

UNA NUEVA MIRADA

Carlos Sandoval P.

Nuestra actitud natural ante el mundo y ante nosotros mismos es operar bajo la creencia de un "mundo externo objetivo" y por lo tanto, vivir bajo el supuesto de que nos relacionamos con objetos, cosas, personas y entornos cuyo significado, valor, existencia y sentido es independiente de nosotros.

Así mismo, la concepción tradicional del ser humano nos dice que somos seres fundamentalmente racionales y que por medio de la razón podemos conocer y conocernos con objetividad. El lenguaje aparece como el instrumento que nos permite "captar" el ser verdadero y absoluto del mundo.

Otra creencia enraizada en nuestra cultura occidental es que la historia no es más que el despliegue de nuestro ser dado. La vida aparece como el escenario en donde se hace presente aquello que somos en potencia al momento de nacer.

Aún más, nuestra tradición abstracta e intelectualista nos lleva a vivir bajo el supuesto de que el ser o la esencia de nosotros y las cosas es algo "invisible", que está más allá de lo que podemos ver y tocar. En el extremo ha provocado que separemos nuestro ser de la acción, el cuerpo del alma, esencia de materia.

Esta actitud natural se revela en nuestra vida cotidiana de muy diversas maneras: cuando señalamos "Juan es honesto" o "María no es confiable" estamos operando bajo el supuesto de que la honestidad y la confiabilidad son características que

le pertenecen al ser de Juan o María. Cuando despreciamos las creencias de otras culturas o épocas como error, falta de conocimiento científico o inmadurez mental, estamos operando bajo el supuesto de que existe una realidad única y verdadera que ha sido, afortunadamente, conocida por nosotros: "Míralos, creer en una tierra plana", "Que absurdo, o que inocentes, vivir suponiendo la existencia de múltiples dioses", etc.

Más cerca aún, cuando en la discusión con nuestros hijos o en las organizaciones damos el argumento final, "Esto se hace, porque las cosas son así", estamos reclamando obediencia por el hecho de creer que contamos con un acceso privilegiado al conocimiento verdadero de la realidad.

En nuestra vida personal al señalar "yo soy así... tímido, extrovertido, exitoso, etc.", estamos viviendo bajo la creencia que aquello que decimos pertenece a nuestro ser permanente e inmutable y por tanto nunca podrá cambiar, siempre será así, independiente de las circunstancias o esfuerzos que realicemos.

Este artículo es una invitación a poner entre paréntesis la forma habitual que tenemos de estar en el mundo y de comprendernos a nosotros mismos. La invitación surge de nuestra convicción que los cambios ocurridos en las últimas décadas han puesto en crisis el paradigma desde el cual vivimos: La globalización de la información y el saber desafían nuestras convicciones tradicionales; el cambio en el entorno de los negocios y la tecnología pone en juego nuestras capacidades y

creatividad; la crisis medio -ambiental cuestiona nuestra forma de vivir; la crisis de los modelos ideológicos nos devuelve la responsabilidad de dar sentido a nuestra existencia.

Postulamos que vivimos en mundos interpretativos; es decir, nuestra realidad está construida a partir de un conjunto de creencias, paradigmas y juicios maestros. Sostenemos que la conciencia del ser humano no se reduce a la racionalidad y que nuestro ser es una compleja coherencia entre cuerpo, emoción y lenguaje; postulamos que a través del lenguaje no sólo describimos el mundo: a través del él generamos nuevas realidades y le damos sentido a nuestra existencia. Creemos que la vida es un espacio abierto para inventarnos a nosotros mismos.

◆ **Vivimos en mundos interpretativos**

Más allá de lo que sea o no efectivamente el mundo, es posible observar que toda cultura, organización o persona vive a partir de un conjunto de interpretaciones, creencias o paradigmas que constituyen para ella la realidad misma. Los paradigmas o juicios maestros sobre los cuales se sostiene una cultura determinan "lo que somos", el "mundo en que estamos o vivimos" y "lo que es significativo para nuestra comunidad".

