere a todas esas habilidades que tiene nuestro cerebro para funcionar en base a la información que recibimos de nuestro entorno. La capacidad volitiva se refiere a la habilidad de una persona de actuar en función de lo que comprende, es decir, su capacidad de controlar sus actos.

Lógicamente la capacidad cognitiva y la capacidad volitiva no se tratan solo de capacidades del individuo en el proceso de individuación ya que, en el proceso de Integración se espera que estos se constituyan en atributos grupales. Nosotros consideramos, sin embargo, que primero debemos referirnos a su adquisición individual.

La capacidad volitiva se encuentra asociada al libre albedrío y a la libre determinación. Involucra a la inteligencia para realizar elecciones entre seguir o rechazar una determinada inclinación. Se genera una motivación en la mente y se delibera en nuestro interior analizando las posibilidades hasta que se concreta el acto de que se trate.

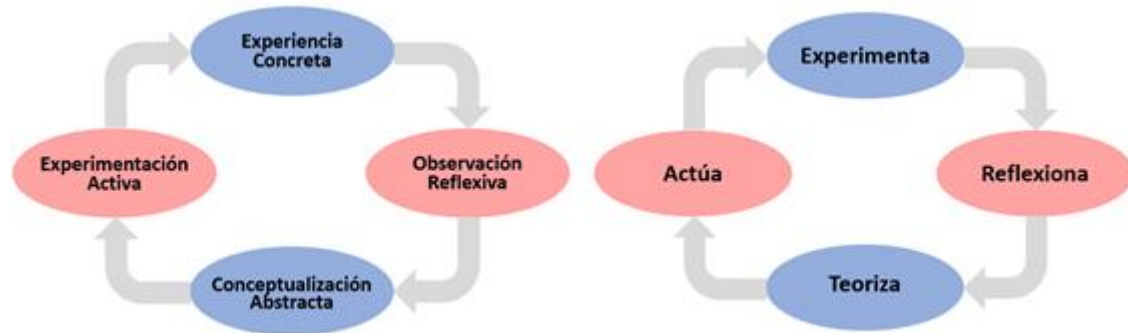
La palabra "volitivo" proviene del latín y su traducción está directamente relacionada con el verbo "querer". La Real Academia Española (RAE) afirma que volitivo es aquello relacionado con los actos y fenómenos de la voluntad.

Una segunda aproximación para comprender la individuación es la de David Kolb (1984) en su valiosa contribución sobre el Aprendizaje Experiencial. Este es un proceso mediante el cual se crea conocimiento transformando la experiencia. Este proceso se desarrolla a través de un ciclo recursivo de cuatro fases: experiencia concreta, observación reflexiva, conceptualización abstracta y experimentación activa.

Para nosotros, en los cuatro casos se toman decisiones que, seguramente, "tiñen" al proceso decisorio desde diferentes "modos psicociotécnicos" de adquisición de conocimiento. Lógicamente estas cuatro fases recursivas no se tratan solo de capacidades del individuo en el proceso de individuación ya que, en el proceso de Integración se espera que estas se constituyan

en atributos grupales. Nosotros consideramos, sin embargo, que primero debemos referirnos a su adquisición individual. Ver Figuras 5a y 5b.

Figuras 5a y 5b. Modelo de aprendizaje experiencial de David Kolb.



Fuente: Kolb, D. (1984). “Experiential learning experiences as the source of learning development”.

La experiencia concreta, como objeto de la observación reflexiva, da lugar a la elaboración de teorías. De éstas se extraen, a su vez, hipótesis respecto de su aplicación en situaciones futuras que operan como guías de la acción y abren paso a nuevas experiencias concretas. Así, en el pasaje de una fase a otra durante el proceso de aprendizaje se producen cuatro tipos de conocimiento y, por lo tanto, cuatro marcos de “tipos” decisorios.

