

Habitar el caos y volver a mirar el agua



He podido asistir al Festival de Filosofía de Módena de manera presencial y también seguirlo a distancia. Este año, la palabra que convocó la conversación fue caos. La llevo conmigo a las organizaciones que acompaño, donde aparecen preguntas sobre decisiones tomadas con información incompleta y sobre cambios que alteran aquello que creíamos conocer. Una de esas preguntas merece detenernos: ¿qué hacemos cuando la historia con la que comprendíamos el mundo deja de explicar lo que está ocurriendo?

Michela Marzano dedicó su conferencia a habitar el caos y a las crisis que nos transforman. En la síntesis que hemos trabajado aparece una escena de Gianni Rodari:

un abuelo cuenta Caperucita Roja y cambia la historia. Su nieta lo corrige porque conoce el relato. Sabe qué personaje debe aparecer y qué viene después. El abuelo introduce algo inesperado y ella intenta devolver la narración a su cauce.

En las organizaciones también conocemos historias de memoria. Sabemos cómo se consigue un cliente, qué espera un estudiante, quién tiene autoridad para resolver un problema. Hemos construido procedimientos alrededor de esas historias. Cuando algo cambia, podemos pasar un tiempo corrigiendo la realidad para que vuelva a parecerse al relato. Pedimos que el estudiante se comporte como antes, que el proveedor responda como siempre o que la tecnología se limite a cumplir el papel que le asignamos. Mientras tanto, las relaciones que sostenían esas expectativas pueden estar cambiando.

La crisis toca entonces algo más profundo que una desviación en los indicadores. Puede alterar la identidad de quienes participan en la organización. El experto encuentra dificultades para explicar lo que ocurre. El directivo descubre que su experiencia necesita nuevas preguntas. Quien aprendió a hacer bien su trabajo puede sentir que ese aprendizaje pierde valor. En mi lectura de Marzano, habitar esa situación exige presencia y escucha. Las personas necesitan poder expresar lo que les está pasando mientras intentan comprender su nuevo lugar.

También debemos reconocer el alcance de las pérdidas. Algunas dejan daños irreparables y requieren acompañamiento prolongado. Presentar toda crisis como oportunidad puede imponer a quienes sufren la obligación adicional de encontrarle un beneficio. En una organización, celebrar la transformación exige mirar qué costos están asumiendo las personas y quién está decidiendo sobre ellos.

Dave Snowden entra en esta conversación desde otra pregunta: ¿qué forma de actuar corresponde a la situación que tenemos delante? Cynefin distingue condiciones en las que una respuesta conocida sirve, otras que requieren análisis experto y otras en las que necesitamos explorar. En el dominio caótico, la inestabilidad exige una primera actuación para contener el daño y recuperar condiciones mínimas de coordinación. Después percibimos los efectos y ajustamos la respuesta.

Esa distinción tiene consecuencias para el gobierno de una organización. Si se pierde una capacidad esencial y el daño se propaga, alguien debe actuar con la autoridad necesaria. Cuando la situación se estabiliza, corresponde revisar qué decisiones siguen siendo adecuadas y qué participación necesitamos recuperar. La autoridad de la emergencia debe reconocer cuándo cambian las condiciones que justificaron su ejercicio.

Una misma crisis puede reunir situaciones distintas. La contención inmediata puede coexistir con un problema técnico que requiere expertos y con una transformación de relaciones que necesita exploración. Por eso, ubicar automáticamente una pandemia, una pérdida personal o la inteligencia artificial en un cuadrante puede ocultar diferencias decisivas. Conviene mirar cada situación, las decisiones pendientes y las condiciones para tomarlas.

Aquí regreso al estuario. En ese encuentro entre río y mar hay corrientes que entran y salen. Algunos elementos permanecen durante mucho tiempo. Otros se desplazan con la marea y modifican el paso. Quien ha navegado el río trae un conocimiento valioso, pero necesita observar qué ocurre cuando sus aguas se encuentran con otras fuerzas.

El mapeo estuarino de Snowden propone reconocer las condiciones del presente y examinar el tiempo y el esfuerzo necesarios para modificarlas. Una dependencia tecnológica, una relación de confianza o una regla de decisión pueden configurar lo que es posible. Algunas condiciones sostienen la cooperación. Otras dificultan un cambio. Importa reconocer quién puede intervenir sobre ellas y qué recursos necesita.