La cultura previa a Colón que vivió bajo la certeza de la planitud de la Tierra, el mundo medieval que vivió bajo el dato que la Tierra está al centro del universo, los griegos que

vivieron bajo la certeza que el mundo se regía por la voluntad y deseo de los dioses.

Así también el niño que vive con la certeza de la existencia del Viejo Pascuero, la organización que opera bajo el supuesto que nunca se podrá hacer tal cosa o que siempre serán los primeros del mercado. La persona que se relaciona con el mundo a partir de la creencia que se debe desconfiar de todo, no creer en nadie, etc.

Nos interesa subrayar que las creencias o juicios maestros que constituyen el mundo para una cultura no son "ideas" que las personas tengan sobre el mundo; más bien son la realidad misma. El niño no requiere pensar la existencia del Viejo Pascuero, la persona desconfiada simplemente ve como el mundo la quiere agredir o engañar. Desde otra perspectiva podemos señalar: las creencias no las tenemos, ellas nos sostienen a nosotros.

Aceptar que vivimos en mundos interpretativos pone en cuestión el modo cómo hemos pensado tradicionalmente el concepto de verdad. Podemos decir que dentro del espacio infantil es "cierto" que el Viejo Pascuero pasó a dejar los regalos, que para los medievales "es evidente" que el sol gira en torno a la Tierra o que para la cultura indígena la cosecha no prosperó pues los dioses no lo quisieron. Como es posible observar en esta mirada, la "verdad" es la adecuación que guardan nuestras afirmaciones con el conjunto de creencias que

constituyen la realidad y no con la realidad misma.

En definitiva, no sabemos como las cosas son. Sólo podemos llegar a decir como las observamos o interpretamos.

◆ **Todo lo dicho es dicho por alguien**

Una de las más notables consecuencias que tiene reconocer que vivimos en mundos interpretativos es que en el tipo de mundo que vivimos se deja ver el tipo de ser que somos. En todo lo que hacemos o decimos se transparenta el tipo de persona en que nos constituimos al momento de decir o hacer lo que hacemos.

Quién ve en el mundo constantes amenazas, malas intenciones y tragedias nos revela su actitud vital de desconfianza. Aquel que en las organizaciones siempre tiene disponible el "nunca lo podremos hacer" revela su actitud resignada ante el futuro. Quién ante un bosque se conecta con la divinidad y la trascendencia nos delata su actitud mística, aquel que ve preguntas sobre el mecanismo de la vida su actitud científica, el que observa "kilos de madera o metro ruma" su ser comercial.

Humberto Maturana ha señalado lo anterior con dos aforismos: "Todo lo que decimos sobre lo observado (el mundo) revela el tipo de observador que somos" y "Todo lo dicho es siempre dicho por alguien".

◆ **Todo hacer y decir trae un mundo a la mano**

Otra consecuencia de aceptar que vivimos en mundos interpretativos es observar que toda creencia, juicio o acción sobre el mundo o nosotros mismos abre un horizonte de acciones posibles y cierra otros; en definitiva, trae un mundo a la mano.

A todos seguramente nos ha pasado que cuando queremos arreglar un objeto y nos falta una pieza, el entorno inmediatamente se transforma en un mundo instrumental: cada alambre puede servir para arreglar el motor, la silla puede transformarse en escalera y el tenedor en destornillador. Desde la inquietud técnica aparece un mundo de herramientas.

Qué distinto mundo de posibilidades abre decir "Yo nunca podré aprender inglés pues soy negado para los idiomas" a " me cuesta aprender inglés", o "necesito ayuda para emprender esta tarea". La primera genera un mundo de cero posibilidades de aprendizaje, la segunda un mundo que deja abierta la posibilidad de aprender y la tercera un mundo que nos abre a una red de ayuda.

Desde la desconfianza las acciones posibles son defenderse, precaverse, aislarse, aparapetarse; desde el aburrimiento el mundo a la mano aparece opaco y con pocas posibilidades de movernos; desde la motivación el futuro aparece como desafío.