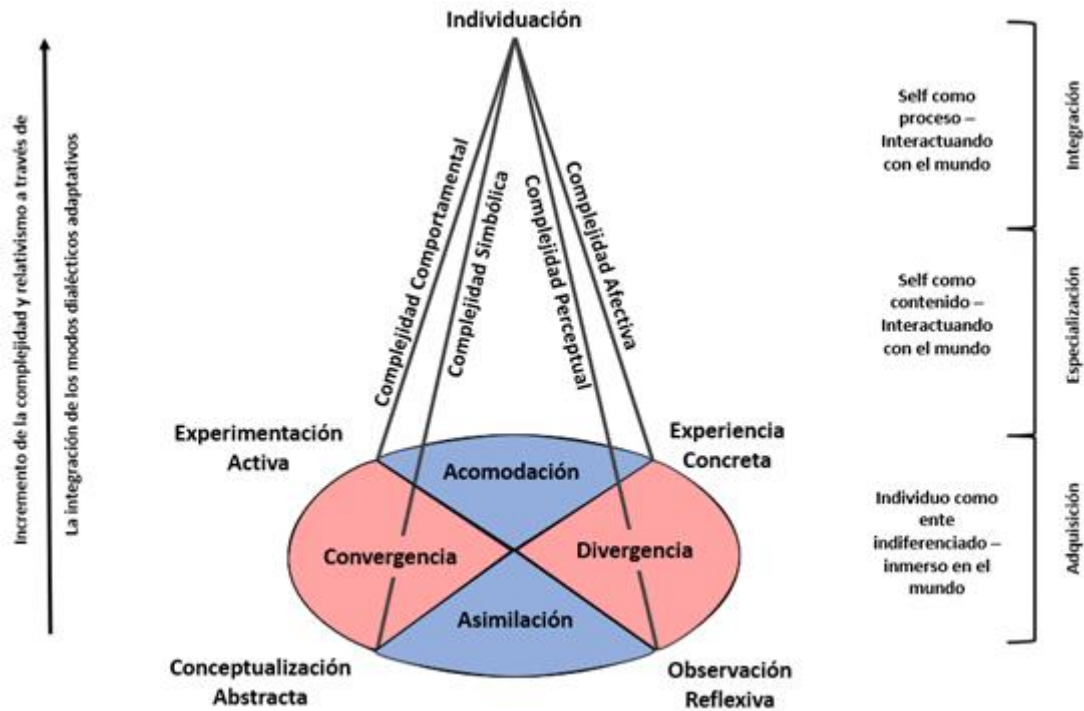
- Experiencia concreta – observación reflexiva → conocimiento divergente. Supone la capacidad de percibir situaciones concretas desde perspectivas diferentes y de integrarlas en una estructura significativa (*gestalt*) novedosa.
- Observación reflexiva – conceptualización abstracta → conocimiento asimilativo. Implica asimilar observaciones inconexas, incorporarlas en una explicación integradora, crear modelos y razonar de manera inductiva. Resulta imprescindible, por ejemplo, para la elaboración de teorías, evaluar alternativas, fijar criterios.
- Conceptualización abstracta – experimentación activa → conocimiento convergente. Producto característico del razonamiento deductivo, se centra en la aplicación de las teorías y el recorte de los problemas.
- Experimentación activa – experiencia concreta → conocimiento acomodativo. Busca poner a prueba las teorías mediante su puesta en práctica.

Kolb presenta cuatro estilos de aprendizaje que también deben darse en la Individuación y posteriormente en la Integración.

- El Acomodador: Es hacedor, disfruta de la elaboración de experimentos y ejecución de planes, en el mundo real utiliza un enfoque de ensayo y error.
- El Divergente: Manifiesta habilidades que se observan en las áreas de la experiencia concreta y observación reflexiva, suele ser emocional y creativo.
- El Asimilador: Suele estar más interesado en las ideas abstractas y no tanto en las personas, no se preocupa mucho por las aplicaciones prácticas de las teorías.
- El Convergente: Posee habilidades predominantes en las áreas de abstracción, conceptualización y experimentación activa.

Volviendo al ciclo recursivo de las cuatro fases, Kolb denomina “individualización” (para nosotros individuación) al desarrollo de las cuatro dimensiones imaginando un cono en el que el vértice constituye el máximo de la individualización y la base los pilares de las cuatro dimensiones apuntando hacia el vértice como cuatro vectores que se autopotencian en el individuo (y en el grupo en el proceso de Integración). Esto lo vemos en la Figura 6.

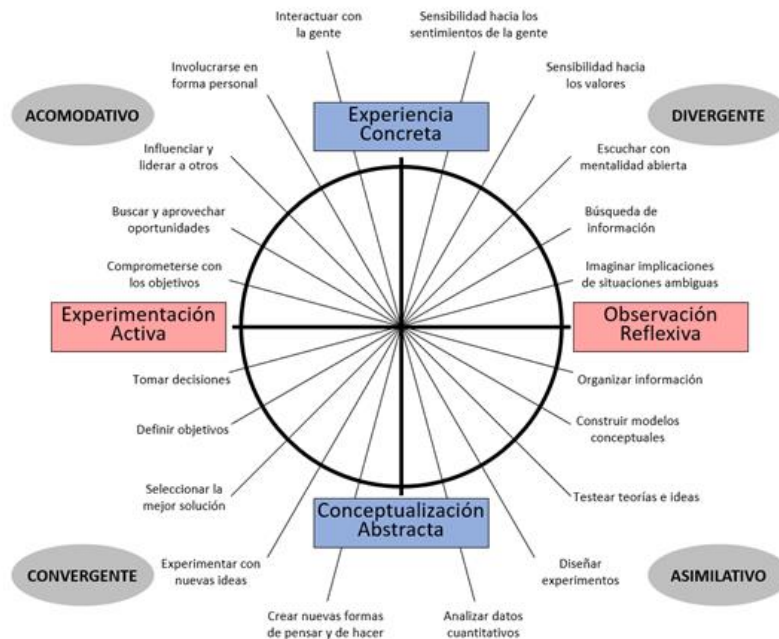
Figura 6. Adaptación del Cono de David Kolb (1984).



Fuente: Elaboración propia con base en Kolb, D. (1984). “Experiential learning experiences as the source of learning development”.

En la Figura 7 presentamos las habilidades características del flujo del ciclo recursivo de las cuatro fases.

Figura 7. Círculo de Habilidades del Modelo de David Kolb



Fuente: Kolb, D. (1984). “Experiential learning experiences as the source of learning development”.

Emily Esfahani Smith en su libro “The Power of Meaning” (2017) presenta el concepto de “Narrativa” o “Story Telling” que creemos fuertemente relacionado con nuestro concepto de Individuación. Emily Esfahani Smith define a la Narrativa como la historia que nos contamos a nosotros mismos sobre nosotros mismos, sobre cómo hemos llegado a ser la persona que somos hoy. La explicación de quienes somos y como hemos llegado a ser así. Es la unificación de nuestras experiencias en una narrativa coherente que aporta sentido considerando que nuestra vida es más que un encadenamiento de acontecimientos guardados en nuestras memorias, es el “Arco Narrativo” de quiénes somos, de dónde venimos y hacia dónde vamos.

