

Panel: *No hay cambios sin directivos: desarrollo de competencias de dirección para una nueva gestión pública*

## **La formación de directivos como expansión de la conciencia de sí**

**Carlos Vignolo Friz**

DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL  
UNIVERSIDAD DE CHILE  
SANTIAGO (CHILE)

*“Nada es más común que la idea de que las gentes que viven en el mundo occidental del siglo XX están eminentemente cuerdas”*

**Erich Fromm**

*“La democracia, más que un sistema político, es el espacio efectivo de realización de los seres humanos como seres autónomos, colaboradores, respetuosos, responsables, imaginativos, abiertos, con la posibilidad de estar continuamente generando un espacio de convivencia en el mutuo respeto y la colaboración”*

**Humberto Maturana**

### **INTRODUCCIÓN**

En este artículo me propongo exponer una propuesta interpretativa y una propuesta de acción en relación a la formación de directivos públicos capaces de liderar los procesos de transformación que el Estado contemporáneo requiere llevar adelante.

Continúo y profundizo en este ensayo las proposiciones contenidas en el artículo “Sociotecnología: Construcción de Capital Social para el Tercer Milenio”(Vignolo, 2002, a), en el cual sugiero que el emergente paradigma de Capital Social permite una atractiva y productiva aproximación al tema de la modernización de la gestión pública.

Me apoyo también significativamente en la preparación de esta ponencia en el artículo: “Desencadenando la Innovación en la Era de la Información y el Vértigo Nihilista: Siete Proposiciones para el Desarrollo de América Latina en el Siglo XXI y la Rehumanización de la Humanidad en el Tercer Milenio. (Vignolo, 2002,b).

En esos escritos previos he propuesto una interpretación del Capital Social más inclusiva que la que ha prevalecido en los últimos años, desde Putnam en adelante. Propongo en dichos ensayos considerar el Capital Social como la capacidad de producir valor de una organización social. Sugiero allí también una forma de distinguir en el Capital Social cuatro componentes principales:

- Capital Humano: la capacidad de producir valor de las personas que conforman la organización en cuanto individuos independientes.
- Capital Relacional: la capacidad de producir valor que proviene de las dinámicas de relación entre las personas, y que hace de la organización una organización.
- Capital Ambiental: la capacidad de producir valor asociada al tipo de contexto en que las relaciones se establecen.
- Capital Direccional: la capacidad de producir valor que proviene del alineamiento de las acciones individuales con un proyecto común.

Esta separación en cuatro componentes no pretende especificar conjuntos disjuntos con límites claros y precisos entre ellos, sino tan sólo facilitar la especificación de las líneas de acción para incrementar el Capital Social de cualesquier tipo de organización. Esta caracterización se apoya también en un didáctico símil con la neurofisiología de la conducta humana, que permite mostrar con claridad los límites del modelo “competitivo atomístico” acerca de las organizaciones.

Como lo expreso en uno de los ensayos anteriores sobre el tema:

*“Más que las neuronas, son las sinapsis neuronales –las conexiones entre las neuronas- las que hacen la diferencia en el plano de la acción humana. Sobre las neuronas es poco lo que los humanos pueden actuar y con ellas solas es reducido lo que los individuos pueden hacer. En contraste, las sinapsis neuronales son las que especifican un enorme espacio de posibilidades de acción de los individuos y ellas se configuran y reconfiguran en la interacción con el entorno haciendo que el hombre se adapte, aprenda e innove.”(Vignolo, 2002 - a, página 186)*

Tal como en los textos referidos se propone asociar el Capital Relacional a las sinapsis neuronales, enfatizando la plasticidad de las mismas, se propone también asimilar el Capital Ambiental al funcionamiento bioquímico de la red neuronal, abriendo así la puerta al desarrollo de una suerte de “Socioquímica Organizacional”. Con una analogía a la física de partículas, podría ahora agregar que tanto las personas como las organizaciones requieren de un proyecto con algún tipo de poder gravitacional, que facilite el alineamiento de las partículas en un movimiento común de traslación, evitando el mero movimiento “browniano”, aquel que disipa mucha energía pero no produce valor.<sup>1</sup>

En este artículo me interesa focalizar la atención y profundizar en el desarrollo del Capital Humano en el ámbito de las organizaciones públicas, no sólo en términos de proponer formas de incrementarlo en el ámbito de los directivos públicos, sino también en función de exponer el rol central que este factor juega en el desarrollo de las otras dimensiones del Capital Social.

La tesis central a desarrollar es que la formación (y reformación) de los directivos públicos es la variable determinante del éxito de los procesos de modernización de la gestión pública, por sobre cualquier otro “resorte” modernizador. Más aún, propondré que el tipo de formación (y reformación) que se adopte será determinante central de que el sector público contribuya a la rehumanización de los países y del planeta, o a la continuación de la actual tendencia, que denominaré “psicopatizante”. Propondré, por último, que la clave de la formación de directivos -si es que se quiere optar por la vía de la rehumanización de las organizaciones- radica en la expansión de la conciencia de Sí de ellos.

En coherencia con mi postura epistemológica y ontológica, radicalmente constructivista, y siguiendo la línea metodológica de mis escritos anteriores, no pretenderé en este ensayo develar ninguna “verdad” respecto a las cuestiones abordadas, sino tan sólo contribuir a gatillar aperturas paradigmáticas y provocar contrapuntos, a construir nuevas interpretaciones e inventar nuevos mundos de posibilidades para el operar humano. Invito por tanto al lector a enfrentarse a este ensayo con “levedad”, sin el ánimo de adoptar o rechazar mis proposiciones como “la” forma de entender el fenómeno de la formación de directivos públicos. Invito a dejarse perturbar por mis argumentos, buscando expandir el espacio reflexivo, develar certidumbres peligrosas, y ampliar el espacio de lo posible en el ámbito del pensar y

---

<sup>1</sup> Creo que el acontecer de la modernización de los Sistemas Públicos de Salud en Chile en los últimos doce años (1990-2002) podría asimilarse a este tipo de funcionamiento organizacional: gran cantidad de recursos asignados, gran cantidad de energía disipada y pocos resultados concretos desde el punto de vista de la población atendida.

del proponer.

