

Cuadernos de Formación N° 8

Formación de formadores

Un enfoque de la formación

Autor: Luis del Yerro
Coordinador de edición: María Augusta Steinberg
Bs. As. - Argentina
Año 2004

Material editado por INFORCCAS

Enrique Sosa
Damián Raventos
Luis del Yerro
María Augusta Steinberg

inforccas@ccas.org.ar
www.ccas.org.ar

Guía Temática del Cuaderno

5. Enfoque y principios para un modelo de formación

6. Explicitando supuestos

- I. acerca de la integración personal
- II. acerca de la interacción interpersonal
- III. acerca del contexto y los condicionantes

7. Reflexiones para un pensamiento sistémico

8. Referencias bibliográficas

Un enfoque de la formación

5. Enfoque y principios

Vamos a centrarnos ahora en poner en común algunos de nuestros principales supuestos, aquellos que conforman y caracterizan nuestro enfoque de la formación.

Así como en los seminarios presenciales, desde el rol de animadores volcamos nuestro esfuerzo en ponernos junto a Uds. para acompañar la construcción de un pensamiento compartido, vamos ahora a solicitarles que nos acompañen en la lectura tratando de penetrar nuestras reflexiones. Intentamos que sea nuestro mejor aporte para que se facilite el pensamiento singular de cada uno.

Por otra parte creemos que abrir los supuestos personales para iniciar la formulación de un enfoque propio que sustente la acción del grupo, es un paso inicial e ineludible para el armado de un equipo de formadores.

Esto que llamamos enfoque, reiteramos, consiste para nosotros en la explicitación de los supuestos, para arribar a la formulación de los principios que soportarán un pensamiento colectivo.

De este modo, será posible arribar a la formulación de un modelo de formación que se adecuará en sus estrategias a las circunstancias particulares de formulación de los programas de formación.

Programas que a su vez, estarán contextuados por las estrategias que la organización elabora para el desarrollo de sus propósitos como tal, y al lugar que da a la formación en esta dirección.

Proponemos la reflexión acerca de algunos componentes que consideramos importantes para delinear un modelo de formación:

a) los supuestos que albergamos acerca de los procesos de integración personal. Lo caracterizamos como el espacio intrapersonal. (El que está "de la piel para adentro", diría

Kush). Para algunos autores , el de la dinámica interna en la construcción de la subjetividad.

b) Aquellos otros supuestos en que basamos nuestra mirada acerca de la interacción interpersonal. El espacio en que se construyen los vínculos y la posibilidad del "nosotros".

c) Aquellos que conforman nuestro modo de reflexionar acerca de los condicionantes que inciden tanto en la integración como en la interacción, y que nos permiten contextualizar ambos procesos.

Por último, queremos indicar nuestro supuesto conceptual, desde el que elegimos ver procesos interactuando 1) al interior de cada uno de estos componentes, y 2) a los componentes que enunciamos entre si, antes que entenderlos como unidades sustantivas existentes en la realidad.

Procesos cuyo juego dinámico genera sistemas y subsistemas de relación en los que apelamos a la arbitrariedad que nos asiste para delimitar en ellos los universos a los que dirigimos nuestra atención.

Sin pretender eludir las contradicciones y paradojas entre las que discurre nuestro pensamiento intentamos aquí definir de algún modo, nuestra preferencia por un enfoque sistémico para explorar y comprender la realidad particular de la actividad de formación.

6. Explicitando supuestos

Apuntes para un Modelo de Formación

Vamos a tomar los tres componentes que indicábamos más arriba, y abrirlos aquí, en tres grandes grupos de supuestos.

- I. acerca de la integración personal
- II. acerca de la interacción interpersonal
- III. acerca del contexto

Veámoslos por partes:

I. Acerca de la integración personal

Seguimos aquí la propuesta de F. Perls en "El enfoque gestáltico". En el capítulo 1 Fundamentos , de su libro, nos señala que:

F. Perls, "El enfoque gestáltico".

"Cualquier enfoque razonable de la psicología que no se esconda tras la jerga profesional deberá ser comprensible para el lego inteligente y deberá basarse en los hechos de la conducta humana. Si no es así, hay algo radicalmente malo en él. Mal que mal, la psicología trata uno de los temas de mayor interés para los seres humanos, nosotros mismos y los demás. La comprensión de la psicología y de nosotros mismos debe ser consistente. Sin entendernos a nosotros mismos jamás podremos esperar lograr entender lo que estamos haciendo, jamás podremos esperar resolver nuestros problemas, jamás podremos esperar vivir plenamente. Sin embargo, tal comprensión del "sí mismo (self) incluye más que el entendimiento intelectual corriente. Requiere además de sentimiento y sensibilidad.