Que somos los autores de nuestras historias ya que reflexionamos sobre nuestras propias vidas. Pero Emily Esfahani Smith remarca que podemos editar nuestras historias en el caso de que estas no nos dejen avanzar. Reinventarla. Pero además Emily Esfahani Smith como elementos fundamentales de nuestra individuación en base a su investigación, señala que las narrativas más poderosas capaces de darle sentido a nuestra individuación son las relacionadas con la Redención, el Crecimiento y el Amor, ya que estas no están contaminadas por sesgos negativos.

Un ejemplo de los sesgos negativos es el de los “cinco miedos”: el miedo al rechazo, el miedo al fracaso, el miedo a la pérdida de control de uno mismo, el miedo a lo desconocido, que incluye a la muerte, y el miedo al sufrimiento. La clave es que la individuación requiere la “iluminación de los miedos” a través de la concientización de la vida.

4. INTEGRACIÓN

Integración es la capacidad de lograr una visión comprendida, compartida y comprometida.

Así como la individuación prioriza la verticalidad del ser, la integración prioriza la horizontalidad del grupo. En todo momento el ser sacrifica su verticalidad para pertenecer al grupo y el grupo sacrifica su horizontalidad para concentrarse en cada individuo. Este balance oscilante debe ser continuo ya que es la clave de la realización tanto del individuo como del grupo (ver “doble-loop” en la Figura 2).

Así como el modelo de Kolb en la Figura 6 es un input de extrema importancia para el proceso de individuación cuando tenemos en cuenta la verticalidad del ser humano cuando este actúa aisladamente, también el aporte de Kolb puede explicar el proceso de inteligencia colectiva o cognición social en la horizontalidad de un grupo. Es aquí donde tenemos que introducir el concepto de Dispersión Cognitiva que tiene que ver con los mapas mentales o paradigmas personales que cada miembro de un grupo puede subjetivamente construir en base a su percepción individual o representación de la “realidad”.

Cuando estos mapas mentales difieren entre los miembros de un grupo habrá mayor o menor Dispersión Cognitiva entre esos mapas mentales o paradigmas personales. De esto dependerá la viabilidad de ejecución del Propósito de ese grupo y la disolución de las visiones “túnel” provocadas por los compartimentos estancos que deterioran a la Inteligencia Colectiva.

En las organizaciones humanas, los distintos sectores que las componen tienden a desarrollar una construcción subjetiva de la “realidad” y, por lo tanto, una visión propia diferente del resto. A mayor fraccionamiento organizativo o estructural, aumenta el riesgo de funcionamiento aislado y de adopción de una “visión túnel”, propia de cada área, generando “Dispersión Cognitiva” entre los miembros de la empresa.

Si en un grupo la Dispersión Cognitiva es muy amplia, aumenta el riesgo de que surjan conflictos entre sus miembros. Los desacuerdos y los conflictos dentro del sistema suelen tener su origen en la Dispersión Cognitiva. Pero si la Dispersión Cognitiva es muy estrecha, podría tener un efecto negativo en la capacidad de innovación al impedir aprovechar las diferentes perspectivas (si todos piensan igual, nadie está pensando).

Llamamos “conversaciones poderosas” a los procesos por medio de los cuales se detecta la Dispersión Cognitiva entre las distintas construcciones subjetivas de la “realidad”. No hay otra forma de referirnos al concepto de “visión” sin transitar estas “conversaciones poderosas”. Aquí no hace falta recalcar la importancia de la “escucha activa” y su poderoso impacto en el desempeño de cualquier organización humana.

La Integración constituye una de las dimensiones más complejas de la cultura organizacional de los Sistemas PsicoSocio-Técnicos Complejos (SPSTC) que llamamos Matriz Relacional Racional-Emocional (Bar-Tal, 1990). Allí se alojan la historia, los héroes y los mitos del sistema; los valores, los rituales y las creencias; los símbolos, la jerga y demás artefactos que pintan la identidad del sistema, su credo y su ideología, “la forma en que las cosas se hacen aquí”, los “pedidos y las promesas mutuas”.

La cultura es la memoria semántica de largo plazo, episódica y procedimental cuyo resultado más sublime es la integración en una identidad compartida y una interpretación común que generan “momentum” o “Intensidad direccional”. El desempeño de un SPSTC depende de su integración. Dado que ésta determina los códigos de decisión y de acción aceptados y considerados por todos los miembros como la conducta apropiada a la que llamamos “Doctrina”, siendo la doctrina la explicitación clara de aquello que está permitido y de aquello que está prohibido en esa cultura organizacional y siendo los pedidos y las promesas interacciones humanas que se deben dar en el marco de esa doctrina.

La integración es entonces el producto principal de la cultura organizacional siendo esta la Matriz Relacional Racional-Emocional, la cosmovisión que “funde” las diferentes individuaciones verticales en ese todo transversal horizontal, el “modo de vivir” que surge de las razones y emociones, de los pedidos y de las promesas mutuas, de las ideas guía, de las creencias, valores, hábitos, estilos y clima, de coordinar las diversas áreas de la organización y de tratar de generar una visión comprendida, compartida y comprometida.

