

TIEMPOS INCIERTOS

PARADIGMAS, CREENCIAS Y OBVIIDADES

Ramón Piñango

En tiempos turbulentos o volátiles la incertidumbre hace de las suyas porque tratamos de entender nuevas situaciones con los esquemas o sistemas de creencias que por largo tiempo nos han servido para entender la realidad y actuar en ella. Es fácil pregonar recetas como «hay que romper paradigmas» pero tales recetas son inútiles porque somos presa del pasado. Sin embargo, de la experiencia y la investigación se derivan algunas recomendaciones prácticas para actuar con éxito en las circunstancias traumáticas.

AL INICIAR LA REDACCIÓN de este artículo, aparece la noticia de la expropiación de ConFerry, empresa naviera que comunica la costa firme venezolana con la isla de Margarita. En menos de una hora ocurrieron dos amenazantes apagones. La zona donde vive quien escribe sufre grave congestionamiento de tránsito causado por el hundimiento catastrófico de una importante vía, consecuencia de la falta de mantenimiento de tuberías de aguas negras. Hace pocas horas una persona amiga sufrió un secuestro. Llegan noticias de la caída de los mercados bursátiles como manifestación de la crisis económica en importantes países del mundo. Además, Venezuela está sumida en un torbellino de rumores acerca de la salud del presidente de la República, que impacta los pronósticos políticos y, por lo tanto, las perspectivas económicas y sociales de la nación.

Ramón Piñango, profesor de comportamiento organizacional en el IESA y director de *Debates IESA*.

Acontecimientos dispares como estos se agolpan y tejen una maraña de hechos, pequeños o grandes, locales o globales, que configuran una realidad compleja, difícil de entender, cuyo devenir es aun menos predecible. Cualquier cosa puede pasar. No se sabe qué, pero todos sienten la necesidad de adivinarlo. ¿Cómo hacerlo si ni siquiera se entiende por qué ocurre lo que ocurre?

La consecuencia más inmediata de complejidades de tal naturaleza es la desconfianza en la propia capacidad para lidiar con tantas perturbaciones que ocurren al mismo tiempo. Inicialmente, se perciben como una fortuita coincidencia de eventos, como una simultaneidad que parece poco probable, pero ocurre. La repetición de situaciones en las cuales coinciden acontecimientos indeseables, a tal punto que se hace difícil o estresante desenvolverse en ellas, progresivamente lleva a dudar de la capacidad para entender «dónde estamos parados». Así nace la incertidumbre y cobra fuerza en la mente de cada persona, hasta que se convence de vivir en medio de ella. Y comienza a temerle.

Afirmar que «vivimos en tiempos inciertos» es hoy el más común de los lugares comunes. La incertidumbre se ha ido convirtiendo en la explicación de muchos males, y la justificación de los fracasos al actuar como simples individuos, como ciudadanos, como profesionales o como gerentes. La dificultad para conocer lo que está ocurriendo en la sociedad, en el mundo financiero o en el político, y, por lo tanto, para anticipar lo que puede ocurrir, se ha transformado en un serio motivo de angustia para una vasta gama de personas, desde modestos ciudadanos hasta inversionistas, gerentes o políticos que aspiran a ocupar cargos como alcaldes, gobernadores o presidentes de una nación.

En sociedades como la venezolana la incertidumbre llega a ejercer en muchos tal presión que un número creciente de personas se plantea como opción de vida emigrar a otras sociedades donde las cosas son, o al menos parecen ser, más ciertas. El llamado «Plan B» es, ante todo, la búsqueda de entornos más predecibles en asuntos tales como trabajo, ingreso y seguridad personal. No es una mera búsqueda de una mejor calidad de vida, sino más bien el deseo de vivir en un lugar donde haya estabilidad y pocas sorpresas, porque estas tienden a ser percibidas como eventos desagradables.

La incertidumbre golpea la psique humana porque, sin capacidad para anticipar lo que va a ocurrir, es difícil que un organismo, humano o animal, pueda sobrevivir. Sin estabilidad en el entorno no es posible adaptarse a él. Tan es así que cuando la incertidumbre se torna persistente se tiende a inventar certidumbre, a como dé lugar.

