

# Configuraciones de la alteridad y el poder: de la soledad en la pirámide al encuentro en la red\*

## Configurations of Otherness and Power: From Loneliness in the Pyramid to Encounter on the Network

*Claudia Liliana Perlo\*\**, *Leticia del Carmen Costa\*\*\**  
y *María Verónica López\*\*\*\**

### Resumen

Este artículo es el resultado de una síntesis integradora de diferentes trabajos realizados en nuestro equipo de investigación. Su objetivo es mostrar la investigación de prácticas sociales que si bien se encuentran fuertemente condicionadas por un contexto histórico-político, a su vez detentan la capacidad de engendrar nuevos productos, percepciones, expresiones y acciones entre los individuos que las llevan a cabo “cara a cara”, en un quehacer cotidiano. La perspectiva teórica-metodológica, parte de la microfísica del poder (Foucault, 1980) hacia las prácticas “del mundo de la vida cotidiana” (sociología fenomenológica) (Schultz, 1974) abordando este campo dinámico en articulación entre lo micro y lo macro. Los aportes de la perspectiva micropolítica (Ball, 1989; Bardisa, 1997; Terrén,

Recibido: Junio 2014 • Aceptado: Enero 2015

- \* Antecedentes “Conflicto y emoción. Tensiones emergentes y nuevas configuraciones de la alteridad” (2009) Perlo, C. Costa, L.; De La Riestra, M.R
- \*\* Instituto Rosario de Investigación en Ciencias de la Educación. Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas. Argentina. Correo electrónico: [perlo@irice-conicet.gov.ar](mailto:perlo@irice-conicet.gov.ar)
- \*\*\* Universidad Autónoma de Entre Ríos. Argentina. Correo electrónico: [ldelccc@hotmail.com](mailto:ldelccc@hotmail.com)
- \*\*\*\* Instituto Rosario de Investigación en Ciencias de la Educación. Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas. Universidad Nacional de Rosario. Argentina. Correo electrónico: [lopezromorini@irice-conicet.gov.ar](mailto:lopezromorini@irice-conicet.gov.ar)

2004; Blasé y Blasé, 1997; López Yáñez y Sánchez Moreno 2004) brindan un marco psicosociológico para comprender la acción colectiva en el contexto organizacional. De este modo tomando como eje organizador la configuración del otro y el poder, se presentan diversas categorías de análisis tales como: lógica del juego, emoción, vínculo, dimensión comunicativa, tiempo y espacio, cambio colectivo y metodologías de aprendizaje, para explicar y comprender el modo en que estas diferentes configuraciones de la alteridad, obstaculizan o permiten el encuentro humano en la red organizativa.

**Palabras clave:** Configuración, Otreidad, Poder, Red.

## Abstract

This article is the result of an integrative synthesis of different projects executed by a research team. Its aim is to show research about social practices that, although they are strongly conditioned by a historical-political context, at the same time restrain the ability to generate new products, perceptions, expressions and actions among the individuals who carry them out “face to face,” on a daily basis. The theoretical and methodological perspective starts with the microphysics of power (Foucault, 1980) and moves toward practices “in the world of everyday life” (phenomenological sociology) (Schultz, 1974), dealing with this dynamic field combining the micro and the macro. Contributions of the micropolitical perspective (Ball, 1989; Bardisa, 1997; Terren, 2004; Blase and Blase, 1997; López Yáñez and Sánchez Moreno; 2004) offer a psychosocial framework for understanding collective action in the organizational context. Thus, taking configuration of the other and power as an organizing axis, diverse categories of analysis are presented, such as: games logic, emotion, bonding, communicative dimension, time and space, collective change and learning methodologies, to explain and understand the way in which these different configurations of otherness hinder or permit human encounter in the organizational network.

**Keywords:** Configuration, otherness, power, network.

*“En un libro de filosofía chino decía una vez un filósofo...  
“El hombre sabio comprende que el poder es algo  
que se cultiva con el corazón...”  
es decir tiene que ver con la relación con uno mismo,  
el mundo y los otros”*

*(Entrevistado)*

## Introducción

Este artículo es producto de las investigaciones desarrolladas en nuestro equipo de investigación en torno a la configuración del otro y la concepción de poder que tienen las personas en las organizaciones y a partir de las cuales guían su acción (Argyris, Schön; 1978).

En los casos estudiados se observa que las personas sostienen que:

- Los cambios pueden ser impulsados y liderados “desde arriba” y “desde afuera” a través de quienes tienen el “poder real” que emana de la autoridad del puesto.
- La organización es una estructura piramidal autocrática que ignora la trama organizacional compuesta por la interconexión de las conductas individuales.

El poder es vertical y monolítico, se desconoce la naturaleza reticular del mismo.

Estas cuestiones relevadas permiten advertir una concepción de poder más ligada a: “un objeto que se podría ganar, ceder, transmitir, aumentar o disminuir, perder, parcelar en cuotas, conseguir/obtener, dar o recibir como se evidencia en nuestro hablar cotidiano” (Fuks, 2007:27), que como: “una estructura configurada por las posiciones relativas de los sujetos que participan en ese sistema y por las relaciones de influencia que mantienen los unos sobre los otros desde dichas posiciones”. (López Yáñez y Sánchez Moreno, 2004: 130)

Esta concepción asociada a procesos de exclusión, opresión y subordinación ignora otra concepción de poder ligada a la posibilidad, autonomía, autorreferencia y creatividad propia de las unidades autopoieticas. Desde esta otra perspectiva la influencia puede convertirse en no coercitiva, la posibilidad y autonomía pueden generar apropiación en vez de alineación y alienación. Apropiación que, enmarcada en redes colaborativas, posibilita la creación de sentido compartido.

Se presenta aquí una síntesis que integra diversas categorías de análisis, producto del desarrollo de diferentes proyectos de investigación que se llevaron a cabo desde hace más de 13 años en torno al aprendizaje y desarrollo organizacional. El eje organizador es la configuración del otro en relación al poder. Dicho eje es puesto en correspondencia con diferentes variables: lógica del juego, emoción, vínculo, dimensión comunicativa, tiempo y espacio, cambio colectivo y metodologías de aprendizaje. Cada configuración descripta (enemigo, adversario o semejante) plantea una diferente concepción en cuanto a dichas variables.

La perspectiva teórica-metodológica elegida, parte de la microfísica del poder (Foucault, 1980) hacia las prácticas “del mundo de la vida cotidiana” (sociología fenomenológica) (Schultz, 1974) abordando este campo dinámico en articulación entre lo micro y lo macro. Los aportes de la perspectiva micropolítica (Ball, 1989; Bardisa, 1997; Terrén, 2004; Blasé y Blasé, 1997; López Yáñez, Sánchez Moreno, 2004) brindan un marco psicossociológico para comprender la acción colectiva en el contexto organizacional. Este marco permite pensar prácticas sociales que son producto y productoras de la historia. Esto es, que si bien estas prácticas se encuentran fuertemente condicionadas por un contexto histórico-político, a su vez detentan la capacidad de engendrar nuevos productos, percepciones, expresiones y acciones entre los individuos que las lle-

van a cabo “cara a cara”, en un quehacer cotidiano. Partiendo del campo fértil que Glasser y Strauss definieron como la Grounded Theory (1967), se presentan percepciones, configuraciones y concepciones, que emergen y se apoyan en la práctica organizacional.

## **Nuevas configuraciones de la alteridad: el otro como enemigo, adversario y semejante<sup>1</sup>**

Se considera que la realidad organizacional configurada desde lo social, no radica en las personas ni fuera de ellas, se ubica “entre” las personas. De este modo se pone de relieve analizar la dinámica intersubjetiva, que si bien posibilita nuevos modos de reflexión y acción conjunta, se tensiona en cuando pensamos la convivencia con el otro en las organizaciones. Se entiende al “otro” como una efectua-ción de la alteridad en tanto “Exceso, en la medida que desborda al individuo y lo ubica frente a lo foráneo, lo diferente, lo desconocido.” (Andreucci, 2010:191) y la intersubjetividad, como efecto que emerge de la co-presencia con otros.

Es decir, que la relación que entablo con el otro (intersubjetividad) implica una alteración que deviene en ajenidad (alteridad) del otro, de los otros y que corresponde a la experiencia de un exceso (Puget 2003).

