



# La escuela que sobrevivió a Humberto Maturana

**Ximena Dávila lleva 26 años al frente de Matriztica, el instituto que fundó junto al Premio Nacional de Ciencias, Humberto Maturana, para aplicar la biología al mundo de las organizaciones. Hoy, cuatro años después de la muerte del científico, la firma hace un giro: menos consultoría directa, más formación. Y su diagnóstico sobre las empresas no ha cambiado: el liderazgo sigue siendo el problema.**

FERNANDO VEGA

“El liderazgo no ha cambiado nada, porque los líderes siguen pensando desde el mismo lugar”, sentencia Ximena Dávila, la bióloga y epistemóloga que actualmente controla la Escuela Matriztica, un instituto y consultora de empresas en la que también participaba el reconocido biólogo y filósofo chileno Humberto Maturana, fallecido el 6 de mayo de 2021 a los 92 años.

Está en su oficina en Providencia y sobre su escritorio descansan varios libros, algunos de filosofía y otros, entre los que se divisa el famoso “Árbol del Conocimiento”, que el Premio Nacional de Ciencias 1994 escribió junto a Francisco Varela en 1984 y cuyas teorías vincularon la biología con la comunicación y las organizaciones: este año Matriztica cumple 26 años, 21 de los cuales Dávila y Maturana estuvieron desarrollando estudios colaborativos y asesorías a instituciones y empresas en distintos países. En el año 2000, ambos crearon la entidad, en una pequeña oficina en la calle Las Urbinas, convertida ahora en un Instituto, también llamado internamente una “escue-

la de pensamiento del sur del mundo”. En 2020, el Center for Partnership Systems de Washington les entregó a ambos el Premio Internacional de Investigación en Sistemas de Colaboración.

“Cuando digo que el liderazgo no ha cambiado nada, es porque los líderes están pensando desde el mismo lugar. Y lo que hace lo biológico-cultural es invitarte a mirar desde otro lugar. Es como estar parado en un balcón, mirando un mundo que está ahí, independiente de mí, los demás son culpables de lo que me sucede, yo no soy responsable, me quejo, soy la víctima, etc. Y resulta que hay un puente, hay una invitación a otro balcón que es a mirar y operar de manera distinta. A operar y vivir y convivir de manera diferente”, explica.

## Herencia de Maturana

Matriztica hoy está en medio de un proceso que Dávila llama “desplazamiento en el foco”, porque asegura que, después de haber trabajado por más de dos décadas directamente en procesos de consultoría organizacional, ahora están centrándose en hacer visible cómo se están generando las dinámicas relacionales que después sostie-



nen cualquier cambio. “Lo que realmente define lo que ocurre en una organización es cómo las personas conviven. Y eso nos llevó a mover el foco. Hoy seguimos trabajando con organizaciones, sí, pero desde otro lugar, no tanto desde intervenir externamente. Y en paralelo, ha crecido con mucha fuerza la Escuela de Formación”, sostiene. Con diplomados y certificaciones sobre biología cultural, liderazgo y conversación, esta línea ha comenzado a convertirse en el área de mayor expansión de la firma.

## ¿Tras la muerte de Humberto Maturana, cómo cambió la firma?

—Más que un cambio brusco, lo que ha habido es una continuidad que ya venía preparándose. Humberto fue muy claro en

vida en algo; quería que Matriztica siguiera relevando la comprensión que desarrollamos juntos, más que su figura como nombre propio. Su partida nos hizo profundizar ese compromiso. Hoy Matriztica continúa con un equipo pequeño, muy comprometido, centrado principalmente en procesos formativos, espacios de reflexión y trabajo con organizaciones. Entonces, más que cambiar el sentido de Matriztica, su partida nos llevó a volver a mirar con más conciencia qué hacemos, desde dónde lo hacemos y cómo cuidamos este entendimiento. No se trató de reemplazar a Humberto, sino de seguir cuidando una comprensión que él quiso que permaneciera viva.

Una de las integrantes de ese equipo de seis personas entre los que figuran dos sociólogos, un ingeniero civil y una artista, es la psicóloga Carolina Carvacho, encargada de contenidos de Matriztica, quien se formó con Dávila y Maturana, a quien llamaban cariñosamente “el doc”. La profesional participó en la conversación con Pulso.

