

Red Iberoamericana de Psicología de las Organizaciones y el Trabajo
(RIPOT)

**I Congreso Iberoamericano de
Psicología de las Organizaciones y el Trabajo**

X Jornadas de
Psicología de las Organizaciones y el Trabajo

***Producción de Subjetividad en la Transformación de la
Organización del Trabajo***

Eje temático: Gobierno, Poder y Conflicto en las Organizaciones.

Seudónimo: Serendipia

Resumen Ponencia:

**“Conflicto y emoción. Tensiones emergentes y nuevas
configuraciones de la alteridad”**

El trabajo que aquí presentamos forma parte de nuestra tarea de investigación. Desde hace 10 años venimos trabajando en el campo del Aprendizaje Organizacional (AO), buscando generar conocimientos que permitan explicar los complejos procesos de aprendizaje colectivo como así también diseñando herramientas que posibiliten desarrollarlo. Esta tarea la hemos realizado a través de la metodología de la investigación- acción, acompañando a diferentes organizaciones educativas y productivas de nuestro medio en procesos de aprendizaje y cambio organizativo. El enfoque metodológico de nuestro trabajo se realiza desde una perspectiva micropolítica (Ball, 1989; Bardisa, 1997; Terrén,2004, Blasé y Blasé,1997 López Yáñez,2005) que toma al interaccionismo social (Mead, 1972) como marco psicosociológico para comprender la acción colectiva en las organizaciones.

En este congreso presentamos un corpus teórico que surgió en nuestra práctica como tensiones emergentes. Posteriormente buscamos el sustento teórico que brinda comprensión a las mismas y genera nuevas posibilidades de acción.

Siguiendo este proceder metodológico en primer término presentamos y desarrollamos cada una de las tensiones emergentes. Finalmente concluimos con una síntesis integradora para abrir nuevos horizontes que nos distancien de las dicotomías que fragmentan y nos conduzcan a una articulación compleja.

Seudónimo: Serendipia

Título:

“Conflicto y emoción. Tensiones emergentes y nuevas configuraciones de la alteridad”

Introducción:

El trabajo que aquí presentamos forma parte de nuestra tarea de investigación. Desde hace 10 años venimos trabajando en el campo del Aprendizaje Organizacional (AO) buscando generar conocimientos que permitan explicar los complejos procesos de aprendizaje colectivo y diseñando herramientas que posibiliten desarrollarlo. Esta tarea la hemos realizado a través de la metodología de la investigación- acción, acompañando a diferentes organizaciones educativas y productivas de nuestro medio en procesos de aprendizaje y cambio organizativo. El enfoque metodológico de nuestro trabajo se realiza desde una perspectiva micropolítica (Ball, 1989; Bardisa, 1997; Terrén, 2004, Blasé y Blasé, 1997; López Yáñez, 2005) que toma al interaccionismo social (Mead, 1972) como marco psicociológico para comprender la acción colectiva en las organizaciones.

En este congreso presentamos un corpus teórico que surgió en nuestra práctica como tensiones emergentes. Posteriormente buscamos el sustento teórico que brindara comprensión a las mismas y generara nuevas posibilidades de acción.

“Se trata, en último término, de construir conocimiento científico a partir de una preocupación por interpretar y comprender los mundos ‘construidos’ por los participantes. A estos mundos construidos, sin embargo, sólo pueden acceder investigadores que habiten los espacios que ocupan los participantes. Por esta razón ‘los investigadores cualitativos estudian las cosas en sus contextos naturales, tratando de dar sentido, o interpretar, los fenómenos en términos de los significados que la gente les otorga’ (Denzin y Lincoln, 1994: 2)”.¹

¹ Citado por López Yáñez en la Memoria Científico Técnica del proyecto: El poder de las redes sociales. Análisis institucional de grupos científicos de excelencia, 2008- Sevilla, España

Siguiendo este proceder metodológico en primer término presentaremos y desarrollaremos cada una de las tensiones emergentes en nuestra práctica. Finalmente una síntesis integradora para abrir nuevos horizontes que nos distancien de las dicotomías que fragmentan y nos conduzcan a una articulación compleja.

