

TÍTULO: EL CAMBIO EN EL CONTEXTO ORGANIZATIVO: ESTUDIO COMPARATIVO DE DIFERENTES PERSPECTIVAS METODOLÓGICAS DE FACILITACIÓN DE APRENDIZAJES COLECTIVOS.

RESUMEN

En este trabajo se presentan los avances en relación a la profundización del marco teórico del proyecto de investigación de una tesis doctoral; el mismo, se orienta a indagar sobre el aprendizaje y el cambio en el contexto organizativo, focalizándose en el estudio de diferentes perspectivas metodológicas que se utilizan en la facilitación de procesos colectivos. Analizaremos en qué medida las metodologías estudiadas permiten integrar razón, cuerpo y emoción para la transformación de la acción; entendiendo que, en la medida que las metodologías de facilitación integren dichas dimensiones, serán más eficaces para producir cambio y desarrollo colectivo sustentable.

PALABRAS CLAVE: Cambio. Facilitación. Aprendizaje Colectivo.

ABSTRAC

This paper presents the progress in relation to the deepening of a theoretical framework. This is part of a doctoral thesis. Which, aims to investigate learning and change in the organizational context, focusing on the study of different methodological approaches used in the facilitation of collective processes. Analyze inso doing, we to what extent the studied methodologies can integrate reason, body and emotion for the transformation of the action. Thus, as this facilitation methodologies integrate these dimensions, they will be more effective in producing change and sustainable collective development.

(Change in organizational context: A comparative study of different methodological facilitation perspectives of collective learning.)

(Change- Facilitation. Collective learning)

## 1 INTRODUCCIÓN

En este trabajo se presentan los avances en relación a la profundización del marco teórico del proyecto de investigación de una tesis doctoral; etapa en la que se encuentra el desarrollo del plan de trabajo. El mismo, busca indagar sobre el aprendizaje y el cambio en el contexto organizativo, focalizándose en el estudio de diferentes perspectivas metodológicas que se utilizan en la facilitación de procesos colectivos, examinando la efectividad de las mismas, sus particularidades, sus basamentos teóricos, puntos de convergencia, bifurcaciones, sus condiciones de aplicación y los presupuestos epistemológicos que los sustentan.

Consideramos que el análisis de la efectividad de dichas perspectivas permitirá fortalecer los espacios dialógicos y producir cambios y desarrollo colectivo dentro de un marco institucional democrático. Asimismo analizaremos comparativamente en qué medida las metodologías estudiadas permiten integrar razón, cuerpo, emoción para la transformación de la acción.

En el presente proyecto se busca indagar las particularidades en la implementación metodológica de las diferentes perspectivas de facilitación; como así también el modo en el que cada perspectiva impulsa la generación de transformaciones; partiendo de la consideración de que algunas perspectivas no logran desarrollar su potencial de eficacia en tanto presentan en su propuesta metodológica, visiones dicotómicas que no permiten integrar adecuadamente: razón, corporalidad y emoción para transformar la acción; entendiendo que, en la medida que las metodologías de facilitación integren dichas dimensiones en la acción, serán más eficaces para producir cambios y desarrollo colectivo sustentable.

## 2 AVANCES DE INVESTIGACIÓN: PROFUNDIZACIÓN TEÓRICA.

### 2.1- EL CONCEPTO DE APRENDIZAJE.

El concepto de aprendizaje, en el transcurrir del tiempo ha sido pensado desde

diferentes disciplinas que han intentado dar una explicación en relación a dicho término.

En referencia a lo antes planteado, podemos encontrar propuestas que van desde campos tales como la psicología, antropología, la sociología, teorías de la administración y la cibernética. Cada campo, desde su perspectiva, intentó dar luz a dicho concepto. A partir de esas consideraciones iremos orientando la perspectiva hacia el desarrollo del concepto de aprendizaje organizacional.

En correspondencia con lo aquí especificado, Perlo, de la Riestra<sup>1</sup> desarrollaron un minucioso recorrido en relación al tema y dentro de este marco expresan; “El alcance del concepto de aprendizaje ha dado un giro significativo en la segunda mitad del siglo pasado. Tradicionalmente este término, sostenido desde una concepción funcionalista de la sociedad<sup>2</sup> implicaba referirse de modo directo a la formación de las generaciones jóvenes (niños y púberes), a aquellos que debían prepararse para la actuación personal, social y profesional en un determinado contexto histórico”.

Vemos que, en este contexto, el aprendizaje era algo que ocurría a nivel individual y dentro de la mente de cada individuo.

Ahora bien, el aporte que abre la posibilidad hacia otra perspectiva del concepto acontece, a partir de que se diera valoración social al hecho de que el aprendizaje no estaba circunscripto a las edades tempranas del desarrollo sino que el mismo tenía continuidad en la vida adulta de las personas. Dewey<sup>3</sup>, hace referencia a este aspecto en su propuesta de educación permanente; el autor enfatiza el hecho de que, tanto en la niñez como en la vida adulta, se aprende de las experiencias por lo cual, destaca la eficacia social de las mismas.

Estos aspectos, encuentran fundamento en el hecho de que, el aprendizaje y el conocimiento son herramientas indispensables en el contexto socioeconómico actual y por ende en las organizaciones; y es justamente dentro de las mismas, donde las personas permanecen la mayor parte del tiempo; y es en esos espacios donde reciben gran parte de sus aprendizajes y donde se relacionan y conviven con otros semejantes.