Respecto de la herencia intelectual de Maturana, Dávila aclara que Matriztica no gestiona la obra del doctor en Biología por la Universidad de Harvard. “Lo que desarrollamos junto a Humberto es una comprensión del vivir humano que hemos compartido a través de libros, procesos formativos y espacios de conversación. Por supuesto, cuidamos esa obra y su sentido. Pero no la entendemos solo como un producto a monetizar. Más que explotar una obra, lo que buscamos es cuidar el sentido desde el cual

## Irrupción de la IA

La irrupción de la inteligencia artificial en el mundo laboral es otro de los temas con los que se ha enfrentado Matriztica. Ximena Dávila y Carolina Carvacho reconocen el enorme aporte que la IA está haciendo a la eficiencia de procesos y el acceso a información de una manera que hace algunos años parecía ciencia ficción. Dávila plantea la pregunta de ¿qué ocurre cuando comenzamos a delegar no solo tareas a la IA, sino también cosas propias del pensamiento?. Para ella, el riesgo no es la tecnología en sí, sino el

tipo de convivencia que se construye con estos avances. “El mayor riesgo está cuando comenzamos a delegar no solo tareas, sino también el pensar, el preguntar, el reflexionar y, por supuesto, el encontrarnos con los otros”, advierte.

Ese argumento tiene una versión más práctica que filosófica, que es la que Dávila usa para responder sobre cómo se convence hoy a una organización en modo recorte de costos de que preste atención a lo humano. Su respuesta es que no se trata de persuadir a la empresa, sino que

de hacer ver algo concreto: sin escucha, sin conversaciones que coordinen el deseo de hacer lo que hay que hacer, sin un mínimo de confianza, ninguna estrategia de corto plazo logrará sostenerse.

“Lo humano no compete con la supervivencia: es lo que la hace posible”, advierte. Y agrega que cuando el mirar está enfocado solo en lo urgente, suele ocurrir algo típico: se resuelven problemas en un área y se abren otros en otra parte. “La dimensión relacional es algo muy práctico, no filosófico”, insiste.

esa obra nació. Respecto de temas sucesorios o familiares, prefiero no entrar en ese ámbito, porque corresponde a una esfera privada”, responde Dávila.

### Obligaciones de las empresas

Cuatro años después de la muerte de Matrana, Matríztica opera en un contexto empresarial que ha incorporado, al menos en el discurso, muchas de las preocupaciones que la escuela instaló hace más de dos décadas como la sostenibilidad, la gobernanza y la cultura organizacional. Hoy, esos temas forman parte de la conversación habitual en los directorios de las grandes corporaciones chilenas y prácticamente no hay director de empresa o postulante al cargo que no considere esas dimensiones.

Ello ha generado una tesis simple y a la vez incómoda en la escuela: los marcos normativos, los reportes y las políticas de diversidad no cambian nada si las dinámicas relacionales que los sostienen siguen siendo las mismas. La pregunta que Matríztica se hace -y que obliga a realizar a quienes la contratan- es si ese cambio en el lenguaje corporativo se ha traducido también en un cambio real en cómo las personas se escuchan y conviven dentro de las organizaciones. Por eso, Dávila advierte sobre el riesgo de que las compañías solo vean en estas nuevas obligaciones una exigencia regulatoria más que cumplir y por eso apunta a que la fragilidad que hoy se observa en los liderazgos no es un fenómeno aislado; “se manifiesta en equipos que trabajan como islas, con incapacidad de escucharse o coordinar”, desmenuza.

En la última década, la Comisión para el Mercado Financiero (CMF) ha emitido una serie de normas que han obligado al mundo corporativo chileno a entregar, junto con sus reportes financieros, informes sobre sostenibilidad y gobernanza, responsabilidad social, diversidad en la organización (nacionalidad, antigüedad, género y edad) y hasta brecha salarial. Todos, marcos de evaluación que antes quedaban fuera de la conversación financiera, una discusión que Matríztica llevaba décadas anticipando. En 2019, la firma desarrolló un alianza con la clasificadora de riesgos Feller&Rate precisamente para comenzar a hablar de esos riesgos.

Para Dávila, las exigencias del regulador tienen valor por las preguntas que abren y su advertencia es la misma de siempre: cumplir no es convivir. “Una organización puede tener excelentes indicadores, protocolos o reportes, y al mismo tiempo convivir en la desconfianza y el miedo. Se puede hablar de diversidad, de bienestar o de inclusión, y que las personas no puedan disentir, no se sientan escuchadas, o que las decisiones sigan tomándose desde el temor o el control. Entonces, el cambio queda más en el discurso que en el convivir cotidiano”, advierte.

La misma lógica aplica a los nuevos riesgos que enfrentan las organizaciones como los climáticos; reputacionales, como una funa; o tecnológicos, como un ciberataque. Ella prefiere hablar de una serie de dificultades que no son nuevas, sino que simplemente, se han vuelto más visibles. ●