“Por otra parte, lo básico en la teoría intersubjetiva es indagar el reconocimiento del sí mismo y el otro como seres interrelacionados. En cambio, la noción de alteridad se asocia a perturbación, alteración, desacomodamiento, extrañeza” (Andreucci, 2012:191).

Es así como, dimensión del otro, los otros y lo alter, lleva a pensar en la intersubjetividad, la alteridad y su atravesamiento. Parafraseando palabras de Aristóteles en relación a la política; “La idea central es aceptar que a mi lado se encuentra el otro y los otros, gracias a los cuales soy yo quien soy (Gil Jimenez, 2010; p.26)”.

Se propone atravesar las fronteras de la percepción moderna que promulgó un único mundo conformado por componentes permanentes y fijos. Esta invitación permite realizar un registro desde los enfoques complejos, en pos de facilitar perspectivas de un ojo configurador, que sin temor a conmoverse, se atreve a una estética que implica el arte de hospedar la alteridad en nuestros contextos organizacionales.

Se considera que el “entre organizativo” se encuentra conformado por vínculos que, no solo se configuran como conexiones entre sujetos preexistentes, ordenaciones estructuradas e independientes. El “entre” se va conformando por vínculos que emergen simultáneamente con aquello que enlaza y se trama en una

1 Antecedentes de esta temática se encuentran publicados en: Perlo, C. Costa, L.; De La Riestra, M.R (2009)

dinámica donde lo inconmensurable y lo inaprensible, conmueven todo campo de sentido previo a nuestro conocimiento de la otredad.

Esta fuerte apuesta implica incluir en la relación vinculante del entre, lo que se siente, emociona y piensa en la relación entre *alter-ego*.

La palabra emoción, proviene del latín *emotio*, cuyo significado denota “movimiento o impulso”; por lo tanto todo movimiento o acción en el mundo circundante se encuentra motivado por lo emocional (Damasio, 2005), a la vez que lo emocional ejerce profunda influencia en el modo en que las personas se vinculan con el entorno y como interpretan los acontecimientos de nuestra vida cotidiana (Le Doux, 1999). En este sentido, el modo en que se atribuyen determinadas características a las personas con las que nos vinculamos, determinará la calidad y cualidad de los vínculos.

Por lo tanto sentir, emocionar y pensar en relación con otros, trasunta la esfera del concepto (episteme). Estos “Otros-Alter”, serán la alteridad que representa lo externo e inconmensurable al “Yo” (Ego) y que podría configurarse en una diversa gama de cartografías. Mapa de un territorio que permitirá visualizar la arquitectura invisible de la dimensión ética y estética en la vivencia y experiencia, que cada persona tiene en la co-construcción de “un entre-entramado” organizacional.

En la expresión un ser se presenta a sí mismo: “En efecto, la «expresión» del «rostro», o el «rostro» como «expresión», determina al otro como interlocutor del yo, sin necesidad de que éste pronuncie palabra alguna. Se trata de hacer referencia al otro como potencia expresiva” (Navarro, 2008:181). Como expresión, el «rostro» (dimensión estética), origina toda relación. Se reconocen diferentes configuraciones del mismo, una de ellas es la encarnación del rostro “maléfico” (Lévinas, 1997), el enemigo, la otra el “rostro diferente”, el adversario y “la mirada que reconoce”, el semejante. En toda encarnación del otro con sus diferentes caras (sobre todo la del enemigo), existe un rostro inconmensurable que interpela y denuncia intensamente nuestra conmoción y fragilidad. Así la percepción del otro (rostro) como enemigo, adversario o semejante depende más de la vulnerabilidad (sentir-emocionar) que de la omnipotencia solipista aportada por el subjetum moderno.

Se considera que esta potencia expresiva hace visible la vulnerabilidad ante un rostro inconmensurable que al mismo tiempo evidencia la responsabilidad de las personas en cuanto intervienen en la existencia de los otros.

Es pertinente aclarar que la configuración de la alteridad en el rostro del enemigo, adversario o semejante constituyen imágenes metafóricas, construcciones posibles entre tantas. No se erigen en una categorización acabada, son figuras emergentes de la labor investigativa y del trabajo en y con diversas organizaciones. Estas configuraciones condensan emociones, acciones prácticas, concepciones y modelos mentales que conforman la realidad organizacional.

## **Configurar al enemigo**

En el contexto político contemporáneo se presenta la cuestión, ¿En qué medida resulta adecuado configurar al enemigo como una entidad que se erige con autonomía ante nosotros y en cuya construcción no somos partícipes? Y ¿En qué medida sería más apropiado entender a la apreciación del otro, sea enemigo, adversario o semejante, como configuración propia? Dentro del primer planteo, tomando como ejemplo el discernimiento del otro como enemigo, puede sostenerse la frase: “el otro se ha declarado mi enemigo”. A partir del concepto de responsabilidad relacional aportado por el construccionismo social (Gergen, 1994) se puede pensar que sería más correcto expresar: “lo he declarado mi enemigo o “nos hemos declarado enemigos”.

Así, las configuraciones que se tienen acerca del otro serán parte de nuestra responsabilidad pues, a partir de esas ellas se llega a co-crear cada situación comunicativa de las que formamos parte (Mead, 1968; Blumer, 1981; Maturana y Varela 1972).

Ahora bien: ¿Qué posibilidad existe para Alter de elegir su participación o no en una relación comunicativa basada en la violencia y en la destrucción tanática de la diversidad de significados que propone ego?, ¿En qué medida el interés de alter de convencer a ego de su postura, se constituye en una nueva fuerza coercitiva por la competencia de los significados?

En este sentido cabe la pregunta: ¿Cómo alojo-hospedo al otro (alteridad) en su dimensión individual? (relación Yo-Tú) “Responder por el rostro, comprender lo que quiere decir, significa despertar a lo que es precario de otra vida o, más bien, a la precariedad de la vida misma.” (Butler, 2006:169)

## **Lógica del juego y poder**

En tanto perciba al otro como enemigo, la relación se establecerá bajo la lógica competitiva de “ganar o perder”. Es un juego basado en la expulsión: “el otro o yo”.

Desde esta perspectiva, como se señaló en otros trabajos (Perlo, Lopez Romorini; 2012) se concibe al poder como un objeto/sustancia, que proviene de la autoridad del puesto desplazándose verticalmente a través de la estructura piramidal y jerárquica. Esta concepción del poder, debilita la red organizativa y retroalimenta la percepción del otro como enemigo.

El poder es entendido como dominio, manipulación, control y opresión sobre los otros,

A partir de estudios previos (Perlo, Lopez Romorini; 2012) se observó que en el discurso el poder está asociado a “imposición, concesión, posesión, asimetría, dominación, sumisión y a lo superior, como un lugar al que no todos pueden acceder”.

Las relaciones jerárquicas se evidencian en las cadenas de mando, que reconoce superiores, inferiores, subordinados y dirigidos. Los entrevistados señalan que el poder se consigue mediante una “fuerza que se impone y somete”, brindando más poder y control sobre los demás.

Desde esta perspectiva que niega la legitimidad del otro, la aparición del conflicto es inevitable y el juego conduce a una única estrategia, acumulación de fuerzas y lucha de poder. De este modo el poder es una fuerza ajena a mí y necesito tomarla de los otros, se consigue a través de una fuerza externa e impuesta. Esta concepción ligada al ego-tener se encuentra enraizada en el paradigma positivista y reforzado por el modelo productivista originado en las sociedades capitalistas e industriales (Perdomo Boga, 2012).

## **Emoción**

Como consecuencia de considerar al poder en tanto objeto de manipulación del otro, surge un entre (dimensión emocional) basado en el enojo, la ira, la violencia, el miedo y el temor a la destrucción. Estas emociones se constituyen en factores predisponentes para el no reconocimiento del otro en su legalidad de ser. A nivel biológico, cuando el miedo se vuelve presente, la alternativa es la huida o la lucha. Surgen las preguntas ¿Qué relación es posible en un contexto de defensa o escape?; ¿Qué es posible aprender con alguien que siento que atenta contra mi integridad?