---

<sup>1</sup> Perlo, Claudia Liliana; De La Riestra; María del Rosario; “*Afluentes de diferentes corrientes teóricas al concepto de aprendizaje organizacional*”. Material Inédito. Argentina. 2010.

<sup>2</sup> Durkheim, Emile “*La educación moral*”. Traductor: Pablo Manzano. Editorial Morata. Madrid. 2002

<sup>3</sup> Dewey; John “*Democracia y educación*”. Buenos Aires. Losada 1978.

...“Las organizaciones son importantes porque la gente pasa mucho tiempo en ellas. La masa laboral, es decir, la parte más importante de la población adulta- pasa más de una tercera parte de sus horas hábiles en las organizaciones que la emplean. En la vida del niños se destina casi el mismo tiempo a la organización escolar, y un número incontable de otras organizaciones, la mayoría voluntarias, ocupan la mayor parte del tiempo libre del niño como del adulto”<sup>4</sup>

Dewey realiza un importante aporte en relación al aprendizaje, al dar lugar a la experiencia y al papel activo que cumple el sujeto en el mismo. El autor destaca “La experiencia como ensayo supone cambio, pero el cambio es una transición sin sentido a menos que esté conscientemente conexionada con la ola de retorno de las consecuencias que fluyen de ella. Cuando en una actividad se continúa en el sufrir de las consecuencias, cuando el cambio introducido por la acción, se refleja en un cambio producido por nosotros, entonces el mero fluir está cargado de sentido. Aprendemos algo.”... “Aprender de la experiencia” es establecer una conexión hacia atrás y hacia adelante entre lo que nosotros hacemos a las cosas y lo que gozamos o sufrimos de las cosas, como consecuencia. En tales condiciones el hacer se convierte en instrucción, en el descubrimiento de la conexión de las cosas”.<sup>5</sup>

En este sentido, el aprendizaje se vuelve una posibilidad activa en la que el sujeto que aprende, lo hace a partir de llevar a cabo una acción; el autor relaciona el aprendizaje con el cambio y plantea la posibilidad de que alguna transformación sea posible solo si el aprendizaje tiene su raíz en la experiencia; cuestión también planteada por K. Lewin<sup>6</sup>, en la década del 40, cuando propone la integración de la experimentación con la acción social, en su propuesta de investigación-acción. Fried Shnitman<sup>7</sup>, toma como referencia a autores tales como Bruner, Pearce, Moscovisci, etc, y destaca...“participando en las matrices sociales (que incluyen a la ciencia y la cultura de las que formamos parte) adquirimos formas de comprender y participar, metáforas y parámetros, ejes cognitivos y destrezas específicas”. En la actualidad, hacer referencia al aprendizaje y, en particular al aprendizaje

---

<sup>4</sup> March, James; Simon, Herbert; “*Teoría de la Organización*”, Ariel.España. 1977, p.2.

<sup>5</sup> Dewey; John op. cit 1978, p. 102

<sup>6</sup> Lewin, K. (1946) “Action Research and Minority Problems”. *Journal of Social Issues*,

Vol. 2, no. 4, 1946, pp. 34-46. Traducción de María Cristina Salazar, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, 1990

<sup>7</sup> Fried Shnitman, Dora “*Nuevos Paradigmas, Cultura y Subjetividad*”. 1993, p.16

organizacional, es una tarea que impone cierta complejidad, no solo por la vigencia de las actuales discusiones en relación al tema o por la complejidad de la temática en sí misma; sino también por la diversidad de teorías que coexisten en el abordaje de dichas problemáticas una de las corrientes que toma en cuenta la cuestión del aprendizaje es la del constructivismo; en la que se destaca el papel activo del sujeto que conoce. Desde diferentes puntos de vista, diferentes autores han hecho referencia a esta concepción manifestando que el aprendizaje es un proceso de reconstrucción, enfatizando la importancia del contexto y la naturaleza social del conocimiento (Piaget, 1950; Vigotsky, 1988; Maturana y Varela, 1984). Entre otras cosas; en este proceso y a raíz de nuevas experiencias, son reestructuradas a partir de su resignificación, las representaciones que tiene un sujeto de una situación o de algún objeto determinado.<sup>8</sup>

La vida misma constituye un constante proceso de conocimiento, en la misma continuamente estamos siendo, y que el conocimiento se da siempre en contextos relacionales<sup>9</sup>.

Behncke manifiesta... “Toda interacción de un organismo, toda conducta observada, puede ser valorada por un observador como un acto cognoscitivo. De la misma manera, el hecho de vivir –de conservar ininterrumpidamente el acoplamiento estructural como ser vivo- es conocer el ámbito de existir. Aforísticamente, vivir es conocer”<sup>10</sup>.

## 2.2- El sujeto que aprende, y el lugar del observador.

Pensar en el aprendizaje implica pensar en el sujeto que aprende; al respecto, el paradigma moderno crea una noción de sujeto y de universo; y junto a este movimiento genera la idea de un observador independiente del objeto de observación, objetivo y capaz de abarcar todo conocimiento en relación a ese objeto particular.

Ahora bien, si pensamos en entidades escindidas, ¿De qué manera podemos pensar en

---

<sup>8</sup> Pozo, Isabel “No es oro todo lo que reluce ni se construye (igual) todo lo que se aprende: Contra el reduccionismo constructivista”. Anuario de Psicología, 69, 2, 128-139. Barcelona 1996

<sup>9</sup> Maturana, Humberto, “El sentido de lo humano”. Colombia. Dolmen. 1995.