Según Toch (1965), la ideología consiste en una declaración acerca de lo que los miembros de un SPSTC tratan de lograr (sus aspiraciones, siendo el Sentido la aspiración de máximo nivel) y de lo que desean afirmar entre todos. Es un conjunto de ideas que distinguen la manera en que un grupo propone, explica y justifica los medios y fines que articula en sus prácticas. Así, la ideología provee una identidad a los miembros del sistema, define su cohesión y describe aquello que lo hace único: identidad compartida, interpretación común y momentum o intensidad direccional hacia el Propósito sustentado en un determinado Nivel de Vocación de Trascendencia.

Todo lo expuesto subraya el papel clave de la cultura respecto de la construcción y el reforzamiento de la identidad de la organización. Somos lo que somos (en tanto miembros de la Organización como sistema) porque “los otros” no son lo que nosotros somos (Tajfel, 1979).

La regla de oro de la integración es lo que denominamos “Factor Lamed”. Hemos empleado el término hebreo “lamed” ya que tiene que ver con “aprender”.

Nosotros hemos introducido tanto a nivel individual como grupal, la distinción entre cinco niveles o tipos lógicos de Aprendizaje (Levy, A., 2020):

1. Aprender,
2. Aprender a aprender,
3. Aprender a desaprender,
4. Aprender a reaprender y
5. Aprender nuevas formas de aprender.

Hemos llamado “Factor Lamed” a la capacidad de ese grupo humano de “acordar en el disenso”. Esto es, el grupo puede disentir hasta en altos niveles de confrontación de opiniones (mapas mentales, representaciones), pero cuando llega el momento de decidir, sus miembros aceptan la decisión asumida más allá de cuánto pueden algunos opinar absolutamente diferente dada su Dispersión Cognitiva. A pesar del disenso, el grupo acuerda, se alinea y se compromete con esa decisión. Esto implica la capacidad de cada uno de los miembros del grupo de desarrollar una “Mutua Representación Interna”, por la que incorpora en sí mismo la comprensión de las aspiraciones, los sueños, las esperanzas, las emociones y los sentimientos de todos los demás miembros de ese grupo (Pichón Rivière, 1985).

En ese lugar cada uno “celebra la diferencia” de vivir un grupo que permite la disidencia de las opiniones personales en la unidad de la cohesión grupal. Esto implica, además, la capacidad de “acordar en el disenso”, siendo esta una imprescindible capacidad de integración avanzada.

Bion sostuvo que el ser humano nace con el deseo innato de conocer, de saber más, tanto de sí mismo como de los demás y de aprender cosas nuevas, pero que, sin embargo, puede resultar doloroso saber más sobre nuestra propia “verdad” y sobre quiénes realmente somos. Que de este conflicto interno pueden surgir fenómenos mentales orientados al polo opuesto: evitar el pensamiento para librarse del sufrimiento, manifestando conductas como la arrogancia, la soberbia, el fanatismo, las argumentaciones sin sentido y hasta los pensamientos psicóticos.

Un sano Factor Lamed, central en nuestra concepción, implica la capacidad individual de cada miembro de un grupo de soportar y vencer esta dualidad entre Individuación e Integración. Lamed requiere esa fortaleza en cada uno al “acoplar” su “pensar” con cada otro. Esto es verdadera Integración.

Destaquemos que Lamed implica la presencia de un elemento clave en el dominio de los vínculos humanos: la Confianza. La Confianza es un constructo fundamental en lo que podríamos denominar la Ciencia de la Organización, emergente de la fertilización cruzada de varias disciplinas, tales como, entre otras, la Economía, la Psicología, la Antropología o la Sociología. Confianza es un intangible central en lo que llamamos “Capital Social”. Nosotros adoptaremos la definición de Rousseau, Sitkin, Burt y Camerer: “Confianza es un estado psicológico que consiste en la intención de aceptar la propia vulnerabilidad en base a las expectativas positivas con respecto a las intenciones o conducta de un otro” (Rousseau, Sitkin, Burt y Camerer, 1998, p.395).

Integración, entonces, también implica el concepto de Afectividad o “Appreciative Inquiry” (Whitney y Trosten-Bloom, 2002), (Isanta, L., 2018).

Cuando los miembros de una organización sienten que cómoda y naturalmente disponen de poder, de empoderamiento, cuando ese poder individual y grupal ha sido “liberado”, “desbloqueado”, esa organización incrementa su capacidad de innovación, de aprendizaje y de convertirse en un “sistema centrado en la vida”. Un sistema centrado en la vida es aquel en el que el poder debe ser entendido como la capacidad de crear, de innovar y de estar en condiciones de diseñar su futuro más allá de la explosiva complejidad en la que existe. Este recurso es el que caracteriza a una organización en la que la gente valora y trabaja buscando ser lo mejor que pueda ser. Una organización guiada por ideales que fusionan la razón con la emoción asumiendo la responsabilidad de mejorar el mundo en el que se desempeñan en el hoy y en el mañana. En el “ser” y en el “devenir”.

La Apreciatividad se opone a la despersonalización que contamina el sentido individual y grupal de “ser” y de “pertenecer” y busca la experiencia de vivir con compromiso, con autoestima, con autorespeto y con el máximo orgullo por uno mismo, por su trabajo y por su organización.