Tensiones emergentes del contexto organizacional

Configurar las problemáticas existentes en el contexto organizacional desde un *enfoque complejo* consiste en aprender nuevas maneras de pensar sobre nosotros mismos, sobre nuestra relación con los otros y la sociedad en la cual vivimos. Pues interaccionar hoy en los actuales escenarios, demanda aprender a *pensar en tensión*, articulando nociones complementarias y al mismo tiempo antagónicas. Las tensiones que hemos encontrado en la emergencia de las prácticas son:

- La comunicación entre el conflicto y la co-construcción de significado.
- El Poder entre la influencia opresiva y la posibilidad creativa.
- El Liderazgo entre seguidores y seguidos.
- Las percepciones del otro, entre el enemigo, el adversario y el semejante.
- Las fuentes de conocimiento, entre la razón y la emoción.

El orden en el que presentamos estas tensiones no es arbitrario, responde a una lógica de inclusión y contención de unas en otras, a modo de encaje de “muñecas rusas”.

En la práctica observamos el conflicto en tanto tensión para construir significado compartido. Ahora bien dicha tensión requiere buscar una nueva comprensión del poder que nos permita mover el foco situado en la opresión que ignora su acepción de posibilidad creativa. Dicha influencia negativa devela la difícil relación entre seguidores y seguidos, relación estrecha que podrá encontrar otras perspectivas en tanto se reconozca la percepción implícita que tenemos de los otros en esa interacción. Llegado a este punto, la reflexión sobre la acción queda restringida sin la inclusión de la emoción como la arquitectura de lo invisible fundante de toda relación.

A los fines teóricos proponemos invertir este orden en la presentación y comenzar con las fuentes de conocimiento, por ser el marco de comprensión más amplio para esclarecer estos problemas de aprendizaje colectivo en el contexto organizativo. Asimismo la comunicación, en tanto operación básica de la sociedad (Luhman, 1987) aparecerá al final de este desarrollo como la dimensión articuladora donde se traman las tensiones primeramente planteadas.

1- Fuentes de conocimiento: entre la razón y la emoción.

Desde las teorías de la administración, los procesos de cambio generalmente han sido abordados como procesos exclusivamente racionales, donde el éxito/fracaso de los mismos quedaban reducidos a la eficacia del planeamiento. En nuestra sociedad occidental, donde la cultura de la razón descalifica la vivencia y la vivencia elude la reflexión, donde el conocimiento esquiva las emociones y las emociones no son reconocidas en el acto de conocer, no debería extrañarnos que los cambios implementados tanto a través de la capacitación en “el aula”, como a través de procesos de innovación en la gestión no generen cambios significativos en las organizaciones. Debería extrañarnos si comúnmente lo hicieran.

Entre el conocimiento y la acción se encuentra la emoción. Esto implica que es la dimensión emocional la que aporta la energía necesaria para efectivizar lo pensado, en acciones concretas en un contexto determinado y en relación con los otros. Las 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.

“Las emociones existen en la relación, no en el cuerpo, aunque se realizan a través de él. Así, desde la biología, las distintas emociones son distintas disposiciones corporales dinámicas que en cada instante especifican la clase de conductas relacionales que un organismo puede generar en ese instante” (Maturana, Bloch 1998)

A partir de lo cual podemos concluir que: emociones como enojo, tristeza, miedo, envidia, alegría, entusiasmo y motivación presentes en toda organización son “**fuentes**” de malestar o bienestar, desde las cuales pueden surgir acciones posibilitadoras o limitantes del aprendizaje colectivo. El **no reconocimiento** de la dimensión emocional, el **no registro** de las emociones mediante la censura, negación, represión, supresión y proyección consciente e inconsciente implican un alto riesgo para el aprendizaje y desarrollo organizacional.

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.

En este sentido a partir de nuestros trabajos de investigación observamos la elusión de las emociones en los procesos de cambio, los que se encuentran fuertemente basados en el paradigma racional.

Ejemplo de ello lo encontramos en la baja relación que se establece entre cambio y “crisis”. Este concepto identificado con ruptura, quiebre, discontinuidad e incertidumbre, resulta discordante con los procesos organizativos racionales implícitos en el planeamiento tradicional.