<sup>10</sup> Behncke; Rolf; Prólogo “El árbol del conocimiento. Las bases biológicas del entendimiento humano” de Maturana, Humberto; Varela, Francisco. Editorial Universitaria, Santiago de Chile. 1973. p. XIII.

la posibilidad de conocer/aprender (aprehender) algo? Si pensamos que, para conocer, es necesario entablar una conversación con aquello que se presenta ante nosotros para lograr re-conocernos mutuamente. Según Maturana<sup>11</sup>, el ser vivo y el medio forman una unidad, la cual solo es discernible para ser observada; desde esta perspectiva, pensar en aprendizaje implicará pensar que somos parte de aquello que decidimos observar; que no podemos recortarnos de lo que nuestra mirada construye y reconstruye. El observador, como todo ser vivo, constituye un sistema autopoiético, éste al mismo tiempo de construirse, construye un modo de conocer su entorno y lo que en este ocurre será acomodado al particular modo de conocer de cada observador. Con esta explicación el biólogo chileno hace referencia a la clausura operativa de los sistemas vivos, la cual no implica el cierre definitivo del sistema con el entorno. Los cambios en el sistema pueden ser impulsados por el entorno, pero no especificados por el mismo.<sup>12</sup>

Las explicaciones científicas son generadoras del fenómeno que trata de explicar el observador (proposiciones generativas) y que por lo tanto no requieren la suposición a priori de un mundo objetivo independiente del mismo<sup>13</sup>.

Para Maturana cuando observamos conocemos. Al observar, el observador atraviesa una experiencia a partir de la cuál construye una explicación que reformulará dicha experiencia, esta posibilidad de reformulación es lo que le confiere el carácter de observador al sujeto.<sup>14</sup>

A partir de la posibilidad de pensar a las organizaciones como sistemas complejos entretejidos por hilos y tramas de diferentes matices es que se vuelve necesario pensar que no podemos ser entidades separadas de aquello que observamos puesto que nuestra mirada construye y reconstruye la realidad, a la vez que esa realidad nos reconstruye y re-significa como observadores. Cuando miramos algo para comprenderlo le atribuimos un significado y a partir de esto, eso observado es reconstruido por nuestra intervención. En ese encuentro, el observador y lo observado

---

<sup>11</sup> Varela, Francisco J.; & Maturana, Humberto R. (1973). “*De Máquinas y Seres Vivos: Una teoría sobre la organización biológica*”. Santiago de Chile: Editorial Universitaria.

<sup>12</sup> Idem.

<sup>13</sup> Behncke; Rolf; Prólogo “*El árbol del conocimiento. Las bases biológicas del entendimiento humano*” de Maturana, Humberto; Varela, Francisco. Lumen, Buenos Aires. 1984.

<sup>14</sup> Perlo, Claudia Liliana; De La Riestra; María del Rosario; *op. cit.*

se transforman recursiva y recíprocamente en el momento del acercamiento y del diálogo, con la particularidad de que ninguno de los dos pierde su identidad. Como consecuencia de esa transformación, ya nada podrá retornar a su punto anterior.<sup>15</sup>

En cierta medida, podemos relacionar esta idea con el concepto propuesto por Maturana y Varela<sup>16</sup>, el mismo es aplicado y desarrollado en otro contexto pero manifiesta cierta relación con el planteo de la influencia mutua que existe entre el observador y lo observado. Los citados autores proponen el término “acople estructural”, expresión con la cuál manifiestan la influencia y modificación mutua que ejercen dos sistemas, sin perder cada uno su identidad; en este acoplamiento, un organismo operará como sistema al interactuar con otro que se constituirá a la vez como entorno.

Varela, desarrolla el concepto de “enacción”(lo que se hace emerger), para explicar el acto de conocer, el autor da la misma importancia tanto a lo observado como al observador; propone que el conocimiento es ontológico, es decir que sujeto y objeto surgen simultáneamente y se determinan el uno al otro, es decir que al llevar a cabo la acción de observar estamos dando existencia a un fenómeno y a una realidad, por lo tanto conocer es el producto de una experiencia y elaboración subjetiva. (...)”Proponemos como nombre el término enacción para enfatizar la creciente convicción de que el entendimiento no es la representación de un mundo pre-dado, sino la puesta en escena o la gestación de un mundo sobre la base de la historia y la diversidad de acciones efectivas que un ser puede llevar a cabo.”<sup>17</sup>

### 2.3- FACILITACIÓN DE PROCESOS COLECTIVOS.

Nuestro trabajo se orienta a indagar sobre las metodologías que impulsan el aprendizaje

---

<sup>15</sup>Prigogine, Illia; “*Dissipative Structures in Chemical Systems*”, en Stig Claesson (ed.), *Fast Reactions and Primary Processes in Chemical Kinetics*, Interscience, Nueva York. 1967

<sup>16</sup> Varela, Francisco; Maturana, Humberto “*El árbol del conocimiento. Las bases biológicas del entendimiento humano*”. Editorial Universitaria, Santiago de Chile. 1973.

<sup>17</sup>Varela, Francisco; “*Conocer. Las ciencias cognitivas: tendencias y perspectivas. Cartografía de las ideas actuales*”. Gedisa. Barcelona. 1990

organizacional; el cuál es concebido como “aquel proceso consciente y sistemático que lleva a cabo un colectivo dentro de una organización. Este proceso consiste en la indagación de la brecha entre las teorías declaradas y las teorías en uso, en vista a ajustar objetivos y resultados esperados”.<sup>18</sup>

La Facilitación de Procesos Colectivos constituye una de las perspectivas metodológicas que favorecerían dicho tipo de aprendizaje. La facilitación de procesos colectivos es entendida como una “artesanía de contextos”, focalizada en la promoción de creatividad, acompañamiento de procesos participativos y la generación de cooperación en el trabajo colectivo”.<sup>19</sup>

Ahora bien, la facilitación surge como un conjunto de prácticas creadas con la intención de impulsar procesos de participación, en los cuales era necesario tomar determinadas decisiones.