El proceso implica afirmar a cada uno en su relación con el otro en lugar de cada uno en su relación con su propio rol individual. Paradójicamente, comprenderse a uno mismo en su vínculo con cada otro en lugar de exclusivamente en su propio rol mejora la capacidad de ese individuo para mejorar su desempeño en ese rol. Pero, asimismo, permite articular nuevos vínculos con otros “otros” siempre en la plataforma del respeto irrestricto por cada uno de esos otros. Resulta muy fácil comprender que de esta ecuación depende el desempeño grupal y organizacional.

En síntesis, Apreciatividad implica fomentar una cultura basada en el feed-back que potencie “lo valioso”, “lo bueno” y “lo positivo” de cada “otro” más que “lo malo” y “lo negativo”.

Figura 8. Adaptado de Whitney y Trosten-Bloom, 2002.



Fuente: Elaboración propia con base en Whitney, D. y Trosten-Bloom, A. (2002). "The Power of Appreciative Inquiry: A practical guide to positive change".

Diana Whitney y Amanda Trosten-Bloom muestran la relación entre su Ciclo 4-D de Appreciative Inquiry y la liberación de poder en los sistemas centrados en la vida. La investigación de estas especialistas comprueba que el poder personal, grupal y organizacional es liberado cuando se dan las que llaman Seis Libertades:

- Libertad de ser conocido en relación con los "otros".
- Libertad de ser escuchado.
- Libertad de soñar en comunidad.
- Libertad de elegir contribuir y participar.
- Libertad de actuar con ayuda de los demás.
- Libertad de ser positivo.

La oportunidad otorgada a cada uno de vivir múltiples libertades genera el potencial de alto impacto en mucha gente hasta incluir a toda la organización.

Ligado con el concepto de Afectividad, Emily Esfahani Smith (2017) agrega que existen diferentes tipos de relaciones, rescatando aquellas que nos hacen felices y por lo tanto contribuyen a nuestro bienestar. Es un tipo particular de relación en la que cada miembro del grupo se siente valorado por quién es y donde cada cual valora a los demás por la esencia de quiénes son, no por sus logros, por su apariencia, o por su dinero si no por ser quien cada uno es. Según Emily Esfahani Smith

este es el concepto de “Pertenencia” que considera que puede ser cultivado ya que no necesariamente caracteriza a la interacción entre dos o más personas en el inicio.

Evidentemente este concepto tiene que ver con la Escucha Activa, con la Mutua Representación Interno (MRI), con el Factor Lamed y con Appreciative Inquiry que ya hemos definido anteriormente. En todos los casos esto implica que cada uno es importante para el otro y que nadie se siente rechazado o invisibilizado por los demás miembros del grupo.

Pero para poder transitar los cinco niveles de aprendizaje se requiere una capacidad primordial tanto individual como grupal. Es la Plasticidad definida como la capacidad que tiene el cerebro de modificar su estructura o su función.

La mente es el producto emergente del nivel celular, del nivel molecular y de la actividad bioeléctrica que coordina los procesos de estos niveles. Las neuronas (también llamadas células nerviosas) son las unidades fundamentales del cerebro y el sistema nervioso, responsables de recibir información sensorial del mundo externo, enviar comandos motores a nuestros músculos y transformar y transmitir las señales eléctricas en cada paso en el medio. La neuroplasticidad es la condición que permite a las neuronas regenerarse tanto anatómica como funcionalmente y formar nuevas conexiones sinápticas. En el interior de cada botón sináptico existen pequeños depósitos llenos de unas sustancias químicas llamadas neurotransmisores, que ayudan a traspasar la información de una célula a otra. Existen muchas moléculas que cumplen esta función de neurotransmisores, entre otras: acetilcolina, dopamina, endorfina, serotonina, u oxitocina (fundamental para el Efecto Lamed: la llaman “la hormona del amor”).

Cuando nos referimos al nivel grupal, el engranaje de la Integración, estamos en el plano de la Cognición Social que es el que constituye “la mente de la Organización”, la Inteligencia Colectiva. Pero aquí debemos destacar que los modelos mentales o los paradigmas individuales de los miembros de cualquier grupo humano es casi imposible que sean absolutamente coincidentes. La genética, la historia, la formación, la experiencia, los grupos de pertenencia, los grupos de referencia, entre muchas influencias más, tienden hacia lo que llamamos “Dispersión Cognitiva”.

Hasta en la ciencia, el mismo problema lo ve un matemático desde una perspectiva diferente de la que lo ve un físico y ambos lo ven desde perspectivas diferentes de la de un biólogo. En una empresa, los mapas mentales típicos de los miembros del área de Producción son totalmente diferentes que los de los del área de Finanzas. Cada área funcional vertical se caracteriza por sus arquetipos mentales y es aquí donde la Integración requiere la plasticidad mental grupal para aceptar la diferencia, la neurodiversidad, y aprovecharla como fuente de creatividad y cohesión en lugar de parálisis y conflicto. Es aquí donde más se aprovecharán los avances convergentes de la tecnología y de la neurociencia.

5. TRASCENDENCIA

Trascendencia es “Ser en otro, más allá de uno mismo conectado a una realidad superior que nos excede”. Trascendencia es un concepto que designa aquello que va más allá o que se encuentra por encima de determinado límite. En este sentido, la trascendencia implica traspasar una frontera, pasar de un lugar a otro. Trascendente: (del latín “transcendere: traspasar”).

