

# LA GRAN OPORTUNIDAD: FIN DE LA PSIQUIS DEL LIDERAZGO EN EL SURGIMIENTO DE LA PSIQUIS DE LA GERENCIA CO-INSPIRATIVA

**Ximena Dávila Y. - Humberto Maturana R.**  
Instituto de Formación Matriztica,  
Chile

## Resumen

Este ensayo propone el reemplazo del liderazgo como forma de gestionar las organizaciones por la *gerencia co-inspirativa*. Los autores afirman que actualmente vivimos en una era *post-post moderna*, cuya principal característica es que los seres humanos sabemos lo que sabemos que sabemos y entendemos lo que entendemos que entendemos. Esta situación nos lleva a una acción-reflexión ética en la que los seres humanos no pueden escapar de la conciencia y responsabilidad de sus conductas. En este contexto, formas de relaciones humanas como el liderazgo pierden sentido. Así, surge el concepto de *gerencia co-inspirativa*, que permite a las personas ser participes activos y creativos de las conversaciones de generación y realización de proyectos comunes y puedan participar en la consecución del bien-estar.

Palabras Claves: Gerencia Co-Inspirativa, Liderazgo, Relaciones Humanas, Era Post-Post-Moderna.

## Abstract

The essay proposes to replace the leadership, as a way of managing organizations, for a *co-inspiring management*. The authors propose we are living in a *post-post modern era*, whose main characteristic is that we, human beings, know what we know we know and understand what we understand we understand. This situation leads us to an ethical action-reflexion in which human beings can not run away of the consciousness and responsibility of their behaviors. In this context, human relations such as leadership are meaningless. Thus, the concept of *co-inspiring management* arises. This concept allows people to participate in an active and creative way in the creation and accomplishment of common projects and in the fulfillment of well-being.

Keywords: Co-Inspiring Management, Leadership, Human Relations, Post-Post-Modern Era.

## 1. El tránsito de modos de habitar

Vivimos un presente en el que distinguimos en las personas deseos de bien-estar, alegría, armonía con el mundo natural a la vez que mucho dolor y sufrimiento en toda la humanidad, riquezas y miserias que nos mueven a preguntarnos por como estamos haciendo nuestro vivir que en el momento de más potencial creativo y capacidad de acción de nuestra historia, generamos tanto dolor en muchos en el medio del bien-estar de pocos. Invitamos a mirar, a *saber mirar* nuestro presente, y hagámoslo sin temor y sin pretender ocultar lo que vemos. ¿Qué vemos?

La era moderna es la era del hacer y el conocer, la era en la que se hacen aparentes las capacidades humanas en los ámbitos del hacer y del explicar científico; la era en la que los seres humanos nos encontramos con capacidades tecnológicas que nos abren puertas de acción antes sólo imaginadas. La era post-moderna es la era del entendimiento; la era en la que nos damos cuenta de que podemos hacer cualquier cosa que imaginemos si operamos con las coherencias operacionales del ámbito relacional en que lo imaginamos; la era en la que nos damos cuenta de las consecuencias de lo que hacemos pero no nos comprometemos a actuar de acuerdo a esa consciencia. Sin embargo las consecuencias de lo que hacemos están ahí, las podemos ver, oír, tocar, sentir. El que no nos comprometamos a actuar de acuerdo a la consciencia que tenemos, por apego a nuestras certidumbres, porque deseamos conservar de manera consciente e inconsciente la omnipotencia de creer que podemos hacer cualquier cosa que se nos ocurra conservando las coherencias operacionales en el dominio donde se nos ocurra, o sea el apego al poder y a la omnipotencia, nos lleva al camino del mal-estar. Y es desde este espacio psíquico que comienza la era post-post-moderna. Y comienza cuando nos damos cuenta de que sabemos lo que sabemos que sabemos y de que entendemos lo que entendemos que entendemos, y a la vez nos damos cuenta de que ese saber que sabemos que sabemos, y ese entender que entendemos que entendemos, nos compromete a la acción; la era en que somos conscientes de que si no actuamos de acuerdo a lo que sabemos que sabemos nos mentimos a nosotros mismos y mentimos a otros, incluso a nuestros hijos: cuando se sabe que se sabe no se puede pretender que no se sabe sin estar mintiendo. La era post-post-moderna surge como la era de la consciencia ética en nuestro vivir y convivir, ya que sabemos lo que sabemos, de que entendemos lo que entendemos, lo que nos compromete a la acción. Sin embargo no nos compromete a cualquier acción, nos compromete a una acción consciente y responsable de que las consecuencias de nuestros actos no dañen a otros, la era en que no nos queremos seguir engañando. Nos gustaría decir también, que la era post-post moderna o la era de la ética en el vivir y convivir es la era que genera un espacio operacional-relacional donde nosotros como seres vivos y seres humanos en particular nos sentimos más cómodos, más en casa dado que nuestra ontología constitutiva, se orienta a vivir y convivir

como seres alegres, armónicos en la conservación del bien-estar. Es esta la era donde queremos vivir en mayor coherencia con el mundo natural es la era que nos pone al centro de nuestro ser seres amorosos.

En tanto ahora sabemos que sabemos de las consecuencias que nuestro hacer tiene en el ámbito humano y ecológico que surge con nuestro hacer, y actuamos de acuerdo a ese saber que sabemos, estamos transitando a la era post-post-moderna. En la era post-post-moderna estamos siendo más conscientes de lo que tendríamos que hacer en la conservación de la antroposfera<sup>1</sup> y de la biosfera de modo que se genere y conserve en ellas el vivir humano en el bien-estar y en armonía psíquica y operacional con otros seres vivos desde el respeto a la legitimidad de su existencia. Pasamos a la era post-post-moderna cuando nos damos cuenta de que la seriedad, la eficiencia, y la creatividad socialmente responsable en cualquier quehacer se expanden en una comunidad en la que se vive en el mutuo respeto y la autonomía en la colaboración<sup>2</sup>. Al pasar a la era post-post-moderna nos damos cuenta además de que esto sucede en una comunidad humana cuando sus miembros sienten que lo que hacen tiene sentido porque ellos le dan sentido con su vivirlo, esa comunidad es una comunidad ética. Pero, ¿cómo actuar? ¿Cuál es la conducta adecuada para generar ese convivir en la espontaneidad de nuestro sentir? ¿Cuál es la conducta adecuada para realizar el tránsito a la era post-post-moderna y conservar la espontaneidad de la responsabilidad social cotidiana? ¿Qué debe ocurrir en el alma del quehacer de las actividades productivas? ¿Qué debe ocurrir en el alma del quehacer empresarial que ha abierto la posibilidad para este cambio de era con tanto dolor y sufrimiento en la antroposfera y la biosfera, para que este cambio de hecho se de? Sabemos que tiene que suceder, y sabemos también que en general si no tenemos de manera inmediata un proceder adecuado a la mano para hacer lo que deseamos hacer, siempre podremos concebir y realizar un tal proceder, si lo queremos. Esto es, sabemos al pasar a la era post-post-moderna que no es falta de imaginación o de capacidad tecnológica lo que nos impediría crear un quehacer adecuado para generar el convivir en el bien-estar que queremos, sea cual sea la circunstancia, sino que es el no desear hacerlo.

---

1 La palabra antroposfera hace referencia al ámbito relacional que surge como una dinámica ecológica particular con el vivir humano, y como tal es parte integral de la biosfera. Los seres humanos como seres vivos existimos en la biosfera, y como seres humanos en todo lo que hacemos (empresas, organizaciones, filosofías, ideologías etc.) existimos en la antroposfera.

La antroposfera es el ámbito de coherencias ecológicas donde se realiza y conserva lo humano, que surge con el vivir humano como un modo humano de estar inserto en la biosfera y ser parte de ella. Todo lo que constituye nuestro vivir humano (desde nuestro operar biológico natural hasta las más grandes fantasías de nuestros artificios creativos) es parte de la antroposfera, y como tal es parte de la biosfera. Y todo lo que hacemos y hagamos seguirá siendo parte de la biosfera, del mismo modo como lo es el vivir y la forma de vivir de cualquier ser vivo.

2 Hablamos de colaboración cuando vemos a varias personas coordinando sus haceres y emociones en alguna tarea particular en el placer de hacerlo, sin esperar otro beneficio que ese placer.