“En esos procesos, los facilitadores funcionan como dinamizadores de la comunicación, cuidadores de la diversidad y catalizadores de las energías de todos los participantes, estimulando la participación, la confluencia en la producción conjunta de consensos y la integración de intereses para la concretización de tareas.”<sup>20</sup>

Lo que diferencia a la facilitación de otro tipo de trabajos grupales, es el hecho de que centre la atención en el proceso<sup>21</sup>.

Según el diccionario de la Real Academia Española, “*facilitar*”, significa hacer fácil o posible la ejecución de algo o la consecución de un fin; proporcionar o entregar.

Ahora bien, dentro del contexto en el que se desarrolla este marco de comprensión, “(...) un facilitador es alguien que ayuda a un grupo de personas a definir sus objetivos comunes y los acompaña en el camino para alcanzarlos sin tomar partido en la discusión. El facilitador, entonces, se propone ayudar al grupo a alcanzar un consenso en cualquier

---

<sup>18</sup> Perlo, Claudia Liliana; De La Riestra; María del Rosario; *op. cit*

<sup>19</sup> Fuks, Saul. Ignacio “La Facilitación Sistémica de procesos colectivos. Artesanía de contextos focalizada en la promoción de la creatividad y de los procesos participativos en grupos, comunidades y redes”. *Revista Irice, Nueva Época*. Número 20, 2009, pp. 63-76.

<sup>20</sup> Idem, p.64

<sup>21</sup> Aguirre, Carlos. “Como Diseñar Dinámicas de Grupo Efectivas e Inolvidables”. *FORO FACESP-L [aprendizaje-org]*. Resumen número 508. *Foro de la Asociación Internacional de Facilitadores* <<http://iaf-world.org>> y de Amauta International, LLC <<http://amauta.org>>. 2008. De <http://www.mail-archive.com/facesp-l@go.listdeliver.com/msg00137.html>.



desacuerdo que ocurra, previo al encuentro o que pueda surgir durante el mismo, con la intención de que se construya una base consistente para futuras acciones.”<sup>22</sup>

El facilitador a partir de aquellos recursos ya sea personales y/o técnicos, acompañaba a los grupos en el incremento de sus competencias con la finalidad de alcanzar sus objetivos y resolver las dificultades de manera más efectiva, colaborando en la creación de organizaciones flexibles, creativas, adaptables y resilientes en las cuales las personas sean vistas como una fuente de riqueza y no como un problema; es decir, sostenido por su convicción de que la relación entre el aprendizaje y la producción supone un proceso complejo en el que los “errores”, “desvíos” e “impases” desempeñan un papel fundamental en la creatividad, alienta las opciones que el grupo acuerde en explorar; colaborando en mantener al grupo dentro de un curso productivo, autoevaluándose en continuidad y correlacionando sus “posibilidades” con sus “alternativas”.

A continuación referimos sintéticamente las diferentes perspectivas de facilitación y sus propuestas metodológicas: que hemos seleccionado en este estudio encontramos

- El Enfoque Gestáltico, (C.von Ehrenfels, 1890; M.Wertheimer, 1912; K. Koffka, 1924; W. Köhler, 1925; A.Maslow, 1934; C.Rogers, 1942; F.Perls, 1942) se enmarca en la filosofía existencial – fenomenológica, fundamentada desde una epistemología holística y vital con una lógica no lineal. Pone énfasis en la noción de totalidad y de sistema. Avanza respecto de la dicotomía mente-cuerpo y de la causalidad lineal en la comprensión de la conducta humana. Insiste en la idea de proceso y en la capacidad de interacción con el medio. Es en ese espacio de intercambio en el que se configuran los recursos de crecimiento y de aprendizaje, donde la capacidad creativa se pone a prueba para no derivar en la sobreadaptación o en la sumisión a pautas o a costumbres que la persona ya no desea mantener.<sup>23</sup>

- El Enfoque Sistémico (Weakland, 1976; Fish, 1976; Bateson, 1979; Watzlawik, 1981; Gergen, 1996; Schön, 1983; Cooperrider, 1986) contempla la totalidad de los componentes de un sistema, centrándose fundamentalmente en las entradas y salidas de materia, en los

---

<sup>22</sup> Fuks, Saul, Ignacio; op.cit. p.64

<sup>23</sup> Sas de Guiter, Myriam “La psicoterapia gestalt en los inicios del tercer milenio”. *Actas IV Congreso Mundial de Psicoterapia*. Agosto 2005 , Buenos Aires, Argentina

flujos de energía y en las interrelaciones entre sus componentes. Si bien este enfoque cuenta con diversos matices de un modo general podemos decir que metodológicamente se centra en la creación de realidades narrativas construidas socialmente a través del lenguaje.

- El Enfoque Biocéntrico, (Rolando Toro Araneda, 1965) es un sistema de aceleración de procesos integrativos a nivel molecular, metabólico, neurovegetativo y cerebral. Este sistema se vale de un medioambiente enriquecido donde convergen ecofactores que posibilitan procesos epigenéticos profundos para la potenciación de la salud y la vida. Según Rolando Toro “*el punto de partida de la educación tiene que ser la reestructuración afectiva*”.<sup>24</sup> Esta reestructuración se facilita a través de la convergencia de la danza, la música, el cuerpo, el grupo y las vivencias.