Lo trascendente es aquello que se encuentra «por encima» de lo puramente inmanente. Y la inmanencia es, precisamente, la propiedad por la que una determinada realidad permanece como cerrada en sí misma, agotando en ella todo su ser y su actuar. La trascendencia supone, por tanto,

la inmanencia como uno de sus momentos, al cual se añade la superación que el trascender representa.

Lo inmanente, designa aquello que se encuentra más allá de los límites de la conciencia y del conocimiento. Dicho término posee importante significación en la filosofía de Kant quien consideraba que la cognición humana no era capaz de penetrar en el mundo trascendente, en el mundo de las cosas en sí. Según Kant, la conducta del hombre está dictada por normas trascendentes (libre albedrío, inmortalidad del alma, Dios).

Hay circunstancias y emociones que van más allá de nosotros mismos y que contribuyen a nuestro bienestar, nos conectan con los demás, nuestros pensamientos, sensaciones y con la realidad que nos rodea, fortaleciendo nuestra alegría y sentido de pertenencia.

Nuestro sentido de trascendencia se manifiesta a través de la conjunción entre la razón y la emoción que constituye la base de nuestra capacidad de comprender el mundo y de sentir emociones y disfrutar de ellas. Esta es una realidad innegable que no debe ser vista nunca como un limitante sino como un incentivo para crear un futuro incluyente y satisfactorio.

La trascendencia nos invita a realizar un ejercicio de introspección para reconocernos como seres complejos y para reinventar la manera en que vemos el mundo, decidiendo la perspectiva con la que queremos participar en él y en la construcción del porvenir mediante soluciones y relaciones interpersonales trascendentes, es decir, que influyen en la vida de los demás ya que comprendemos que no llegaremos al futuro por nosotros mismos aislada e individualmente sino que lo haremos en conjunto, como Humanidad, sin importar nuestra ubicación en el planeta o nuestro idioma, nuestro credo, nuestra etnia o nuestra ideología. El futuro es el único bien que nos pertenece a todos.

Desde el punto de vista cognitivo que nutre a la Organísmica, debemos distinguir la Mente Analítica de la Mente Asociativa. La primera intenta descomponer un problema en subpartes en la búsqueda de resolver parte por parte, bajo el supuesto que, de esa forma se puede “optimizar” la solución de cada parte. La Mente Asociativa, en cambio, considera al problema como un sistema, a las partes como subsistemas y sostiene que es imposible optimizar un subsistema y, simultáneamente, optimizar el sistema total sin suboptimizar otros de los subsistemas que lo componen. La optimización del sistema completo es una utopía enviciada de pensamiento mágico y miopía sistémica.

La Mente Analítica le exige Organización. La Mente Asociativa le reclama Organicidad. Organización es dividir en áreas funcionales verticales. Cuanto más clara la separación, mayor Organización. Organicidad es juntar para lograr el acople horizontal, para generar unidad, integración, ruptura de compartimentos estancos, de silos, de “visiones-túnel”. Pero el problema es que, si optimizamos la Organización, necesariamente suboptimizamos la Organicidad y si optimizamos a la Organicidad irremediablemente suboptimizamos a la Organización. Y esto no es un “problema” que se resuelve decidiendo UNO U OTRO. Es un “dilema” que no tiene solución como todos los dilemas (ya que ese es el concepto de dilema). Este dilema que toda empresa debe resolver es enfrentar la necesidad de decidir UNO Y OTRO. Y esto requiere una tercera versión de la Mente: la Mente Decisoria.

Para quienes entiendan, en hebreo Mente Asociativa es “Jojmá”, Mente Analítica es “Biná” y Mente Decisoria es “Da’at”. La Organísmica requiere las tres. Un error sería creer que sólo miramos desde la Mente Asociativa. Si así fuera, nos quedaríamos empantanados en tratar de mapear al sistema desde un diagnóstico teórico, pero sin capacidad de aplicación. Pero otro error sería creer que si sólo miramos desde la Mente Analítica podríamos captar las interrelaciones que generan la emergencia del Todo.

- La Mente Asociativa “Abre”, “Libera”, tiende a la Intuición.
- La Mente Analítica “Cierra”, “Restringe”, tiende al Entendimiento,
- La Mente Decisoria “Equilibra”, “Concluye”, “Decide”, “Aplica” y tiende a la Sabiduría.

Pero como resulta imposible escindir la razón de la emoción (Levy, A., 2007), nuestra visión Organísmica Radical, siguiendo esta concepción de lo que abre, lo que libera, por un lado y, por el otro, lo que cierra, lo que restringe, confluyendo en la búsqueda del equilibrio, nos permite continuar en la dimensión emocional:

La bondad, o el amor, o la benevolencia (en hebreo “Jesed”) abre, libera.

La justicia, el respeto, la disciplina (en hebreo “Guevurá”) cierra, restringe.

La misericordia, la empatía, la armonía, la compasión (en hebreo “Tiferet”) equilibra.

La fortaleza, la perseverancia, el coraje, la consistencia (en hebreo “Netzaj”) ayuda a fluir, abre, libera.

La humildad, la modestia, el recato (en hebreo “Hod”) hace foco, organiza ese fluir, cierra, restringe.

La conexión, el cómo soy con el otro, cómo produzco el vínculo “Yo” y “Tu”, la entrega (en hebreo “Yesod”) equilibra y genera lo que ese otro recibe de mí (en hebreo “Maljut”) como abnegación, como liderazgo (Jacobson, S., 2020).