El miedo se origina cuando el estímulo llega a la amígdala, que procesa rápidamente la respuesta y la emoción (Le Doux, 1999). Lo que sucede a nivel emocional, queda arraigado en el reservorio mnémico. La memoria emocional funciona de manera inconsciente, involucra a la amígdala la cual a su vez y de manera simultánea, se relaciona con la memoria cognitiva. Todo estímulo grabado en una situación de temor, al reaparecer disparará la emoción que le dio origen. El hipocampo recordará los detalles de la situación anterior, y la amígdala evocará la misma respuesta emocional, incrementando, facilitando o acentuando la huella en la memoria (Le Doux, 1999).

En este contexto, las emociones se esconden y reprimen, quedan excluidas por temor a lo que pueda retornar por su expresión. La realidad interior es silenciada, configurando una dimensión relacional sedimentada en la inseguridad y la frustración. Hay una energía retenida que pulsa por expresarse y si ello no es posible, la irrupción sin control e impulsiva es una alternativa. O bien la vuelta hacia el interior de uno mismo; alimentando en el plano físico o biológico daños y alteraciones de su armonía y en consecuencia la enfermedad. Esta reacción emocional tanática constituye la simiente del conflicto y sentará las bases para una conversación de modalidad improductiva, que más adelante describiremos como debate toscó.

## **El conflicto como vínculo con el enemigo**

La literatura sobre el conflicto en el contexto organizativo (Terrén, 2004, Gairín, 1995, Jares, 1992) señala que su emergencia forma parte del proceso comunicativo y es imposible evadirlo. Esta perspectiva concibe que el conflicto es inherente, pertinente e ineludible en la comunicación.

Las raíces etimológicas del conflicto, refieren a combate, violencia, enfrentamiento armado, problema y contradicción. Las teorías sociológicas (materialismo histórico, teoría crítica) lo ubican como una categoría central de análisis, resolución política y estratégica de las relaciones sociales. Una segunda acepción del término<sup>2</sup> alude al conflicto colectivo, refiriendo a las relaciones laborales; en este campo, el conflicto es el que enfrenta a representantes de los trabajadores y a los empresarios.

Esta revisión conceptual conduce a transitar de una concepción del conflicto como inherente a la comunicación, a una concepción del conflicto como producto del no reconocimiento de la legitimidad de la diferencia en la comunicación.

Esta postura está sostenida por la imposibilidad de salir del Ego y percibir a Alter.

En este sentido el reconocimiento legítimo de la diferencia (Alter) no debería conducir inevitablemente a la violencia y al combate, sino a la aceptación de la controversia (otra versión, versión contraria a) que invita al desafío del encuentro con el otro, donde la única posibilidad del convivir humano para preservar nuestra especie, estará dada por la inclusión mutua entre Alter y Ego.

No poder ver al “otro”, constituye una mirada mutiladora (Sagastizábal, 2009), en donde el otro es discriminado y yo mismo pierdo, autodiscrimino y separo de una realidad enriquecedora en tanto diferente y compleja. Se da un doble proceso donde dejo al otro fuera de “mi mundo” y “mi mundo” queda reducido sin el otro. Sin el otro pierdo la “sobreabundancia” que aporta la diversidad” (Perlo, 2009; p.164)

La concepción del conflicto, lleva implícita la concepción del otro como enemigo, en su desarrollo se establece una relación tanática de exclusión y destrucción del otro.

Anclar en el conflicto, conduce a un callejón sin salida y deja a las personas perdidas en un laberinto que desorienta, confunde y aparta a la soledad.

Se entiende que lo inherente e inevitable no es el conflicto, sino la controversia en tanto diferencia constitutiva, que está necesariamente presente en la relación entre Alter y

2 Citado en el Diccionario de la RAE



Ego. En este sentido Alter no es otra cosa que, otra versión de Ego. El desafío de vivir juntos invita a transitar del conflicto como un obstáculo, a la controversia como posibilidad.

## **Dimensión comunicativa: Debate Tosco**

La configuración del otro como enemigo adquiere la modalidad comunicacional denominada “debate tosco” (Issacs, Senge, 1999) caracterizada por la descalificación y exclusión del otro. En un “debate tosco”, están presentes las cuatro patologías que inhiben la posibilidad de pensar y cohabitar juntos. De este modo la presencia de la violencia, abstracción, certeza e idolatría en la dimensión comunicativa constituyen una coordinación tanática de la conversación, productora de la muerte de los significados.

En un debate tosco se hace presente la lucha de poder, los significados del enemigo ponen en riesgo nuestro mundo de significados, sentido propio y coherencia interna. Este campo conversacional, teje conflictos cotidianos generadores de complejos procesos de profundos malestares, donde la tensión emocional es vivida como una dimensión caótica y peligrosa. La pelea o debate tosco son modalidades conversacionales improductivas, fragmentan y debilitan la posibilidad de construir acuerdos con otros. Son productoras del “sálvese quien pueda”, la competencia y la fragmentación. Constituyen el andamiaje de rutinas defensivas que inhiben relaciones colaborativas y aprendizajes colectivos.

Tiempo y espacio: El Chronos, la verticalidad y la pirámide

“El tiempo es tirano”, es la expresión que da cuenta de la configuración del otro como enemigo. Representado por el dios griego Chronos, quien para conservar su eternidad y poder, debe matar y devorarse a sus hijos.

Su registro es el reloj, encierra el fluir del tiempo en el tic-tac-torturante signado por agujas que agujijonean, punzan, pinchan y duelen. La guadaña del dios Chronos divide y fragmenta.

Con el surgimiento de la vida urbana el reloj llegó a la vida pública y se fue erigiendo, en las plazas de los pequeños poblados y en lo alto de los campanarios. Ya en el lugar de “Dios”, la modernidad y el proceso de industrialización se encargaron de reforzar la configuración lineal del tiempo.

Chronos genera ansiedad, cada minuto se vive con urgencia. Se trata de un movimiento con apuro en el que siempre vivimos atrasados y necesitamos más tiempo.

Irreversible cómputo, lineal, objetivo, definido, newtoniano, huidizo, fugaz, sucesivo, matemático, externo y ajeno. Encadena, atrapa y condena. Con principio y fin, fue (pasado), es (presente) y será (futuro).

La pretensión de controlar a Chronos o dejar que Chronos controle, ubica ante la percepción del tiempo como enemigo, cegándonos ante la oportunidad que Kairos ofrece.

En relación al espacio, las personas configuran la organización como una estructura piramidal autocrática que ignora la trama organizacional compuesta por la interconexión de las conductas individuales. Se trata de un orden jerárquico que concibe una configuración espacial entre miradas hacia arriba y abajo que define superiores e inferiores, a la vez que determina diferentes posibilidades de encuentro con la alteridad. En el mismo sentido diseña un adentro y un afuera fragmentado. El entorno no es percibido. Esta cartografía se concibe (...) *“desde la mirada dicotómica donde el límite separa drásticamente un interior y un exterior”* (...) (Najmanovich, 2008; p. 25)

Esta configuración témporo-espacial impide advertir la fluidez de los procesos en los que las personas están involucradas. En las organizaciones el espacio al igual que el tiempo se fragmenta a través de la jerarquía piramidal que define un “nosotros y ustedes”. Esta visión parcializada imposibilita “estar juntos”, restando responsabilidad de la participación en la red, produciendo malestar y enfermedad.

## **Cambio colectivo: Liderazgo**

La raíz de este término, de origen inglés, (leader) hace referencia al significado lineal, estrecho y asimétrico que define la relación entre seguidores y seguidores. La literatura tradicional sobre el tema y sus correspondientes prácticas, ubican a las personas dentro de este campo de sentido.

La bibliografía actual (Eden, 1997, Leithwood y Duke, 1998, Irby, Brown, Duffy, Trautman, 2002) clasificó diferentes estilos de liderazgo presentes en las prácticas sociales: liderazgo compartido, distribuido, participativo y transformacional. Estos trabajos cuestionan el aspecto conservador (dicotomía entre seguidores y seguidos) del concepto en la complejas sociedades actuales, sin embargo reconocen su inevitable función en la política y la gestión (Gardner, 2002, Aguirre Baztán, 2004). A su vez dichos autores señalan una crisis de la emergencia de líderes en la actualidad. Se considera que dicha crisis encuentra explicaciones en la constitución de una sociedad compleja donde las nuevas configuraciones de poder, orden, autoridad y jerarquía requieren nuevos modelos de comprensión. Es en este sentido que Dávila y Maturana (2007) señalan el fin del liderazgo. Ya que no es posible continuar sosteniendo modelos políticos y de gestión basados en una concepción personalista del líder carismático y visionario con habilidades para decir por otros y conducir a otros como si no tuvieran voz.