- El Enfoque Matriztico, (Maturana, Dávila, 2001) busca conocer los fundamentos biológicos-culturales de la naturaleza de los seres humanos. Denomina Matriz Biológica de la Existencia Humana, a la trama relacional que hace posible la existencia, el origen de lo humano, su realización y conservación. La facilitación de este proceso se lleva a cabo a través de un conversar liberador, entendido como un trabajo de orientación relacional reflexiva, que surge a partir del entendimiento biológico-cultural de la existencia humana. Este enfoque se materializa a través de un conversar con la persona que solicita la conversación. Se trata de conversaciones liberadoras del sufrimiento de quienes participan en la experiencia.

Nuestro interés en este proyecto de investigación es indagar el lugar que juegan las emociones, el cuerpo, la razón y su integración en el favorecimiento del aprendizaje.

#### 2.4- CUERPO Y EMOCIÓN Y TRANSFORMACIÓN.

Desde los trabajos producidos en nuestro equipo de investigación<sup>25</sup> se considera que entre el conocimiento y la acción se encuentra la emoción; y que es la dimensión emocional la que aporta la energía necesaria para efectivizar lo pensado en acciones transformadoras. “Las

---

<sup>24</sup> Toro Araneda Rolando; “Biodanza y Educación” *Pensamiento Biocéntrico. Revista Electrónica* N° 6. Año 2005. Brasil.

<sup>25</sup> Perlo, Claudia Liliana; Costa, Leticia; De la Riestra; María del Rosario, “Conflicto y emoción. Tensiones emergentes y nuevas configuraciones de la alteridad” *I Congreso Iberoamericano de Psicología de las Organizaciones y el Trabajo*

emociones no son estados individuales, sino dinámicas relacionales, e-moción, deviene del latín “mover”, tal dimensión relacional configura un “entre”, pensamiento - acción que aporta la cualidad de lo resultante”.

A partir de la distinción llevada a cabo por Descartes entre sujeto y objeto, hemos aprendido a mirar la realidad en la que vivimos, a aprenderla y aprehenderla reduciéndola, simplificándola fragmentándola, llegamos a pensar que somos seres escindidos partes desmembradas de un todo, que se descompone en partes mínimas; aprendimos a mirar desde una perspectiva que a la vez que intentan enseñarnos, dificultan la posibilidad de que veamos otras alternativas que existen en nuestro universo.

Llegamos a pensar que naturaleza y cultura son opuestos irreconciliables<sup>26</sup> enfrentados unos a otros sin posibilidad de entablar un diálogo que brinde la posibilidad de hallar alternativas re-creadoras, un diálogo en el que se reconozca al otro, como una posibilidad de enriquecimiento. (...) “En nuestra época hemos presenciado el derrumbe de lo que fue el dogma central en la física clásica. En Descartes en Newton, el mundo era un mundo perfecto” (...) (...) “Ese mundo estaba constituido por pequeños ladrillos elementales, indivisibles, los átomos. ¡Ese es el mundo que se nos ha derrumbado!” (...) (...)” Cuando se vio que el átomo no era un ladrillo sino un sistema sumamente complejo compuesto por partículas y que las partículas mismas eran altamente complejas en el límite de lo material y lo no material” (...) <sup>27</sup>

La ciencia clásica dio privilegio al orden, al determinismo, a las regularidades, estabildades, a lo previsible y permanente. En este sentido, el pensamiento moderno en su afán por dar explicación al universo causal y organizado, ha llegado a reducir lo corporal a lo biológico, parcelando y escindiendo la integridad del ser humano, fragmentándolo en sistemas desconectados de su medio ambiente, espacio de sostén y nutrición.<sup>28</sup>

Esta situación fue creando un universo social en el cuál todo y todos convivimos en espacios de aislamiento, al modo de islas que se encuentran incomunicadas en relación a otras y a su vez en relación a sí mismas creando un terreno propicio en el que no es posible

---

*Producción de Subjetividad en la Transformación de la Organización del Trabajo.* 30 y 31 de Julio; 1 de Agosto. Montevideo, Uruguay. (2009)

<sup>26</sup> Najmanovich, Denise; “El cuerpo del conocimiento, el conocimiento del cuerpo”. *Revista "Cuadernos de Campo"*. Número 7, Buenos Aires. 2009. pp.6-13

<sup>27</sup> Morin, Edgard; “Epistemología de la complejidad”. *Nuevos Paradigmas, Cultura y Subjetividad*. Dora. Fried Schnitman (coord). Buenos Aires, Paidós. 2002. p.35

la generación de espacios que nos permitan dar vida a contextos generadores de aprendizajes alternativos a esa realidad. La emergencia de esta posibilidad nos lleva a pensar en la posibilidad de abonar terrenos fértiles en los que sea posible la existencia de relaciones colaborativas facilitadoras del desarrollo de nuestros mejores potenciales, que den luz a nuestras mejores aptitudes y posibilidades. Esta alternativa, pensamos es la que nos dará la posibilidad de convivir en ambientes donde encontrarnos con nuestro semejante sea una oportunidad para el diálogo y la co-evolución.<sup>29</sup>

Weick<sup>30</sup> expresa que la experiencia no es aquello que le pasa a las personas sino lo que las personas pueden hacer con aquello que le pasa; y esto es lo que constituye el aprendizaje en sí mismo.