Nosotros consideramos que este conjunto de conceptos constituye un enfoque potente de liderazgo en cuanto a lo que se espera de un líder. Lo llamamos Liderazgo Organísmico. Liderazgo Organísmico es la condición imprescindible de la trascendencia que, como vemos, implica la conjunción de la razón y la emoción en búsqueda de un Propósito Trascendente.

Apreciar lo bueno entre toda la complejidad que nos rodea nos ayuda a proteger lo que actualmente tenemos y nos permite imaginar un mañana con más y mejores oportunidades para todos. Pero ese momento no llegará a menos que trabajemos hoy en darle forma a través de nuestras decisiones y acciones, mediante las buenas relaciones con los demás y, sobre todo, con la educación oportuna de las nuevas generaciones en el equilibrio entre los supuestos opuestos de la individuación y la integración logrando “el uno y el otro” en lugar de “el uno o el otro”.

6. PROPÓSITO

Propósito es algo por lo que vivir que nos guía hacia el futuro, que orienta nuestra vida, aportando algo a los demás.

Como hemos mencionado al inicio, la teleología es la rama de la metafísica que se refiere al estudio de los fines o propósitos de algún objeto o algún ser, o bien literalmente, a la doctrina filosófica de las causas finales. Usos más recientes lo definen simplemente como la atribución de una finalidad, un objetivo, a procesos concretos. La palabra teleología deriva del griego *teles* que significa “fin”, y de *logos* que indica “doctrina” o “estudio”.

El término **teleología** fue empleado por vez primera por Christian Wolff (1679-1754) en *Philosophia rationalis sive logica*, 1728, S 85), como aquella parte de la filosofía natural que explica los fines de las cosas, no sus causas. Indica la dirección de un proceso hacia un fin.

Teleología es, entonces, la línea de estudio que pertenece a la metafísica y se encarga de estudiar y analizar las causas, los propósitos o fines que busca un individuo u objeto. Por tanto, no se trata de un proceso aleatorio, ya que el fin justifica su razón de ser.

El concepto de teleología se originó en la Antigua Grecia, cuando los pensadores se preocuparon por estudiar y buscar las respuestas de diversos temas universales.

Para Aristóteles, la teleología está regida por cuatro causas que explican la razón y el fin de un fenómeno:

- Causa formal: se provee al ser de algo.
- Causa material: se refiere a la composición.
- Causa eficiente: lo que lo provoca o genera.
- Causa final: el para qué existe; en esta última causa se basa la teleología.

En relación con la conducta del ser humano, la acción teleológica responde a una intención que constituye un proyecto o plan futuro que debe ser asumido de manera responsable y crítica a fin de dar respuesta a una situación específica. Por tanto, responde a una intención con una finalidad clara y no a deseos o intenciones momentáneas del individuo. A un Propósito.

El concepto de homeostasis es especialmente importante en este trabajo sobre Cognición Organizacional Teleológica Organísmica. Más allá de tratarse de un concepto central en la Teoría General de los Sistemas, en el dominio de las Ciencias Cognitivas, siguiendo a Damasio (Damasio, A., 2010) la homeostasis es un aspecto crítico del aprendizaje en procura de un fin último o un Propósito, especialmente del propósito vital básico: la optimización del proceso de regulación exitosa de la vida.

El Propósito es el “Para Qué” (What for) que no debe confundirse con el “Por Qué” (Why). El “Para Qué” es un propósito, un objetivo, una aspiración, mientras que el “Por Qué” es una causa, un motivo, una razón. El “Para Qué” está en el futuro. El “Por Qué” está en el pasado. Sin embargo, en una “organización en marcha”, en el eje del tiempo, en la cadena de medios-a-fin, hacia adelante no habría un punto terminal a no ser que la empresa desaparezca. El “Para Qué” puede continuar con un “A fin de”, que será un “Qué” para otro “Para Qué” para otro “A fin de”.

Figura 9. Para pensar.

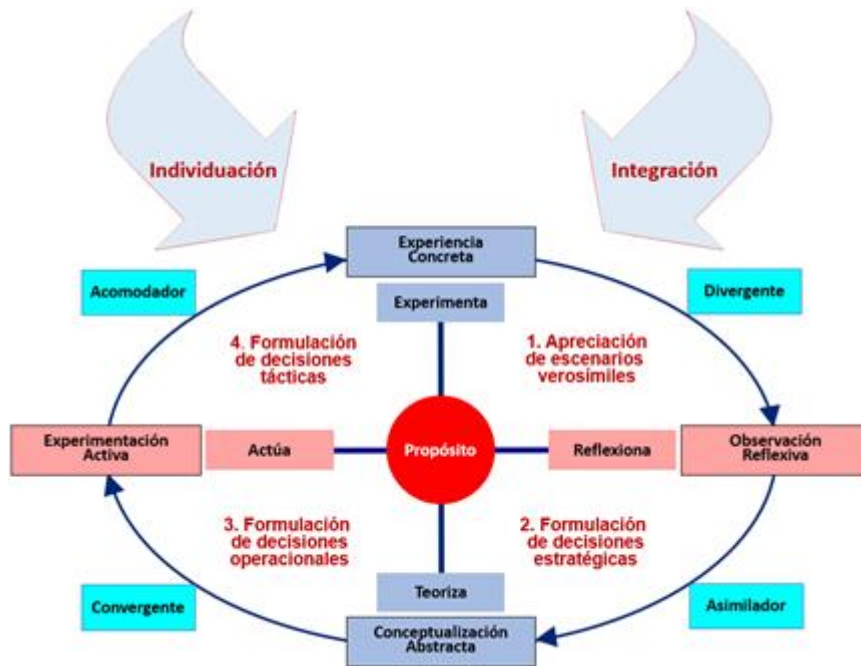
Sos como interactuas con lo que crees del futuro
Soy estructura. Soy "ser". Soy flujo. Soy "devenir".
Trabajá en la concientización de tu vida
Iluminá tus miedos
Sin miedo al fracaso Sin miedo al rechazo Sin miedo al dolor
Sin miedo al descontrol Sin miedo a lo desconocido
Los miedos los proyectás del pasado hacia el futuro y te condicionan el hoy
Hacé consciente para qué estás aquí
¿Cómo transformar en luz la propia oscuridad?
¿Qué querés de tu vida?
¿A dónde vas? ¿Cuál es tu huella?
Si no sos más el pasado y todavía no sos el futuro, ¿Quién sos?
La luz de quien da sólo puede verla quien recibe
¿Cuál es el sentido de todo lo que existe empezando por vos mismo?
Hoy tenés que decidir qué otro ayer querés mañana