Los actores organizaciones son partícipes creativos, necesitan reconocer y no abandonar su autonomía reflexiva para dejarse guiar por otros, sometiéndose a los deseos y expectativas de los otros. “Autonomía hoy significa mucho más que la mera capacidad para valernos por nosotros mismos: equivale a sostener que ostentamos un cierto poder” (Cruz, 1999: 47)

La visión del liderazgo tradicional implica negación de sí mismo; la cual genera obediencia en primer lugar, luego resentimiento y desgano.

Es necesario revisar la concepción tradicional del liderazgo, entendida en roles fijos y estáticos que definen a seguidores y seguidos (Gardner, 2002). Esta

revisión puede permitirnos atender las relaciones asimétricas entre Alter y Ego, las estructuras jerárquicas de dominación y presión, contrarias a la concepción del ser humano como unidades autopoieticas, autoreferentes y autodeterminadas (Dávila, Maturana, 2007).

En este sentido, Dávila, Maturana (2007) vislumbran el fin de la era del liderazgo tradicional tal como lo plantea Jaques (2000). Éste último hace referencia a la jerarquía como parte de la naturaleza humana, plantea sistemas organizados en estratos gerenciales, subordinados que deben rendir cuentas en una estructura vertical. Los autores en un sentido divergente expresa que cada vez resulta más difícil y costoso sostener un vínculo vertical y de subordinación en las organizaciones productivas. Muestra de esto es la función crítica del departamento de recursos humanos en las organizaciones laborales y los innumerables conflictos en la pirámide organizativa que provoca esta perspectiva. Las personas por su misma naturaleza son renuentes a ser considerados como engranajes de una línea productiva.

La efectividad de la autoridad que propone Jaques (2000) no puede sostenerse en el tiempo, porque las personas quieren ser partícipes y cuando no lo son y su tarea se restringe a obedecer, pronto se cansan, aburren, frustran, enojan y difícilmente podrán comprometerse de manera responsable con la tarea.

Esto no implica abandonar el concepto de autoridad, sino de desligarlo de la obediencia-miedo al superior inmediato, que tiene la función de evaluar y valorar (remuneraciones) la tarea. El liderazgo tradicional basado en las jerarquías en tanto unos superiores a otros, se está agotando porque anula los fundamentos de una conducta responsable y está fracasando en su intento de obtener calidad y eficiencia en el quehacer productivo.

La conducción centrada en el sometimiento vertical de unos sobre otros, denota debilidad tanto de las personas como del sistema que necesita de dicha estructura para sostener su poder, que de otro modo no podría conseguirlo.

## **Metodologías de aprendizaje**

La relación establecida entre uno que sabe y otro que no sabe (cabeza vacía, tabla rasa), entre uno que enseña y otro que aprende, donde median premios y castigos, se destaca el error, la equivocación y el desconocimiento, consecuentemente deviene en la configuración del otro como enemigo.

Históricamente, dentro del campo relacional jerárquico la misión estuvo enfocada en “combatir la ignorancia, instruir, educar al ciudadano”. La instrucción se concibió como elemento de combate del enemigo, aquel otro-cultura, aborigen o extranjero que “ignoraba la cultura ilustrada”.

Instrucción refiere a la acción de adoctrinar, comunicar conocimientos, dar a conocer el estado de algo, órdenes que se dictan con disposiciones técnicas o explicativas. La relación de enseñar y aprender se enmarca en la receptividad por parte de quien aprende. No hay intercambio, existe unidireccionalidad: el que “sabe” “califica” a otro sin “cualificarlo”; uno da y otro recibe acumulando información. En

este contexto, se generan ambientes improductivos para el despliegue de la creatividad y el desarrollo de las potencialidades de cada ser humano. El remanente de este modo de aprender son “docentes/instructores” agotados y desmotivados para enseñar, y “alumnos/instruidos” desganados y desmotivados por aprender, perdiendo la posibilidad de encuentro en un campo de co-inspiraciones.

En cualquier enfoque en el que predomine la fragmentación: docente-alumno, el que sabe-el que no sabe, el sabio-el ignorante y el que enseña-el que aprende, seguiremos sedimentando ambientes infértiles, para el despliegue de la vida en cualquier dimensión.

## **Configurar al adversario**

Desde esta configuración el otro constituye otra versión diferente al propio universo. ¿Cómo se hospeda al otro en el contexto organizacional (nosotros -mente colectiva), considerando la alteridad como lo nuevo, lo desconocido, lo diferente, lo diverso? La potencia del flujo y lo azaroso en la indeterminación del encuentro con el otro, es lo que posibilita la transformación del enemigo, en adversario. El reconocimiento de lo adverso facilita el reconocimiento de otras formas y delinea la disponibilidad para descubrir otras realidades. Difícilmente podremos pensar juntos si no existe la posibilidad de alojar la alteridad. En consecuencia, aceptar lo adverso, abre la potencialidad de lo diverso y facilita la contingencia de lo multiverso del universo.

En este caso prima la lógica de la diferencia, la diversidad y por lo tanto la novedad. De este modo existe en las personas, un espacio para que el otro, lo otro, lo inconmensurable lo habite.

Si bien cuando pensamos en el adversario aparece el plano de la competencia, de él se puede aprender y con él se pueden negociar significados. Más aún, lo adverso de la situación permite la experiencia de lo novedoso.

Lo más importante es que de la adversidad presente en toda situación comunicativa, se puede aprender de uno mismo, de las potencialidades presentes y no reconocidas aún.

## **Lógica del juego y poder**

El reconocimiento del adversario denota cierta legitimidad en tanto equidad para mantenerse juntos en el juego. La disputa por el poder busca simetría en tanto aceptación de influencias recíprocas.

Si se trata de sostenerse en el juego, algo se podrá ganar y algo perder según las circunstancias; en todo caso algo hay que perder para algo ganar.

La negociación se erige como la estrategia más adecuada para poner en una equilibrada y justa balanza los diferentes intereses. La información sobre las fortalezas y debilidades propias y también del adversario son claves para el diseño de la estrategia.

Se parte de la idea que nadie obtendrá la satisfacción total de los mismos y que para encontrar un acuerdo serán necesarias concesiones mutuas. En este juego aparece el mediador como figura neutral sin “ni arte ni parte”, árbitro que no ganará ni perderá, se ocupará de equilibrar y abrir el juego, ofreciendo a las partes nuevas perspectivas, buscando que lo acordado sea superior a las necesidades de las partes.

## **Emoción**

En este campo relacional se requiere de paciencia, motivación, curiosidad y cierto grado de empatía y respeto entre Alter-Ego y con las propias emociones que vayan surgiendo en la acción comunicativa.

Cuando se hace referencia al adversario, las personas se encuentran ante una versión diferente a sí mismos; en un campo donde es posible la curiosidad, el interés por indagar lo desconocido, lo diverso y sobre todo la intención sostenida de generar un encuentro con uno mismo y con el otro.

Ahora bien, ante lo desconocido será necesario sostener la atención y respeto ante lo diferente. Se propone aquí la siguiente cuestión, ¿Ver al otro no parte en primer lugar de vernos a nosotros mismos, para luego, reconocer y reconocernos en el otro?

Es necesario sostenerse pacientemente ante lo desconocido, que cuestiona nuestra propia configuración interior. Ante lo desconocido se puede querer explorar curiosamente con el otro, o tal vez salir del juego porque el otro cuestiona la propia estructura interior. En todo caso será la elección que cada uno, como unidad autopoietica (Dávila, Maturana, 2007) la que determine las posibilidades de interacción con el adversario.

## **La controversia como vínculo con el adversario**

La controversia emerge como posibilidad para Alter-Ego. No es interferencia negativa sino condición posibilitadora para ampliar nuestro campo de significados.

La controversia implica el reconocimiento de un adversario, lo adverso, lo diferente. El otro es otra versión de mí. Constituye una importante oportunidad (Kairos) de desarrollo coevolutivo (Jantsch, 1980). La forma impulsora de la vida es la cooperación evolutiva bilateral (Briggs; Peat, 1998; p.209).

