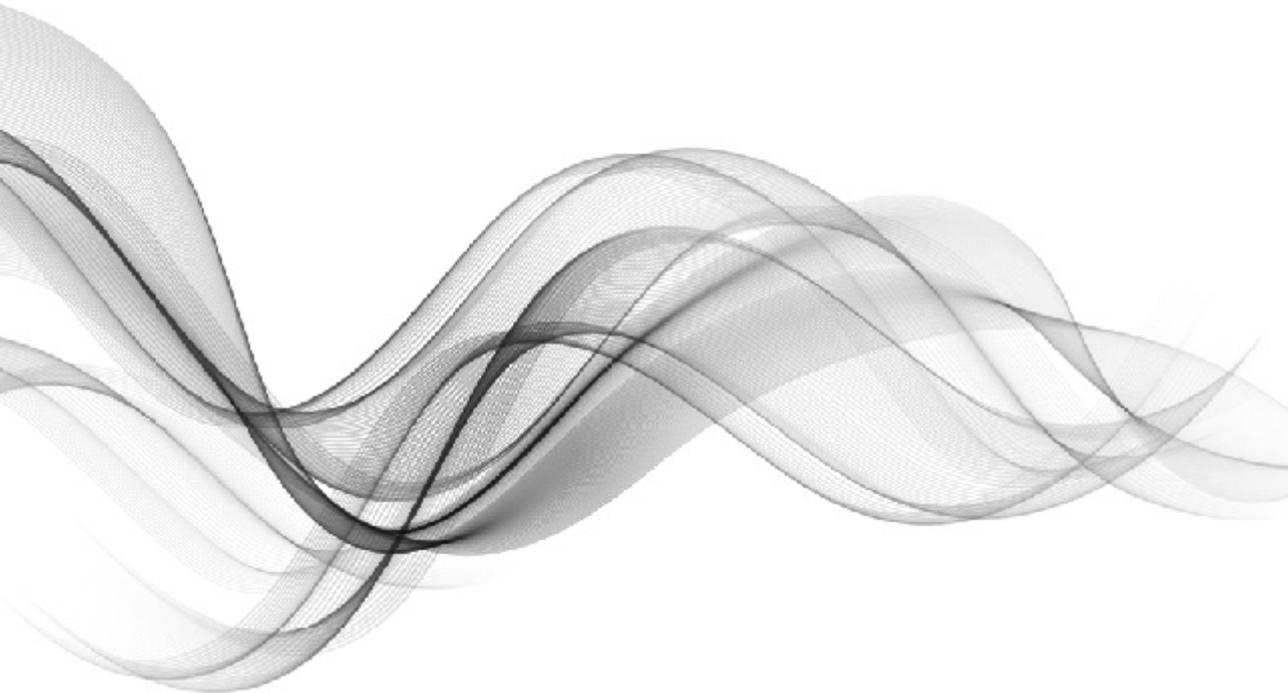


Capítulo III

ATRACTORES: Un orden a seguir



Capítulo III

Atractores: Un orden a seguir

Un atractor son guías o patrones que dan orden, pero surge por el desorden existente o el venidero. Donde en la visión organizacional y la visión de vida, los atractores son los que iluminan a las organizaciones y a las personas. Permiten la evolución dinámica, porque estos están conformados por un conjunto de puntos o partes que interactúan entre sí; estos puntos están circunscritos en un espacio-tiempo, representan los procesos, los procedimientos, los subsistemas que están en permanente interacción y todos influyen sobre todos. JAUME (2010) considera que el atractor es «el comportamiento al que tiende un sistema después de un tiempo de evolución, independientemente de las condiciones iniciales del mismo» (p. 1). Estos sistemas logran una estabilidad por la autoorganización, constituye una tendencia de comportamiento de un sistema no lineal, es impredecible, porque su cumplimiento está en la responsabilidad de las personas (desorden); por ello debemos alinearlos con la organización y articularlos a la visión, misión y objetivos planteados, en otras palabras, tenemos que integrarlos a los procesos organizacionales y al desempeño de las personas.