Ante la alternativa infértil y dolorosa, de enfrentarnos improductivamente, descalificando a quien manifiesta una diferencia, han comenzado a cobrar vida otras posibilidades que abren a la esperanza y perspectiva de otro tipo de convivencia en nuestro universo cotidiano. Han comenzado a gestarse nuevas propuestas para permanecer, interactuar y convivir en las organizaciones y eso abre y amplía la perspectiva a nuevos marcos de comprensión de la realidad en la que estamos insertos.

(...) “En nuestra época hemos presenciado el derrumbe de lo que fue el dogma central en la física clásica. En Descartes en Newton, el mundo era un mundo perfecto (...)” Ese mundo estaba constituido por pequeños ladrillos elementales, indivisibles, los átomos. ¡Ese es el mundo que se nos ha derrumbado!” (...) “Cuando se vio que el átomo no era un ladrillo sino un sistema sumamente complejo compuesto por partículas y que las partículas mismas eran altamente complejas en el límite de lo material y lo no material”.<sup>31</sup>

Nuestro universo actual, es un espacio de complejidades; la consecuencia emergente de esta situación actual es nuestra evolución y crecimiento; lo cual solo será posible a partir de la relación y reconocimiento del otro como semejante y complemento a la vez; pensamos necesario aventurarnos a co-evolucionar, somos seres sociales por naturaleza, nuestra vida

---

<sup>28</sup> Najmanovich, Denise; op.cit.

<sup>29</sup> Jantsch, Erich; “*The Self-Organizing Universe*”, Pergamon Press. Oxford, Nueva York. 1980

<sup>30</sup> Weick, Karl; “*The social Psychology of organizing*. Mc Graw-Hill, Nueva York. 1979

se teje a partir de nuestro conversar con otro, por lo tanto, necesitamos de ese otro para existir y eso es posible si damos lugar a la emergencia de espacios en donde reconozcamos al otro a partir de sus posibilidades, capacidades y no a partir de su carencias.

(...) “Crear el conocimiento, el entendimiento que posibilita la convivencia humana, es el mayor, más grandioso y más difícil desafío que enfrenta la humanidad en el presente”<sup>32</sup>(...)

En el mundo actual, donde lo que prima es la distancia, la fragmentación, donde hay un exceso de tensiones, pensamos que la alternativa no es la generación o apertura de mayor cantidad de brechas. Consideramos necesario dar lugar a la reflexión y al diálogo pensando a éstos al modo “*puentes*” facilitadores de consenso, como vías posibles para la reconstrucción de los lazos sociales y por ende de la convivencia en armonía.

Böhm<sup>33</sup> plantea que el diálogo constituye una alternativa para eludir el pensamiento fragmentario de la actualidad.

Consideramos que el diálogo da vida y construye la trama la social, como así también edifica y da existencia a las relaciones humanas. Para Isaacs el diálogo es algo que se hace con otro, no a otro, y es en este sentido que el mismo puede ser pensado como posibilidad de exploración y búsqueda conjunta entre semejantes.

Ahora bien dentro de nuestros estudios actuales, nos preguntamos si la reconstrucción de nuestra vida social y por ende en nuestras organizaciones, puede ser pensada en la medida que cada uno de nosotros asumamos la responsabilidad de que el puntapié inicial para la transformación social se inicia primordialmente a nivel individual, puesto que pensamos al ser humano como forjador de su propio universo “del cuál es cada día más difícil sentir admiración y respeto”(...) (...) “Sólo en la reflexión que busca el entendimiento podremos los seres humanos abrirnos unos a otros espacios de coexistencia”(...) (...) “El proceso de aprendizaje social es una sola malla apretada de relaciones humanas, en la que nuestros propios actos están contribuyendo constantemente”<sup>34</sup>

Desde nuestra perspectiva, consideraremos como indicador de efectividad de las metodologías de facilitación que serán abordadas para su estudio, la integración de razón y cuerpo, emoción en la acción, entendiendo que un cambio de tipo 2, en tanto

---

<sup>31</sup> Morin, Edgard; op.cit. p.35

<sup>32</sup> Behncke; Rolf; op.cit. p. XV.

<sup>33</sup> Böhm, David; “*Unfolding Memory*”. Laveland, Colorado Foundation House. 1995

reestructuración,<sup>35</sup> solo puede producirse con la convergencia de dichos elementos.

Según Watzlawick...“reestructurar significa cambiar el propio marco conceptual o emocional, en el cual se experimenta una situación y situarla dentro de otra estructura” (...), (...)” Lo que cambia es el sentido de la situación” (...)<sup>36</sup>

El no reconocimiento de la dimensión emocional, constituye un elevado costo para la salud física y emocional en la vida misma y por lo tanto en el contexto organizativo.

“La dimensión emocional eludida, va conformando en la organización una arquitectura de lo invisible generadora de rutinas defensivas y fragmentación. De este modo lo eludido se convierte en la “sombra” organizacional, que se constituye en un síntoma colectivo generador del malestar y al mismo tiempo inhibidor de un infinito campo de posibilidades para el cambio y la transformación”<sup>37</sup>

Asimismo, Maturana<sup>38</sup> expresa que los cambios en el sistema pueden ser “impulsados” por el entorno, pero no “especificados” por éste, por lo que en este estudio nos preguntamos ¿Cual puede ser desde el entorno el impulso más efectivo? o en términos de Schvarstein ¿Cuál puede ser la perturbación más eficaz que permita impulsarlo? Según Schvarstein<sup>39</sup>, una perturbación eficaz, es la que logra movilizar las “infinitas interacciones recurrentes” que producen una situación dada. Asimismo es aquella que “genera acontecimientos para cambiar la estructura de significación existente”, que permite “reformular los contratos significantes” y “ampliar la variedad de conductas posibles durante el proceso”.