Entonces, ¿qué hacer ahora en la transición desde la era post-moderna a la era post-post-moderna? Sabemos que con nuestro vivir generamos continuamente el mundo que vivimos, y que el mundo que generamos en nuestro vivir modifica recursivamente<sup>3</sup> nuestro vivir y nuestro convivir, constituyendo una antroposfera que como trama ecológica del convivir humano surge como parte integral de la biosfera, en una dinámica recursiva que no se detiene ni se detendrá, salvo con nuestra extinción. En estas circunstancias si miramos el presente que vivimos podremos ver el surgir de la era post-post-moderna en la creciente presencia en nuestro convivir cotidiano de reflexiones, conversaciones y consideraciones ecológicas y éticas. Reflexiones, conversaciones, y consideraciones ecológicas y éticas que surgen en un cambio de consciencia desde el saber que sabemos que el bien-estar en la antroposfera sólo puede surgir y conservarse como un acto cotidiano individual de creatividad en nuestro convivir.

El quehacer empresarial no es ni puede existir ajeno a este cambio de consciencia ya que éste surge en buena medida como resultado de los cambios en el habitar humano que su presencia trae consigo en la antroposfera. De hecho, actualmente ninguna comunidad humana es posible sin las actividades productivas empresariales tanto porque éstas son ahora parte intrínseca del ámbito ecológico de la antroposfera que vivimos, como por la transformación global de la biosfera misma que ha ido surgiendo como resultado sistémico-recursivo<sup>4</sup> de la conservación de su operar.

En esta transformación de la antroposfera y la biosfera la magnitud de la presencia del quehacer empresarial y la magnitud de las consecuencias de ese quehacer en nuestro vivir y convivir humano, hace necesario reflexionar sobre el carácter de ese quehacer como un aspecto de nuestro convivir cotidiano. El quehacer empresarial bajo la noción de libre empresa y libre mercado es visto como un quehacer que, por surgir de una iniciativa privada, puede llamarse privado, aunque en un sentido estricto siempre tiene consecuencias públicas en la comunidad en que surge, que lo hace posible, y que lo sostiene. Sin embargo, aunque cualquier quehacer empresarial como una actividad que ocurre en el fluir del vivir y convivir de una comunidad humana participa al mismo tiempo de estas dos dimensiones relacionales (privadas y públicas), en este momento hacemos notar el énfasis que en el presente se pone en la separación de lo privado y lo público como si se tratase de relaciones opuestas y excluyentes. Así, ocurre que ahora nos encontramos en un presente histórico en el que se espera que la creatividad de los miembros de una empresa esté orientada más hacia el resultado productivo solamente, que

---

3 La recursión se refiere al ocurrir de un proceso cuando la repetición de su ocurrir se aplica sobre el resultado de su ocurrir anterior. En economía el interés compuesto es un caso de recursión en el cómputo de los intereses de una inversión

4 Ley sistémica # 1: Cada vez que en un conjunto de elementos comienzan a conservarse ciertas relaciones se abre espacio para que todo cambie en torno a las relaciones que se conservan, y así de manera recursiva.

hacia el bien-estar de las comunidades internas y externas que la hacen posible. Es más, esto ocurre sin que se reconozca que en la transformación de la antroposfera y de la biosfera que las empresas generan, la tarea central de las empresas es ahora esencialmente de servicio público, y sin ver que la orientación hacia el resultado productivo solamente constituye un curso que arrastra a la antroposfera hacia el descalabro ecológico y humano. Esto último lo sabemos desde hace mucho tiempo, pero sólo hace poco estamos aceptando que sabemos que lo sabemos, esto es las consecuencias dolorosas que tiene para el habitar humano y no humano.

## 2. Cambio de era, cambio de habitar, transformación psíquica

El que sepamos que sabemos que sabemos lo anterior, y el cambio de consciencia que este saber que sabemos acarrea consigo llevándonos de manera consciente o inconsciente a las acciones a que nos convocan las reflexiones éticas, constituyen el tránsito desde la era post-moderna a la era post-post-moderna como un cambio en los fundamentos de todo nuestro quehacer. Es desde este saber que sabemos, que vemos como signo de la emergencia de la era post-post-moderna en el quehacer empresarial a la creciente consciencia del fin del liderazgo<sup>5</sup> y la emergencia de la co-inspiración<sup>6</sup>, y al renacer de la consciencia de que la conducta ética en el mutuo respeto es la conducta fundadora del bien-estar que hace posible la seriedad co-inspirativa y colaborativa, la responsabilidad y creatividad en cualquier quehacer en una comunidad humana. Es desde este saber que sabemos lo que sabemos, que nos proponemos hablar de los tres pilares relacionales y operacionales de la reflexión y acción éticas que fundan y sostiene el quehacer empresarial post-post-moderno emergente.

Todo cambio de era en el vivir humano ocurre como un cambio en como se ve, se siente y se vive el convivir, esto es, una transformación psíquica que implica un cambio de sustrato epistemológico. Todo cambio de era en el vivir humano surge como un cambio psíquico desde el cual todo lo humano se ve distinto y se vive distinto. Los saberes, los haceres y los sentires cambian, y también nuestros deseos y con ello lo que es posible y lo que no es posible, lo que es legítimo y lo que no es legítimo. Así, al hablar de la emergencia de la era post-post-moderna

---

5 En nuestro presente cultural tratamos a la noción de liderazgo como si se refiriese a un valor en sí, como si denotase una habilidad o capacidad que poseen las personas que llamamos líderes. Así no vemos que lo que connotamos en nuestro presente cultural al hablar de liderazgo es una relación interpersonal en la que una persona deja que otra inspire su hacer en un acto de sometimiento admirativo a los deseos o voluntad de ese otro que acepta como guía. El placer de hacer lo que se quiere mediante la obediencia de otros con frecuencia lleva quienes son tratados como líderes a la tentación del "autoritarismo", y en el deseo de conservar esa relación, el "líder" pronto busca asegurarla más allá de la voluntad de los liderados con alguna teoría inobjetable que la justifique, o con algún procedimiento de castigo que la asegure desde el miedo a perder lo que se quiere conservar.

6 Hablamos de co-inspiración cuando vemos varias personas participando en las conversaciones de generación y de realización de un proyecto colaborativo que les hace sentido como parte de su vivir en el placer del co-inspirar y colaborar.

nos referimos a un cambio de sentires que se hace aparente en las palabras, las preguntas, las preferencias y los rechazos que aparecen de manera cada vez más frecuentes en nuestro vivir cotidiano marcando el carácter de nuestras conversaciones. Ya no somos inconscientes de los vertiginosos cambios que tanto nuestras actividades empresariales productivas como nuestros permanentes afanes innovadores, generan en la antroposfera. Cambios que por su intensidad, rapidez y persistencia, generan alteraciones de la biosfera que llevan al deterioro de nuestras posibilidades, tanto inmediatas como a largo plazo, de crear y conservar, para la humanidad y toda la trama inmensa de seres vivos que fundan y sostienen nuestro vivir, un vivir en el bien-estar espiritual, psíquico y material, que nuestros conocimientos y capacidades creativas actuales parecen prometer.

Las actividades empresariales y de innovación que hacen posible nuestro vivir en una biosfera cambiante, no constituyen desde sí ni una oportunidad ni una dificultad para generar en ella un convivir en el bien-estar. Las creaciones y hallazgos tecnológicos que emergen de manera recursiva desde nuestra inagotable fantasía realizadora, no son desde sí ni una fuente de bien-estar ni una amenaza destructora de las coherencias sistémicas del ámbito biológico que nos hace posibles y sostiene nuestro vivir. Son nuestros deseos, nuestros gustos, nuestras preferencias, nuestras ganas, nuestros querer y no querer los que guían nuestro hacer, cualquiera sea éste, y es por esto que el curso que sigue el devenir de nuestro vivir y convivir en nuestras actividades productivas y creativas surge de nuestros deseos, y es en primer y en último termino siempre nuestra responsabilidad.

### 3. La gran oportunidad: la reflexión y acción ética en la era post-post-moderna

#### 3.1 ¿Desde dónde?

El vivir cultural de la era post-moderna está marcado por un vivir humano centrado en la omnipotencia, por un sentirse y saberse capaz de todo, por un sentir que no hay tabúes ante nuestra creatividad, y por sentir que la búsqueda del éxito justifica cualquier cosa. La era post-post-moderna surge con el proceso de darse cuenta de que el sentir de la omnipotencia nos ciega, niega la reflexión y no nos permite ver que no tenemos que hacer todo lo que podemos hacer sólo porque lo podemos hacer.