Por encima de todo, un organismo sano, sea animal o vegetal, tiene un atractor extraño y es un atractor extraño: agitándose, moviéndose, lleno de vórtices, de retroalimentación positiva que empujan el sistema hacia nuevas direcciones, y vórtices de retroalimentación negativa que apartan a los procesos de caer en el olvido aleatorio (Briggs y Peat, 1999, p. 94-95).

Un atractor es un patrón que determina un orden, que se encuentran detrás del desorden; orientado a la obtención de objetivos colectivos. Estimo que constituye la forma, la manera de como seguiremos ese camino descrito por el atractor, que favorece la interacción de variables conformantes de un territorio; su dinamismo obliga a este a la armonía del entorno institucional, asignándose nuevos niveles de libertad a las persona hacia el desorden, pero al mismo tiempo, se

restringe la libertad para el orden, generando una inteligencia colectiva bajo un sistema sin fronteras.

Podemos indicar que el atractor es el orden que determina un camino a seguir, pero muchas veces sale de su órbita, convirtiéndose en atractores extraños; al pasar a una trayectoria no lineal–asimétrica, generándose el desorden. También podemos indicar que un atractor es el orden en un conjunto de agentes y que están interconectados en torno a un final, y los responsables de seguir la trayectoria son personas que están influenciadas por estados emocionales o el ambiente y que su comportamiento es impredecible. Sin embargo, las personas y sistemas se desvían a nuevas y diferentes trayectorias, constituyendo, creándose un escenario caótico.



Figura 13. La visión como atractor. Es el atractor más importante, su logro depende del esfuerzo de todos los integrantes de la organización, gobernado por un código de valores.

La visión organizacional es un atractor, ya que constituye un sueño de referencia, al cual se aspira, el cual está sujeto a una dinámica y entropía, por lo tanto, la visión no es estática, cada visión, es una realidad determinada por los observadores, con base a tendencias posibles en el futuro, por ser los sistemas lineales, sin embargo para garantizar el logro de la visión organizacional, los procesos de reclutamiento, selección y retención del talento, debe ser un atractor estratégico, por contar con personal competitivo como condición inicial favorable, y tendremos garantizado el éxito. Es el caso de los actos de corrupción en nuestro país, producto de procesos de licitación amañados, cuya normatividad se rige por la ley de contrataciones del Estado y su reglamento, cuyo atractor debería ser, brindar bienestar, calidad de vida a la población, calidad en el gasto público; sin embargo, estos procesos son desviados por atractores extraños, que generan el desorden dentro de un supuesto orden, que determina la normatividad, anteponiendo los objetivos individuales a los colectivos; convirtiéndose estos atractores en un imán con atracción magnética que guían los actos de estos

funcionarios corruptos, práctica que ha sido replicada en todo el país, empezando por los altos niveles de gobierno. El gobierno de turno para contrarrestar este mal endémico, formuló nuevas políticas públicas para garantizar un nuevo orden; sin embargo, se han estilizado las maneras, las formas y estrategias para vulnerar la normatividad, es decir, los corruptos se autoorganizaron en función a estos intereses dañinos, creando un nuevo orden que agudiza el caos y emergen estructuras disipativas.

Respecto a las estructuras disipativas Garcia y Fairen (1980) afirma: «Estas estructuras solamente aparecen en sistemas muy alejados del equilibrio, por lo que, al ser altamente disipativas, necesitan, para mantenerse, compensar esa disipación, con un aporte continuo de energía» (p. 10). Este incremento de entropía, genera pérdida de energía que dispone la organización, no se dosifica, por lo cual es imposible evolucionar y entramos a un nuevo caos, producto del nuevo orden surgido a partir de ese atractor extraño; para ello requerimos creatividad optimizar el uso de recursos en aras de llegar al atractor. Cornejo (1997) afirma: «Los campos de atracción no son estáticos, sino que también están sujetos a su propia dinámica, sin embargo, son más institucionales y por lo tanto más predecibles en la dinámica organizacional» (Cap. 5, p. 4).