La “controversia” es el punto de partida para pensar la posibilidad de un proceso de diálogo; sin controversia no existe la necesidad de generar este campo.

El enquistamiento en la controversia, difícilmente permitirá el fluir de significados e impide toda posibilidad de cambio, pues da persistencia al conflicto improductivo.

La controversia requiere reconocer al adversario como legítimo otro (Dávila y Maturana, 2007). Esta postura ubica en una tensión creativa (Senge, 1992) de exploración entre a Alter- Ego. Condición indispensable para que el proceso de diálogo acontezca.

## **Dimensión comunicativa: Discusión experta**

En la relación con el adversario, la forma comunicativa tendrá las características de una “discusión experta”. En esta configuración del campo conversacional, el hablar cuidadoso y la escucha atenta son prácticas conversacionales básicas que permiten aceptar la controversia como parte de una conversación. Por lo tanto es posible aceptar que el otro pueda tener otra versión del mundo. Se acepta a cada interlocutor con sus diferentes mapas de un territorio que es menester compatibilizar. Así, la práctica del hablar cuidadoso, implica elegir las palabras del propio mundo de significados para producir acercamiento y entendimiento mutuo. La escucha atenta permite que al decir del otro se le haga espacio. Son importantes la indagación y la argumentación equilibrada. En este campo conversacional existe disponibilidad emocional para atender los significados que el otro aporta, lo cual no implica desprenderme de los significados que dan sentido a mi existencia, sino de articularlos con los del otro. Esta modalidad conversacional es productiva, la coordinación es de “negociación”, se pueden establecer acuerdos con el otro a partir de negociar los significados de los interlocutores. Desde aquí es posible establecer ciertos acuerdos grupales para tomar decisiones de manera compartida y coordinada.

La discusión experta o talentosa facilita la visión sistémica y un quehacer coordinado y más efectivo. Las relaciones de competencias se transforman en actitudes de colaboración para optimizar aprendizajes colectivos.

## **Tiempo y espacio: Kairos la horizontalidad y el círculo**

“La oportunidad es calva” es la expresión más clara que da cuenta de la configuración del otro como un adversario. El dios Kairos, representado por la mitología griega como un joven calvo con un mechón en su frente, indica que este es el tiempo de la oportunidad. El otro en tanto adverso-diverso se presenta como ocasión a tomar o dejar.

El registro es mediante la sensibilidad y el olfato. Objetivo y subjetivo, ubicuo e inespacial, vertical. Un momento contingente, es ahora, *carpe diem*, lo que acontece. Es nuestro, particular, bifurcación, historia y fugaz.

Ofrece la sorpresa, invita al juego, la episteme es el arte, tiempo creativo, enseña que el cambio constructivo puede tener una estética; estética del cambio, el arte de la vida.

Es intuitivo, insinúa. Es la oportunidad que se deja ver o que es vista si la capacidad de escucha está disponible, entrenada, encendida. Es el instante, hermano del tiempo eterno.

En el azar venturoso, entrar en el Kairos permite reconocer el flujo energético de lo inesperado y moverse con éste.

El tiempo como adversario enseña, pone límites, hasta aquí, en esta oportunidad (Kairos), hago lo máximo posible, habrá otras (Aion).

En la configuración espacial es claro el centro, un adentro y un afuera, no así un arriba y abajo. No se aprecian niveles, status o jerarquías; las relaciones de poder se dan en torno a este centro, la presencia del otro es permanente hacia un lado, hacia el otro y enfrente.

Las relaciones que se establecen ya no se aprecian como sometimiento, la configuración espacial establece un flujo en términos de circulación que denota mayor flexibilidad. Aún asemejándose a una rueda-engranaje, esta configuración denota una concepción de poder diferente a la piramidal, donde éste ya no sube y baja, sino circula.

## **Cambio colectivo: Alianzas**

Las alianzas se rigen como una estrategia de colaboración; las partes comparten recursos y capacidades que les permiten ampliar y potenciar sus ventajas, frente a otro que no forma parte de esta alianza. El término lleva implícito en su significado el sentido de aliado, vocablo también usado en enfrentamientos donde hay un “otro” que no es parte del “nosotros”. Existe una idea de relación centrada en “diferentes” intereses “los de unos y los de otros”, en tanto partes desligadas del todo. El problema no radica en la diversidad de intereses, deseos, expectativas, sino en la concepción fragmentaria que impide comprender la complementariedad holográfica inherente de la diversidad.

Este es un campo emocional empático, donde se reconoce la legitimidad y oportunidad de la diferencia que ofrece el adversario. Existe una lógica simétrica donde se sabe de antemano que algo se puede perder y algo ganar. La construcción de alianzas se propone como cambio colectivo posible. La concepción tiempo-espacial caracterizada por la oportunidad y circularidad ofrece un campo fértil para la tensión creativa que, orientada por la discusión experta, permitirá que dicha construcción se genere.

## **Metodologías de aprendizaje**

Capacitarse y diferenciarse para competir se adecua a la configuración del otro como adversario. Aún conservando la dicotomía entre uno que enseña y otro que aprende, la racionalidad de aprender aquí no pone tanto énfasis en el adoctrinamiento político que deviene del estado-nación, sino en una racionalidad técnica de adoctrinamiento científico-tecnológico aliada al mercado. El aprendizaje se centra en la capacitación en tanto acreditación de conocimientos para ser canjeada en el mercado. Capacitar en el sentido de competencias, “hacer a alguien apto, habilitarlo para algo”. Se trata de adquirir conocimientos y técnicas, que habiliten a una persona para insertarse competitivamente en el mercado laboral. El eje no está centrado en potenciar los recursos y habilidades que las personas por su propia naturaleza traen consigo, sino en el rendimiento. El énfasis está puesto en la cadena productiva, trabajo eficiente basado en el aprender a conocer y hacer, más que en el ser y convivir.

## Configurar al semejante

Descubrir al otro como semejante no implica ignorar y negar las diferencias. No significa igualdad en tanto despojo de la diversidad reconocida en el adversario. Significa paridad, equidad entre Alter- Ego. Implica otorgar legitimidad al otro en tanto otra versión-ad del yo. En esa legitimación lo reconozco con mis propios derechos. Es más otro, es el adverso/diverso que me brinda una nueva posibilidad, su contribución permitirá ampliar mi campo de significados. Se requiere de la decisión consciente para estar de acuerdo en que, en algún momento aparecerán desacuerdos con el otro como parte de la relación. Existe en las personas, un lugar para hospedar al otro, con el cual se estará dispuesto a sostener conversaciones significativas donde co- construir significados.

Para hospedar, alojar a los otros no alcanza el conocimiento, acoger al otro implica el reconocimiento. Hospedar es un acto de fecundación y caricia en el cual el yo, es un anfitrión, la iniciativa proviene del otro y la responsabilidad concierne al yo (Lévinas, 1997).

El semejante tiene el mismo estatuto de existencia que yo. Ver en el otro el “rostro” del semejante al cual deseo alojar, supone la ética de la hospitalidad. Existe en las personas, un espacio para que el decir del otro, las habite y las transforme, se transforman juntas. Ética que no busca la “mismidad” de lo que yo soy, sino que puede suspender lo que soy en pos de mirar con otros ojos y esperar lo nuevo, “mirar desde la sorpresa y expectación por lo nuevo e inconmensurable”

## Lógica del juego y poder

En tanto perciba al otro como mi semejante, predominará la lógica “ganar-ganar”. El poder aquí es la fuerza sinérgica que conduce al “pensar juntos”, posibilita el diálogo, (Bohm, 1994; Isaacs y Senge 1999) y la coevolución de la especie (Jantch, 1980).

La percepción del otro como semejante se ancla en una concepción del poder inherente a nuestra naturaleza autopoiética fundada en una perspectiva sistémica, biocéntrica y compleja (Gudynas, 2009, Morin, 2002)

El concepto de poder es el de biopoder de Foucault (1980), movimiento que se encuentra distribuido aleatoriamente en el “entre” de las relaciones.

En este sentido el poder no es negativo, es creativo, Townley (1993) cita a Foucault (1980:194) cuando escribe:

Debemos dejar de una vez por todas de considerar los efectos negativos del poder: esto “excluye”, esto “reprime”, esto “censura”, esto “extrae”, esto “enmascara”, esto “oculta”. De hecho el poder produce la realidad; éste produce los dominios de objetos y rituales de verdad. El individuo y el conocimiento deben reconocerse a sí mismos pertenecientes/miembros/partes en dicha producción”.