Los seres humanos somos seres biológicamente amorosos. La historia de nuestro origen en el devenir de los seres vivos en la tierra se funda en el surgimiento de la familia como un espacio acogedor de convivencia en el bien-estar, el placer de la compañía, la cercanía corporal, la caricia y la ternura. El linaje humano surge en la conservación, de una generación a otra, del convivir en el placer de hacer cosas juntos en la intimidad del encuentro que hace posible el surgimiento del vivir en el convivir amoroso de coordinaciones de coordinaciones de haceres creador de mundos que es el lenguaje. Y en este convivir amoroso creador de mundos, lo

humano surge como tocado por la belleza en un sentir que le deja ser, y que en el curso de la historia le abre las vistas del sentirse parte de un entorno amoroso que lo acoge. Entorno amoroso éste que le va posibilitando al ser humano todo lo que necesita para su vivir en una temporalidad sin urgencias que le regala el espacio de la mirada que capta las configuraciones de su existencia, a la vez que la mirada reflexiva que quiere entender y poseer el alma de todo. Y, como diría un místico, nos encontramos ahora como resultado de esto en la vorágine de la simultánea posesión divina y demoníaca que cree poder unir la sabiduría con el poder, en la contradicción de la omnipotencia que es la gran tentación del quehacer empresarial de la era post-moderna. Era que al mismo tiempo que nos hunde en la tentación de la omnipotencia, nos introduce, al hacer posible la recursión *del saber que se sabe que se sabe lo que se sabe*, al comienzo del tránsito a la era post-post-moderna en el resurgimiento de la consciencia ética que trae el ver al fin el daño y el dolor que genera la ceguera productiva del que cree que todo lo posible es legítimo en el ámbito humano. Al pensar así inventamos argumentos que justifican ese pensar y el actuar que ese pensar justifica, ocultando los deseos que nos llevan a actuar así.

Cuando el dolor y el sufrimiento que generamos continuamente desde la ceguera de la omnipotencia de la era post-moderna se hacen tan grandes que los vemos, nos conmueven y nos empujan a ver que vemos lo que vemos, abriéndonos el camino a una reflexión ética que nos hace responsables, e inicia el paso a la era post-post-moderna. Pero, ¿cómo es que nos conmueven el dolor y el sufrimiento de otros? ¿Cómo es que cuando hay momentos en que ese dolor y sufrimiento se hacen muy intensos vemos a otros, y su dolor y sufrimiento se hacen nuestros aún cuando usamos distintas clases de argumentos racionales para desdeñarlos? Ese ver no proviene de una inspiración mística, filosófica o racional, sino que de nuestra biología, de nuestra constitución básica como seres amorosos. Cuando eso sucede en nuestro ver, y vemos que vemos lo que surge de nuestras actividades productivas, vivimos una reflexión ética porque lo que vemos es nuestro vivir y convivir presentes. Y es desde la reflexión ética que surge desde el fondo de nuestro ser biológico amoroso al ver el dolor y destrucción que la psiquis de la omnipotencia genera en el mundo viviente que nos constituye y nos conserva, que queremos mostrar las posibilidades de bien-estar que el cambio de consciencia en el quehacer empresarial y productivo está a punto de generar al iniciarse el tránsito a la era post-post-moderna.

Ahora podemos mirar con más profundidad lo que implica el cambio de consciencia que la expansión a veces ciega del quehacer empresarial abre desde las consecuencias de su hacer, e iniciar con ello conscientemente el paso desde la era post-moderna a la era post-post-moderna, o negarlo.

### 3.2 Cambio de consciencia: cambio de alma en el habitar

Cuando en un conjunto de elementos comienzan a conservarse ciertas relaciones se abre espacio para que todo cambie en torno a las relaciones que se conservan. Esto nos dice que lo central en el cambio es lo que se conserva porque lo que se conserva define lo que puede cambiar. Todo cambio de consciencia ocurre como una transformación individual que implica un cambio de sustrato epistemológico, un cambio operacional en el vivir, y viceversa, todo cambio de sustrato epistemológico constituye un cambio de consciencia relacional en el sentir y el hacer. Todo cambio de sustrato epistemológico y todo cambio en el hacer y el sentir constituyen un cambio de alma en el habitar. El cambio de consciencia y el cambio de alma en el habitar se hacen aparentes como un cambio en nuestra sensorialidad, lo que constituye un cambio en el sentir y el mirar que permite ver lo que no se veía, en un proceso que amplía el darse cuenta del presente que se vive y de las consecuencias relacionales que ese vivir implica. El cambio de sustrato epistemológico se hace aparente como un cambio en la trama fundamental de los haceres relacionales que configuran el vivir que se vive. Este cambio de consciencia que nos empuja a la reflexión-acción ética tiene consecuencias tan fundamentales como un cambio en nuestra sensorialidad, nuestro emocionar y nuestro actuar, y desde esta transformación ocurre un cambio básico en el *sustrato epistemológico, como un cambio de alma en el habitar* en que fluye nuestro convivir. Todo se transforma, se transforma lo que pensamos, el como vivimos los mundos que generamos con nuestro vivir y convivir, y en ello cambian también nuestros deseos, gustos, preferencias, y nuestra orientación en el hacer, y es desde este cambio fundamental de sentires y haceres que hablamos de un cambio de alma en el habitar. Todo cambio de sustrato epistemológico en nuestro vivir implica un cambio en el sentir, pensar y hacer en el ámbito operacional-relacional de nuestro convivir en que ocurre desde el fundamento biológico que hace posible nuestro convivir humano en la conservación de nuestro vivir. Es más, ese fundamento biológico que es la biología del amar es tan básico y primario, que tiene que ser negado sistemáticamente con alguna justificación que pretende ser racional cuando se quieren conservar las ventajas personales que el apego al lucro y el apego al poder traen consigo en la era post-moderna. El apego al lucro es la enajenación en la adicción a la acumulación de energía (dinero) a cualquier precio, el apego al poder es la enajenación en la adicción a ser obedecido a cualquier costo<sup>7</sup>. Y nos apegamos al lucro y al poder en la fantasía que nos traerán bien-estar aunque la historia de la humanidad nos muestre

---

7 Los seres humanos como todos los seres vivos estamos abiertos al apego y la adicción por lo que nos produce placer. La adicción es un aprendizaje entrelazado con un deseo que parece ciego e irrefrenable por el placer que produce la realización de lo aprendido. En particular las adicciones al lucro, el poder y el competir ocultan la naturaleza de esas dinámicas relacionales humanas, de modo que constituyen una tríada (demoníaca) que nos ciega ante las personas y nos lleva a generar una antroposfera que más pronto que tarde se vuelve destructora de nuestro convivir y de la biosfera.



que esas adicciones siempre traen mucho más dolor y sufrimiento a la humanidad que el que se podría querer evitar desde ellas.

En estas circunstancias la era post-post-moderna surge desde el ver que vemos el dolor y sufrimiento que generan las actividades productivas e innovadoras vividas desde los apegos al lucro y al poder de la era post-moderna, y al ocurrirnos nuestro ver nuestro ver nos encontramos en la recuperación de la responsabilidad ética sobre nuestro quehacer al ver que es el apego al poder y al lucro lo que lleva al fin del liderazgo.

#### 4. Fin del liderazgo

La satisfacción de las adicciones al lucro y al poder de la era post-moderna requiere que las planificaciones que hacemos resulten, y para que eso suceda se requiere impecabilidad en la realización de lo planeado, y para que lo planeado suceda se requiere que las personas que participan en su realización no cometan errores, que no cambien de opinión, que no tengan iniciativas que no han sido consideradas; en suma se requiere que se conduzcan como robots. Lo maravilloso de los robots es que, salvo un error en su construcción, accidente relacional o error en su uso, se comportan de manera impecable y predecible según su diseño y así indefinidamente a no ser que los des-enchufemos. Los seres vivos en general, y los seres humanos en particular, no somos así, no somos robots. Los seres humanos queremos pensar, queremos reflexionar, queremos cambiar de opinión, queremos tener iniciativa, queremos participar en lo que hacemos, queremos que los errores se vivan como oportunidades de reflexión. Queremos ser vistos y escuchados como seres inteligentes y creativos. De hecho, cuando nos encontramos en un ámbito laboral en el que se quiere operar en la certeza de que se obtendrán los resultados deseados en algún proyecto particular, se procura hacer cualquier cosa para asegurar que quienes participen en la realización de ese proyecto actúen con plena precisión según lo que se considera es el procedimiento adecuado para obtener esos resultados. Esto es, queremos diseñar la conducta de nuestros "colaboradores" y empleados con premios, castigos, y argumentos racionales de modo que se comporten según nuestras especificaciones. Queremos que ellos se comporten como robots multidimensionales en quienes podemos confiar. Reconozcámoslo o no, esta es la tarea del liderazgo. Sin embargo la efectividad de un liderazgo, cualquiera sea su denominación (autoritario, liberal, transaccional, visionario, democrático, informal, etc.) siempre dura poco tiempo porque las personas quieren ser partícipes creativos, y si no lo son pronto se cansan, se aburren, quieren otra cosa y aparece la negligencia. El liderazgo requiere que los liderados abandonen su propia autonomía reflexiva y se dejen guiar por otro confiando o sometiéndose a sus directrices o deseos, ya fuere por sentirse inspirados, o por temor a perder algo sin acceso a la queja o a la pregunta reflexiva. Sin embargo la inspiración en los quehaceres de un grupo no dura en la ausencia de participación

creativa, y tanto las quejas como las preguntas reflexivas no se pueden detener indefinidamente sin que surjan frustración, enojo o desgano.