Los atractores explican el comportamiento de las trayectorias a largo plazo; siendo la visión una trayectoria a seguir que idealiza el sueño de toda institución o persona y determina lo que queremos alcanzar en el largo plazo a partir de nuestras potencialidades, y posición competitiva del líder, evaluando nuestras limitaciones, problemas y oportunidades; para luego articularlas a las tendencias que dominarán el mundo en el futuro; el atractor determina también cuáles son los componentes y elementos del territorio más vulnerables a las tendencias, seguidamente crea escenarios y futuros exitosos, pero que son desviadas generalmente por la variable política, que se olvida del contexto del todo, considerando solo una parte, desviándose del camino a seguir, delineado por el atractor, entonces, generado un nuevo orden autoorganizado, la idea es que los trabajadores realicen su labor siguiendo la línea que describe el atractor, pero sin constituir una camisa de fuerza, promoviendo la flexibilidad y la libertad para motivar la creatividad, caso contrario perdería su real valía y significado. Para ello es necesario que la visión sea conocida y forme parte de la vida diaria de cada trabajador, es importante indicar que una organización que tiene ajeno al atractor de la visión, pierde su sueño y su aspiración a conseguir algo, generando un vacío, las acciones se pierden, al perder el referente o un camino a seguir, siendo el futuro incierto.

En las organizaciones surgen otros atractores y los más difíciles de encausarlos o manejarlos son los personales que están influenciados por motivaciones ajenas a las que están en convergencia o articulados a los sueños, expectativas y deseos de la población y acorde a la normatividad vigente, están articulados y cohesionados a objetivos personales; que lamentablemente hoy en día en nuestro país son las que prevalecen con resultados funestos para nuestro país.

Estos atractores son estables, pero con una órbita dinámica; a pesar de que están en constante movimiento y adaptación a lo que determina las políticas públicas, reglamentos, directivas que rigen el quehacer público; pero son los intereses particulares de los trabajadores, lo que desvía su órbita, variando su movimiento original, si sufre un nuevo acto disruptivo.

Muchos atractores extraños representan la fuerza que guía hacia una dirección, contraria a las necesidades de un territorio o el bienestar de la población, saliendo del orden. Alvarado (2005) afirma: «Se comprobó que era imposible predecir en su totalidad el comportamiento de un sistema si este tenía atractores extraños» (p.1), por no poderse determinar su comportamiento, al salirse de su órbita, generando un caos y esto no significa ausencia de orden, es un nuevo orden. Morin (1981) ante la pregunta ¿de dónde surge el orden?, él manifiesta: «Nace, al mismo tiempo que el desorden, en la catástrofe térmica y las condiciones originales singulares que determinan el proceso constructivo del universo» (p. 68). Debido a las interacciones entre variables, que son acciones recíprocas, deterministas y con retroalimentación y dependen de la naturaleza, condiciones, turbulencias, encuentros y al haber encuentros surge el desorden, por ser dinámico el sistema, por ejemplo el divorcio, una decepción amorosa, el acoso sexual, la hostilización en el centro de trabajo, la corrupción, determinan un comportamiento ajeno y diferente al normal, este comportamiento genera un nuevo orden, no se producen en línea recta, con nuevas estructuras de poder y con resultados funestos para las organizaciones, agudizándose, ante la carencia de inteligencia emocional; de igual forma, anteponer los intereses individuales y particulares a los colectivos, modifican el comportamiento y el orden que genera el atractor, se convierte en desorden y va hacia una nueva dirección.