Adoptando también el estilo literario que he seguido en el último tiempo –que pretende, aunque sea en el margen, romper con la cárcel de la linealidad del lenguaje escrito y la gravedad de la racionalidad intelectual- expondré mi caso en forma de Seis Provocaciones, como proposiciones interpretativas deliberadamente exageradas e idealmente irónicas. Admito estar muy influido por mi lectura reciente de las Meditaciones Pascalianas de Bourdieu y su lamentación de no haber podido “... emplear, contra la violencia que se ejerce a menudo en nombre de la filosofía, y en primer lugar sobre los propios filósofos, las armas más comúnmente utilizadas para contrarrestar los efectos de esa violencia: la ironía, el remedo o la parodia”.<sup>2</sup>

## **PRIMERA PROVOCACION**

### **“Estamos viviendo la fase final de la Tercera Gran Crisis de Occidente” “El Imperio Racionalista ha, finalmente, caído”**

El inicio del Tercer Milenio está marcado por transformaciones inéditas en todos los ámbitos. ¡Ya no cabe duda alguna!. Vivimos una transición histórica mayor. Un proceso de mutaciones trascendentes. ¡Una revolución paradigmática! La Tercera Gran Crisis de Occidente de Ortega y Gasset. Una Gran Crisis también para Oriente, que durante el Siglo XX se dejara seducir por la modernidad occidental. Es la era de la globalización, la digitalización y la clonación. La era de la impredecibilidad, el fin de las certidumbres, el ocaso de la planificación y el control. La era de Internet y la Genómica. El fin de las profesiones y, según algunos, ¡el “Fin del Trabajo”!

Para muchos (¡cómo no!) es también la era del agobio, del “stress”, el temor al cambio, la perplejidad, la angustia y el “sin sentido”. La era del vértigo. ¡El advenimiento del nihilismo que anunciara Nietzsche!.

Los paradigmas sobre los cuales ha descansado la civilización occidental en los últimos 25 siglos no logran sustentar la acción humana en las nuevas realidades, a las cuales estos mismo paradigmas nos han conducido. Las nuevas realidades exigen innovar en todo, incluso en las concepciones filosóficas en las cuales hemos cimentado todas nuestras concepciones sobre lo humano y lo social (concepciones estabilizadas hace tanto tiempo que, hasta hace poco, pensábamos que eran verdades inmutables).

La concepción metafísica del hombre, que lo resigna a un ser que es de forma inmanente, le impide evolucionar de manera eficaz y digna, en congruencia con los vertiginosos e impredecibles cambios que enfrenta a diario en todos los ámbitos de su vida: laboral, social, familiar, político, personal, etc.

Peor aún, la concepción Aristotélica de la realidad, que asume que ésta existe con independencia de quién la observa, constituye una estupenda plataforma ontológica y epistemológica para la descalificación del otro, la negación de la “humano diversidad” y la racionalización de la violencia en sus más variadas formas. No es posible soñar con una humanidad humana sin abandonar este entendimiento del ser humano.

Igualmente, no es posible soñar con un mundo mejor si continuamos entendiendo a los seres humanos como entes pensantes. No se trata, por cierto, de negar el rol fundamental de los procesos reflexivos, que efectivamente diferencian al homo sapiens sapiens de otras especies, sino tan sólo argumentar que

---

<sup>2</sup> Bourdieu, Pierre. “Meditaciones Pascalianas”, Editorial Anagrama, p.10.

la exacerbación de dichas capacidades ha negado por siglos el rol fundamental de las emociones en todos los ámbitos de su existir, especialmente el rol del amor, la potencia de la intuición y la inescapable presencia del cuerpo y sus razones.

En el ámbito de la salud, ya hace tiempo está claro el costo que pagamos por esta estrecha visión racionalista de nuestro funcionamiento. De ahí la existencia de una profunda crisis de la medicina occidental, y la apertura de grandes posibilidades para el mejoramiento de la vida humana si aceptamos que, como dice Maturana, “el 90% de las enfermedades humanas son enfermedades del amor”.

En el ámbito de la vida en organizaciones, está absolutamente probado que esta visión ocasiona costos irre recuperables. Por un lado, como ha intentado mostrar Mintzberg desde los 70 –sin mucha acogida hasta hace poco- esta aproximación nos lleva a la folklórica interpretación del ejecutivo o directivo como un “tomador de decisiones”. Ello no guarda ninguna relación con las observaciones empíricas respecto de las prácticas de ejecutivos y directivos “exitosos”.<sup>3</sup> Por otra parte, como ha quedado en evidencia al estudiar el modelo japonés de innovación, el racionalismo aplicado a la empresa significa desperdiciar un enorme potencial de contribución de todos los miembros de la organización, con independencia de su desarrollo intelectual o cognitivo.

Por último, no es posible pensar en el desarrollo de organizaciones poderosas, de cualquier nivel, si seguimos atrapados en el paradigma “competitivo atomístico” que los estadounidenses han exportado “*urbi et orbe*”, especialmente a través del pensamiento de los economistas, verdaderos “fundamentalistas racionalistas” que han logrado posicionar a la eficiencia como una de las más importantes virtudes de los humanos, en no pocos casos por sobre el respeto, la aceptación, la dignidad, la democracia, entre otros de los otrora valores intransables de la condición humana.

Suelo referirme al conjunto de los paradigmas mencionados como “metafísico-racionalístico-competitivo”. Afirmo que ellos no permiten hacerse cargo debidamente de los retos del mundo de hoy. No permiten, por sobre todo, conciliar productividad y calidad de vida en el trabajo. No permiten conciliar trabajo y vida fuera del trabajo. No permiten generar condiciones de efectiva igualdad de oportunidades al interior de las empresas y organizaciones, en el ámbito social y a nivel planetario. No permiten vivir con serenidad y dignidad, ni permiten tampoco desencadenar la innovación que las empresas y organizaciones requieren.

## **SEGUNDA PROVOCACION**

### **“MÁS Y MEJOR DE LO MISMO YA NO SIRVE”**

### **“MÁS DE LO MISMO NOS LLEVA AL NIHILISMO Y LA PSICOPATIA”**

“Admitámoslo. Hemos llegado a los límites del incrementalismo”, señala Hamel en su artículo reveladoramente titulado “Strategy as Revolution”<sup>4</sup>, refiriéndose a la necesidad de cambios radicales en el ámbito de los negocios.

No sólo en las empresas y los negocios hemos llegado a los límites del paradigma incrementalista. En todo, o en casi todo. Por cierto en el ámbito del pensamiento. Es necesario, por sobre todo, “repensar el pensar”. Repensar desde la biología, la filosofía y la ética, la condición humana y la vida en sociedad.

Seguir aferrado a los viejos paradigmas es, a estas alturas de la evolución de los hechos, una gravísima

---

<sup>3</sup> Ver al respecto el clásico “The Managers’ Job”, incluido en “Mintzberg on Management”(1999)

<sup>4</sup> Hamel, Gary. “Strategy As Revolution”. Harvard Business Review, July- August, 1996.

irresponsabilidad, negligente y suicida. Si todavía existían algunos defensores de la tesis del avance de la humanidad hacia un “plateaux” de prosperidad y convivencia armónica -que muchos auguraron como resultado de la caída del Muro de Berlín -, la caída de las Torres Gemelas primero, y la caída en serie de las Torres Empresariales estadounidenses en los últimos días- sostengo que esas posturas se reducirán ahora a las huestes de aquellos al borde de la locura (o ya sumidos en ella). A los negadores de siempre, a aquellos que renunciaron ya hace tiempo a la posibilidad de un mundo mejor, a los resignados cínicos, a los partidarios de la “Nueva Pragmática Universal”, pero, por sobre todo, a los psicópatas, esa nueva especie humana que se propaga por el planeta.