Cuando se concibe un quehacer que requiere de un procedimiento particular que se puede cumplir sólo mediante la conducta concertada (Proyecto Común) de quienes lo realizan, es la naturaleza del quehacer y de la conducta concertada que lo realiza lo que define el orden y la precisión de lo que se hace, no un líder. La historia cultural de la era post-moderna nos muestra que si se quiere obtener la conducta concertada mediante el operar de un liderazgo, pronto o tarde las exigencias y restricción reflexiva que esto implica llevan a la queja, el desgano y el dolor: el liderazgo deja de ser efectivo, pues las personas quieren ser responsables de lo que hacen. Pero esta historia también nos muestra, que el renacer de la reflexión y de la acción éticas a partir del dolor y el sufrimiento de la era post-moderna que nos lleva a la era post-post-moderna, al traer consigo la presencia integral del ser humano abre el paso a la colaboración desde la autonomía reflexiva y de acción en la co-inspiración de cualquier proyecto común. ¿Y cuándo es común un proyecto? Cuando son comunes nuestros deseos, nuestros querer y lo que deseamos conservar en nuestro hacer. Es a esto a lo que nos referimos cuando hablamos del *fin del liderazgo en el nacimiento de la colaboración en la co-inspiración*.

Dicho de otra manera, proponemos reconocer que en el presente vivimos el cambio de consciencia que lleva al *fin de la psiquis del liderazgo* y al comienzo intencional, deseado, de la *gerencia co-inspirativa*<sup>8</sup>. Los seres humanos hacemos lo que queremos aún cuando decimos que no queremos hacer lo que hacemos porque a través de lo que hacemos deseamos conservar algo.

¿Qué queremos conservar? Las emociones son el fundamento de todo nuestro quehacer, como el gerenciar. *El gerenciar ocurre en la administración de una empresa cualquiera, como una red de conversaciones de coordinaciones de emociones (ganas u obediencia) en el ámbito de los haceres en ella*. Todos los miembros de una comunidad productiva tienen tareas o quehaceres diferentes, que definen a su vez distintas áreas de responsabilidad en la realización de ellas. En la gerencia co-inspirativa se abre espacio para que todos puedan cumplir con el deseo fundamental de seriedad, impecabilidad, y claridad en su quehacer.

---

8 Entendemos por gerencia a las conversaciones de coordinaciones de deseo de hacer lo que se sabe hacer en un ámbito de haceres donde las personas saben hacer los haceres que les toca hacer en una red de haceres deseada. En tanto, entendemos a la Gerencia co-inspirativa como la generación recursiva de conversaciones de coordinación de los deseos de hacer lo que se sabe hacer, y de aprender o de inventar lo que aún no se sabe hacer, así como de los deseos de crear en conjunto la red recursiva de conversaciones (coordinaciones de haceres y de emociones) que concibe y realiza los quehaceres que se desea realizar en conjunto como un proyecto común. Los seres humanos hacemos lo que queremos aún cuando decimos que no queremos hacer lo que hacemos porque a través de lo que hacemos deseamos conservar algo.

#### 4.1 Co-inspiración: inspirarse juntos

¿Cuáles son las conversaciones que hacen posible la gerencia co-inspirativa? Las conversaciones de colaboración que traen bien-estar psíquico y fisiológico, que expanden la conducta inteligente y la creatividad al expandir el ver, el sentir, el escuchar, estas conversaciones constituyen el trasfondo fundamental de la gerencia co-inspirativa. La emoción que guía las conversaciones de colaboración es la confianza y el respeto mutuo. Las conversaciones de colaboración surgen en el mutuo respeto y traen placer al quehacer a que invitan.

La colaboración ocurre cuando lo que se hace con otros se hace en placer de hacerlo, y se vive, por lo tanto, desde la autonomía reflexiva y la libertad de acción. Y desde la colaboración a la co-inspiración, o el inspirarse con otros ante un quehacer en un espacio psíquico de respeto, confianza, que nos da seguridad y expande nuestro hacer inteligente y creativo. Esta co-inspiración ocurre cuando desde el placer de la colaboración se concibe y genera un proyecto que surge común porque todos los que participan en él actúan viviendo el ámbito de coherencias operacionales de su realización como un espacio de acción y reflexión que les entrega respeto, autonomía, responsabilidad y libertad reflexiva, cualquiera sea su quehacer. La colaboración y la co-inspiración son espacios psíquicos que constituyen ámbitos de convivencia en el hacer y el reflexionar donde la seriedad, la responsabilidad, la eficiencia y la calidad de lo que se hace, ya sea solo o con otros, surge de la conciencia de que uno sabe que hace lo que hace porque quiere hacerlo, y sabe que lo que hace tiene sentido para él o ella porque ha participado de alguna manera en su gestación. La colaboración y la co-inspiración no son posibles en el liderazgo (cualquiera sea su denominación), porque el espacio psíquico de éste implica siempre la negación de sí mismo en la pérdida de la autonomía reflexiva y de acción. El liderazgo, cualquiera sea su comienzo, ocurre en la coordinación de la obediencia y el sometimiento; de allí lo transitorio que resulta su efectividad. Al restringirse la autonomía de reflexión y de acción en el espacio psíquico que surge con el liderazgo, se restringen la creatividad y los deseos de participar pues se restringe la inspiración. Por esto, al abrirse el espacio de la convivencia ética en el quehacer empresarial con la emergencia de la era post-post-moderna, el espacio psíquico del liderazgo desaparece. Y al desaparecer el espacio psíquico del liderazgo, se abre el espacio psíquico en que es posible crear lo que estamos llamando la Gerencia Co-inspirativa como la forma de guiar la coordinación de los quehaceres y reflexiones en cualquier campo productivo, con conversaciones de coordinación de los deseos y las ganas de hacer lo que se sabe hacer en ese campo, y de estar dispuesto a aprender lo que no se sabe. La gerencia co-inspirativa se funda en el mutuo respeto y en la conciencia de que las personas desde el respeto por sí mismas quieren hacer responsable y seriamente lo que saben hacer, y quieren aprender también responsable y seriamente lo que no saben hacer porque desde el respeto por sí mismas quieren cumplir sus compromisos. Todos preferimos colaborar a obedecer; todos preferimos tener

presencia en lo que hacemos a ser meros peones laborales; todos preferimos ser autónomos y reflexivos en nuestro quehacer desde el entendimiento de su naturaleza y su significado, y así ser personas participantes en un proyecto común, a ser subordinados robóticos. Todos deseamos que nuestro hacer sea distinguido como un *quehacer impecable*.

La psiquis del liderazgo se acaba porque al negar la autonomía reflexiva de las personas niega los fundamentos de la conducta responsable, y pronto fracasa en su intento de obtener calidad y eficiencia en el quehacer concertado de cualquier ámbito productivo. Así su fin ocurre desde el alma de los “liderados” ante su urgencia psíquica y operacional por recuperar la reflexión y la acción éticas como aspectos centrales de la convivencia laboral. Con el fin de la psiquis del liderazgo y el comienzo de la psiquis de la gerencia co-inspirativa, se recupera la seriedad en el quehacer desde la conciencia de que se sabe que se sabe lo que se sabe, y en la tranquilidad de que un convivir en el mutuo respeto permite decir “no sé” sin miedo a un castigo, porque se sabe que lo que no se sabe se puede aprender y se quiere aprender. En la gerencia co-inspirativa se sabe que los errores no son mentiras, y se sabe también que su reconocimiento abre los espacios reflexivos que llevan a cambiar las circunstancias que dieron origen a los errores. En un mundo cambiante habrá errores, y habrá conocimientos que quedarán obsoletos, pero la conducta inteligente, y la continua apertura a la reflexión que corrige los errores y expande la conducta creativa oportuna que el mutuo respeto trae consigo, nunca quedarán obsoletos. Cuando en un mundo que se vive como un presente en continuo cambio convivimos sin miedo al error o a la equivocación, en un espacio psíquico abierto a la vez a la reflexión y a las conversaciones colaborativas, vivimos nuestra sensorialidad cambiante en la serenidad y la seguridad, sin ansiedades o angustias. Esto es, vivimos en el espacio emocional de armonía psíquica y corporal que llamamos bien-estar. Y esto no es trivial, ya que las emociones como dominios de conductas relacionales son el fundamento de todo nuestro quehacer.