En definitiva sostenemos, que la perspectiva desde la cual vivimos el

mundo o nos interpretamos a nosotros mismos, determina el mundo de posibilidades de acción que tenemos en él.

Como ya lo hemos dicho, aceptar que vivimos en mundos interpretativos supone "renunciar" al criterio tradicional de verdad que sostiene, que hay una interpretación correcta de la realidad a la que deben, en última instancia someterse o rendirse las demás.

Si renunciamos al criterio tradicional de verdad podemos preguntarnos ¿qué criterio usamos para evaluar o decidir entre interpretaciones diversas? Sostenemos que en un nivel pragmático un criterio que nos permite decidir por interpretaciones diversas es observar las posibilidades de acción y bienestar que nos ofrecen las creencias, juicios o explicaciones que tenemos. A nivel ético sostenemos que el criterio para evaluar las interpretaciones es el respeto que ellas implican a nosotros mismos, los otros y el entorno.

Por ejemplo, declarar "esto nunca lo podré hacer" encierra una visión resignada del futuro y promete mantener en forma permanente el nivel de ineffectividad y sufrimiento que nos produce no poder realizar lo que aspiramos. Declarar "requiero ayuda para emprender esta tarea" abre un futuro de posibilidades y oportunidades de aprendizaje, así como ofrece la posibilidad de poner término a la insatisfacción que nos provoca la situación.

Aprender a observar el poder de acción y bienestar que nos ofrecen las interpretaciones en que vivimos

es, a nuestro juicio, una gran herramienta de transformación personal, profesional y de liderazgo al interior de las organizaciones.

Sinceramente, creemos que cada uno de nosotros, en distintos ámbitos, ha desarrollado excelentes explicaciones. Sin embargo, miradas desde su poder de acción o bienestar, no prometen otra cosa que seguir donde estamos, más de lo mismo o más sufrimiento.

◆ **Cuerpo, emoción y lenguaje**

Sostenemos que la prioridad dada a la razón en nuestra cultura occidental ha provocado casi un completo olvido del cuerpo y la emocionalidad. Hemos llegado a pensar que el cuerpo es como el envoltorio que contiene nuestro verdadero ser y a las emociones como aquello que altera o modifica nuestro correcto pensar, decidir y juzgar.

Sostenemos que cada situación en que nos encontramos en la vida gatilla en nosotros una determinada coherencia entre emoción, cuerpo y lenguaje. Aunque parezca obvio decirlo, siempre estamos en el mundo desde una posición corporal, en un determinado estado de ánimo y en un posible mundo de conversaciones o interpretaciones.

Desde la alegría, por ejemplo, el cuerpo se expande y las interpretaciones sobre el futuro están preñadas de posibilidad. Desde la tristeza el cuerpo se recoge y el futuro está dominado por la pérdida de algo querido.

Es curioso, pero en la vida cotidiana operamos muchas veces tomando en consideración la coherencia entre emoción, cuerpo y lenguaje. Al entrar a una sala de reuniones y observar rápidamente los cuerpos tensos de los participantes y sus caras aburridas intuimos la emoción de conflicto que gobierna ese encuentro y también sabemos automáticamente el tipo de conversaciones que son posibles allí.

Al entrar a nuestra casa y saludar, el solo tono de la respuesta de nuestra pareja o hijos nos da un indicio de los estados de ánimo en que se encuentran y nos indica el tipo de conversaciones que son o no posibles dentro de ese entorno emocional.

Al ver las personas de lejos gesticular en diversas conversaciones o tan sólo caminar por las calles, podemos suponer en ellos una determinada emoción y un posible mundo de conversaciones.

Muchos de nuestros intentos de transformación personal y organizacional los hemos visto frustrados por pensar que basta tener la claridad racional del cambio para que éste suceda, sin embargo, a poco andar descubrimos que la mera declaración no es capaz de modificar lo que deseamos: dejar de fumar, ejercer la autoridad, aprender a confiar, adaptarnos a los cambios.