Quiero proponer que la más grave de las consecuencias de seguir aferrado a las concepciones tradicionales de lo humano -me refiero a las occidentales- es el deterioro de la calidad de la vida humana, especialmente de la dimensión espiritual de la misma. Más aún, el paulatino enloquecimiento de los humanos, especialmente en aquellas latitudes -de una de las cuales yo provengo- caracterizadas por epidemias culturales tales como la desconfianza, la envidia patológica, la soberbia y, detrás de ello, por la baja autoestima.

Adhiero a la postura de que el vertiginoso e impredecible cambio en el entorno, y la inseguridad brutal que muchos enfrentan en los tiempos que corren, está, día a día, minando a un número importante de personas, en un proceso cada vez más acelerado y abarcativo de corrupción y desquiciamiento. El fin de la “Salvación por la Sociedad”, que siguió a la “Salvación por la Fe”, está dando paso a un “Sálvese quien pueda, como pueda”.<sup>5</sup> En el ámbito privado y público. En los países marginados y en los desarrollados.

En aquellos países a los que antes me referí -aquellos marcados por la baja autoestima, donde normalmente predomina el paradigma de que lo mejor que los padres pueden hacer por sus hijos es darle una buena educación, en lugar de entregar amor y juego- la enorme presión de la vida moderna lleva a un escenario aún más dramático y peligroso: la Psicopatía. Deseo detenerme y “hacer foco” en esta particular tragedia, por cuanto creo es la más peligrosa, y respecto de la cual la mayoría de la gente está menos advertida.<sup>6</sup>

Mi tesis respecto de este tema es que a las personas que tienen una baja autoestima -esto es, una baja aceptación, respeto y amor por sí-mismos- la presión del mundo moderno se les hace particularmente insoportables. Dado que su sensación interna es de poca valía, no logran nunca alcanzar estados de relativa tranquilidad y bienestar, aun cuando exhiban altos niveles de dedicación y rigor en las tareas que emprenden, alcancen logros con frecuencia notables en ellas y generen juicios de éxito y admiración en las comunidades en que se desempeñan.

Los desafíos del trabajo y la vida en general les genera “stress” y los agobia. La desconfianza ambiental se transforma en ellos en verdadera paranoia. La intranquilidad, en angustia.

Para intentar salir de ello, la dirección seguida normalmente es orientarse más a la acción: más

---

<sup>5</sup> El mirar el tema como una cuestión de “salvación” es propuesta por Peter Drucker en “Las Nuevas Realidades”. Editorial Sudamericana, Buenos Aires, 1995.

<sup>6</sup> Creo necesario, a estas alturas, develar al lector que, si bien me inicié en la Ingeniería Industrial y luego derivé a la Economía, ya en 1985 abandoné la economía y la política para intentar por otros derroteros encontrar explicaciones a lo que, a mi juicio de aquellos tiempos, eran monumentales “irracionalidades” de la conducta de los demócratas chilenos en tiempos de dictadura y tortura en Chile. Fue en esos momentos que me encontré con la cita de Fromm que inicia este ensayo, con el pensamiento de Humberto Maturana y Francisco Varela, con las propuestas tecnológicas de Fernando Flores y con el legado teórico, tecnológico y de vida ejemplar de Wilhelm Reich, que es el que más influencia e impacto ha tenido en mi pensamiento y en mi praxis de vida. Para aquellos que desconozcan del todo la obra de Reich, lo cual es muy frecuente, y deseen iniciarse en ella recomiendo el notable trabajo de Myron Sharaff en “Fury on Earth” (1994)

aplicación en el trabajo (Chile tiene el récord mundial en horas trabajadas a la semana *per capita*, además del récord mundial de la desconfianza), mayor ritmo de trabajo, mayor nivel de atención, más estado de alerta, más café o más droga. En definitiva, cada vez más volcamiento hacia fuera. Cada vez más “fuera de Sí”. Con menos tiempo para Sí. Con menos tiempo para hacer aquello que Heifetz y Linsky consignan como elemento central en su “Guía de Sobrevivencia para Líderes”: *“Proveerse de un santuario donde reflexionar sobre la jornada del día anterior, renovar los recursos emocionales y recalibrar la brújula moral”*<sup>7</sup>

Cuando dicho santuario no existe, cuando ese recalibramiento moral no se da periódicamente, cuando la vuelta a “sí-mismo” es cada vez menos frecuente y menos profunda, entonces un peligro acecha: la posibilidad de desconectarse del todo de “Sí- Mismo”. Cuando ello ocurre, la ansiedad, la intranquilidad, la duda y la angustia desaparecen. El conflicto ético desaparece. Ocurre una peligrosa transformación del funcionamiento neuropsíquico. La persona ya no tiene desvelos (“Me duermo apenas pongo la cabeza en la almohada”). La persona nunca miente. Los datos de la realidad se ajustan mágicamente para que la persona sea como un gato que cae –existencialmente- siempre de pie. Con siete vidas, además.

Estamos en presencia de la psicopatía en versión postmoderna, a la cual se puede arribar sin darse cuenta, gradualmente, desde ser una persona “normal”, “común y corriente” que simplemente se esfuerza por hacer lo mejor que puede, por su familia, por su empresa y por su país.

La posibilidad de la psicopatización se ve aumentada por otros fenómenos propios de la vida postmoderna: la televisión, la telefonía celular, los deportes extremos, los Mega Malls, entre otros. Como lo ha venido advirtiendo Sartori<sup>8</sup> desde hace algún tiempo -aunque sin mucho impacto hasta ahora (probablemente a causa del mismo síndrome al que se refiere)- la exposición prolongada a la televisión está alterando significativamente la configuración del sistema nervioso, reduciendo la capacidad de retención, la capacidad de relacionamiento paralelo y, en definitiva, la capacidad de comunicarse con el Homo Sapiens Sapiens. El Homo Videns de Sartori -que la televisión contribuye a especificar neurofisiológicamente- pareciera tener una predisposición especialmente alta para derivar en Homo Psicopaticus. La televisión ayuda al Psicópata a mantenerse fuera de Sí en aquellos momentos en que hay “riesgo” de contactarse con sí-mismo. Para el homo videns, que tiene una muy baja capacidad de comprender lo que lee y, en general, una mala memoria, es especialmente fácil borrar datos como, por ejemplo, las promesas realizadas. El mismo efecto es producido por otros ámbitos llenos de “sobreexcitación” que abundan en la vida contemporánea: los deportes extremos, los Mega Malls, las Mega Discotecas, etc.