## 5. Los tres pilares de la conducta social responsable espontánea

Los seres vivos nos deslizamos en el vivir en una continua deriva estructural y relacional en un curso que se constituye instante a instante desde la conservación de la sensorialidad del bien-estar en el fluir de nuestro hacer y nuestro sentir relacional, al hacer en cada instante lo que queremos hacer. Es por esto que el curso que sigue nuestro vivir no surge guiado por la razón, sino que por nuestras emociones, nuestras preferencias, nuestras adicciones nuestros deseos... nuestras ganas, que son además lo que de hecho funda nuestra elección de las razones o motivos con que justificamos lo que hacemos en cualquier dominio de nuestro vivir, cuando pensamos que tenemos que justificarlo. Y es por esto mismo que si queremos comprender las alegrías, los dolores, las armonías y los conflictos de nuestro presente, debemos

mirar el curso del fluir del emocionar que ha guiado el devenir de nuestro vivir a lo largo de nuestra historia de modo que estamos viviendo lo que estamos viviendo en el presente que ahora vivimos. Esto es, el querer obtener lo que se desea desde la adicción al lucro, al poder, o a ambos, lo que ha guiado momento a momento nuestra búsqueda de saber y la orientación de lo que hacemos con ese saber en la era post-moderna. O, dicho de un modo más directo, es el que el quehacer empresarial y productivo en la era post-moderna se haya centrado en el apego al lucro y al poder como guías del uso del saber que los hace posibles, lo que ha generando los inmensos dolores, sufrimientos e inequidades que vivimos actualmente en la antroposfera y en la biosfera. Más aún, es precisamente porque son nuestras emociones lo que guía el curso de nuestro vivir, que ahora es la consciencia del dolor y el sufrimiento que hemos generado y estamos generando desde los apegos al lucro y al poder en la era post-moderna lo que nos proyecta a la era post-post-moderna, y nos lleva al resurgimiento de la consciencia ética en el vivir cotidiano que inicia el fin de la psiquis del liderazgo.

Esto es, es el cambio de sustrato epistemológico que ocurre en nuestro vivir relacional cuando nos hacemos conscientes de que sabemos que sabemos que el dolor y el sufrimiento de la era post-moderna lo hemos generado nosotros mismos con nuestros apegos al lucro y al poder, lo que hace surgir la era post-post-moderna. Y es este cambio de conciencia lo que hace posible que los seres humanos reaparezcamos ante nosotros mismos dándonos cuenta de que somos seres biológicamente amorosos, y de que lo somos desde nuestros orígenes como *Homo sapiens-amans amans*.

Lo humano debe haber surgido en un grupo de primates bípedos de lo que podría llamarse el género *Homo* hará tres millones o más años atrás al constituirse la familia ancestral como un espacio de convivencia íntimo y permanente en el placer de hacer juntos las cosas del vivir cotidiano desde el amar, que hizo posible el surgimiento y conservación del modo de convivir en el fluir recursivo de coordinaciones de coordinaciones de haceres que constituye el lenguajear. Y, al surgir el lenguajear como el convivir que a su vez constituye a la familia ancestral, tiene que haber surgido entrelazado con el emocionar en la dinámica recursiva de coordinaciones de haceres y emociones que es el conversar como un convivir que al conservarse de una generación a otra en el aprendizaje de los niños constituyó de hecho el linaje humano como linaje *Homo sapiens-amans amans* (sapiens por el lenguajear, y amans por la emoción que funda la familia)<sup>9</sup>.

---

9 Los seres humanos en el presente somos aún *Homo sapiens-amans amans*, pero han surgido en la historia de nuestro linaje formas que podrían ser llamadas *Homo sapiens-amans agressans* y *Homo sapiens-amans arrogans* que se han extinguido aunque reaparecen con cierta frecuencia en distintos momentos de nuestra historia. En nuestra historia cultural de los últimos diez mil años la formas culturales *arrogans* y *agressans* han surgido muchas veces bajo la forma de imperios y sistemas políticos autoritarios que se han extinguido.

Lo central en nuestra historia como linaje *Homo sapiens-amans amans* ha sido el surgimiento y conservación del convivir en un conversar reflexivo generador de habitares culturales en los que podemos ver o imaginar las consecuencias sobre nosotros mismos y sobre la biosfera de nuestros actos en la antroposfera, a la vez que podemos entender la clase de seres que somos como seres vivos humanos desde un comprender que nos permite escoger de manera consciente el habitar psíquico que queremos vivir, en una dinámica íntima en la que sabemos que sabemos lo que sabemos.

El saber que sabemos que no queremos seguir inmersos en la psiquis de la omnipotencia de la era post-moderna, constituye el estado de conciencia en el que *"me doy cuenta de que ya no soy ni somos ciegos al suceder de ésta era"*. Y este darnos cuenta es lo que genera el cambio de conciencia que da origen al surgimiento de la era post-post-moderna y hace posible que nos eduquemos en nuestro vivir cotidiano en el operar ético que se funda en lo que hemos llamado los tres pilares de la conducta ética espontánea o los tres pilares de la conducta social responsable. Estos tres pilares son el *saber, el comprender, y el tener a la mano una acción adecuada a la circunstancia que se vive*, y constituyen el fundamento desde donde surge nuestro actuar ético espontáneo en las distintas encrucijadas relacionales en que tenemos que escoger que hacer en el ámbito de nuestra convivencia social. El *saberse* refiere al darse cuenta de la naturaleza de la encrucijada social y ecológica que se vive y de las acciones entre las cuales hay que escoger; el *comprenderse* refiere al darse cuenta de las distintas consecuencias sociales y ecológicas (visión sistémica-sistémica<sup>10</sup>) que tendrían en la antroposfera y la biosfera las distintas acciones entre las cuales hay que escoger; y el tener una *acción adecuada a la mano* se refiere a disponer de los medios (tenerlos a la mano) adecuados para realizar las acciones escogidas. Cuando no se *sabe* hay ceguera y no hay conciencia de que se requiere actuar, cuando no se *comprende* de que se trata lo que se sabe no hay posibilidad de concebir una acción adecuada a la encrucijada social y ecológica que se vive, y cuando no hay *acción adecuada a la mano*, cuando no se dispone de un quehacer oportuno, hay parálisis, depresión, abandono, enojo e indignación. Si se sabe cuál es la encrucijada relacional social y ecológica que se vive en la antroposfera y se sabe cuáles son las acciones posibles, si se comprenden las posibles consecuencias en la antroposfera

---

10 Al hablar de visión sistémica-sistémica nos referimos al darse cuenta de que todos los procesos del vivir, convivir y de la biosfera en general, ocurren en un entrelazamiento de correlaciones de procesos disjuntos en una dinámica sistémica recursiva. Y es debido a la naturaleza sistémica recursiva del fluir de las correlaciones de los procesos del cosmos en general que su devenir no es predecible salvo como un ámbito de correlaciones históricas constatables *a posteriori*.

y en la biosfera de escoger una u otra de esas acciones posibles, y si se tiene la acción adecuada (ética) a la mano, no es posible no escoger la conducta social responsable sin actuar de mala fe.

Al surgir la era post-post-moderna, la comprensión del operar de los tres pilares de la conducta social responsable hace de estos una oportunidad reflexiva para poner como el fundamento de cualquier quehacer empresarial la inspiración ética, primero de manera intencional y luego de manera espontánea en el mutuo respeto de una convivencia humana en el bienestar. En otras palabras, el nuevo mirar y sentir que emerge con el substrato epistemológico que recupera la visión ética en el vivir cotidiano y trae consigo el surgimiento de la gerencia co-inspirativa junto con el fin de la psiquis del liderazgo al pasar a la era post-post-moderna, implica poner como elemento reflexivo y operacional básico en todos los quehaceres del ámbito productivo a la reflexión y la acción ética. Ya no serán lo primario en el quehacer empresarial las ventajas económicas como si éstas fuesen un bien en sí, sino que ahora lo central será el bien-estar en todas las dimensiones del convivir social humano que la contiene y hace posible.