Se requiere del pensamiento espiritual de los actores para que ese extraño atractor no genere más caos en la institución; para ello, debemos generar una retroalimentación positiva que promueva el cambio, la implementación de estructuras dinámicas, adaptativas, más sutiles, generar un orden organizado. Martin (2016) afirma: «Los atractores extraños son objetos fractales, con una

dimensión D, como objeto homogéneo, con todas sus partes equivalentes, es resultado de un proceso dinámico y cada parte del atractor tiene el mismo aspecto que el resto de sus regiones» (p.10). Este atractor es constituido por una serie de partes, impredecibles, con comportamientos inestables, los cuales cambian la trayectoria y se dirigen a una órbita desordenada y caótica que distan de la visión y misión trazada por la organización, la que conduce al fracaso, pero al mismo tiempo favorece intereses particulares, por ser un sistema adaptativo, de fácil flexibilidad, el cual absorbe fluctuaciones que emergen del desorden.

Martin (2016) afirma: «El atractor extraño en sí es un estado estable del sistema, porque las trayectorias tienden a él y una vez que llegan se quedan allí, y un estado inicial cualquiera no tiene que pertenecer a él, pero cada vez se acercará más a él y terminará en él» (p.6). El problema se agudiza cuando este atractor extraño se convierte en un paradigma y el líder está enfermo de parálisis paradigmática, pasando de un estado inestable a uno estable, porque su trayectoria fue derivada hacia atractores extraños.

Gobierno Regional de Tacna (2019) cuenta con Plan de Desarrollo Regional Concertado al 2021; es el atractor más importante de la región, estructurado por ejes estratégicos y objetivos articulados a los nacionales, consecuente de un enfoque territorial; constituyen las líneas a seguir, pero pueden ser desviadas del orden establecido, por la existencia de motivaciones ajenas y ligadas a inconductas funcionales; los resultados respecto al bienestar y calidad de vida de la población después de 90 años de haber regresado a la heredad nacional, son desastrosos, requiriéndose implementar un nuevo orden, a partir de políticas públicas, articuladas a nuestra realidad y aspiración como región fronteriza, para que de alguna manera promover un crecimiento y desarrollo armónico, asimismo, lograr una retroalimentación positiva constante, permanente y fluida, orientada a retomar el equilibrio e insertarnos en la trayectoria original. siendo importante indicar que las personas, son un sistema caótico, imposible de predecir su comportamiento cognitivo y emocional, dada la motivación intrínseca y extrínseca que los gobiernan, razón por la cual, estamos expuestos a constantes cambios, en otras palabras, permanentemente del orden pasamos al desorden y a la inversa, por la impredecibilidad y flexibilidad del ser humano; amenazado constantemente por atractores extraños; sí no fuera así, caeríamos en la linealidad y la simetría, en la certidumbre, surgiendo un nuevo orden en ese estado caótico y la vida sería monótona, aburrida, sin la existencia de claves para ver el mundo de manera diferente; quedando solo convivir con los atractores extraños.

El cuerpo humano es un sistema impredecible, ya que se rige mayormente por atractores extraños y puntuales, donde los trabajadores se autoorganizan automáticamente en función a eventos aleatorios, como, por ejemplo, una ruptura amorosa, una decepción, un logro académico etc., que determinan un modelo de conducta impredecible o mecánica, porque no sabemos el comportamiento futuro por asumir, pudiendo tener desenlaces fatales, por ser determinístico y aleatorias las reacciones. Cornejo (1997) manifiesta: «Pareciera como si una inteligencia superior jugara a los dados en la organización, provocando situaciones de enredo y desorden. Así, somos parte integral de la confusión que se genera en el juego organizacional» (Cap. 2, p. 8), este desorden y el azar son los insumos que generan el caos, y día a día estamos gestionando este desorden, al ser una incertidumbre el juego de dados, donde cada dado representa un sistema, un elemento, un componente, una parte y al tirarlos, producto de su interconexión entre ellos, resulta un todo constituido por un escenario que tenemos que gestionarlo, pero los dados se pueden lanzar infinidad de veces, resultando diversos escenarios, surgiendo el caos; imaginemos la cantidad de opciones que tenemos y la cantidad de escenarios por graficar, por las interrelaciones y la capacidad de autoorganización.