Fuente: Elaboración propia.

Hemos dicho que entendemos por Desarrollo Teleológico a la potenciación de la actitud y de la aptitud de las organizaciones entendidas como Sistemas PsicoSocio-Técnicos Complejos de realizar apreciaciones de escenarios verosímiles, del sistema y del vínculo entre el entorno y el sistema para generar aspiraciones, elegir entre ellas e intentar seleccionar una de ellas y varias contingentes por si la elegida no funciona.

En la Figura 10 representamos al Propósito como emergente sistémico de la Individuación y de la Integración para hacer realidad la Trascendencia. He aquí la Hélice del Desarrollo Teleológico de la Figura 4.

Figura 10. El Propósito como emergente de la Individuación y de la Integración para hacer realidad la Trascendencia. Adaptación del Modelo de David Kolb (Levy, A., 2021).



Fuente: Elaboración propia con base en Kolb, D. (1984). “Experiential learning experiences as the source of learning development”.

CONCLUSIONES

El Desarrollo Teleológico, como primer nivel de la Dinámica Estratégica-Operacional en el dominio de la Organísmica se centra en la construcción de Sentido Compartido en las organizaciones basado en el acople sistémico entre la Individuación, la Integración, la Trascendencia y el Propósito para el logro del Séxtuple Balance de crear valor sostenible y sustentable: económico, social, ambiental, público, emocional y ético.

El Sentido Compartido debe ser entendido como un tipo lógico superior al de Finalidad Última, crear valor económico, del que emerge el encadenamiento jerárquico descendiente de Misión, Visión, Objetivos Estratégicos, Objetivos Operacionales y Metas Tácticas. Este encadenamiento se constituye en el Protocolo Metodológico de los niveles imprescindibles para transformar las ideas en acción.

Este protocolo ha surgido de la experiencia práctica en decenas de organizaciones en las que, antes de su empleo, manifestaban el común problema de la ejecución de sus aspiraciones bloqueando el camino del ser al devenir.

BIBLIOGRAFÍA

- Bar-Tal, D., (1990). “Group beliefs. A conception for analyzing, group structure, processes, and behaviour”, Nueva York, Springer-Verlag.
- Damasio, A., (2010). “Self Comes to Mind: Constructing the Conscious Brain”, Pantheon.
- Esfahani Smith, E., (2017). “The Power of Meaning: Crafting a Life That Matters”, Penguin Canada.
- Isanta, L., (2018). “Apreciatividad: El arte de percibir lo valioso”, Granica, Buenos Aires.
- Jacobson, S., (2020). “Guía Espiritual para la Cuenta del Omer”, Editorial Kehot Sudamericana, Buenos Aires.
- Kolb, D., (1984). “*Experiential learning experiences as the source of learning development*”, Nueva York: Prentice Hall.
- Levy, A. R., (2007). “Estrategia, Cognición y Poder: Cambio y alineamiento conceptual en sistemas sociotécnicos complejos”, Granica, Buenos Aires.
- Levy, A. R., (2019). “Psicología Empresarial: La perspectiva humana de la Dinámica Estratégica-Operacional en la Era del Instante”, Atlantic International University y Human Organizations Research Center, GR Global Institute for Organizational Development, Israel.
- Levy, A. R., (2020). “PENTA Comando Empresarial en la Era del Desconocimiento”, EDICON, Buenos Aires. Argentina.
- Pichón Rivière, E., (1985). “El Proceso Grupal”, Nueva Visión, Buenos Aires. Argentina.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R.S. y Camerer, C. (1998). “Not So Different After All: A Cross-discipline View of Trust”, *The Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 3, pp. 393-404.
- Toch, H., (1965). “The social psychology of social movements”, Indianapolis: Bobbs-Merrill.
- Tajfel, H., (1979). “Individuals and groups in social psychology”, En *British Journal of Social Psychology*, 18, 183-190.
- Whitney, D. y Trosten-Bloom, A., (2002). “The Power of Appreciative Inquiry: A practical guide to positive change”, Barret-Koehler, Oakland, California.
- Wolff, C., (1728). “*Philosophia rationalis sive Logica. Methodo scientifica pertractata*”.