¿No será en este tipo de factores que los alemanes debieran buscar la explicación a su desastroso y avergonzante resultado en los últimos ranking de desempeño de sus estudiantes? ¿No será que ese 25% del total de estudiantes alemanes de 15 años que no es capaz de comprender un texto simple son Homo Videns? ¿No será también esa la explicación de que el 40% de los chilenos alfabetos presenten el mismo síndrome, y que sólo el 2% tenga una comprensión de lectura alta, no obstante que el 12% tiene educación superior completa? ¿No serán los estudiantes asesinos que aparecen en colegios estadounidenses Homo Videns Psicopaticus? Lo que está claro es que la televisión influye en la violencia, como lo acaba de reafirmar el estudio publicado por Science<sup>9</sup>. Pero tal vez el error es seguir pensando que se trata de la violencia tradicional, aquella que eventualmente conduce a la culpa, al

<sup>7</sup> Heifetz, R. y Linsky M. “Managing Onself: A Survival Guide for Leaders”, Harvard Business Review, junio 2002.

<sup>8</sup> Sartori, Giovanni. “Homo Videns”. Santillana SA Taurus, 1998, Madrid España

<sup>9</sup> Craig A. Anderson; Brad J. Bushman. “The Effects of Media Violence on Society”, Science Magazine, Abril de 2002 (<http://www.sciencemag.org/cgi/content/summary/295/5564/2377> ).

remordimiento y al arrepentimiento y, bajo condiciones adecuadas, eventualmente a la rehabilitación y la reparación del daño causado.

El Homo Videns opera, en ocasiones, como un autómatas sin conciencia. El Homo Psicopaticus lo hace así incluso cuando viola, tortura o mata. Física o psíquicamente. Si bien la psicopatía es normalmente asociada a aquellos eventos cuyas consecuencias tienen visibilidad física y pública (como es el caso de la violación sexual y el asesinato), la conducta psicopática se manifiesta en muchos otros ámbitos donde los daños son tan graves como ellos, pero menos visibles y estridentes. La conducta psicopática se está dando con cada vez más frecuencia en el ámbito político y en las empresas y organizaciones, tanto privadas como públicas.

### **TERCERA PROVOCACIÓN**

**“NO ESTAMOS CONDENADOS A LA PSICOPATÍA”**

**“EL HOMBRE NO ES UN LOBO PARA EL HOMBRE”**

**“SÓLO EL AMOR ES FECUNDO Y NOS PUEDE SALVAR”**

**“NECESITAMOS PARA ELLO CAMBIAR DE PARADIGMA”**

**“HERACLITO, PASCAL, NIETZSCHE, REICH Y MATURANA NOS PROVEEN DE UN CAMINO ALTERNATIVO: EL CAMINO DEL CUERPO Y SUS RAZONES, EL CAMINO DEL AMOR”**

No estamos condenados a la deriva del nihilismo y la psicopatía. Caminos nuevos y radicalmente mejores para la humanidad son posibles. Tenemos evidencia contundente acerca de ello. Tenemos teoría y tenemos tecnología para lograrlo. Ese es el meollo de este artículo: mostrar la posibilidad concreta de cambiar de rumbo.

Seguir aferrado al camino actual ya no es una buena opción, ni siquiera para aquellos que en la deriva seguida hasta ahora son ganadores, poderosos y exitosos. Tal vez ése es el único efecto positivo del atentado a las Torres Gemelas: constituir una evidencia palpable, clara y contundente de que nadie puede vivir realmente tranquilo en el mundo que hemos construido.

La clave para el cambio de rumbo está en la toma de conciencia respecto a la capacidad de la especie humana para especificar el mundo en que desea vivir. Me refiero al Homo Sapiens Sapiens.

Pienso que interpretar lo que nos está ocurriendo en términos de la evolución de las especies, es una buena cosa. Creo que caímos en la arrogancia de pensar que dicha evolución terminaba en nosotros. Algo así como “El Fin de la Evolución”. Pienso que lo que estamos viviendo es una circunstancia histórica trascendental, en que lo que está en juego no es sólo la sobrevivencia del planeta como unidad ecológica mayor, sino también el tipo de especie biológica a que nuestro funcionamiento como ecosistema dará origen. Cuando Sartori nos propone la distinción Homo Videns nos invita, pienso yo, a una reflexión de esta profundidad. Intento yo en este ensayo una contribución en esa misma línea, una invitación provocativa a pensar, proponiendo la distinción Homo Psicopaticus. Creo que tomar conciencia del peligro que tiene, para todos los habitantes del planeta, la proliferación de esta especie nos puede ayudar a atrevernos a explorar otros caminos de evolución.

Pienso y propongo que la clave para lograr derroteros mejores para la humanidad está en la expansión de conciencia. Entiendo esta expansión como un proceso permanente y constitutivo de lo humano, pero también, y especialmente en las actuales circunstancias, como un salto a un estado de conciencia cualitativamente diferente de aquel en que hemos vivido en la deriva de los últimos siglos.

Dicho de otra manera, pienso que necesitamos el coraje de instalarnos en un metadominio constitutivo de los dominios desde los cuales hemos reflexionado hasta ahora sobre la génesis y carácter de la condición humana. Necesitamos, por así decirlo, de una metametafísica. De una filosofía. Necesitamos estirar el cuello un poco más alto para visualizar desde allí los fundamentos de la existencia humana.

Una meta-metafísica posible es la propuesta desde la biología por Humberto Maturana, que provee, desde la epistemología experimental, evidencia empírica sólida a la tesis del constructivismo, que tantos han invitado infructuosamente a considerar a lo largo de la historia. Pienso que llegó, ahora sí, la hora del constructivismo. Es en la adopción de la postura de que la realidad no existe sino como una construcción individual y social, que yo creo encontraremos la salida a la actual crisis. Es en abandonar la búsqueda de la verdad donde está hoy la verdad.

Maturana nos propone que los seres humanos pueden ser interpretados como maquinas, como sistemas determinados estructuralmente, animales a los cuales les pasa en cada momento lo único que les puede pasar, dado cómo están hechos, lo cual, además, es un resultado de su historia.

En la mirada que Maturana nos propone, no nacemos predeterminados a ser de ninguna manera. Incluso más, si bien nacemos con la potestad de ser humanos, que seamos humanos o no dependerá del contexto en que crezcamos como tal. No nacemos humano, nos hacemos humanos entre humanos, de un tipo humano contingente a los humanos en que crecemos.

De acuerdo a Maturana, no vemos realidades afuera. Vemos lo que vemos dependiendo del tipo de humano que somos, del tipo de ojos con que miramos y del tipo de emociones en que nos encontramos. Un Homo Sapiens ve distinto y siente distinto que un Homo Videns. Ve distinto y siente distinto que un Homo Psicopaticus. Y cada uno de ellos ven distinto y sienten distinto dependiendo de los ojos y emociones con que, en un determinado momento, miran. Cada una de estas especies se forma en la interacción con el medio, y cada uno de ellos tiene una gama de ojos y una gama de emociones contingente a su historia.