El valor de este trabajo se centra en un esfuerzo teórico- metodológico orientado a buscar comparativamente en el interior de las perspectivas metodológicas citadas, la integración de las dimensiones: emocional, racional y corporal. Consideramos que esta integración contribuye a un tipo de aprendizaje que facilita a los individuos y a las organizaciones el desarrollo de su potencial, y consecuentemente a la transformación democrática de la

---

<sup>34</sup> Behncke; Rolf; op.cit. p. XV

<sup>35</sup> Watzlawick, Paul; Weakland, John; FISCH, Richard. Cambio. Formación y solución de los problemas humanos. Barcelona, Herder. 1995

<sup>36</sup> Idem. p.120

<sup>37</sup> Perlo, Claudia Liliana; Costa, Leticia; De la Riestra; María del Rosario. Idem.

<sup>38</sup> MATURANA Humberto; “*El sentido de lo humano*”. Colombia. Dolmen. 1995

<sup>39</sup> Schvarstein; Leonardo “*Diseño de las organizaciones. Tensiones y paradojas*”. Paidós. Buenos Aires. 1988

acción colectiva.

#### 2-4 ASPECTO METODOLÓGICO.

Se trata de un estudio cualitativo, a través de un diseño de investigación-acción, donde la problemática planteada será estudiada “en casos”. Las unidades de análisis de nuestro estudio serán las metodologías de facilitación de procesos colectivos. El marco de trabajo en el que se sitúa este estudio tiene relación con el aprendizaje y la transformación, toma en cuenta las relaciones humanas dentro del contexto en el que se desarrollan, atiende a las vicisitudes que se ponen en juego en el marco de las problemáticas actuales en las organizaciones y busca dar cuenta de cuáles de las metodologías de facilitación de procesos colectivos favorecen el aprendizaje dentro de las organizaciones, considerando como hipótesis fundamental que aquellas metodologías que incluyan en sus propuestas la articulación del cuerpo, las emociones y la razón serán las más eficaces en la facilitación de aprendizajes colectivos.

Consideramos que esta integración contribuye a un tipo de aprendizaje que facilita a los individuos y a las organizaciones el desarrollo de su potencial, y consecuentemente a la transformación democrática de la acción colectiva con el fin de trascender los debates toscos y las conversaciones improductivas en espacios dialógicos que posibiliten “el pensar juntos”. Elementos indispensables para superar la fragmentación, que se manifiesta en las políticas centrales tanto en el contexto nacional como internacional.

Estamos convencidos que abordar estos temas desde una óptica nueva puede abrir espacio a la forma en que entendemos y enfrentamos las crisis y proyectamos el cambio organizacional. Para lo cual se torna imprescindible generar espacios de facilitación de procesos colectivos que posibiliten reencuadrar el escenario, donde se encuentran insertos los actores sociales.

**AUTOR: LOPEZ ROMORINI, MARÍA VERÓNICA**

**IRICE – CONICET - UNR**

## BIBLIOGRAFÍA

- AGUIRRE, C. (2008) “Como Diseñar Dinámicas de Grupo Efectivas e Inolvidables”. FORO FACESP-L [aprendizaje-org]. Resumen número 508. Foro de la Asociación Internacional de Facilitadores <<http://iaf-world.org>> y de Amauta International, LLC <<http://amauta.org>>. Extraído de <http://www.mail-archive.com/facesp-l@go.listdeliver.com/msg00137.html>, el 18 de agosto de 2010.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. (1978) Organizational Learning: A theory of action perspective. Reading MA, Addison Wesley.
- ARGYRIS, C. (1999a) Conocimiento para la acción. Una guía para superar los obstáculos del cambio en la organización. Buenos Aires, Granica.
- ARGYRIS, C. (1999b) Sobre el aprendizaje organizacional. Oxford University Press. México.
- BÖHM, D. (1995) “Unfolding Memory”. Laveland, Colorado Foundation House.
- DEWEY, J. (1978) “Democracia y educación”. Buenos Aires. Losada.
- DURKHEIM, EMILE (2002) “La educación moral”. Traductor: Pablo Manzano. Editorial Morata. Madrid.
- FUKS, S. I. (2009) “La Facilitación Sistémica de procesos colectivos. Artesanía de contextos focalizada en la promoción de la creatividad y de los procesos participativos en grupos, comunidades y redes”. Revista Irice, Nueva Época. Número 20.
- JANTSCH, E. (1980) “The Self-Organizing Universe, Pergamon Press. Oxford, Nueva York.



-JANTSCH, E (1981). "The evolutionay vfsion: toward a unifying paradigm of physical, biological, and sociocultural evolution". Westview. Boulder, Colorado.

- Lewin, K. (1946) "Action Research and Minority Problems". Journal of Social Issues, Vol. 2, no. 4, 1946, pp. 34-46. Traducción de María Cristina Salazar, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, 1990

-MATURANA, H.; VARELA, F. (1984) "El árbol del conocimiento. Las bases biológicas del entendimiento humano". Buenos Aires, Lumen.

-MATURANA H, (1995). "El sentido de lo humano". Colombia. Dolmen.