Hemos dicho que en el comienzo de la era post-post-moderna los seres humanos nos encontramos creadores de un quehacer productivo empresarial que ha sido y aún es generador de una antroposfera destructora de las condiciones que hacen posible la existencia y conservación de la biosfera como un habitar en el que los seres humanos podemos vivir en coherencia sistémica con los otros seres vivos de la tierra en el bien-estar ecológico y ético. Al mismo tiempo hemos dicho que al expandir nuestra mirada vemos el contexto en que ocurre nuestro vivir a la vez que nuestra participación en la generación de ese ocurrir, ocurrir que no nos gusta. Es más, en ese ver vemos la dinámica recursiva de las consecuencias de lo que hacemos o no hacemos, y al ver que somos generadores de los mundos que vivimos desde nuestro hacer (y no hacer) vemos también las consecuencias que esto tiene en todas las dimensiones del habitar de los otros seres vivos con quienes compartimos y co-creamos la biosfera que nos hace posibles. Al expandir nuestra mirada vemos que somos responsables del surgimiento de todo lo bueno y de todo lo malo en nuestro vivir al ser generadores desde lo que hacemos, ya sea con nuestras manos, con nuestro pensar, con nuestro teorizar y con nuestro explicar, de todas las dimensiones de todos los mundos que vivimos. No importan las circunstancias en que vivimos nuestro vivir, los seres humanos somos creadores, y por ello responsables, tanto de lo que hacemos en nuestra vida doméstica como en los múltiples mundos que vivimos desde nuestro hacer filosofía, arte, religión, ciencia, o tecnología como distintos modos de habitar humano. Sin embargo en esta misma mirada nos damos cuenta también de que nuestros quehaceres productivos empresariales no tienen por que ser destructivos de las condiciones que hacen posible nuestro habitar como un habitar ético y socialmente responsable si no queremos que sea así, ya que poseemos todas las capacidades y los conocimientos para hacer

todo lo que hacemos generando una antroposfera en equidad y bien-estar en el mutuo respeto abandonando nuestros apegos al lucro y el poder.

En efecto, como también dijimos al inicio, vivimos un momento en nuestro devenir histórico en el que nos encontramos pudiendo hacer todo lo que imaginemos si operamos con las coherencias operacionales del ámbito relacional y operacional en que lo imaginamos. Y es tal vez por esto mismo que también ahora al darnos cuenta de nuestra responsabilidad total en la continua transformación del habitar que generamos, nos preguntamos ¿qué hacer? Y nos preguntamos ¿qué hacer? porque el dolor y el sufrimiento que generamos en nuestro apego al lucro y al poder es tan grande que nos toca recursivamente también en el vivir de nuestros hijos, de nuestros amigos y en nuestra dignidad, tanto que comenzamos a darnos cuenta de que no queremos mentir ni mentirnos más porque ya no podemos seguir pretendiendo que no sabemos que sabemos lo que sabemos. Y es en este momento, en el momento en que nos damos cuenta de que ya no queremos mentirnos más, cuando comenzamos a pasar a la era post-post-moderna al preguntarnos ¿qué hacer para salir de la trampa que nosotros mismos nos hemos creado?; ¿cómo salir de un modo de convivir en el que estamos dispuestos a aceptar cualquier cosa siempre que conservemos nuestros apegos al lucro y al poder?<sup>11</sup> .

Sabemos que sabemos que podemos hacer cualquier cosa que queramos hacer si queremos hacerlo; y sabemos que sabemos que si queremos hacerlo podemos entrar en la búsqueda o en el diseño intencional del hacer adecuado a lo que nuestro saber y nuestro entender y comprender nos indican. Esto es, si lo queremos podemos concebir un operar de reflexión y acción ética en nuestro quehacer empresarial que nos permita salir de la trampa auto-destructora que nosotros mismos hemos generado en la era post-moderna desde el apego a la omnipotencia. Si lo queremos podemos crear juntos un convivir en el que se conserven desde el respeto por nosotros mismos el respeto a la diversidad, la estética y el placer de la amistad en la co-inspiración de la creación de un convivir en el bien-estar sin buscar la perfección. Un convivir que nos permita vivir libres de la tríada de la adicción a la competencia, el lucro y el poder, destructora del bien-estar en el convivir<sup>12</sup>.

---

11 Ley sistémica # 1 presentada en la cita 4.

12 Mucho se dice que la competencia es motor del progreso, pero no es así. El ver lo que otros hacen desde el mutuo respeto inspira y hace posible la colaboración, porque el mutuo respeto es la emoción que hace posible la coexistencia en la diversidad. La emoción que guía la competencia es el deseo de ganar, y no puede haber dos ganadores, se excluyen. En la adicción a la competencia se quiere ganar a cualquier costo, la emoción es la agresión en un sentir en el que la derrota del otro u otra es lo fundamental. De ahí que al asociarse las adicciones a la competencia, el lucro y el poder surge una ceguera que busca justificarse justificando la discriminación.



Esta es la gran oportunidad del quehacer empresarial en la era post-post-moderna. El dinero como energía<sup>13</sup>, y el conocimiento como capacidad de acción, son dones divinos y no demoníacos si no entramos en las tentaciones del apego al lucro o al poder. Si nos encontramos en el apego al lucro, toda nuestra creatividad, toda nuestra innovación, fluirán en torno a la conservación del lucro a cualquier precio, y nuestra empresa se transformará ciega a todo lo que no contribuya al lucro; la ética, las consideraciones sobre daño ecológico, de la salud y de la estética del vivir serán dispensables, el fraude, las drogas, la contaminación, así como la mentira, aunque digamos lo contrario, serán aceptables. Todo lo que no contribuya directamente al lucro será caro y difícil, o diremos que no existen ni los conocimientos ni las tecnologías necesarias, aunque sabemos que tenemos capacidad para hacer cualquier cosa si lo queremos. Si nos encontramos en el apego al poder, todo lo que no parezca conducir al sometimiento de otros, será debilidad, así toda nuestra creatividad, toda nuestra innovación, fluirán en torno a la conservación del poder a cualquier costo, y nuestra vida se transformará ciega a todo lo que no contribuya al incremento de nuestro poder; la ética, las consideraciones sobre daño ecológico o de salud, la dignidad, la vida humana, serán dispensables, el fraude, las drogas, la venganza, la manipulación y la mentira, aunque digamos lo contrario, serán oportunidades aceptables para satisfacer nuestra búsqueda de la omnipotencia. Todo lo que no nos lleve a la adicción al lucro y al poder<sup>14</sup> será indeseable, difícil y amenazante, y crearemos teorías que justificándonos en los deseos de lucro y de poder nos cieguen ante el daño que generamos desde esos apegos.

Al salir del apego a la omnipotencia de la era post-moderna y al iniciarse con ello la era post-post-moderna nos damos cuenta de que somos nosotros mismos quienes generan el dolor y el sufrimiento que vivimos en la antroposfera y en la biosfera, y como en un despertar nos encontramos abandonando los apegos al lucro y al poder en el emerger de nuestra consciencia ética en nuestro convivir cotidiano. ¿Cómo sucede? Este surgir de nuestra consciencia ética es posible porque somos biológicamente seres a quienes conmueve el dolor y el sufrimiento

---

13 El dinero, es una invención facilitadora del ordenamiento del convivir humano. Por esto el dinero desde su de naturaleza relacional-operacional, es energía cuyo fluir posibilita coordinaciones de haceres y emociones en el dominio de la convivencia humana. En el presente cultural que vivimos el dinero es una energía fundamental cuyo fluir hace posible las coordinaciones de haceres que crean y conservan el bien-estar en un convivir en el mutuo respeto, la dignidad y la colaboración. Cuando el dinero se acumula y deja de fluir, surge pobreza, resentimiento y periferización en el vivir y convivir en una comunidad humana.