Consideramos en primer lugar que el concepto de crisis se vincula de manera directa con las emociones emergentes y muchas veces divergentes con el proceso de cambio racional que se quiere implementar.

En segundo término el concepto griego de *krisis* significa decisión, punto que señala la bifurcación de caminos y exige tomar uno de ellos. Como señala Morin (1995:160) “*la crisis es un momento de indecisión y decisión a la vez*”. Para Prigogine, la crisis es un momento creativo donde se aplica el principio de incertidumbre de Heisenberg. De este modo la incertidumbre, el desvío, y el desorden deberían ser considerados como indicadores de innovación, cambio, creatividad, en síntesis, de evolución.

La evitación de la crisis en tanto emoción perturbadora, impedirá el cambio racionalmente planeado. Asimismo la evitación, implica un gran esfuerzo para los actores que conforman el tejido organizativo, debido a que demanda una gran cantidad de energía consumida en sostener el dique de contención de aquello *perturbador*. Al mismo tiempo tal evitación interrumpe el flujo de los procesos de aprendizaje y cambio organizacional al entorno.

En síntesis, consideramos la dimensión emocional como un recurso ineludible para producir un cambio transformativo en el contexto organizativo.

2- Percepción del otro: enemigo, adversario y semejante

La literatura en torno a la conflicto en el contexto organizativo (Terrén, 2004, Gairin, 1992, Jares, 1992) señala la elusión del mismo como inconveniente en el proceso de aprendizaje colectivo. Nosotros consideramos que señalar solamente el inconveniente de la elusión no es suficiente y hasta puede resultar contradictoria con un enfoque complejo de la comunicación. Es necesario pasar de la inevitabilidad del conflicto a la inherencia y pertinencia del conflicto en el proceso comunicativo. Es decir, su **no reconocimiento** podría producir procesos comunicativos superficiales carentes de intensidad emocional y compromiso en relación a la co- construcción de significados compartidos. Muy contrariamente a lo que se ha planteado en el esquema tradicional de comunicación, el conflicto no es interferencia negativa sino condición posibilitadora, para ampliar nuestro campo de significados.

Por lo que proponer la inherencia y pertinencia del conflicto supone pasar de *“la resolución del conflicto”* a la *“atención y apreciación”* del mismo, lo cual ofrece una posibilidad de intercambio y cambio entre alter y ego. Lo que queremos destacar aquí es la relevancia de la controversia para el desarrollo coevolutivo. (Jantch, 1980). Este desarrollo coevolutivo *“no niega la adaptación, ni la lucha de los individuos por la supervivencia pero no las considera la principal fuerza impulsora del desarrollo de nuevas formas de vida”* (Briggs; Peat, 1998:209). La forma impulsora es la cooperación evolutiva bilateral. No evolucionan solo las especies, también lo hace el ambiente: si todo es movimiento ¿por qué aparecería el ambiente como invariante? En esto consiste el enfoque bilateral

de Jantsch: en el mutuo flujo se produce un intercambio que determina y es determinado. Ahora bien, la controversia, despliegue, desarrollo y evolución del conflicto puede entablarse ya sea con “el otro-individuo” o con “el otro-organización”. Por lo tanto ya sea en la relación que cada actor construya con otro en el contexto organizativo o con la organización misma, estos “otros” serán la alteridad que representa lo externo al “yo” (ego) y que podría configurarse en una diversa gama de imágenes.

Un posible modo de configuración es en la encarnación del otro en un rostro (Levina, 1997) percibido como **enemigo** “rostro maléfico”, el otro percibido como el **adversario**, “rostro diferente” y el otro percibido como **semejante**, “la mirada que reconoce”.

En tanto perciba al otro como mi *enemigo*, la relación se establecerá bajo la lógica competitiva de “ganar o perder”. En consecuencia de la disputa por el poder en tanto objeto de manipulación del otro, surgirá un entre **-dimensión emocional** - donde el enojo, la ira y la violencia, se constituyen en factores predisponentes de una conversación de modalidad improductiva. La misma adquiere una forma comunicativa que denominamos “debate tosco” (Issacs 1999) caracterizada por la descalificación - exclusión del otro. En un “debate tosco”, están presentes la violencia, abstracción, certeza e idolatría y una coordinación tanática productora de la muerte de los significados.