----- (2007a) Entrevista electrónica Diario La Nación, 9 de noviembre de 2005, Buenos Aires. Disponible en [www.lanacion.cl/pontusnoticias/site/art](http://www.lanacion.cl/pontusnoticias/site/art) (Consulta: 23/3/07)

----- (2007b) "Biología del Amor". Sitio Blog y Ciencia. Disponible en [www.blogyciencia.blogspot.com/2005/10/la-biología-del-amor/html](http://www.blogyciencia.blogspot.com/2005/10/la-biología-del-amor/html) (Consulta: 2/5/07)

-MARCH, J; SIMON, H (1977) "Teoría de la Organización". España, Ariel.

-MORIN, E. (1995) "Introducción al pensamiento complejo". Barcelona. Gedisa.

-MORIN, E. (2002) "Epistemología de la complejidad" Nuevos Paradigmas, Cultura y Subjetividad. Buenos Aires. Paidós.

----- (1980). El método. La vida de la vida. Madrid, Cátedra.

----- (1995a) Introducción al pensamiento complejo. Barcelona, Gedisa.

----- (1995b) Sociología. Madrid, Tecnos.

----- (2000) Los siete saberes necesarios a la educación del futuro. Caracas, IESALC-. UNESCO.

----- (2001) La cabeza bien puesta. Repensar la reforma. Reformar el pensamiento. Buenos Aires, Nueva Visión.

----- (2002) "Epistemología de la complejidad". En D. Fried Schnitman (coord) Nuevos Paradigmas, Cultura y Subjetividad. Buenos Aires, Paidós.

-NAJMANOVICH, D. (2001) "Pasos hacia un pensamiento complejo en salud "Dra. Vera Lennie (Presentado en el Primer Seminario Bienal de Implicaciones Filosóficas de las Ciencias de la Complejidad. La Habana)

- NAJMANOVICH, D.; (2009) "El cuerpo del conocimiento, el conocimiento del cuerpo" Revista "CUADERNOS DE CAMPO". Número 7, Buenos Aires.

- PERLO, C.L; COSTA, L.; DE LA RUESTRA; M DEL R., (2009) "Conflicto y emoción. Tensiones emergentes y nuevas configuraciones de la alteridad" I Congreso Iberoamericano de Psicología de las Organizaciones y el Trabajo Producción de Subjetividad en la Transformación de la Organización del Trabajo. 30 y 31 de Julio; 1 de Agosto. Montevideo, Uruguay.

-PERLO, C.L; DE LA RUESTRA; M DEL R., (2010) "Afluentes de diferentes corrientes teóricas al concepto de aprendizaje organizacional". Material Inédito.

-PIAGET, J.; (1979) "Introducción a la epistemología genética." Traducción al castellano de Maria Teresa Cevasco; Victor Fischman. 2a ed. Buenos Aires, Argentina Paidos. Biblioteca de Psicología Evolutiva.

-POZO, I. (1996) “No es oro todo lo que reluce ni se construye (igual) todo lo que se aprende: Contra el reduccionismo constructivista”. Anuario de Psicología, 69, 2, 128-139. Barcelona.

-PRIGOGINE, I. (1967); “Dissipative Structures in Chemical Systems”, en Stig Claesson (ed.), Fast Reactions and Primary Processes in Chemical Kinetics, Interscience, Nueva York.

-RIERA, E.DELC. (1999) “La Complejidad: Consideraciones Epistemológicas y Filosóficas”; Univ. Nac. de Santiago del Estero, Argentina. Extraído de [www.bu.edu/wcp/Papers/Scie/ScieDelC.htm](http://www.bu.edu/wcp/Papers/Scie/ScieDelC.htm).

-SAGASTIZABAL, M. de los A.; PERLO, C. L. y otros. (2006) “Aprender y enseñar en contextos complejos”. Editorial Novedades Educativas. Buenos Aires.

-SAS DE GUITER, MYRIAM (2005) “La psicoterapia gestalt en los inicios del tercer milenio”. IV Congreso Mundial de Psicoterapia. Agosto 2005, Buenos Aires, Argentina.

-SCHVARSTEIN, L: (1998) “Diseño de las organizaciones. Tensiones y paradojas”. Buenos Aires, Paidós.

-SHNITMAN FRIED, D. (1994) (compil). “Nuevos Paradigmas, Cultura y Subjetividad”. Paidos. Buenos Aires, Argentina.

-SCHNITMAN FRIED, D.; FUKS, S (compil). (2000) “Metáforas de cambio: Terapia y Proceso en Nuevos paradigmas cultura y subjetividad”. Barcelona. Paidos.

-TORO ARANEDA R.; “Biodanza y Educación” Pensamiento Biocéntrico. Revista Electrónica N° 6. Año 2005. Brasil. En: [http://www.pensamentobiocentrico.com.br/content/ed06\\_art04.php](http://www.pensamentobiocentrico.com.br/content/ed06_art04.php)

-VARELA, F.; & MATURANA, H.R. (1973). "De Máquinas y Seres Vivos: Una teoría sobre la organización biológica". Santiago de Chile: Editorial Universitaria.

-VARELA, F. J. (1990) "Conocer. Las ciencias cognitivas: tendencias y perspectivas. Cartografía de las ideas actuales", Barcelona, Gedisa.

-VIGOTSKY, L. S. (1988) "El desarrollo de los procesos psicológicos superiores". Barcelona, Grijalbo.

-WATZLAWICK, P; WEAKLAND, J; FISCH, R. (1995) Cambio. Formación y solución de los problemas humanos. Barcelona, Herder.

-WEICK, K. (1979) "The social Psychology of organizing. Mc Graw-Hill, Nueva York.