Digámoslo brutalmente: los seres humanos se “fabrican” socialmente. Cuando un humano viola, tortura o mata, es su estirpe la que viola, tortura y mata. Son sus padres, sus profesores, sus amigos, todos los que han participado en la especificación de su estructura los que lo hacen. Todos son, por tanto, responsables

Y así como la sociedad puede “fabricar” personas violentas, que niegan al otro en su legitimidad y en su dignidad, que violan, torturan y matan -física, psíquica o espiritualmente- la sociedad puede también, si es que quiere, “fabricar” seres humanos amorosos, respetuosos, libres y creativos, conscientes de sí-mismo y de su entorno.

Maturana nos propone que somos hijos del amor. Que lo distintivo de los humanos, por sobre cualquier otra diferencia respecto al resto de las especies, es la capacidad de aceptar al otro como legítimo otro en la diferencia, por significativa que ella sea, y de llegar a amarlo en la recurrencia de la interacción. Ello requiere de capacidad de amar. Y la capacidad de amar se obtiene desde el ser amado. Cuando niño especialmente, pero también durante toda la vida.

Esta es una propuesta interpretativa sobre lo humano, un paradigma sobre lo humano, que, sin lugar a dudas, nos permitiría, si lo adoptáramos, una deriva individual y social mucho más cercana a la convivencia armónica, a la paz y al amor, que lo que hasta ahora hemos logrado.



Entonces, tomar conciencia del rol de los paradigmas en la evolución de la especie humana es una cuestión central. También es central tomar conciencia del peligro que reviste no ver los paradigmas como paradigmas, sino como verdades inmanentes, que es lo que parece habernos pasado en los últimos 25 siglos. Son los paradigmas los que especifican el espacio de lo posible para la deriva de la especie humana. Son los paradigmas corporizados los que especifican la experiencia humana, incluyendo la experiencia de los paradigmas.

#### **CUARTA PROVOCACIÓN**

**“ EN LA REVOLUCIÓN EPISTEMOLÓGICA Y ONTOLÓGICA, EL ROL DEL ESTADO ES DETERMINANTE”**

**“EL DE LOS DIRECTIVOS PÚBLICOS, POR ENDE, TAMBIEN”**

Tal como lo propusiera en “Sociotecnología: Construcción de Capital Social para el Tercer Milenio” (Vignolo, 2002), la modernización de la gestión pública puede conceptualizarse como un proceso de construcción de capital social. Esto es, como un fortalecimiento de la capacidad de producir valor por parte del Estado, en su acepción más amplia, que incluye toda institución y actividad que vele por el interés de la sociedad en su conjunto.

Lo interesante de la mirada desde el Capital Social es que no sólo provee de directrices claras y precisas para fortalecer el sector público. También le provee de un nuevo rol central: ser un facilitador del fortalecimiento del Capital Social del conjunto de la sociedad y, en particular, de aquellas organizaciones que enfrentan problemas estructurales para lograr este objetivo autónomamente.

Los enfoques y los caminos para incrementar el Capital Social son múltiples y variados. En todos ellos, sin embargo, el rol del Estado es significativo. El Rol del Estado es especialmente relevante si se adopta una postura constructivista. Especialmente peligroso también. Si la realidad no existe allá afuera, sino que se construye socialmente, entonces el espacio de posibilidades de ser y hacer de una sociedad es infinitamente mayor que el que nos provee una concepción esencialista.

Pienso yo que, al menos en las fases fundacionales de una opción constructivista, es clave la articulación de espacios de encuentro, reflexión y diseño social, que demandan de un rol especialmente delicado de los actores públicos. Y aún no estoy muy seguro de todo esto. Es posible que en breve, dada mi preferencia por los procesos centrados en la sociedad civil, cambie de opinión a este respecto.

De lo que sí estoy seguro es que una opción humanista constructivista provee de un muy buen marco para repensar profundamente el tema de la Reforma del Estado y la Modernización de la Gestión Pública, en particular en lo que se refiere a la Formación de Directivos Públicos.

A diferencia de lo que ocurre en el sector privado, donde se acepta –o se ha aceptado hasta ahora– la legitimidad de una conducta para sus ejecutivos orientada por la “maximización de la utilidad subjetiva”, en el sector público se espera de parte del directivo una lógica de acción y una motivación que está en la base de su labor, y que incluye la preocupación por los otros, en particular por aquellos menos hábiles para valerse por sí-mismos, como una cuestión central.

El paradigma metafísico-racionalístico, en particular en sus versiones más recientes -que incluyen una creciente dosis de “atomismo competitivo”- no constituye una buena base paradigmática para sustentar acciones de servicio a los demás y de cuidado de otros. Entre muchas otras cosas, por el simple hecho que el otro -en este caso el ciudadano- tiende a ser conceptualizado como un ente predeterminado, cuya acción es volitiva y que, por tanto, enfrenta la situación que enfrenta, básicamente, fruto de su propia

decisión o de su mala o buena suerte en el azar genético.

Un directivo público que se conceptualiza a sí-mismo y al resto de los seres humanos -incluyendo los funcionarios públicos de su servicio y los ciudadanos a los cuales su servicio sirve- como entes racionales movidos por un afán egoísta de satisfacción propia, difícilmente podrán llegar a vivir en la emoción del servicio a los demás.

Un Directivo Público formado en el paradigma “metafísico-racionalista-competitivo”, especialmente si ha evolucionado hasta transformarse en un Homo Videns, no contribuirá con su accionar a generar relaciones de creciente colaboración con los demás, no generará ambientes relacionales positivos ni logrará liderazgos sanos. En síntesis, no contribuirá al incremento del Capital Social de las organizaciones que dirige. Por el contrario, más bien tenderá a destruir relaciones, a socavar confianzas, a debilitar los proyectos colectivos: a destruir Capital Social.

Un Directivo Público formado en el cuidado de “sí-mismo”, en el “Liderazgo de Sí-mismo”, por el contrario, será capaz de generar confianza, escuchar clientes, fortalecer relaciones, crear climas de colaboración y entusiasmo, facilitar procesos de construcción colectiva de proyectos de desarrollo organizacional. En síntesis, de incrementar el Capital Social en las organizaciones que dirija.

## **QUINTA PROVOCACION**

**“LA REVOLUCION HUMANIZANTE YA EMPEZO EN EL MANAGEMENT AMERICANO”  
“EL FRIO E IMPERSONAL MUNDO DE LOS NEGOCIOS YA NO ES NI FRIO NI  
IMPERSONAL”  
“AHORA SI PODREMOS TRANSFERIR SIN MAYOR TEMOR NI ADAPTACION LAS  
PROPUESTAS DEL MANAGEMENT PRIVADO AL SECTOR PUBLICO”**

Lo argumentado hasta ahora puede aparecer como una romántica y reminiscente propuesta revolucionaria, propia de los años 60. Especialmente a aquellos que, habiendo suscrito posturas humanizantes en aquellos tiempos, hayan luego evolucionado hacia la “Nueva Pragmática Universal”, al cual tanto ha contribuido la evolución y el imperio de la Teoría Económica.