En tanto perciba al otro como mi *adversario*, prima la lógica de la diferencia y en el reconocimiento de lo adverso, estoy dispuesto a descubrir lo diverso en el otro. De este modo existe en mí, un espacio para que el otro, lo otro, lo externo me habite. Si de lo que se trata es de sostenerse en el juego, algo se podrá ganar y algo se podrá perder de acuerdo a las circunstancias o en todo caso algo hay que perder para ganar. Para lo cual se requiere de paciencia, motivación, curiosidad y cierto grado de empatía con alter y sobre todo con las propias emociones que vayan surgiendo en el transcurso de la acción comunicativa. La disputa por el poder busca simetría, el respeto será la actitud requerida y la forma comunicativa tendrá las características de una “discusión experta”, conversación de modalidad productiva. En este marco el **hablar cuidadoso** y la **escucha atenta** son prácticas conversacionales básicas que

permiten aceptar la controversia como parte de una conversación. El adverso es aquel del cual podemos aprender y con el cual negociamos significados. Y lo más importante es que de la adversidad presente en toda situación comunicativa podemos aprender de nosotros mismos, de nuestras potencialidades presentes y no reconocidas aún.

En tanto perciba al otro como mi *semejante*, predominará la lógica “ganar – ganar”. Percibir al otro como un 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 y 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, y cuya contribución permitirá ampliar mi campo de significados. El poder aquí es la fuerza sinérgica que conduce al “pensar juntos” que posibilita el diálogo, (Böhm, 1994; Isaacs, 1999) y a la coevolución de la especie (Jantch, 1980). Lo cual requiere de la decisión conciente para estar de acuerdo en que en algún momento aparecerán desacuerdos con el otro como parte de la relación. Aquí la confianza, convicción, deseo, fe y esperanza surgirán desde la dimensión emocional atravesados por un acto ético. Existe en mí, un lugar para hospedar al otro, con el cual estaré bien dispuesto a sostener conversaciones significativas donde co- construir significados.

El semejante tiene el mismo estatuto de existencia que yo. Ver en el otro el “rostro” de un semejante al cual deseo alojar, supone la ética de la hospitalidad. Existe en mí, un espacio para que el decir del otro, no sólo me habite sino además me transforme, nos transformemos juntos.

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”.

Es pertinente aclarar que la configuración de la alteridad en el rostro del enemigo, adversario o semejante constituyen imágenes metáforas, unas construcciones posibles entre tantas. No se erigen en una categorización acabada, son figuras emergentes de nuestra labor investigativa y nuestro

trabajo en y con diversas organizaciones. Como lo hemos mostrado estas imágenes-metáfora condensan emociones, acciones prácticas, concepciones y modelos mentales que conforman nuestra realidad organizacional.

En el complejo contexto político actual podríamos preguntarnos en qué medida es adecuado plantearse la figura del *enemigo* como una percepción propia, y no como una entidad que se erige con autonomía ante nosotros y en cuya construcción no somos partícipes. Planteo dentro del cual puede sostenerse la frase: *“El otro se ha declarado mi enemigo”*

Esta cuestión constituye un problema ontológico y epistemológico en tanto concepción de la realidad y conocimiento de la misma, de la cuál el interaccionismo simbólico (Mead, 1972, Blumer 1992, Schultz, 1974) y el construccionismo social (Berger y Luckman, 1972) ya han dado debida cuenta. La realidad es una construcción social y por lo tanto las percepciones de los agentes que operan en la misma se constituyen en ladrillos fundamentales de tal entidad. Entidad que se encuentra en permanente flujo y co-determinación dialógica con las unidades obrantes (Blumer, 1992). Planteo dentro del cual podría sostenerse la frase: *“Nos hemos declarado enemigos”*.

Ahora bien, ¿que posibilidad existe para alter elegir su participación en una construcción 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?