Considerando las organizaciones como redes de conversaciones, deberíamos pensar en la configuración de una organización multidimensional, donde el concepto de poder ya no se vincule con las sociedades de control, sino con el de una co-gestión inspirativa. (Dávila, Maturana, 2007) En este sentido, el poder puede entenderse como dominio personal e influencias recíprocas con los otros. Esta perspectiva, según los entrevistados en nuestras investigaciones, se encuentra asociada a *elegir, hacer o no hacer, posibilidades, capacidades, autoridad, fuerza, actuar, libertad, decisión, responsabilidad, relación. Se consigue por uno mismo y también por los demás, con autonomía y convicción. Brinda libertad, seguridad, capacidad, confianza, autoridad, posibilidad, cambio, independencia, autonomía, delegación y responsabilidad.*

En síntesis, el poder es vínculo y relación, en primer lugar con uno mismo (dominio personal) seguidamente con el mundo (trama) y los otros (fuerzas recíprocas). Se efectiviza en la construcción reticular de estos vínculos tramados en la acción, gracias a la autonomía y convicción de las unidades autopoieticas que componen la trama.

Esta concepción está ligada al ser y estar de Alter-Ego, es una fuerza que tomo de mí e intercambio con los otros en un dar y recibir, en una asunción y otorgamiento.

El poder es flujo e interacción. Esta interacción implica una apertura, escuchar al otro y participar haciendo. Las formas reticulares o rizomáticas son las que posibilitarán una comprensión holística de este proceso, que busca abandonar la jerarquía para subsumirse en la trama de la vida. Este flujo no admite estrategias, ni planes y programas, se gestiona en la emergencia y contingencia (Morin, 1995) de los acontecimientos que reconocen en la magia cuántica (Aczel, 2009) la posibilidad de la sinergia y el milagro del encuentro humano.

## **Emoción**

En el encuentro con el semejante, la confianza, convicción, deseo, fe y esperanza surgirán en la dimensión emocional, atravesados por un acto ético.

Cuando las personas con el semejante el despliegue de la creatividad y la amorosidad se vuelven posibles; las diferencias continúan existiendo en el vínculo pero aquí enriquecen la relación en un espacio de co-inspiración, respeto y cuidado. Ser diferentes es justamente lo que nutre “nuestro” campo de significados, fortalece la identidad de cada parte de la relación. En una primera instancia no es necesario cambiar al otro ni transformarse uno mismo, hay enriquecimiento mutuo que parte de este ser distintos y semejantes a la vez. No hay temor a la desestructuración del yo en el encuentro con el otro, entre ambos existe una infinita cantidad de posibilidades para nutrirse y co-crear. El cambio y transformación de Alter-Ego será la consecuencia final del encuentro y la fusión en un nosotros.

## El encantamiento como vínculo con el semejante

El encuentro con el semejante permite transitar desde la controversia hacia el encantamiento o seducción del otro.

Chrieslieb Fernández (1994) hace referencia a la epistemología del encantamiento donde el sujeto dota de conocimiento al objeto y a su vez concede que éste último desarrolle lo propio. De este modo sujeto y objeto se encuentran en una relación sensible y de reciprocidad; se han encantado mutuamente, simultáneamente son lo uno y lo otro y en ese acontecimiento emerge el encuentro con el otro; es decir se constituyen en el dar y recibir en un campo de respeto y reconocimiento mutuo.

En este sentido, cuando se refiere al encantamiento lo hacemos desde una de la acepciones que ofrece la lengua; encantar es “atraer o ganar la voluntad de alguien por dones naturales, como la hermosura, la gracia, la simpatía o el talento”<sup>3</sup>. En esta configuración, no existe estrategia, el encuentro se da en la contingencia del imprevisto acontecer humano.

Desde la perspectiva epistemológica del encantamiento, reconocer al semejante; no elimina la diferencia, sólo que la misma no produce reacción, ni tensión, sino compasión y amorosidad. La amorosidad se construye en la paradoja entre los límites entre Alter-Ego y la fusión en un nosotros. Comprender esta paradoja requiere observar la danza y el fluir de nuestra existencia cotidiana. De este modo lo saludable es habitar un mundo que por abundante, complejo y diferente conduce a la controversia, a la vez que invita al encantamiento y la seducción.

El encantamiento constituye hoy un desafío para el encuentro humano que busca dar cuenta de uno de los cuatro pilares que la Unesco señaló como fundamentales en la educación a umbrales del siglo XXI, “aprender a vivir juntos”.

## La dimensión comunicativa: Diálogo

El diálogo emerge de una conversación productiva para Alter-Ego mediante el fluir de significados. Aquí es posible la co-creación de un sentido común y compartido.

Según Bohm, 1994; (1994), en el diálogo están presentes cuatro prácticas dialógicas que contrarrestan las cuatro fallas del pensamiento colectivo propias de las conversaciones improductivas. La primera es *respetar*, implica darle al otro el mismo estatuto ético; la segunda *escuchar*, supone poner atención al decir del otro y al propio, para co-construir posibilidades emergentes; la tercera *dar voz*, significa desplegar lo importante del ser hacia otros, para poner en palabras y actos, mundos de significado compartido y finalmente, la cuarta es *suspender*, esto es aceptar la alteridad inconmensurable del semejante.

Estas prácticas posibilitan co-construir un mundo de significados que nos permiten convivir, pensar juntos y cohabitar la red.

La configuración de un “entre dialógico”, facilita un campo de co-creación y emergencia donde gestar la constitución del sentido compartido y su fuerza. El diálogo invita a tomar en cuenta la dimensión acontecimental del ser y configura de este modo una poética del encuentro (Toro 2002) que implica el arte hospedar la otredad, es decir lo que vamos siendo con otros.

## **Tiempo y Espacio: Aion, la transversalidad y la esfera**

“Somos tiempo” (Serna Arango, 2009), es la expresión más clara que da cuenta de la configuración del otro como un semejante. El dios Aión, no es dios genético, no nace, ni es originado, siempre está. No tiene que sublevarse contra nada, y no tiene que comerse nada para ser eterno. Tan sólo da.

Aion es memoria, imaginación, induce a la superabundancia de sentido. Su episteme es la psicología, subjetivo, indefinido, sin espacio, eternidad, simultaneidad, sin principio ni fin, circular, siempre es. Es nuestro, estamos inmersos en él, es colectivo y plural.

Es el tiempo sin tiempo, del placer, el deseo y el éxtasis donde el reloj desaparece. Permite respirar profundo porque siempre habrá más tiempo.

El círculo del tiempo, constantemente en movimiento, se mueve en torno a nuestras preguntas fundamentales: ¿Quiénes somos?, ¿A qué lugar pertenecemos?, ¿A dónde vamos?, ¿Cómo viajaremos juntos?

El tiempo somos nosotros mismos, nuestro semejante, nuestro aliado. En la eternidad encontramos también nuestra oportunidad (Kairos). Es el tiempo de la multiexistencia que se mece con nosotros y nos contiene.

En este espacio se desdibuja el adentro y el afuera. La figura es la esfera que vincula en cantidad y variedad de conexiones. El vínculo tiene la intensidad de lo transversal y multidimensional. Existe un flujo que denota un orden no disciplinado ni jerárquico, se trata de un orden caótico signado por la bifurcación, impredecibilidad y diversidad.

## **Cambio colectivo: Co-inspiración**

“La colaboración y la co-inspiración son espacios psíquicos que constituye 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” (Dávila-Maturana, 2007)

Focalizado más en el deseo que en el interés económico (Foucault, 1980), se erige una concepción del cambio colectivo basado en la co-inspiración, desafío de aprendizaje y coevolución de los individuos y sociedades en el contexto actual.

Según Dávila y Maturana (2007; p.109) “los seres humanos queremos pensar por nosotros mismos, reflexionar, dar nuestra opinión, tener iniciativa, queremos participar en lo que hacemos, queremos ser vistos y escuchados como seres inteligentes y creativos”. Y en relación a esto, proponen que las personas deben constituirse en participantes creativos que no abandonen su autonomía reflexiva para dejarse guiar, sometiéndose a los deseos y expectativas de otros. Este planteo no ignora las relaciones de poder entre las personas, solo que no considera que hay unos con más poder que otros según el estrato (posición en el organigrama) que ocupan en la estructura.