Lo interesante es que este tipo de propuestas rehumanizantes han surgido con mucha fuerza en los últimos años en el management anglosajón. Eso se observa con singular claridad en la evolución de los temas privilegiados por la prestigiosa Harvard Business Review.

Por razones de tiempo, sólo referiremos al lector en las próximas líneas a algunos de los puntos más relevantes de dicha evolución. Un punto de inflexión podría situarse en el número de Noviembre-Diciembre de 1998, de dicha revista, donde la mayoría de los artículos tienen algún tipo de relación con lo que podría denominarse una “aproximación no-racionalística” del management. Uno particularmente interesante es aquel que lleva por título “Work and Life: The end of the zero-sum game”. Otro es aquel en el cual Goleman muestra con contundencia empírica el rol de la Inteligencia Emocional en el desempeño de los líderes.

Otro número de HBR que marca con claridad esta tendencia es el de Abril- Junio del 2001. Su editorial, titulado “Can we talk?” pone el acento en el déficit conversacional de las empresas modernas y las personas que las lideran. Y en la sección “The 5 Breakthrough Ideas for the Business Agenda” incluye una que, bajo el título “Only Connect”, anuncia el fin de la era de la Gestión de Personas –¡qué a la

mayoría de las empresas del mundo ni siquiera alcanzó a llegar!- y el inicio de la Era de la Gestión de Relaciones. No sorprendentemente esta transición se asocia a la llegada del paradigma del Capital Social al management.

Punto culmine de esta evolución del Harvard Business Review, que a diferencia de muchas otras revistas de management no va dirigida a los académicos del área sino a los “practitioners” del management, es el número especial de Diciembre 2001, el primer número especial en 79 años de existencia de la revista. Titulada “Breakthrouh Leadership...It’s Personal” y subtitulada “Why the best strategy today is knowing yourself” anuncia con mucha claridad y entusiasmo la emergencia de un paradigma humanista del management. Su artículo central “Primal Leadership”, de Goleman, Boyatzis y McKee, que anticipa el libro del mismo nombre publicado en marzo de 2002, establece una muy interesante relación entre el management, la neurociencia, la medicina, poniendo en el centro del desempeño de las empresas los fenómenos emocionales en general y el Diseño, la Gestión y el Liderazgo de Sí-mismo de los líderes empresariales en particular.

Este vuelco del management anglosajón muestra con claridad el agotamiento del modelo tradicional de diseño y gestión de organizaciones. Y muestra una opción de salida por la vía de la rehumanización de las empresas productivas y de todo tipo de organizaciones sociales.

Esta evolución del management privado genera un contexto muy interesante para repensar el proceso de reforma y modernización de las instituciones públicas y, muy en particular, el proceso de formación (¡y reformación!) de los directivos públicos. Ahora sí es posible mirar con mucho mayor optimismo el proceso de transferencia de los desarrollos del management privado hacia el mundo de la gestión pública. Si las empresas privadas entran en un proceso de revolución rehumanizante, centrando la atención en las personas y en sus relaciones, en la relación entre productividad y felicidad, entonces las barreras entre ambos mundos, si bien no desaparecerán del todo, se verán fuertemente disminuidas. La diferencia entre lo privado y lo público será incluso menos nítido que en las concepciones tradicionales de corte racionalista y economicista.

## **SEXTA PROVOCACIÓN**

### **“LA CLAVE DE LA FORMACION DE DIRECTIVOS ES LA EXPANSIÓN DE LA CONCIENCIA DE SÍ”**

La misma evidencia que exhiben los artículos de Harvard Business Review es la que se ha logrado de la aplicación de las Tecnologías de Construcción de Capital Social desarrolladas por el Programa de Habilidades Directivas del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile en numerosas experiencias de capacitación de directivos y asesoría a organizaciones del mundo público y privado.

Con una mirada sobre lo humano y lo social articulada a partir de la Biología del Conocer y del Amar de Humberto Maturana y el Funcionalismo Orgonómico de Wilhelm Reich, apoyándose en las tecnologías tradicionales de la Ingeniería Industrial y la Ontología Lingüística de las Organizaciones propuesta por Fernando Flores, de las cuales se aleja en todo aquello que significa vulnerar el principio de la “irrestriccta aceptación del otro como legítimo otro en la convivencia”, el Programa de Habilidades Directivas ha desarrollado un modelo de formación de directivos centrado en la expansión de la Conciencia de Sí.

Los elementos centrales del modelo epistemológico y pedagógico utilizado son:

1.- Se introduce cognitivamente a los participantes en los procesos formativos a las concepciones constructivistas de la realidad, “a la Maturana”, aquellas centradas en la Biología del Amor y la Biología del Conocer y se los invita a explorar vivencialmente, a través de ejercicios individuales y grupales, las implicancias prácticas de dicha opción epistemológica y ontológica.

2.- Se los introduce también cognitivamente a los cambios ónticos y ontológicos ocurriendo en el mundo de las empresas, la economía y la tecnología, a través de un intensivo proceso de lecturas y presentaciones de expositores de alto impacto.

2.- Se guía a los participantes en un proceso de investigación de sus ámbitos de satisfacción de satisfacción e insatisfacción, buscando identificar “Quiebres Maestros”, entendidos estos en el sentido heideggeriano, como aquello que impide el libre fluir del ser en el hacer, en una transparencia que genera maestría en la acción y bienestar al mismo tiempo. Esto a lo largo del período que dura el proceso formativo, normalmente no menos de 8 meses, en un formato que incluye sesiones presenciales -habitualmente residenciales y de no menos de dos días de duración- trabajo individual y grupal permanente y supervisión a distancia vía Internet o Intranet.

3.-En paralelo con el proceso de declaración de “Quiebres Maestros” se hace una investigación sobre las “Core Competences” personales y los “Paradigmas Encadenantes de la Innovación Personal”, apoyándose en una investigación de la identidad pública de la persona.

4.-Se generan a partir de allí Proyectos Personales de Aprendizaje y Redes de Ayuda para apoyar dichos proyectos.

Lo anterior se traduce normalmente en:

- a) Un significativo incremento en el “Sentido de Urgencia” respecto a los cambios exigidos en los estilos de liderazgo y gestión por las nuevas realidades organizacionales.
- b) Vivencias significativas en el espacio emocional relevante para el desempeño como directivo
- c) Una autoevaluación y una evaluación del entorno en relación al nivel personal de las habilidades requeridas por el trabajo directivo.
- d) Un significativo incremento de las redes de relaciones, dentro y fuera del ámbito laboral, Una revisión y un refortalecimiento de la estructura valórica y de ideales, y, por sobre todo
- e) Un muy significativo incremento en la conciencia de Sí, que le permite al participante:
  - Un rediseño de su estilo y posición laboral, en función de alinear su trabajo con su ideales y valores, aprovechando al máximo sus fortalezas y haciendo irrelevantes sus debilidades.
  - Un incremento en el nivel de motivación, productividad y bienestar en el trabajo
  - Un mejoramiento en la calidad de las relaciones laborales y personales
  - Un mejoramiento en la salud y en la calidad de vida en general.