Resulta útil aquí recordar que en tanto unidades autopoieticas (Maturana, Varela, 1972) solo podemos especificarnos a nosotros mismos, por lo cual volviendo a nuestro planteo inicial resulta adecuado atender a nuestras propias percepciones del otro y responsabilizarnos por ellas, eligiendo con relativa autonomía reflexiva (Maturana, Dávila, 2008) y diseñando las situaciones comunicativas de las cuales deseamos formar parte.

En este sentido podemos preguntarnos:

¿Como alojo – hospedo al otro (alteridad) en su dimensión individual? (relación yo-tu), ¿Cómo hospedamos al otro en el contexto organizacional (nosotros - mente colectiva), teniendo en cuenta alteridad como lo nuevo, lo desconocido,

lo diferente, lo diverso? Difícilmente podremos pensar juntos si no existe la posibilidad de alojar a la alteridad.

3- El Poder entre la influencia opresiva y la posibilidad creativa.

A partir de nuestras investigaciones observamos que los actores sociales estudiados conciben que:

- Los cambios en gran medida 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 como una estructura piramidal autocrática que ignora la trama organizacional compuesta por la interconexión de las conductas individuales.
- Una concepción del poder vertical y monolítico, que desconoce la naturaleza reticular del mismo, como una estructura configurada por las posiciones relativas de los sujetos que participan en ese sistema. (Mintzberg, 1992; López Yáñez, 2005)

Estas cuestiones relevadas nos permiten advertir una concepción de poder más ligada al poder como:

“como 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), 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, 2004)

Observamos una concepción del poder negativa asociada a procesos de exclusión, opresión y subordinación, que ignora otra concepción de poder ligada a la posibilidad, autonomía, autoreferencia y creatividad propia de las unidades autopoieticas. Donde la influencia puede convertirse o no en coercitiva, donde 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.

Ahora bien desde esta concepción de poder: ¿Qué función cumple aquí el liderazgo?

4- El Liderazgo entre seguidores y seguidos.

Tanto la etimología del término como la literatura tradicional sobre el tema y sus correspondientes prácticas, nos ubican en la estrecha, lineal y asimétrica relación que se establece entre seguidores y seguidos.

Mayoritariamente la bibliografía actual (Eden, 1997, Duke, 1998, Irby, Brown, Duffy, Tratman, 2001) ha puesto énfasis clasificar los diferentes estilos presentes en las prácticas sociales, liderazgo compartido, liderazgo distribuido, liderazgo participativo y admitir al mismo tiempo el aspecto conservador del concepto en la sociedades actuales pero sin embargo su inevitable función en la gestión, (Gardner, 1998, Aguirre Baztán, 2004). En el mismo sentido se señala una crisis de la emergencia de líderes en la actualidad.

Consideramos 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 Maturana y Dávila (2008) señalan el fin del liderazgo. Ya que no es posible continuar sosteniendo modelos de gestión basados en una concepción personalista del líder carismático y visionario con habilidades para decir por otros y conducir a otros.

Los actores organizaciones en este sentido son considerados partícipes creativos que no deben abandonar su autonomía reflexiva para dejarse guiar por otros, sometiéndose a los deseos y expectativas de 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 negación de sí mismo genera obediencia en primer lugar, luego resentimiento y desgano. Maturana y Dávila (2008) proponen pensar la gestión colectiva como un proceso de co-inspiración en tanto espacio psíquico basado en la confianza,

respeto, autonomía reflexiva. Todos necesitamos ser reconocidos y tener presencia.

“Todos preferimos colaborar a obedecer; todos preferimos tener presencia en lo que hacemos a ser meros peones laborales; todos preferimos ser autónomos y reflexivos en nuestro quehacer desde el entendimiento de su naturaleza y su significado, y así ser personas participantes en un proyecto común, a ser subordinados robóticos” (Maturana-Dávila, 2008)

Todos necesitamos ser autores de nuestra propia historia, lo que significa reconocernos en primer lugar nuestra propia autoridad y responsabilidad frente a las relaciones que establecemos con el otro.

En este sentido el poder no es negativo, contrariamente es creativo, Townley (1993) cita al mismo Foucault (1977:194) 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; este produce la realidad; este produce los dominios de objetos y rituales de verdad. El individuo y el conocimiento deben reconocerse asimismos pertenecientes/miembros/partes en dicha producción”.*

Townley (1993) destaca que el aspecto creativo del poder introduce en el trabajo de Foucault un elemento importante que es el concepto de individuo.