Observar la coherencia entre cuerpo, emoción y lenguaje nos abre un inmenso terreno de aprendizaje efectivo pues podemos diseñar aprendizajes que involucren los tres ámbitos de nuestro ser. Hay veces

que nuestro problema para confiar o ejercer la autoridad está vinculado a que no hemos desarrollado una postura corporal para ello, otras nos faltan las conversaciones o emociones que la hagan posible. Para decirlo brevemente, el observador del mundo y de nosotros mismos que somos, se constituye a partir de la postura emocional, corporal y lingüística en que estamos.

♦ El lenguaje es acción

Como cultura occidental hemos vivido bajo una concepción pasiva del lenguaje; es decir, operado bajo el supuesto que el lenguaje fundamentalmente describe la realidad tanto exterior como interior. Frases como "Esto es un bosque", "Juan es honesto", "Yo soy responsable", nos parecen que describen propiedades que pertenecen a las cosas que nombramos.

Nosotros postulamos una concepción generativa del lenguaje. Sostenemos que al hablar, pensar o comunicarnos no sólo describimos la realidad, también hacemos que sucedan cosas, creamos realidades que sin nuestra conversación jamás hubieran existido. En breve, el lenguaje genera mundo.

Cuando una pareja se compromete, cuando un juez dicta sentencia, cuando un árbitro cobra una falta, cuando el padre le declara el amor a su hijo, cuando el gerente contrata, despide o reconoce, al perdonar, cuando decido emprender una tarea, al ofrecer un nuevo producto en el

mercado; en todos estos casos se ha generado una nueva realidad a través de nuestra conversación, realidad que modifica nuestra identidad y nuestras posibilidades de acción en el mundo.

Cuando, por ejemplo, yo asumo el compromiso de entregar un documento en tal plazo, mi agenda de trabajo se ve afectada, mi identidad profesional comprometida y el otro puede asumir compromisos con terceros a partir de mi fecha de entrega. Al perdonar estamos poniendo fin a un conflicto que ocupó nuestra vida por un tiempo y abriendo un posible mundo de nuevas acciones con el otro.

Sostenemos que al menos en cuatro ámbitos se manifiesta el poder generativo del lenguaje, aquí sólo los enunciaremos brevemente:

a) A través del lenguaje generamos distinciones que constituyen la realidad en que operamos:

Una de las funciones claves del lenguaje es su capacidad de establecer distinciones que nos permiten observar, describir y actuar en el mundo. Los colores, la temperatura, el peso, masa, volumen, el nombre y la clasificación de las "cosas", la definición de las partes de un sistema son todas distinciones con las que operamos en la vida.

La diversidad de mundos en que vivimos tiene directa relación con el universo de distinciones que poseemos. Asimismo, nuestra capacidad de acción en el mundo está ligada a las distinciones que manejamos.

Sólo a modo de ejemplo, podemos señalar que los mundos profesionales se distinguen por poseer un gran universo de distinciones donde los otros poseemos muy pocas. El mecánico que reconoce un problema en la correa de distribución donde nosotros sólo escuchamos un ruido, el médico que reconoce un problema duodenal a partir de nuestro "terrible dolor de estómago", el economista que observa un problema en los "flujos de caja", allí donde nosotros sólo vemos un "desorden económico". Sostenemos que nosotros vemos el mundo a partir de las distinciones que poseemos.

b) A través del lenguaje damos sentido a nuestra existencia:

Otro aspecto clave en el poder generativo del lenguaje es que a través de él los seres humanos conferimos sentido a nuestra existencia. Preguntarnos por quiénes somos, cuál es nuestra misión en la vida, abrirnos a la trascendencia, son todos actos que ocurren en lenguaje. Si observamos con detención podemos descubrir que parte importante del sufrimiento en nuestra vida está ligado a la falta de sentido que damos a lo que hacemos o somos. ¡Cuántas veces ante un mismo trabajo una persona se siente realizada y llena de posibilidades de servir y la otra menospreciada! Insistimos, los seres humanos no sólo actuamos en el mundo, también dotamos de sentido lo que hacemos.