La experiencia de casi 15 años trabajando en esta línea, con muy variados tipos de organizaciones y personas, ha mostrado con mucha claridad que es posible obtener incrementos significativos y simultáneos de productividad y calidad, dentro y fuera del trabajo en la organización. Y ha mostrado también que, más que en el incremento de los conocimientos y habilidades, o en el cambio actitudinal, es en el incremento de la Conciencia de Sí donde ha estado la clave del éxito de estos programas. Es desde allí que las personas han podido mejorar sus estándares de desempeño en la acción sin perder la capacidad de volver a Sí, haciendo una revisión ética de su conducta y alejando el riesgo de caer en

conductas psicopáticas, en la manipulación o en la simbiosis.

Es tanto la prolongada experiencia práctica de este equipo de la Universidad de Chile como la evolución del management anglosajón la que me lleva a proponer con mucha confianza y optimismo la tesis de que la encrucijada histórica que vivimos tiene una interesante opción rehumanizante entre sus alternativas de resolución. Dependerá de nuestra voluntad y capacidad para generar alianzas poderosas el que la plena recuperación del Homo Sapiens Amans y no la instauración del Homo Videns Psicopaticus sea la deriva de la especie. Y pienso que los Directivos Públicos tienen un muy interesante rol que jugar en esta tarea.

### Referencias Bibliográficas.

1. Anderson, Craig A.; Brad J. Bushman. "The Effects of Media Violence on Society", Science Magazine, Abril de 2002  
(<http://www.sciencemag.org/cgi/content/summary/295/5564/2377> ).
1. Argyris, Chris. "Overcoming Organizational Defenses". Prentice-Hall, USA, 1990.
2. Barker, Joel A.; Christensen; Ray J. "Discovering the Future: The Business of Paradigms" (Book & Video). Charthouse Learning Corporation – Infinity Limited, Inc. Copyright MCMXC.
3. Bourdieu, Pierre. "Meditaciones Pascalianas". Editorial Anagrama, Barcelona, 1999.
4. Calvino, Italo. "Seis Propuestas para el Próximo Milenio". Editorial Siruela, Madrid – España, 1997.
5. Drucker, Peter. "Las Nuevas Realidades". Editorial Sudamericana, Buenos Aires, 1995.
6. Drucker, Peter. "Managing Oneself". Harvard Business Review, March-April 1999.
7. Echeverría, Rafael. "El Búho de Minerva". Dolmen Ediciones, Santiago de Chile, 1993.
8. Echeverría, Rafael. "La Ontología del Lenguaje". Dolmen Ediciones, Santiago de Chile, 1994
9. Flores, Fernando; Winograd, Terry. "Understanding Computers and Cognition. A New Foundation for Design". Addison-Wesley Publishing, 1986.
10. Flores, Fernando. "Inventando la Empresa del Siglo XXI". Editorial Dolmen, Santiago de Chile, 1989.
11. Flores, Fernando. "Creando Organizaciones para el Futuro". Editorial Dolmen, Santiago de Chile, 1994.
12. Frankl, Viktor E. "Man's Search for Meaning". Beacon Press – Simon & Shuster, N.Y., 1984.
13. Fromm, Erich. "El Arte de Amar". Editorial Paidós, Buenos Aires, 1967.
14. Fromm, Erich. "El Miedo a la Libertad". Editorial Paidós, Buenos Aires, 1972.
15. Fukuyama, Francis. "El Fin de la Historia y el Último Hombre". Revista del Centro de Estudios Públicos, Número 37, Santiago de Chile, Verano de 1990.
16. Fukuyama, Francis. "Trust. The Social Virtues and the Creation of Prosperity". Free Press Paper-Backs Book, 1996.
17. Fukuyama, Francis. "La Gran Ruptura. La Naturaleza Humana y la Reconstrucción del Orden Social". Editorial Atlántida, Argentina, 1999.
18. Goleman, David. "What Makes A leader?". Harvard Business Review, November-December, 1998.
19. Goleman, Daniel. "La Inteligencia Emocional". Javier Vergara Editor, Argentina, 1996.
20. Goleman, Daniel. Primal Leadership, The Hidden Driver of Great Performance en Harvard Business Review (HBR). December 2001 – Special Issue. Volume 79, Number 11
21. Hamel, Gary. "Strategy As Revolution". Harvard Business Review, July- August, 1996.
22. Hammer, Michael; Champy, James. "Reengineering the Corporation". Haper Business, N.Y., 1993.
23. Harrison, Lawrence. "Underdevelopment is a State of Mind. The Latin American Case". Madison Books, USA, 2000.
24. Harrison, Lawrence; Huntington, Samuel (ed.). "Culture Matters. How Values Shape Human