La identidad es contingente, provisional, alcanzada siempre en el proceso; no es un componente dado o esencial del sujeto. Las identidades no son absolutas, siempre son en relación a otro y pueden ser otra cosa y algo más.

“La colaboración y la co-inspiración son espacios psíquicos que constituyen 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” (Maturana-Dávila, 2008)

Es desde este marco de una concepción de poder como configuración reticular de posiciones relativas que generan mutuas y diversas influencias mutuas, más focalizado en el deseo que en el interés económico (Focault, 1971) y una

concepción de gestión co-inspirativa que se plantea el desafío del aprendizaje y coevolución de los individuos y sociedades en el contexto actual.

Considerando las organizaciones como redes de conversaciones deberíamos pensar en la configuración de una organización multidimensional, donde el concepto de poder (ya no es el de las sociedades de control) sino el de una co-gestión inspirativa.

En este sentido la comunicación como estructurante de la relación de poder a través de un proceso dialógico, “fluir de significados” puede permitirnos la creación de sentido compartido.

5- La comunicación, dimensión compleja y emergente del lazo social.

Como hemos visto en la configuración de la alteridad y las relaciones que establecemos con los otros, lenguaje y comunicación juegan un papel primordial, en tanto proceso constructivo del mundo humano (Schnitman, Fuks, 2000). Las dimensiones lingüísticas, comunicativas y relacionales conforman una intrincada trama debido a que el poder generativo del lenguaje y su carácter diferencial están sustentados en una modalidad comunicacional. Asimismo sostenidos desde la transmisión que enseña lenguajes y construye reglas acerca de los mismos. Al mismo tiempo en este proceso se promueven anudamientos y enlaces, que van impregnando la cotidianidad de los actos con pautas regladas de interacción que funda sistemas, redes y mundos sociales.

El sujeto co-construye su identidad junto con sus semejantes, transforma y es transformado. Durante toda su vida el ser humano transcurre con otros, en un lenguaje donde el proceso comunicacional es constitutivo de la génesis del lenguaje.

El lenguaje desde esta perspectiva constituye la realidad primaria en la que el hombre se halla inmerso y que a su vez lo antecede. De manera que la comprensión que el hombre alcanza del mundo y de sí mismo, no puede hacerse sino por medio del lenguaje.

Los abordajes de la complejidad entienden que el lenguaje no representa el mundo, lo construye. No es posible representar al mundo debido a que el lenguaje tiene un efectivo aspecto formativo. Decir como se llama algo no es simplemente nombrarlo o hablar de eso, es invocarlo a existir como uno lo ha nombrado.

En síntesis, la función primaria del lenguaje ya no es simplemente la transmisión de mensajes de un lugar a otro, sino la construcción de mundos humanos.

Como hemos visto este proceso interaccional constituye la posibilidad de construcción del lazo social fundado a partir de intercambios lingüísticos cotidianos, denominados comúnmente conversaciones.

A partir de este recorrido, se entiende que las sustancias del mundo social, son las conversaciones que entramadas constituyen una red de relaciones, una red social.

Los seres humanos tenemos la capacidad de hacernos un lugar en esta red de conversaciones y también podemos generarlas y transformarlas, apoyándonos en esa misma sustancia. Por medio de la conversación, constituimos nuestra identidad, adquirimos valores y conocimiento. Estamos atravesados por el lenguaje, somos hablados y hablamos mediante conversaciones. La modalidad narrativa, es decir, como nos conversamos y conversamos, determina que juguemos diferentes juegos. Actividades que desde nuestros orígenes construyen la trama o red social (Wittgenstein, 1988)