El pasado como peligroso mapa

El mundo se torna incierto cuando los supuestos, los esquemas, los mapas mentales y hasta el lenguaje, que por largo tiempo habían servido con efectividad, comienzan a hacer agua para entender la realidad y actuar en ella. Según Karl Weick (2002), los tiempos en los cuales los acontecimientos no se comportan de la manera esperada resultan incómodos, desconcertantes, angustiantes y particularmente exigentes, por dos razones: (1) porque se tolera lo no explicado, pero no lo inexplicable; y (2) porque se intenta manejar lo percibido como caos con esquemas desarrollados antes de que el caos surgiera y, al irrumpir, el caos hace evidente lo inapropiado de esos esquemas. Todas las debilidades, hasta ese momento inadvertidas, se manifiestan de manera tormentosa.

Cuando eso ocurre es comprensible el intento de entender el presente y el futuro utilizando los mapas mentales

que tan útiles habían sido en el pasado, para comprender la realidad y actuar. Pero las personas no sólo utilizan esos mapas, se aferran a ellos como nunca, por la sencilla razón de que no cuentan con otros instrumentos, no tienen opciones. La aversión a la incertidumbre es la principal fuerza que conduce a echar mano, con ansiedad, de cualquier explicación conocida. Las personas y los grupos sociales necesitan certidumbre para actuar. Esa certidumbre no tiene que ser real, lo importante es que sea percibida y se considere real. Si no hay certidumbre, la gente tiende a crearla, a inventarla como sea. Allí yace el peligro de la desorientación en situaciones novedosas, imprevistas, inexplicables.

Los mapas mentales consisten en maneras de explicar y darle significado a la realidad, que se encuentran muy bien establecidas o enraizadas en las culturas o subculturas a las cuales pertenece cada persona. Están bien establecidas porque son compartidas por muchas personas, si bien cada individuo puede tener peculiaridades en su manera de ver el mundo. Así, por ejemplo, por ser hombre, occidental y venezolano, a un gerente de los años cuarenta o cincuenta le resultaba inaceptable que una mujer desempeñara cargos

Cuando la incertidumbre se torna persistente se tiende a inventar certidumbre, a como dé lugar

de dirección en una empresa; para él, una mujer no estaba «hecha» para dirigir hombres. Para ese gerente tampoco era aceptable que un empleado reportara a más de una persona, porque el principio de «unidad de mando, unidad de reporte» era obviamente lógico. Tal manera de entender la realidad y orientarse en ella no fue abandonada tan fácilmente, aun cuando surgieron nuevas realidades demográficas —las mujeres adquirieron una mejor educación— y las estrategias empresariales comenzaron a exigir mayor flexibilidad e integración de distintos puntos de vista en la empresa.

Unos cuantos lectores dirán que concuerdan con lo planteado. Tampoco es de extrañar que identifiquen un mapa mental con lo que muchos denominan «paradigma». También pueden señalar que desde hace más de dos décadas se está hablando de los efectos perniciosos de los paradigmas, cuando hay que lidiar con situaciones novedosas o particularmente complejas. Tienen razón. Ya en los setenta se había popularizado en campos como el de la gerencia el uso de la expresión «hay que romper paradigmas», para indicar la necesidad de cambios profundos o radicales en políticas, estrategias, estructuras o cualquier práctica gerencial. La expresión constituye un llamado a ver las cosas de una manera radicalmente diferente de la dominante.

Lo de romper paradigmas constituye una prédica frecuente para propiciar cambios, no sólo en la gerencia sino también en ámbitos tan diferentes como la ciencia, la cultura, la educación y la política. El problema con esa prédica es que quienes la repiten no parecen estar conscientes de lo que están exigiendo, tal vez por desconocer lo que se quiso decir cuando se acuñó el término. La noción de paradigma se refiere a una manera de entender las cosas tan profundamente enraizada que no se abandona a conciencia, por la voluntad de alguien. Está en la mente para quedarse. ¿Por qué?

Las creencias: fortalezas inexpugnables

En 1962 Thomas Kuhn publicó *La estructura de las revoluciones científicas*, obra que en pocos años popularizó la palabra «paradigma». Para Kuhn, tales revoluciones ocurren cuando irrumpe en el pensamiento científico una manera de ver la

realidad que contradice de forma radical una concepción de esa realidad por largo tiempo reinante con poder absoluto. En este sentido, una revolución científica consiste en el cambio de un paradigma por otro. Constituye una subversión del orden establecido por el viejo paradigma.