Dávila y Maturana (2007; p.112) señalan “todos preferimos colaborar a obedecer, todos preferimos tener presencia en lo que hacemos a ser meros peones laborales, todos preferimos ser autónomos y reflexivos a ser subordinados robóticos”.

En este sentido plantean una gerencia co-inspirativa donde se recupere la responsabilidad de ser autor de la tarea y de asumir errores. La gerencia co-inspirativa es el arte y la ciencia del escuchar, ver e invitar a actuar desde el saber y comprender que las personas son generadores del mundo en que viven, conscientes de que los saberes son instrumentos para hacer lo que quieren hacer.

## **Metodología de aprendizaje**

Desde la configuración del otro como semejante, el aprendizaje y la enseñanza se fusionan en el proceso de facilitación. Entendida ésta como artesanía de contextos (Fuks, 2009) donde el foco no está puesto en dotar de habilidades a otro, sino en viabilizar algo, hacer factible un campo de posibilidades. Al facilitar se está abriendo un espacio donde se reconoce la legalidad de tener recursos propios al encontrarse con otros e enriquecerse mutuamente. El encuentro es con uno mismo, con los talentos, potenciales y con otros con sus propias habilidades.

La facilitación tiene como particularidad el centramiento en los procesos. (Fuks, 2009). Facilitar implica crear y construir con otro.

Actualmente en el campo de la educación, se destaca la importancia de atender a la diferencia y lo diverso, como los insumos genuinos que posibilitarán el desarrollo de estos procesos. La facilitación requiere más arte que técnica, para investigar, descubrir y encontrarse uno mismo y con los otros en este experiencia social de estar en el mundo, el aprendizaje (Wenger, 1998) (Cuadro 1).

El presente artículo requirió un intenso trabajo de integración y síntesis de conceptos que se vienen desarrollando en nuestra área de trabajo, en torno al aprendizaje y desarrollo organizacional.

Si bien este equipo de trabajo tiene un compromiso indeclinable con la educación, entendiendo a ésta como una variable de fuerte incidencia en el cambio social, no desconoce que este planteo va mucho más allá de las fronteras disciplinares y específicamente educativas.

**Cuadro 1**  
**Síntesis de los conceptos abajo desarrollados**

Percepción del otro	Lógica del juego y poder	Emoción	Vínculo	Dimensión comunicativa	Tiempo y espacio	Cambio colectivo	Metodología de aprendizaje
Enemigo Rostro maléfico	Ganar o Perder Expulsión Manipulación Opresión Control- Dominio <u>Estrategia:</u> Lucha	-Ira,-Enojo, -Violencia -Destrucción -Reacción Tanática -Miedo -Inseguridad -Frustración	Conflicto	Debate Tosco que descalifica la diferencia	Chronos Arriba y Abajo Verticalidad (Pirámide)	Liderazgo	Instrucción Adoctrinamiento Estado-Nación
Adversario Rostro diferente	Hay que perder para algo ganar -Tolerancia -Fuerzas simétricas de influencia recíproca <u>Estrategia:</u> Negociación	-Paciencia -Curiosidad - Motivación -Cierta empatía -Respeto -Tensión creativa	Controversia	Discusión experta que busca lo común sosteniendo las diferencias Hablar cuidadoso Escucha atenta	Kairos Horizontalidad (Círculo)	Alianzas	Capacitación Competencias Acreditación Mercado laboral

Cuadro 1 (Continuación)

Percepción del otro	Lógica del juego y poder	Emoción	Vínculo	Dimensión comunicativa	Tiempo y espacio	Cambio colectivo	Metodología de aprendizaje
Semejante	“Ganar-Ganar”	-Hospitalidad	Encantamiento	Diálogo	Aion	Co-inspiración	Facilitación
La mirada que reconoce	Inclusión	-Alojo al otro en mi	Seducción	Indagación y construcción de	Red		Encuentro en la Red
	Dominito personal e influencias recíprocas	-Confianza		Significados Compartidos	Transversalidad		
	Afectividad: lo que afecto me afecta.	-Ética-Desco		“PENSAR JUNTOS”	Entrelazamiento cuántico (Esfera)		
	Fuerza Sinérgica	-Algo del otro hay en mi					
	Fluidez	-Proyección					
	<u>Contingencia:</u>	-Amorosidad					
	La magia cuántica, el encuentro	-Creatividad					

Fuente: Elaboración propia.

## Conclusiones

Este trabajo apuesta a un planteo de fuerte compromiso político que, surgido desde el campo organizacional, propone nuevos constructos teóricos que fueron tramándose en un “entre”, efecto del trabajo en contextos organizacionales y de los diferentes campos disciplinares de los que provenimos. Gradualmente la complejidad de la práctica, alentó una labor indisciplinada, permitiéndonos saltar rígidos cercos y comenzar a dialogar con otras disciplinas tales como la comunicación, la física y la biología.

Consideramos que una perspectiva política que asentándose en una doctrina ideológica, que particiona, fragmenta y configura al otro diferente como enemigo, ha perdido su maestría de gobierno y lejos se encuentra de propiciar un contexto democrático. Reconocer en el otro a un semejante, constituye un fuerte viraje político que posibilita reencontrarnos con la inocencia (que no es inconsciencia) del otro y la responsabilidad de nuestra configuración. Consecuentemente la tarea en las organizaciones pone el foco en la facilitación de la convivencia y la conformación de un entramado organizacional que promueve una política inclusiva, invita a la hospitalidad y a la co-construcción de las instituciones que soñamos y creamos. Cotidianamente esta tarea inspira a co-crear la realidad laboral a la cual queremos pertenecer.

Se concibe que la posibilidad de un cambio transformativo en las relaciones humanas, no estará dado por negar ni fortalecer las tensiones, sino por explorar creativamente en ellas, buscando un nuevo movimiento que se asemeje más a un flujo, que a una nueva materialización de la realidad organizacional.

Se considera que uno de los principales desafíos es integrar las emociones desde una nueva configuración epistemológica que considere a las vivencias como fuente de conocimiento y, de este modo posibilite alojar al otro, en tanto semejante reconocido en su adversidad. En este sentido la configuración del “entre” se sucinta en una actividad estético-artesanal que denominamos el arte de hospedar la otredad.

La potencia del flujo y lo azaroso en la indeterminación del encuentro con el otro, es lo que facilita la transformación del enemigo, en adversario y en semejante. Como semejantes es posible dialogar e inventar nuevos mundos de existencia para co-habitar juntos. Para que el encuentro acontezca también será necesario diluir la presión del tiempo apremiante que propone el kronos institucional, recordar el tiempo eterno que permitirá entrar en el tiempo creativo, fuente de multiplicidad y de todas las posibilidades.

El advenimiento de un nuevo contexto organizacional, donde todos tenemos el poder de elegir, inscriptos en el orden lingüístico y atravesados por la emergencia del acontecer, reclama un acto ético. Es posible elegir una modalidad de encuentro donde el arte de hospedar permita co-contruir una red que a medida que aprecia se va transformando. Red que co-habítamos y en la que todos estamos participando.

La configuración de un “entre dialógico” permite considerar la dimensión acontecimental del ser, es decir lo que vamos siendo con otros. Se coincide con Levinas (1997), quien propone una ética de la hospitalidad, revirtiendo la significación de la filosofía de “amor a la sabiduría” a “sabiduría que nace del amor”.

Finalmente el desafío ético que sostenemos, es trabajar para construir una convivencia organizacional basada en la una configuración del “entre”, donde la alteridad sea recibida y donde el acto de reconocimiento no sea exigido como acto de reciprocidad, sino más bien donado, como gesto ético que apuesta a la heteronimia, que hospeda sin obligación de recibir.

Este desafío propone abandonar la pirámide que baja línea, presiona y empuja, para entrar en la dimensión esférica de la red que entrama y fluye caótica y autoorganizadamente.

Abandonar la pirámide que condena a la soledad, confiar en nuestro linaje, recuperar la genealogía que habilita nuestra red y recordar nuestro instinto gregario de intraespecie, quizás constituya el más importante aprendizaje que requiere nuestra humanidad.