En todo proceso comunicativo se encuentra inscripta una relación de poder, en tanto la comunicación no es mera transmisión de información, sino fundamentalmente implica la construcción de una determinada relación social basada en un sistema de influencias (Watzlawick, 1995; Luhman, 1987). En este sentido el conflicto ha adquirido vital importancia en el proceso comunicativo, ya que permite dar cuenta de la diferencia, diversidad que propone la alteridad. La aparición del conflicto entre alter y ego ya no es vista como un problema a resolver sino como una oportunidad de desarrollo coevolutivo (Jantsch, 1980). Ahora bien, este último no se dará por sí mismo sino que dependerá en gran medida de la percepción que tengamos del otro en

dicha situación. El “otro” percibido como enemigo, adversario o como semejante definirá en gran medida el proceso comunicativo y sus posibilidades de desarrollo. Asimismo una revisión de la concepción tradicional del liderazgo, seguidores-seguidos (Gardner, 2002) nos puede permitir descubrir las relaciones asimétricas entre alter y ego, las estructuras jerárquicas de dominación y presión contrarias a la concepción del ser humano como unidades autopoiéticas, esto es autoreferentes y autodeterminadas. (Maturana, 2004).

El sostenimiento de las prácticas dialógicas presentes con mayor o menor intensidad en las conversaciones cotidianas, pueden promover en su devenir “*espacios de inclusiones recíprocas, de modalidad positiva entre los actores*”.

El estudio de las prácticas conversacionales y los momentos dialógicos existentes en diversos contextos, junto con la posibilidad de expandir desde un enfoque dialógico aprendizajes individuales y colectivos, es cada vez más significativo. El tema es de especial importancia para fortalecer los sistemas de relaciones humanas, que ante los avatares de la complejidad se encuentran vulneradas a causa de la negación sintomática de conflictos que no pueden abordar. En este sentido la dinámica relacional entre comunicación, lenguaje y relaciones humanas es un proceso social constitutivo del lazo social de inclusión o exclusión, de una relación de poder creativa/opresiva y de un convivir sometidos a otros (liderazgo tradicional) o bien coevolutivo (co-inspiración).

Consideramos que la posibilidad de un cambio transformativo en las relaciones humanas, no estará dado por negar las tensiones, ni tampoco por fortalecerlas aún más, 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.

Creemos que uno de los principales desafíos es integrar las emociones desde una nueva epistemología que considere a las vivencias como fuente de conocimiento, y de este modo posibilite alojar al otro en tanto semejante reconocido en su adversidad.

Referencias Bibliográficas:

- Aguirre Baztán, Ángel (2004): *La cultura de las organizaciones*. Barcelona, Ariel.
- Antonacopoulou, Elena and Yiannis, Gabriel. (2001): "Emotion, learning and organizational change. Towards an integration of psychoanalytic and other perspectives". *Journal of Organizational Change Management*; 14, 5; ABI/INFORM Global.
- Ball, Stephen (1989): *La micropolítica de la escuela*. Hacia una teoría de la organización escolar. Madrid, Paidós/MEC.
- Bardisa Ruiz, T. (1997) "Teoría y Práctica de la micropolítica en las organizaciones escolares". *Revista Iberoamericana de Educación*. Nro. 15. OIE. España.
- Berger, P. Y Luckmann, TH. (1972) *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires, Amorrortu.
- Blasé, Joseph and Blasé, Jo. (1997) "The micropolitical orientation of facilitative school principals and its effects on teachers' sense of empowerment." *Journal of Educational Administration*, Vol. 35 No. 2, pp. 138-164. MCB University Press
- Blumer, Herbert.; Mugny, Gabriel. (1992) *Psicología social, Modelos de interacción*. Estudio preliminar y selección de textos: María Galtieri. Buenos Aires, Centro Editor de América Latina.
- Briggs, John.; Peat, David (1998). *A Través del Maravilloso Espejo del Universo*. Barcelona. Gedisa.
- Böhm, David (1994) *On Dialogue*. Cambridge University Press.
- Costa, Leticia (2002) "Relación Escuela –Familia .Controversias de una relación "Ponencia del Congreso internacional de la Asociación de estudios interculturales. Publicada en CD
- Cruz, Manuel (1999) *Hacerse cargo. Sobre responsabilidad e identidad personal*. Paidós. Barcelona.
- Dávila Yáñez, Ximena, Maturana, Humberto (2008) "La gran oportunidad: Fin del liderazgo en el surgimiento de la gerencia co-inspirativa". En

Entendimiento Matriztico Organizacional: En el Fin del Liderazgo y el comienzo de la gerencia Co-inspirativa” (en preparación) Santiago de Chile.