Esta mirada acompaña nuestra hipótesis del reordenamiento mundial: tecnologías que amplían capacidades y crean dependencias, poderes que cambian de manos, instituciones que conservan su forma mientras se modifica su margen de acción. En cada organización necesitamos examinar cómo se manifiestan esas corrientes. La rapidez de una herramienta nueva puede convivir con contratos de larga duración y con hábitos que tardan años en cambiar.

El estuario también obliga a mirar lo que puede alterarse demasiado fácilmente. Una confianza que se rompe en horas o una operación que depende de un único acceso pueden revelar fragilidad. Para la gobernanza, interesa tanto facilitar los cambios

deseables como fortalecer las condiciones cuya pérdida nos dejaría sin capacidad para actuar.

Cuando tenemos suficiente estabilidad para explorar, aparece la sonda. En el dominio complejo de Cynefin, sondear significa introducir una pequeña intervención y aprender de la respuesta del sistema. Su valor está en hacer visibles posibilidades que todavía comprendemos de manera insuficiente. Snowden propone varias sondas en paralelo, alrededor de hipótesis coherentes, con consecuencias acotadas y observación cercana. Debemos preparar desde el comienzo cómo ampliar un efecto deseable y cómo detener o contener uno perjudicial.

Pensemos en una organización que incorpora inteligencia artificial a su trabajo cotidiano. Puede explorar distintas formas de fortalecer el juicio de sus colaboradores: una reflexión individual sobre las respuestas obtenidas, una revisión entre pares o una conversación guiada sobre errores. Cada intervención se realiza en un ámbito acotado. Observamos qué ayuda a reconocer una respuesta equivocada, qué facilita corregirla y dónde aparecen dependencias nuevas. Lo aprendido modifica la siguiente decisión.

La presencia que propone Marzano acompaña aquí la exploración. Quien dirige necesita escuchar a quienes viven los efectos de la intervención. Un informe puede mostrar mayor rapidez mientras una conversación revela que alguien dejó de comprender el documento que entrega. Esa diferencia merece atención. La capacidad de preguntar y disentir forma parte de las condiciones que debemos cuidar.

Este sería el encuentro que propongo entre Marzano y Snowden. Habitar permite reconocer la experiencia humana de la ruptura. Cynefin ayuda a elegir cómo actuar. El estuario muestra posibilidades y límites en el presente. La sonda permite aprender mediante una intervención. La articulación es nuestra y debemos examinar su utilidad en cada caso.

En mis consultorías quiero llevar esta lectura a la mesa donde se decide. Antes de pedir un nuevo plan, puede ser necesario preguntar qué relato de la organización ha perdido vigencia. Antes de extender una solución, conviene examinar qué aprendimos de la respuesta a una intervención pequeña. Y durante todo el proceso necesitamos reconocer quién está soportando las consecuencias de nuestras decisiones.

Podemos admitir que todavía comprendemos poco y seguir presentes, con responsabilidad. Podemos actuar ante el peligro y revisar después la dirección tomada. La experiencia sigue siendo valiosa, pero exige volver a mirar el agua. En el estuario viajamos con otros. Las decisiones sobre el rumbo también afectan sus posibilidades de llegar.

Fuentes e interlocutores

Michela Marzano. Abitare il caos. Le crisi che ci trasformano. Festivalfilosofia, 20 de septiembre de 2026. Lectura de la conferencia a partir de la síntesis Habitar el caos Cynefin aportada para esta crónica.

<https://www.festivalfilosofia.it/2026/lezioni+magistrali/Abitare+il+caos/Michela+Marzano>

Dave Snowden. The Origins of Cynefin Part 3, 2010.

<https://thecynefin.co/part-three-origins-of-cynefin/>

Dave Snowden. Estuarine mapping first edition, 7 de octubre de 2022.

<https://thecynefin.co/estuarine-mapping/>

The Cynefin Co. Estuarine framework y Safe to fail probes. Documentación metodológica.

https://cynefin.io/wiki/Estuarine_framework

Safe to fail probes.

https://cynefin.io/index.php/Safe_to_fail_probes

Revelación sobre el uso de inteligencia artificial

Este texto recoge la reflexión y la experiencia de Jaime Eduardo Santos Mera. Su estructuración y redacción contaron con el apoyo de ChatGPT, bajo la orientación, revisión y criterio final del autor.