## Referencias bibliográficas

- Aczel, Amir (2009). **Entrelazamiento. El mayor misterio de la física.** Crítica. España.
- Aguirre, Ángel (2004). **La cultura de las organizaciones.** Ariel. España.
- Andreucci, Paola (2010). **El talento: una construcción en y desde la pedagogía dialógica.** Universidad Diego Portales. Chile.
- Argyris, Chris y Schön, Donald (1978). **Organizational Learning: a Theory of Action Perspective.** Addison-Wesley. Reading, USA.
- Ball, Stephen (1989). **La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar.** Paidós/MEC. España.
- Bardisa, Teresa (1997). Teoría y Práctica de la micropolítica en las organizaciones escolares. **Revista Iberoamericana de Educación.** OIE. Nro. 15. Barcelona. (Pp. 69-82).
- Blasé, Joseph y Blasé, Joe (1997). The micropolitical orientation of facilitative school principals and its effects on teachers' sense of empowerment. **Journal of Educational Administration,** Vol. 35 University Press. No. 2. MCB. USA (Pp. 138-164).
- Blumer, Herber (1981). **El interaccionismo simbólico. Perspectiva y método.** Hora. España.
- Bohm, David (1994). **On Dialogue.** University Press. Inglaterra.
- Briggs, John y Peat, David. (1998). **A Través del Maravilloso Espejo del Universo.** Gedisa. España.
- Butler, Judith (2006). **Deshacer el género.** Paidós. España.



- Chrieslieb, Pablo (1994). **La psicología colectiva un fin de siglo más tarde. Su disciplina. Su conocimiento. Su realidad.** Anthropos. España.
- Cruz, Manuel (1999). **Hacerse cargo. Sobre responsabilidad e identidad personal.** Paidós. España.
- Damasio, Antonio (2005). **En busca de Spinoza.** Crítica. España.
- Dávila, Ximena y Maturana, Humberto (2007). La Gran Oportunidad: Fin de la Psiquis del Liderazgo en el Surgimiento de la Psiquis de la Gerencia Co-Inspirativa. **Revista Chilena de Administración Pública.** N° 10. Santiago de Chile (Pp. 101-124).
- Eden, Devorah (1997). The paradox of school leadership. **Journal of Educational Administration.** Vol. 36 No. 3, University Press. MCB. (Pp. 249-261).
- Foucault, Michel (1980). **Microfísica del poder.** La Piqueta. España.
- Fuks, Saúl (2007). Reflexiones acerca de la paradoja del empowerment. En E. Saforcada, N. Cervone, J. Castellá Sarriera, A. Lapalma & M. De Lellis (Comps.) **Aportes de la psicología comunitaria a problemáticas de la actualidad latinoamericana.** JVE. Buenos Aires. (Pp. 19-52).
- Fuks, Saúl (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.** Nro. 20. Rosario (Pp. 63-76).
- Gairín, Joaquín (1995). Los conflictos. **Cuadernos de Pedagogía.** N° 222. Fontalba. Barcelona. (Pp. 22-25)
- Gardner, Howard (2002). **Mentes líderes.** Paidós. España.
- Gergen, Kenneth (1994). **Realidad y relaciones, los sondeos en la construcción social.** Harvard University Press. Inglaterra.
- Gil, Jiménez Paula (2010). Teoría Ética de Lévinas. Cuaderno de materiales Filosofía y Ciencias Humanas, No. 22. Madrid. Extraído de: <http://www.filosofia.net/materiales/num/num22/levinas.htm>. Consultado: 28/7/13.
- Glaser, Barney y Anselm, Strauss (1967). **The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research.** Aldine Publishing Company. USA.
- Gudynas, Eduardo (2009). **El mandato ecológico. Derechos de la Naturaleza y políticas ambientales en la nueva Constitución.** AbyaYala. Peru.
- Irby, Beverly, Brown, Genevieve, Duffy, Jonathan, y Trautman, Steve (2002). The synergistic leadership theory. **Journal of Educational Administration.** Volumen 40. Nro.4. Londres (Pp.304-322).
- Issacs, William y Senge, Peter (1999). **Dialogue and the art of thinking together.** Random House. USA.
- Jantsch, Erich (1980). **The self-organizing universe.** Pergamon Press. Inglaterra.
- Jaques, Elliot (2000). **La organización requerida.** Granica. Argentina.

- Jares, Xesús (1992). **Conflicto y organización escolar**. Comunicación presentada en II Congreso Interuniversitario de Organización Escolar. Sevilla.
- Le Doux, Joseph (1999). **El Cerebro Emocional**. GeoPlaneta. España.
- Leithwood, Kenneth y Duke, Daniel (1998). Mapping the conceptual terrain of leadership. **Peabody Journal of Education**, Volumen 73. Nro. 2. Londres (Pp. 32-50)
- Lévinas, Emanuel (1997). **Totalidad e infinito: ensayo sobre la exterioridad**. Ediciones Sigueme, España.
- López, Julián y Sánchez, Marita (2004). La Cultura Institucional. En J. M. Moreno Olmedilla (Coord.) **Organización y Gestión de Centros Educativos**. Universidad Nacional de Educación a Distancia. España (Pp. 125-159).
- Maturana, Humberto y Varela, Francisco (1972). **De máquinas y seres vivos**. Universitaria. Chile.
- Mead, George (1968). **Espíritu, persona y sociedad. Desde el punto de vista del conductismo social**. Paidós. Argentina.
- Morin, Edgar (1995). **Sociología**. Tecnos. España.
- Morin, Edgar (2002). **La cabeza bien puesta**. Nueva Visión. Argentina.
- Najmanovich, Denise (2008). **Mirar Con Nuevos Ojos Nuevos Paradigmas en la Ciencia Y Pensamiento Complejo**. Biblos. Argentina.
- Navarro, Olivia (2008). El «rostro» del otro: Una lectura de la ética de la alteridad de Emmanuel Lévinas. **Contrastes. Revista Internacional de Filosofía**, Vol. XIII. Universidad de La Laguna. Barcelona. (Pp. 177-194).
- Perdomo Boga, Yaniré (2012). **Economía Biocéntrica**. Valor Agregado. Uruguay.
- Perlo, Claudia, Costa Leticia y De la Riestra María del Rosario (2009). Conflicto y emoción. Tensiones emergentes y nuevas configuraciones de la alteridad. Artículo presentado: **X Jornadas de Psicología de las Organizaciones y el Trabajo. Producción de Subjetividad en la Transformación de la Organización del Trabajo**. Montevideo.
- Perlo, Claudia (2009). La organización como producto de la acción individual y colectiva. El aprendizaje organizacional en: **Aprender y Enseñar en Contextos complejos. Multiculturalidad, diversidad y fragmentación**. Noveduc. Argentina.
- Perlo, Claudia y López, María (2012). Aprendizaje colectivo y concepciones del poder: entre la opresión y la potencia para producir cambios organizativos. **Revista Hallazgos**. Volúmen. 8. Nro.9, Bogotá (Pp. 133-151).
- Puget, Janine (2003). Intersubjetividad. Crisis de la representación. **Revista de Psicoanálisis**, Volumen 25. Nro.1, Buenos Aires (Pp. 1-17).
- Sagastizabal, María de los Ángeles (2009). Comprender la Escuela Hoy, Sociedades multiculturales y realidades educativas complejas. En **Aprender y**

**Enseñar en Contextos complejos. Multiculturalidad, diversidad y fragmentación.** Noveduc. Argentina.

Schultz, Alfred (1974). **El problema de la realidad social.** Amorrortu. Argentina.

Senge, Peter (1992). **La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje.** Granica. Argentina.

Serna, Julian (2009). **Somos tiempo: critica a la simplificación del tiempo en occidente.** Anthropos. Colombia.

Terrén, Eduardo (2004). Las organizaciones educativas como sistemas de comunicación. Un enfoque micropolítico. **Revista Iberoamericana de Educación.** N° 36. Barcelona (Pp. 189-214).

Toro, Rolando (2002). **Biodanza.** Olavobras. Brasil.

Townley, Bárbara (1993). Foucault. Power/knowledge. And its relevance for human resource management. **Academy of Management Review,** Volumen 18, Nro. 3. London (Pp. 518-545).

Wenger, Etienne (1998). **Communities of Practice. Learning, meaning and identity.** University Press. Inglaterra.