Acorde al análisis realizado, se puede afirmar que las personas y las organizaciones no mantienen una linealidad, debido a la ocurrencia de fenómenos externos, imprevisibles, que constituyen atractores extraños, es por ello que los planes de largo plazo no garantizan un futuro exitoso de las organizaciones; muchas veces es imposible ordenar a las organizaciones dentro de ese futuro exitoso, por lo que el éxito está garantizado, por la capacidad de adaptación y la flexibilidad de los estilos de gestión; además de contar con estructuras que convivan con el caos e interactúen permanentemente con el medioambiente; sin embargo, hay que aclarar que no estamos inmersos en una relación lineal, considerando que las causas no tienen un solo efecto; estamos en una relación no lineal, porque una causa genera diversos efectos y diferentes resultados, por ser un sistema dinámico un problema tiene infinidad de soluciones, donde cada solución es un escenario con futuros diferentes.

Estimo que los valores, deben ser los atractores con mayor gravitación en las instituciones, considerando que delinea un nuevo orden basado en la honestidad, solidaridad y justicia; ese orden es el que debe guiar el camino de las organizaciones, sin embargo, nuestra realidad demuestra lo contrario, porque el desorden lo generan los directivos por aspirar a objetivos ajenos a los organizacionales, y los subordinados se autoorganizan al interior de ese escenario

caótico, consecuente de ese nuevo atractor, las capacidades técnicas y de liderazgo se desvanecen ante la carencia de valores; estas condiciones iniciales que pueden ser atractores extraños, que en el largo plazo se convierten en grandes fenómenos, es importante indicar que un tractor no es la fuerza que te atrae, no es el imán, simplemente delinea un camino a seguir, sin embargo, sí son extraños, considero que sí es un imán; entonces preguntamos ¿un líder o dirigente es un atractor? Sí es y representa a la cultura y clima organizacional, siendo las estrategias las que definen o deciden el camino a seguir y que esta decisión está ligada a su conducta y por la experiencia que tengo, debo manifestar que el éxito institucional/empresarial no depende de la calidad del plan estratégico u operativo, si no depende de la estrategia por aplicar, si el líder es innovador, perseverante, la estrategia también lo será, pero si es conformista, pasivo, la estrategia será igual.

Es importante manifestar que un buen dirigente debe poseer una capacidad técnica, respaldada por la formación académica para poder inventar un futuro exitoso, asimismo, debe gozar de una capacidad de liderazgo, para influir sobre los colaboradores y lo más importante, es que estas capacidades deben estar sustentadas en valores e inteligencia emocional, pero ante la carencia de ellas, surge un nuevo orden dentro de un desorden que guiará por un camino equivocado, condenado al fracaso, más aún, si el líder es una máquina viviente que está influenciado por motivaciones intrínsecas y extrínsecas, donde muchas de ellas, no están acordes a las necesidades institucionales, de la población y/o grupo objetivo. Este comportamiento, cuya dinámica se integra y articula a los sistemas, delinea un camino equivocado, acentúa el desorden e incrementa el caos; son los líderes los que tienen la energía, la fuerza, la adrenalina necesaria para que funcione la maquinaria institucional, son sus motivaciones y sus aspiraciones, las palancas que hacen que las cosas sucedan y que no surge de la estabilidad, de la simetría, sino del desorden, de la disrupción, de la crisis y la capacidad de adaptación.