14 Estas adicciones producen detención del flujo general del dinero en una acumulación de energía para el uso particular de algunos con detrimento de otros, y generan pobreza, resentimiento, subordinación de unos ante otros, periferización, y delincuencia. La riqueza, la disponibilidad diferenciada de dinero-energía como producto del trabajo no es negativa, es lo que su posesión implica cuando surge la adicción al lucro detiene el flujo del dinero-energía en la comunidad que hace posible esa riqueza, generando restricción en las coordinaciones de haceres de modo que surgen la pobreza, la discriminación y el mal-estar en el vivir y convivir en esa comunidad.

de otros porque se ven a sí mismos en ellos, a menos que sin saberlo neguemos validez a ese ver movidos por un argumento racional que pretende justificar algún apego. *Las eras, moderna, post-moderna y post-post-moderna, de que hablamos son, como distintos momentos históricos del convivir humano, distintos espacios psíquicos, distintos modos de sentir y actuar relacional distintos substratos epistemológicos desde donde vivimos nuestro vivir.* En el fluir de nuestro devenir histórico entramos y salimos de los distintos espacios psíquicos que vivimos desde encontrarnos en nuestra configuración de sentires relacionales en el bien-estar o en el mal-estar, lo que no orienta desde nuestros deseos a un cambio de consciencia que emerge a partir de un cambio emocional que como un cambio de entendimiento y comprensión del vivir que vivimos nos avasalla y abre o cierra nuestra mirada reflexiva en el ámbito de la conducta ética. Aún cuando los cambios de consciencia que vivimos nos suceden de manera espontánea y no intencional, es posible facilitar aquellos que amplían nuestra consciencia ética con un proceso reflexivo que nos permita darnos cuenta de que somos nosotros mismos los forjadores del dolor y sufrimiento que generamos a otros y a nosotros mismos en el apego a la omnipotencia de la era post-moderna, y que por lo tanto podemos salir de esa trampa psíquica que nos lleva a nuestra propia destrucción.

¿Qué hacer si estamos habituados a exigir y a obedecer, a caer en el desgano o la queja de la no participación, y a mentir desde el miedo a ser castigados?

## 6. Nosotros seres humanos: ¿Cómo queremos ser recordados?

Hemos hablado del apego a la omnipotencia, al lucro y al poder como dimensiones emocionales centrales de la era post-moderna, y lo hemos hecho haciendo referencia principalmente al quehacer productivo empresarial, porque este quehacer se ha convertido en una dinámica transformadora y conservadora enorme que se ha hecho central en la realización de los procesos de la antroposfera, y a través de ésta, de la biosfera. Esto, sin embargo, no quiere decir que la omnipotencia, el lucro y el poder sean apegos constitutivos del quehacer productivo empresarial, no lo son. Esos son apegos propios de la cultura patriarcal-matriarcal que actualmente se ha extendido por todos los continentes desde su origen unos quince mil años atrás en Asia Central. Nuestros niños y niñas los aprenden con nosotros los adultos, quienes como miembros de nuestra cultura patriarcal-matriarcal los practicamos en todos los aspectos de nuestro convivir, y en particular en los ámbitos productivos. Esto último es así porque en la cultura patriarcal-matriarcal se piensa que lo único que puede asegurar orden, concierto y eficiencia en un quehacer que implica la participación de muchas personas son: la autoridad (liderazgo) y la obediencia. Pero ahora sabemos que esto no sucede. El liderazgo no genera el orden, el concierto, la calidad y la eficiencia que promete, y si por un cierto tiempo pareciera que lo hace, no es por el liderazgo sino que como resultados de las oportunidades

accesorias que se abren a pesar de él para que surjan relaciones de amistad y con ellas el deseo genuino de colaborar. También sucede que surgen autoridades secundarias que bajo la protección consciente o inconsciente de una autoridad mayor obtienen lo que parece ser mayor efectividad desde la manipulación del miedo. A nadie le gusta obedecer, a nadie le gusta ser negado. ¿A quién le gusta actuar de manera irresponsable ante un acuerdo adoptado con honestidad en un dominio de mutuo respeto? La negación que implica la obediencia genera resentimiento y desgano. ¿Como hacerlo?

La historia de los seres vivos en general, y de los seres humanos en particular, ha transcurrido y transcurre como un devenir que sigue primariamente un curso inconsciente que se constituye instante a instante desde la sensorialidad que conserva el vivir del organismo como un estar en cada instante conforme con el vivir psíquico y fisiológico que se vive en ese instante. Al hablar de bien-estar connotamos ese sentir de conformidad relacional y de armonía sensorial que un organismo vive de manera inconsciente o consciente en el fluir de su vivir en cualquier circunstancia de conservación de su vivir. Cuando el organismo siente que esa armonía sensorial la está perdiendo, su dinámica sensorial y motora cambia a una dinámica conservadora y recuperadora de esa armonía sensorial. Esto es, vivimos la sensorialidad del bien-estar como un equilibrista vive la sensorialidad del equilibrio, moviéndose de manera consciente o inconsciente para recuperarlo cuando siente que lo pierde. Del mismo modo como el equilibrista conserva la sensorialidad del equilibrio cambiando su corporalidad y su relación con su entorno cambiante mientras camina por la cuerda floja, el ser vivo conserva la sensorialidad del bien-estar cambiando su corporalidad y su relación con su entorno cambiante mientras realiza su vivir, cualquiera sea este. Un organismo conserva el bien-estar en su vivir como una relación invariante de congruencia operacional con su nicho o circunstancia, mientras la forma en que esa relación se realiza cambia continuamente en el curso de su vivir. Esto ocurre del mismo modo en que un equilibrista conserva su equilibrio como una relación invariante de congruencia operacional con su circunstancia mientras su forma corporal cambia continuamente al caminar sin caer sobre la cuerda floja.

Cada ser vivo vive la realización de su vivir como un ocurrir de cambios estructurales y relacionales que siguen un curso definido momento a momento desde la conservación del bien-estar en la realización de su vivir. La conservación del bien-estar define en cada instante la orientación relacional y operacional que sigue el vivir de un ser vivo. Las distintas clases de seres vivos viven de maneras distintas la conservación básica del bien-estar según sea su modo de vivir. Así, en nuestro caso, el fluir de nuestro vivir como seres humanos incluye nuestro operar en redes de conversaciones de acción y reflexión, en las que podemos mirar nuestros sentires y modular recursivamente instante a instante la orientación que sigue nuestro vivir en la conservación de nuestro bien-estar, según como nos sentimos con nuestro sentir en cada

instante<sup>15</sup>. Es decir, es desde la continua modulación de nuestros sentires que ocurre instante a instante como un aspecto central del curso de nuestro vivir en conversaciones de reflexión y acción, que la forma relacional de lo que constituye nuestro bien-estar cambia en cada instante según lo que sentimos, pensamos y deseamos en relación a los mundos que generamos con nuestro vivir. De esto resulta que siempre nos deslizamos en nuestro vivir en la conservación de la sensorialidad de lo que vivimos como nuestro bien-estar aún cuando vivamos nuestro presente con dolor y como algo indeseable. Siempre hacemos en cada instante lo que sentimos es el hacer que conserva nuestro bien-estar en ese instante. De hecho el cambio de configuración de los sentires que constituyen el bien-estar de un organismo cambia con el fluir del vivir en todos los seres vivos con o sin lenguajear como resultado de su continuo cambio estructural en el curso de su epigénesis. Lo peculiar humano es que en nosotros nuestra epigénesis ocurre en redes de conversaciones que constituyen la antroposfera como el espacio relacional e interaccional en el que se conserva nuestro vivir y convivir en la conservación de nuestro acoplamiento estructural en la biosfera<sup>16</sup>.

Son nuestros fundamentos biológicos en el fluir de nuestro vivir en la conservación del bien-estar los que nos ofrecen el camino fuera de la trampa de los apegos de la cultura patriarcal matriarcal desde el centro mismo del quehacer productivo empresarial. Y son nuestros fundamentos culturales en redes de conversaciones desde nuestros deseos lo que nos orienta a que cultura deseamos generar, realizar y conservar en nuestro quehacer productivo. Esto ocurre cuando la mirada reflexiva que nos abre a la comprensión del dolor que generamos desde el apego a la omnipotencia de nuestro quehacer empresarial patriarcal-matriarcal desplaza nuestro sentir y la configuración relacional de la conservación del bien-estar en nuestro convivir, llevándonos a actuar desde la nueva consciencia y postura epistemológica que esa comprensión implica. Es a esto a lo que nos referimos al mostrar el fin de la psiquis del liderazgo y proponer un caminar hacia la psiquis de la gerencia co-inspirativa, como la forma de poner a la reflexión y acción ética como fundamentos de todo lo que hacemos en la antroposfera.

El fin de la psiquis del liderazgo ocurre en el cambio de consciencia que inicia la posibilidad del surgimiento y conservación de un nuevo linaje biológico-cultural humano en un vivir y convivir psíquico que se abre a la reflexión y a la consciencia de responsabilidad por las consecuencias

---

15 La modulación recursiva del sentir del bien-estar con el fluir de cambio que se produce en el sentir del organismo en el curso de su vivir, es propia de todos los seres vivos, ya que en todos se da el sentir del sentir que se vive.