Algo importante de destacar es que el sentido de la acción es un aspecto relevante en la identidad que nos generamos y en las posibilidades de

acción y bienestar que nos ofrece el mundo.

c) A través del lenguaje coordinamos acciones:

Si recorremos nuestra vida cotidiana encontraremos que gran parte de ella transcurre en conversaciones que buscan coordinar acciones con otros: pedir algo, ofrecer, prometer, comprometerse, invitar a, dar por terminada una operación, despedir o contratar, declarar amor, reclamar. Cada una de estas coordinaciones genera nuevas posibilidades de acción en el mundo y afecta nuestra identidad como personas. Al afirmar comprometemos nuestra veracidad, al ofrecer nuestra competencia, al pedir nos comprometemos a actuar en consecuencia, declarar una misión ordena el mundo en torno a un propósito, al pedir ayuda generamos posibilidades de aprendizaje y superación de nuestros problemas.

En la concepción tradicional del lenguaje como descriptivo de la realidad, la unidad fundamental de la comunicación es la proposición; es decir, aquella oración que predica una cualidad determinada de un sujeto dado: Pedro es grande, la mesa es roja. En la concepción generativa del lenguaje, la unidad fundamental de la comunicación es el compromiso de acción presente o futuro que con ella se ha generado. Nuestra experiencia de trabajo con organizaciones y personas nos ha mostrado que parte importante de la ineffectividad, insatisfacción y sufrimiento dice relación con formas de comunicación que no están centradas en el compromiso.

Asistimos a reuniones donde parece que no pasó nada, tomamos acuerdos poco operativos, prometemos a otros cuestiones que no cumplimos, pasamos a llevar nuestras propias declaraciones fundamentales, afirmamos sin certeza, enjuiciamos sin fundamento.

d) A través del lenguaje podemos observar el tipo de observador que somos:

Una de las maravillas del lenguaje de los seres humanos es que nos permite observarnos a nosotros mismos en nuestra forma de estar y actuar en el mundo. En otras palabras, el lenguaje no sólo nos permite coordinar acciones, también podemos observar cómo coordinamos acciones; no sólo podemos conferir sentido a la existencia también podemos reflexionar sobre cómo estamos dándole sentido, o qué es dar sentido. Esta capacidad "recursiva" del lenguaje es la que nos permite aprender, innovar y ampliar el observador que somos. Por ejemplo, un equipo que decide preguntarse qué modificaciones puede realizar a su flujo de trabajo para mejorar la efectividad de su acción, una pareja que decide conversar sobre la forma que habitualmente conversa para mejorar su relación, un científico que decide conocer cómo conocemos, una comunidad que decide observar los juicios maestros en que vive para mejorar sus niveles de bienestar y efectividad, la persona que decide "mirar cómo mira su vida" para vivir mejor.

Queremos subrayar que la capacidad de ser observadores del tipo de

observador que somos no es una exquisitez intelectual. Por el contrario, es una gran posibilidad para mejorar nuestra calidad de vida, pues nos permite ampliar el ser que somos a nuevas interpretaciones que nos den más poder de acción o bienestar, también podemos ampliar nuestro dominio de acciones disponibles en ámbitos que antes nos eran desconocidos.

Si aceptamos que vivimos en mundos interpretativos podemos suponer que la casi totalidad de los problemas que nos afectan y nos hacen sufrir no dependen del mundo externo, sino de las interpretaciones que tenemos de nosotros mismos y del mundo.

Qué expectativas tengo de mis hijos que me hacen calificarlos como desagradecidos, qué visión tengo de la vida que le vivo reclamando algo que nunca me ha prometido, qué interpretación tengo de la autoridad que espero ciega obediencia de mi equipo, bajo qué interpretación nos relacionamos con la naturaleza que la suponemos eterna, qué observador soy del mundo del dinero que vivo desde la escasez o desde la abundancia.