El líder tiene como objetivo primordial, gestionar el caos y la complejidad; líderes que no tengan aversión a la crisis, sino que esta sea una fuerza para avizorar futuros exitosos, basado en su capacidad de autoorganización, que debe ser replicada y asumida por los trabajadores, al igual que un fractal, esta capacidad de adaptación debe ser replicada de manera indefinida y a diferentes escalas. Los valores y principios institucionales que forman parte del código de ética y la cultura organizacional, pueden considerarse como parte del sistema blando, podemos considerarlo como atractor dentro de un sistema adaptativo (caótico) por su incertidumbre, por ser las habilidades blandas las que determinan su comportamiento, pudiendo constituir un desorden dentro de un orden, porque su

aplicabilidad es lineal y muestra un camino a seguir basándose en un patrón de movimiento e interrelación que lo hace impredecible por el cambio constante de su patrón de comportamiento, más aún si el líder o dirigente es voluble, cambia constantemente sus puntos de vista y propuestas, generando un sistema caótico, donde el azar y los imprevistos desencadenan este comportamiento. En tal sentido, no se quiere controlar este comportamiento caótico, sino desarrollar las características, elementos y/o factores para comprenderlo y seguir su flujo normal en un nuevo orden, basado en los valores que sustentan el desarrollo de las sociedades bien constituidas.

Al ser el líder un atractor, debe propender a desarrollar y fortalecer las estrategias de comunicación, el cual cohesione la pluralidad de conductas y comportamientos y se interrelacionen o conecten con el entorno, sin que existan ordenes o una estructura formal; que ellos sean su propia explosión, sin la intervención de los niveles directivos y esto es autoorganización, insatisfacción productiva creada, para generar reacciones asertivas, existen directivos que tratan de dar amplia libertad para realizar las labores sin exigir el cumplimiento de ciertos parámetros (orden), abdicando su rol de líder, siendo su obligación, monitorear las interconexiones de los subsistemas, diseñar las estrategias y tácticas e implementarlas, porque los niveles jerárquicos no constituyen límites organizacionales, pero sí, un orden dentro de una máquina viviente que coevoluciona con el contexto, se reproduce y se adapta constantemente al entorno. Es necesario empoderar a los trabajadores como agentes de cambio e imbuidos de capacidad de liderazgo; requerimos estructuras menos burocráticas, crear redes utilizando el internet como herramienta para que fluya la información, generando un nuevo orden como consecuencia de la asunción, a una nueva autoorganización y adaptación al entorno institucional.

Considero que los atractores que deben priorizar los directivos son los valores plasmados en la cultura organizacional, paradójicamente, los atractores extraños salen de los límites de la órbita establecida, de reglas de funcionamiento rígida, determinístico y simples; obligando al desarrollo de una nueva linealidad, a partir del desorden planificado provocado; en tal sentido, considero que los valores deben actuar como estrategia organizativa de un atractor, al romper la linealidad establecida, estableciendo un nuevo camino a seguir, a partir de patrones en movimiento constante e interrelacionados, al estar influido todo por todo.

Pandya y Shell (2004) destacan: «La importancia de construir una sólida cultura corporativa, esto es, un patrón de valores y normas compartidos entre los miembros de la empresa sobre los que se fundamenta su acción» (p. 3). Este patrón

de valores es el atractor compartido por todos los trabajadores que identifican a la organización de alto desempeño o efectividad, estos valores se entrelazan, determinando un camino de acción, un nuevo orden y sentido de dirección provocado, en armonía a un entorno dinámico, donde los relojes de los directivos, solo cuentan con segundos.

Es cierto que es un reto para los líderes gerenciar una organización en tiempo de caos, exigiendo la creación de más talento, más bondades en los productos y al menor costo (mejor y más rápido, pero con menos recursos); no significa que su actuar obedece a un estado emocional y que elija solamente un camino, que avizore un futuro, se guíe de sistemas deterministas y cuantitativos, esta conducta agudiza el caos; considero que el líder debe considerar el atractor, como la aspiración y logro más importante, que forma parte de las condiciones iniciales, para proveer sostenibilidad, asegurar los resultados, maximizando la riqueza que no es un objetivo sino una consecuencia del estilo de gestión.