El ejemplo emblemático de un cambio de paradigma es el que se inicia cuando Copérnico en el siglo XV plantea, entre otras cosas, que planetas como la tierra giran alrededor del sol. De igual manera, la teoría de la relatividad de Einstein es entendida como un cambio de paradigma en la manera de concebir asuntos tan esenciales como el espacio y el tiempo. En su análisis, Kuhn planteaba que la ciencia «normal» trabaja amparada por el omnicompreensivo paraguas de un paradigma dominante, el cual establece qué investigar y cómo investigarlo, cuáles preguntas se deben hacer y cómo responderlas. El paradigma —manera de entender la realidad aceptada, compartida y legitimada por una comunidad muy amplia— traza el camino correcto de la búsqueda y, al hacerlo, hace prácticamente imposible ver el mundo de otra manera. Así de radical es. Por eso, cuando emerge un punto de vista absolutamente distinto al paradigma reinante se produce en la historia de la ciencia una «revolución».

El planteamiento de Kuhn trascendió la comunidad de expertos en el crecimiento del conocimiento científico. Y el término «paradigma» echó raíces como el obstáculo principal al pensamiento novedoso, al cambio en las maneras tradicionales o establecidas de ver las cosas. De allí emergió la expresión «hay que romper paradigmas», la cual se popularizó como recomendación clave para propiciar cambios importantes en la manera de entender las cosas y actuar para alcanzar algún objetivo. Al extrapolar la noción de paradigma a campos distintos de la ciencia, para propiciar el cambio en casi cualquier ámbito de acción, se perdió la esencia de la noción de paradigma tal como la entendió Kuhn.

Un paradigma se encuentra tan metido en la médula de la percepción de la realidad que no es algo de lo cual alguien pueda liberarse, simplemente, porque quiere hacerlo. Carecen de sentido expresiones tales como «hay que romper paradigmas», «salte de ese paradigma», «cambia tu paradigma». Nadie rompe un paradigma, ni se sale de él, ni lo cambia. Sin embargo, la noción de paradigma como lente formidable que permite ver la realidad de una manera y no de otra es muy útil, si se la entiende en su sentido original. Por ello, vale la pena explorar más a fondo lo que ella puede significar para actuar con la mayor efectividad en tiempos inciertos como los que, por distintas razones, puede estar viviendo un gerente o político en sociedades tan diferentes como la venezolana, la griega o la estadounidense. Con tal propósito es útil recurrir a la noción de «creencia».

En 1940 el filósofo español José Ortega y Gasset planteó su concepción de creencia para dar cuenta del fenómeno fundamental que determina la relación del individuo con la realidad para guiarse en ella. Según Ortega (1970: 387-388), «Las creencias constituyen la base de nuestra vida, el terreno sobre que acontece. Porque ellas nos ponen delante lo que para nosotros es la realidad misma. Toda nuestra conducta, incluso la intelectual, depende de cuál sea el sistema de nuestras creencias auténticas. En ellas “vivimos, nos movemos y somos”. Por lo mismo, no solemos tener conciencia expresa de ellas, no las pensamos, sino que actúan latentes, como implicaciones de cuanto expresamente hacemos o pensamos. Cuando creemos de verdad en una cosa no tenemos la “idea” de esa cosa, sino que simplemente “contamos con ella”».

Para entender a cabalidad lo que implican las creencias es indispensable contrastarlas con las ideas. Lo hace Ortega (1970: 388) cuando señala: «En cambio, las ideas, es decir, los pensamientos que tenemos sobre las cosas, sean originales o recibidos, no poseen en nuestra vida valor de realidad. Actúan en ella precisamente como pensamientos nuestros y sólo como tales. Esto significa que toda nuestra “vida intelectual” es secundaria a nuestra vida real o auténtica y representa a ésta sólo una dimensión virtual o imaginaria».

En una frase sintetiza la diferencia entre ideas y creencias: «Las ideas las tenemos, en las creencias estamos». Vale la pena destacar el planteamiento de que no estamos cons-

La aversión a la incertidumbre es la principal fuerza que conduce a echar mano, con ansiedad, de cualquier explicación conocida

cientes de nuestras creencias. Son tan profundas las raíces de las creencias que están muy lejos de nuestros ojos. Por eso, no nos ocupamos de revisarlas, ni podemos. No reflexionamos sobre aquello de lo cual no tenemos conciencia.