16 Esto es aparente en el cambio en la configuración de las relaciones de bien-estar que un organismo vive cuando cambia su emocionar. Los cambios de espacio relacional que vemos en los organismos según su emocionar, son de hecho cambios en la configuración relacional de su fluir en el bien-estar que ocurren en su vivir en la dinámica recursiva de su emocionar. Cada vez que nos parece que un animal duda sobre el curso de su hacer, está en un acto recursivo de sentir su sentir.

del vivir que se vive, desde la espontaneidad de un deseo íntimo de vivir y convivir en un vivir y convivir ético desde sí, y no desde un código de derechos y obligaciones. Queremos llamar *Homo sapiens-amans ethicus* a un nuevo linaje humano biológico-cultural que se hace posible con el operar relacional que surge en y con el cambio de consciencia que da origen al proceso psíquico mismo del fin del liderazgo. Y queremos llamarlo así, para referirnos al carácter del nuevo modo de vivir y convivir reflexivo y no dogmático que surge en el deseo y el placer de un vivir en responsabilidad biológica, ecológica, psíquica, social y ética desde sí, y no desde el temor al castigo o al rechazo, que comienza a hacerse espontáneo desde el aprendizaje de ese vivir y convivir en los menores que conviven con adultos que realizan y conservan ese vivir en su convivir en cualquier dominio relacional.

El modo de vivir y convivir que surge en y con el fin del liderazgo cuando surge el vivir *Homo sapiens-amans ethicus*, es de hecho un vivir y convivir en el arte y ciencia del escuchar, del ver, y del invitar a actuar desde el saber y el comprender qué somos y cómo somos generadores de los mundos que vivimos, conscientes de que nuestros saberes son solamente instrumentos para hacer lo que queremos hacer. Y es a este generar un convivir en el arte y ciencia del ver, el escuchar y el colaborar en la generación y realización de la red de conversaciones que coordinan los sentires y los haceres que constituyen un proyecto común compartiendo su génesis y su realización, a lo que llamamos gerencia co-inspirativa en un ámbito productivo cualquiera. *A los seres humanos nos gusta colaborar, nos gusta participar, nos gusta hacer bien lo que hacemos, nos gusta cumplir nuestros acuerdos, nos gusta tener presencia en lo que hacemos, y nos gusta no desde un afán egótico, sino que desde el placer de la compañía.*

Todos sabemos como experiencia de nuestro propio vivir, solos o con otros, que el ser vistos, el ser escuchados, el participar en un convivir fundado en la confianza mutua, esto es, en el amar, expande nuestra conducta creativa, expande nuestra conducta inteligente, expande nuestro ver, nuestro oír, y expande el deseo de ser impecable en la calidad de lo que hacemos, en cualquier dominio. Y no sólo lo sabemos sino que queremos vivir así porque nos hace bien en todas las dimensiones de nuestro vivir. Así, la co-inspiración ocurre en el placer y el bienestar que se viven al generar juntos la orientación común de la colaboración en una comunidad de participación psíquica y co-responsabilidad en un proyecto común cualquiera sea su complejidad y división laboral. La potencia creativa de la co-inspiración y la colaboración está en la autonomía reflexiva y la apertura para escuchar, escucharse y cambiar de opinión que entregan, desde la sinergia psíquica, el mutuo respeto del amar y el placer del convivir en la amistad. La gerencia co-inspirativa ocurre, por lo tanto, ocurre como un coordinar deseos y ganas de hacer lo que se sabe hacer en un proyecto común participativo desde la autonomía reflexiva y la apertura para escuchar, escucharse y cambiar de opinión que entregan, desde la sinergia psíquica, el mutuo respeto del amar y el placer del convivir en la amistad en un

proyecto común en el que se participa consciente y ganoso porque lo que se hace tiene validez deseada en el vivir de uno. La gerencia co-inspirativa abarca todas las dimensiones relacionales de una empresa en la continua apertura reflexiva que permite conversar los haceres que se quieren realizar para hacerlos sabiéndose participe legítimo de su concepción en el mismo acto de hacerlo, cualquiera sea la circunstancia. Los enemigos de la gerencia co-inspirativa son la ambición, la desconfianza, la ceguera de las jerarquías, y el miedo a no tener la presencia que se siente que se merece, no desde la vanidad, sino que desde el respeto por si mismo y por los otros.

La historia de los seres vivos ha transcurrido en un devenir de continuo cambio en torno a conservación del vivir, ¿por qué no podríamos nosotros los seres humanos generar un historia cultural de continuo cambio en torno a la conservación del bien-estar en el respeto mutuo y la co-inspiración reflexiva que lleva a conservar ese convivir y a corregir los errores que nos alejan de él en todas las redes de conversaciones que generemos? Vivimos generando continuamente una antroposfera cambiante que surge con nuestros haceres cotidianos en redes de conversaciones. Todo lo que hacemos como seres vivos humanos lo hacemos en redes de conversaciones domesticas, tecnológicas, científicas, filosóficas, artísticas, de recolección o de cultivo de alimentos y lo hacemos como lo hacen los castores, las hormigas o cualquier ser vivo en un curso evolutivo generador de diversidades en torno a la conservación del vivir. Lo único peculiar de nuestro hacer es que lo hacemos como un hacer humano en redes de conversaciones siendo conscientes o con la posibilidad de ser conscientes de lo que hacemos. Entonces, ¿por qué no hacer lo que hacemos en una co-inspiración recursiva en torno a la conservación del bien-estar de un convivir en el mutuo respeto donde se tiene presencia y participación desde la realización cotidiana de ese proyecto común? ¿Por qué no decidimos operar con nuestras empresas poniendo al centro de nuestro quehacer la reflexión y acción ética conscientes de los tres pilares de la conducta social responsable? ¿Difícil, caro? ¿Tememos perder privilegios, riquezas, ventajas que satisfacen nuestra sed de omnipotencia? Sí, pero sabemos que sabemos que generamos daño y sufrimiento en nuestra antroposfera: y sabemos que sabemos que vivimos un presente histórico en el que podemos hacer cualquier cosa que queramos hacer si lo queremos hacer, incluso sabemos que podemos ser empresarios éticos capaces de actuar con consciencia social.

Nuestra gran oportunidad empresarial: la consciencia de que no estamos atrapados en ninguna adicción si queremos salir de ellas. Ahora, en la consciencia de que somos nosotros mismos los generadores del dolor y sufrimiento que generamos en el mundo humano, en la antroposfera y en la biosfera, con cegueras psíquicas y ecológicas que surgen de nuestras adicciones al placer de ser servidos y al placer de sentirnos los mejores, esto es, con las cegueras de nuestra adicción al placer del poder, y el placer de la omnipotencia, podemos

entrar en el vivir y convivir *Homo sapiens-amans ethicus*. Ahora podemos abandonar con plena consciencia la psiquis del liderazgo y recuperar nuestra reflexión y acción ética y ecológica en todas las dimensiones de los mundos que generamos en la antroposfera y la biosfera con nuestro vivir y convivir.

¿Qué teoría, qué justificación racional nos detiene y nos lleva a no querer poner en el centro de todo nuestro hacer la reflexión y acción ética y ecológica como un aspecto natural de nuestro convivir?

¿Cómo queremos ser recordados por nuestros hijos, hijas, nietos, nietas, o bisnietos?  
¿Cómo queremos ser recordados por nuestros colaboradores? ¿Cómo queremos ser recordados por nuestros conciudadanos?

Ximena Dávila Y. es Co-Fundadora, Co-Directora, Investigadora y Docente del Instituto de Formación Matriztica.

E-Mail: ximena@matriztica.org

Humberto Maturana R. es Ph.D. en Biología por la Universidad de Harvard. Es Co-Fundador, Co-Director, Investigador y Docente del Instituto de Formación Matriztica. Ha dedicado su trabajo académico al estudio de la biología del conocer. Autor de importantes obras como *El Árbol del Conocimiento* (Editorial Universitaria, 1985) y *Autopoiesis and Cognition* (Springer, 1991). Su trabajo ha sido aplicado a diversos ámbitos disciplinarios, destacándose el eco que el concepto de *autopoiesis* ha tenido para los estudios organizacionales. En 1994 obtuvo el Premio Nacional de Ciencias (Chile).

E-Mail: maturana@matriztica.org