- Eden, Deborah (1997) *The paradox of school leadership. Journal of Educational Administration*, Vol. 36 No. 3, 1998, pp. 249-261, MCB University Press.
- Foucault, Michael (1971) *Microfísica del poder*. Madrid, La Piqueta, 3ra. ed., 1993.
- Gairín, Joaquín. (1995) “Los conflictos”. En *Revista de Cuadernos de Pedagogía*. Nº 222: 22-25. Editorial Fontalba. Barcelona.
- Gardner, Howard (2002) *Mentes Líderes*. Paidós, Madrid
- Issacs, William (1999) *Dialogue. And the art of thinking together*. Random House. NY.
- Jares, Xesus (1992): *Conflicto y organización escolar*, Comunicación II Congreso interuniversitario de organización escolar, Sevilla.
- Lévinas, Emmanuel (1997). *Totalidad e infinito: ensayo sobre la exterioridad*. Ediciones Sigueme.
- López Yáñez, Julián; Sánchez Moreno, M. (2004) “La Cultura Institucional”. En J. M. Moreno Olmedilla (Coord.) *Organización y Gestión de Centros Educativos*. Madrid. Universidad Nacional de Educación a Distancia, p 125-159.
- López Yáñez, Julián. (2005). *La ecología social de la organización*. Una perspectiva educativa. Madrid, La Muralla.
- Luhmann, Niklas. (1987) *La ciencia de la sociedad*. Barcelona, Anthropos.
- Maturana, Humberto Maturana y Susana Bloch.”*Apuntes de Biología del emocionar y Alba-Emoting*”.-*Granic Dolmen, Santiago de Chile, 1998*”
- Maturana, Humberto; Varela, Francisco. (1972) *De máquinas y seres vivos*. Universitaria. Santiago de Chile.
- Mead, George (1972) *Espíritu, persona y sociedad. Desde el punto de vista del conductismo social*. Buenos Aires, Paidós.
- Mintzberg, Henry (1992) *El poder en la organización*. Barcelona, Ariel.
- Morin, Edgar (1995) *Sociología*. Madrid, Tecnos.

- Pearce, W. Barnet. (2001) Introducción a la teoría del Manejo Coordinado del Significado, *Sistemas Familiares* (article published in Spanish in Argentina journal) 17: 5-16
- Perlo, Claudia Liliana “Hacia un modelo de aprendizaje para generar cambios transformativos en las organizaciones”. Publicado en el Libro de Actas de las X Jornadas de Psicología de las Organizaciones y el Trabajo. *Cultura Organizacional: aportes al análisis de la dimensión subjetiva de la organización del trabajo*. 11 y 12 de Junio del 2008. Montevideo, Uruguay.
- Schnitman, Dora.; Fuks, Saúl. (2000) “Metáforas de cambio: Terapia y Proceso”. en Schnitman, Dora (compil) *Nuevos paradigmas cultura y subjetividad..* Barcelona. Paidós.
- Schnitman, Dora (2000) *Nuevos Paradigmas en la resolución de conflictos. Perspectivas y prácticas*. Granica. Buenos Aires
- Schultz, A. (1974) *El problema de la realidad social*. Buenos Aires, Amorrortu.
- Tatchenkery, Tojo (2003) La indagación apreciativa como intervención. El poder de la reformulación para la refundación organizacional en un estudio de caso. Año 19 – Nº 1-2
- Terrén, Eduardo. (2004) “Las organizaciones educativas como sistemas de comunicación. Un enfoque micropolítico”. *Revista Iberoamericana de Educación*. Nº 36, pp. 189-214
- Townley, Barbara (1993) “Foucault. Power/knowledge. And its relevance for human resource management”. *Acodemy of Management Review*, Vol. 18, No. 3. 518-545.
- Watzlavick, Paul.; Weakland, John H.; Fisch, Richard (1995) *Cambio. formación y solución de los problemas humanos*. Barcelona, Herder.
- Wittgeinstein, Ludwig (1988) *Investigaciones filosóficas*. México, UNAM,