Una creencia queda al descubierto cuando, por fenómenos como cambios culturales, sociales, políticos o científicos, deja de ser creencia. En muchas sociedades occidentales, creencias fueron, por ejemplo, que la tierra era plana, que la mujer era inferior al hombre, que las personas negras eran inferiores a las blancas. Esas creencias estuvieron tan afianzadas como la certidumbre de que la calle donde se va a caminar es sólida. A nadie le pasa por la mente cuestionar algo que parece obvio, mucho menos indagar su validez.

Los paradigmas pueden ser vistos como sistemas de creencias. Sin embargo, lo interesante de la noción de creencia como la plantea Ortega es que se refiere a algo muy básico que orienta la relación con la realidad. Si se comprende esto es poco probable que a alguien se le ocurra exhortar a echar las creencias en el cesto de basura para progresar, contar con organizaciones más eficientes y construir un mundo mejor. Si se reconoce esto se puede ser más humilde, en cuanto la capacidad del ser humano para conocerse a sí mismo. Este es un primer paso importante para progresar en medio de la formidable fortaleza de las creencias.

La trampa de «lo obvio»

Buena parte de la fuerza de las creencias se deriva de su control del lenguaje; en particular, del lenguaje cotidiano y del uso que de él se hace al pensar, razonar y comunicar. Es bueno reconocer la importancia de una expresión de uso muy frecuente, aparentemente inocua pero particularmente peligrosa: «eso es obvio». En rigor, lo obvio es lo que es verdad. La máxima aspiración de un filósofo es llegar a lo obvio, a lo que es, lo que es así y no de otra manera. Por eso, en el habla cotidiana, al afirmar con contundencia «eso es obvio» se está diciendo «es así y no de otra manera» y queda explícita la advertencia de que no hay otra manera de verlo: la razón y la evidencia establecen que es así. Pero, lo que es más significativo aún, también se sentencia, no tan disimuladamente, que verlo de otra manera no es admisible, por ser ilógico o irracional; por lo tanto, quien no llega a la misma conclusión incurre en un error, peca al fallar en su razonamiento.

Una manera de reforzar un punto de vista consiste en insistir en su obviedad. Vale la pena decirlo con una redundancia: insistir en su «obvia obviedad». Del mismo modo se elimina cualquier apreciación contraria al señalar que «atenta

contra lo obvio». El problema con el uso de la noción de «obviedad» es que, con mucha frecuencia, lo supuestamente obvio no expresa otra cosa que el punto de vista de una persona, un grupo o una sociedad. Las creencias se ocultan en lo obvio. En muchas sociedades occidentales, por largo tiempo fue obvio que las mujeres no podían ocupar cargos de gobierno y que el poder absoluto de los monarcas era incuestionable.

Verdades establecidas

Pueden parecer muy radicales nociones como paradigma o creencia. Si tales nociones asustan, puede utilizarse una menos radical: verdad establecida. Este tipo de verdades se refieren a supuestos o explicaciones de la realidad que —por razones muy diferentes tales como intereses de grupo, modas académicas, influencia de líderes de opinión o difusión

No estamos conscientes de nuestras creencias. Son tan profundas las raíces de las creencias que están muy lejos de nuestros ojos. Por eso, no nos ocupamos de revisarlas, ni podemos

mediática— son compartidas por amplios sectores de una colectividad y se convierten en maneras generalizadas de entender determinados aspectos de la realidad. Con el tiempo, las verdades establecidas van formando un sistema de apreciaciones pocas veces cuestionadas. Tan es así que quien las cuestiona fácilmente es tildado de polémico.

Esas verdades establecidas, si bien bordean el ámbito de las obviedades, todavía son susceptibles de ser discutidas e indagadas. Porque las verdades establecidas son más fácilmente revisables, con frecuencia constituyen una oportunidad para comenzar a discutir lo indiscutible. Vale la pena comenzar la indagación sobre los supuestos al percibir la realidad y orientar la acción, tratando de hacer una lista de las posibles verdades establecidas que comparte, y con las cuales vive, un grupo determinado.