- Progress”. Basic Books, USA, 2000.
25. Harvard Business Review (HBR). November – December 1998. Volume 76, Number 6 (Revista completa)
  26. Harvard Business Review (HBR). April 2001. Volume 79, Number 4. Page 12. From the Editor: Can We Talk? – Page 123. The 2001 HBR List: Breakthrough Ideas for Today’s Business Agenda.
  27. Harvard Business Review (HBR). December 2001 – Special Issue. Volume 79, Number 11 (Revista completa y en especial, From the Editor y el artículo de Daniel Goleman, Richard Boyatzis & Annie McKee: Primal Leadership, The Hidden Driver of Great Performance)
  28. Heifetz, R. y Linsky M. “Managing Onself: A Survival Guide for Leaders”, Harvard Business Review, junio 2002.
  29. Herrigel, Eugene. “Zen en el Arte del Tiro con Arco”. Editorial Kier, Buenos Aires, 1997.
  30. Johnson, P. “El dilema moral del capitalismo”, Artes y Letras, El Mercurio, 23 de julio de 1989.
  31. Kotter, John. “Liderando El Cambio: Por Qué Los Esfuerzos De Transformación Fracasan”. Harvard Business Review, March-April, 1995.
  32. Kuhn, Thomas. "The Structure Of Scientific Revolution". University Of Chicago Press, Chicago, 1962.
  33. Maturana, Humberto; Varela, Francisco. “De máquinas y seres vivos”. Editorial Universitaria, Santiago, Chile, 1974.
  34. Maturana, Humberto; Varela, Francisco. “El Arbol del Conocimiento”. Editorial Universitaria, Santiago de Chile, 1984.
  35. Maturana; Humberto. “El Sentido de lo Humano”. Ediciones Dolmen, Santiago de Chile, 1991.
  36. Maturana, Humberto. “Emociones y Lenguaje en Educación y Política”. Editorial Hachette/Comunicación – CED, Santiago de Chile, 1990.
  37. Maturana, Humberto; Verden-Zöllner, Gerda. “Amor y Juego: Fundamentos Olvidados de lo Humano”. Editorial Instituto de Terapia Cognitiva, Santiago de Chile, 1993.
  38. Maturana, Humberto. “Transformación en la Convivencia”. Ediciones Dolmen, Santiago de Chile, 1999.
  39. Maturana, Humberto; Vignolo, Carlos. “Conversando sobre Educación”, Revista Perspectivas en Política, Economía y Gestión, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile, Santiago, Vol 4 - Nº 2, Mayo de 2001, pág. 249 a 266.
  40. Mintzberg, Henry. "Mintzberg on Management". The Free Press, N.Y., 1989.
  41. Montero, Cecilia; Vignolo, Carlos. "Modernización de la Gestión en un Hospital Público: El Caso de la Asistencia Pública de Santiago", Revista Perspectivas en Política, Economía y Gestión, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile, Santiago, Vol 1, Nº 1, Noviembre de 1997, págs. 91 a 105
  42. Nietzsche, Friedrich. “Así Habló Zarathustra”. Editorial Planeta – De Agostini, España, 1992.
  43. Nonaka, Ikujiro, Takeuchi, Hirotaka. "The Knowledge Creating Company". Oxford University Press, N.Y., 1995.
  44. Putnam, Robert. “Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy”. Princeton University Press, 1993.
  45. Ralston, John. “Los Bastardos de Voltaire”. Editorial Andrés Bello, Barcelona, España, 1992.
  46. Ramírez Alujas, Álvaro (2002). “Reforma del Estado y Modernización de la Gestión Pública: Lecciones y Aprendizajes de la Experiencia Chilena” en Revista de Servicio Público (RSP), Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP) de Brasil. Año 53, Número 1, Edición Enero – Marzo de 2002, Brasilia - Brasil.
  47. Rifkin, Jeremy. “El Fin del Trabajo”. Editorial Paidós, Barcelona, 1998.
  48. Sartori, Giovanni. “Homo Videns”, Santillana SA Taurus, 1998, Madrid España.
  49. Savater, Fernando. “Ética para Amador”. Editorial Ariel, Madrid – España, 1994.
  50. Savater, Fernando. “Las Preguntas de la Vida”. Editorial Ariel, Argentina, 1999.

51. Sen, Amartya. "Development as Freedom". Anchor Books, USA, 1999.
52. Senge, Peter. "The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization". New York: Currency Doubleday, 1990.
53. Senge, Peter; et all. "The Dance of Change. The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations". DoubleDay/Currency, 1999.
54. Sennet, Richard. "La corrosión del Carácter". Editorial Anagrama, Barcelona, España 1998.
55. Sharaf, Myron. "Fury on Earth. A Biography of Wilhem Reich". Da Capo Press, N.Y., 1994.
56. Soros, Georges. "La Crisis del Capitalismo Global. La Sociedad Abierta en Peligro". Editorial Sudamericana, Buenos Aires, 1999.
57. Spoerer, Sergio. "Volver a los 17: Los Desafíos de la Gestión Política (Liderazgo, Capital Social y Creación de Valor Público: Conjeturas desde Chile)". Documento de Trabajo, N° 33, Serie Gestión, Centro de Gestión – CEGES, Departamento de Ingeniería Industrial, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile. Santiago de Chile, Diciembre de 2001.
58. Survey, "Innovation in Industry". The Economist, 20 de febrero de 1999, página 5.
59. Tanner, Deborah. "The Power of Talk". Harvard Business Review, September-October 1995.
60. Varela, Francisco. "Conocer". Editorial Gedisa, Barcelona, España, 1990.
61. Varela, Francisco. "Ética y Acción". Ediciones Dolmen, Santiago de Chile, 1996.
62. Vignolo, Carlos. "Gestión Pública en la Era de la Gestión". Revista de Ciencia Política, Instituto de Ciencia Política, Pontificia Universidad Católica de Chile, Vol. XV, Números 1-2, Santiago de Chile, 1993. Páginas 169 – 186.
63. Vignolo, Carlos. "Zen en el Arte de Innovar: Hacia un Nuevo Paradigma de la Innovación Empresarial", Revista Estudios Públicos, Centro de Estudios Públicos, Santiago, Vol N° 70, otoño 1998, pág. 173 a 200.
64. Vignolo, Carlos. "Nuevos Paradigmas en Management: Una Aproximación desde la Experiencia de Modernización de los Sistemas Públicos de Salud en Chile", Reforma y Democracia, Revista del CLAD, Caracas, N° 11, junio 1998, pág. 49 a 78.
65. Vignolo, Carlos. "Repensando el Pensar", La Universidad Piensa a Chile. Anales de un Foro Académico, Profesor Luis Riveros (Editor), Colección Sociedad, Estado y Políticas Públicas, Ediciones LOM, Julio de 2001, pág. 63 a 75.
66. Vignolo, Carlos. (2002,a) "Sociotecnología: Construcción de Capital Social para el Tercer Milenio", en Reforma y Democracia, Revista del CLAD, Caracas, N° 22, Febrero de 2002, pág. 171 a 198.
67. Vignolo, Carlos. (2002,b) "Desencadenando la Innovación en la Era de la Información y el Vértigo Nihilista: Siete Proposiciones para el Desarrollo de América Latina en el Siglo XXI y la Rehumanización de la Humanidad en el Tercer Milenio. (Por aparecer en Baeza, R. y otros (editores) "The Place of Man in the Information Age: A Latin American Perspective)
68. Waissbluth, Mario. "Industrialización y Tecnología en América Latina: Diagnóstico Psicoanalítico y Opciones Fantásticas". UNAM, México, 1984.

## **Reseña Biográfica.**

**Carlos Vignolo Friz.** Ingeniero Civil Industrial y Magister en Ingeniería Económica de la Universidad de Chile. Ph.D.(c) en Economía, Universidad de Sussex. Actualmente se desempeña como académico, Director del Centro de Gestión (CEGES) y Director del Programa de Habilidades Directivas (PHD) del Departamento de Ingeniería Industrial de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile. Consultor y Director de Empresas. Anteriormente se desempeñó como Director de Fundación Chile, Presidente del Club de Innovadores, Director del Programa de Gestión y Economía de Sistemas de Salud.

Ha sido Profesor Visitante de ESADE en Barcelona para el Programa de Alta Dirección de Empresas (ADE).

Centro de Gestión (CEGES)  
Departamento de Ingeniería Industrial  
Universidad de Chile  
República 701  
P.O.Box 2777.  
Santiago, CHILE