Ejemplos de diferentes verdades compartidas en los tiempos complicados que vive la sociedad venezolana de hoy podrían ser las siguientes:

1. En países como Venezuela, la tasa de ganancia tiende ser alta porque el riesgo es alto.
2. La sociedad venezolana tiende a la anarquía y sólo el miedo logrará crear orden.
3. Los sectores populares esperan que el Estado les resuelva todos sus problemas.
4. Son equitativas las grandes diferencias salariales dentro de las organizaciones, porque la productividad de los altos ejecutivos es muy superior a la de los niveles más bajos.
5. Es contraproducente emplear a familiares o parientes de quienes ya trabajan en una organización.

Qué hacer en situaciones inciertas e inexplicables

Al enfrentar situaciones inciertas, las personas sufren tal ansiedad que se atrincheran en lo que consideran obvio, o en verdades establecidas. Es comprensible que ello ocurra, porque dudar de lo obvio es comenzar a minar las creencias. Pero, ¿significa eso que están condenadas a ser víctimas de creencias y obviedades que no las dejen desarrollar nuevas maneras de entender situaciones cuya complejidad nunca habían enfrentado, y las hagan sentir que están ante lo inexplicable? No necesariamente, si actúan de cierta manera que, si bien no es suficiente para garantizar el éxito al lidiar con lo incomprensible e incierto, es condición necesaria para ac-

tuar y abrir la exploración en una situación perturbadora.

Cualquier persona (o grupo) que quiera mejorar sus posibilidades de salir airoso en situaciones inciertas e inexplicables puede partir de tres supuestos clave:

1. Lo inexplicable tiene explicación, simplemente no la conoce.
2. Las explicaciones se inventan, no están allí en la realidad para ser descubiertas.
3. Siempre hay más de una manera de ver y explicar la realidad.

Con base en estos tres supuestos es posible enunciar algunas recomendaciones prácticas, cuya utilidad ha sido mostrada por la experiencia y la investigación.

1. Estar consciente de que una persona sola no puede encontrar explicaciones, mucho menos pautas para actuar en situaciones complejas y por ello inciertas en su desarrollo.
2. Promover la interacción entre personas o grupos con puntos de vista divergentes. Posiblemente nadie tiene la explicación válida o útil, pero la confrontación de ideas diferentes es fundamental para la indagación.
3. No caer en la fácil tentación de rodearse de personas que piensan de modo similar a uno. Tendemos a buscar información que refuerce nuestro punto de vista y evitamos la información que lo contradiga.
4. Preocuparse en exceso por la eficiencia gerencial (por ejemplo, ahorrar tiempo, evitar conflictos) suele atentar contra el objetivo de encontrar una guía útil para la acción.
5. Entender que la comprensión de una circunstancia nunca antes enfrentada es un proceso progresivo que requiere tanteo y experimentación; para ello es indispensable generar información oportuna y cultivar la capacidad para rectificar a tiempo.
6. Tomar medidas para que cualquier planteamiento sea tratado como una hipótesis. No hay supuesto obvio y todo es revisable. En tal sentido es bueno recordar la frase que Conan Doyle pone en boca de Sherlock Holmes: «No hay nada más engañoso que un hecho evidente».
7. Actuar, no detenerse.

Weick (2002: 32) advierte: «En tiempos inexplicables tenemos que mantenernos en movimiento. La recuperación no descansa en pensar para luego actuar, sino más bien en pensar mientras se actúa y en pensar haciendo. Nadie tiene las respuestas. Podemos utilizar la táctica de actuar por tanteos con base en explicaciones que funcionen y hablar con otros para ver si lo que estamos probando es en realidad parte de una respuesta».

Y hace la siguiente recomendación al liderazgo: «[Que el líder] ayude a la gente a mantenerse en movimiento y prestar atención a lo que hace. Cuando la gente está entusiasmada sus acciones constituyen pequeños experimentos que ayudan a entender tiempos peligrosos. Los líderes sabios cuidan ese proceso y esa verdad». ■

REFERENCIAS

- Kuhn, T.S. (1962): *The structure of scientific revolutions*. Chicago: University of Chicago Press.
- Ortega y Gasset, J. (1970): *Ideas y creencias. Obras Completas*. Tomo V. Madrid: Revista de Occidente.
- Weick, K. (2002): «Leadership when events don't play by the rules». *Reflections*. Vol. 4. No. 1.