El enfoque presentado aquí descansa en una serie de premisas que no son ni abstractas ni desquiciadas. Por el contrario, son en gran medida supuestos del sentido común, que la experiencia puede verificar con facilidad. De hecho (aunque muchas se expresan en forma muy complicada sirviendo así la triple función de confundir al lector, inflar la importancia que se da el autor y ensombrecer el asunto) estas suposiciones están detrás de gran parte de la psicología contemporánea. Desgraciadamente, muchos psicólogos las aceptan como establecidas y las empujan hacia el trasfondo y, al mismo tiempo, su teoría se aleja cada vez más de la realidad y de los hechos observables. Pero si ponemos estas premisas al descubierto en forma sencilla, podremos usarlas continuamente como una manera de medir la confiabilidad y la utilidad de nuestros conceptos y podremos embarcarnos en nuestra exploración con placer y provecho.

Su primera premisa básica la enuncia en relación a la percepción:

"Es la organización de hechos, percepciones, conducta, fenómenos y no los elementos individuales de los cuales se componen, lo que los define y les da su significado específico y particular.

Este concepto fue desarrollado originalmente por un grupo de psicólogos alemanes que trabajaban en el campo de la percepción.

Ellos demostraron que el hombre no percibe las cosas como entidades sin relación y aisladas, sino que más bien las organiza, mediante el proceso perceptivo, en totalidades significativas.

La elección del elemento que va a resaltar es el resultado de muchos

factores, todos los cuales pueden juntarse bajo el término general de interés. Mientras hay interés, la escena parece organizada de un modo significativo. Únicamente cuando el interés está completamente ausente, la percepción se atomiza y se ve como un enjambre de objetos sin ninguna relación entre sí."

La siguiente premisa es acerca de la homeostasis :

"...toda la vida y todo el comportamiento son gobernados por el proceso que los científicos denominan homeostasis y que los legos denominan adaptación. El proceso homeostático es el proceso por el cual el organismo mantiene su equilibrio y por lo tanto su salud, en medio de condiciones que varían. Por lo tanto, homeostasis es el proceso por el cual el organismo satisface sus necesidades."

Aquí entonces, homeostasis significa "auto regulación" o sea el proceso mediante el cuál el organismo interactúa con su ambiente.

Y volviendo a las necesidades, establece Perls la estrecha relación que ellas mantienen con las emociones. Estas últimas constituyen un formidable motor energético de nuestra conducta, o sea del contacto que establecemos con los otros, los demás y nuestro medio ambiente en general.

Perls detalla este proceso del siguiente modo:

"...la necesidad dominante del organismo en cualquier momento, se convierte en la figura en primer plano y las demás necesidades retroceden, al menos temporalmente, al fondo. Lo que está en primer plano es aquella necesidad que presiona más agudamente por su satisfacción, sea ésta, por ejemplo la necesidad de preservar la vida misma, o que estén relacionadas con áreas menos vitales, psicológicas o fisiológicas."

Agrega a todo esto un componente más en este complejo marco del mundo intrapersonal: la habilidad de los hombres de aprender y manejar símbolos y abstracciones. Que es a lo que llamamos actividad mental.

Coloca aquí nuestra capacidad de pensar, la función de prestar atención, nuestra posibilidad de darse cuenta y además, la voluntad.

Esta última, como aquella actividad en que el área de atención está altamente focalizada y restringida mientras lleva a

cabo una serie de acciones dirigidas a lograr algunos objetivos específicos.

Todas estas capacidades son indicadas por el autor componiendo esto que llamamos actividades mentales. Y para completar este sintético esquema que ofrecemos, nos indica que también

"el pensar"...incluye toda una gama de actividades: soñar, imaginar, teorizar, anticipar, utilizar al máximo la capacidad de manejar símbolos. Para no dilatarlos más, llamemos a toda esta actividad fantasía en lugar de pensar.

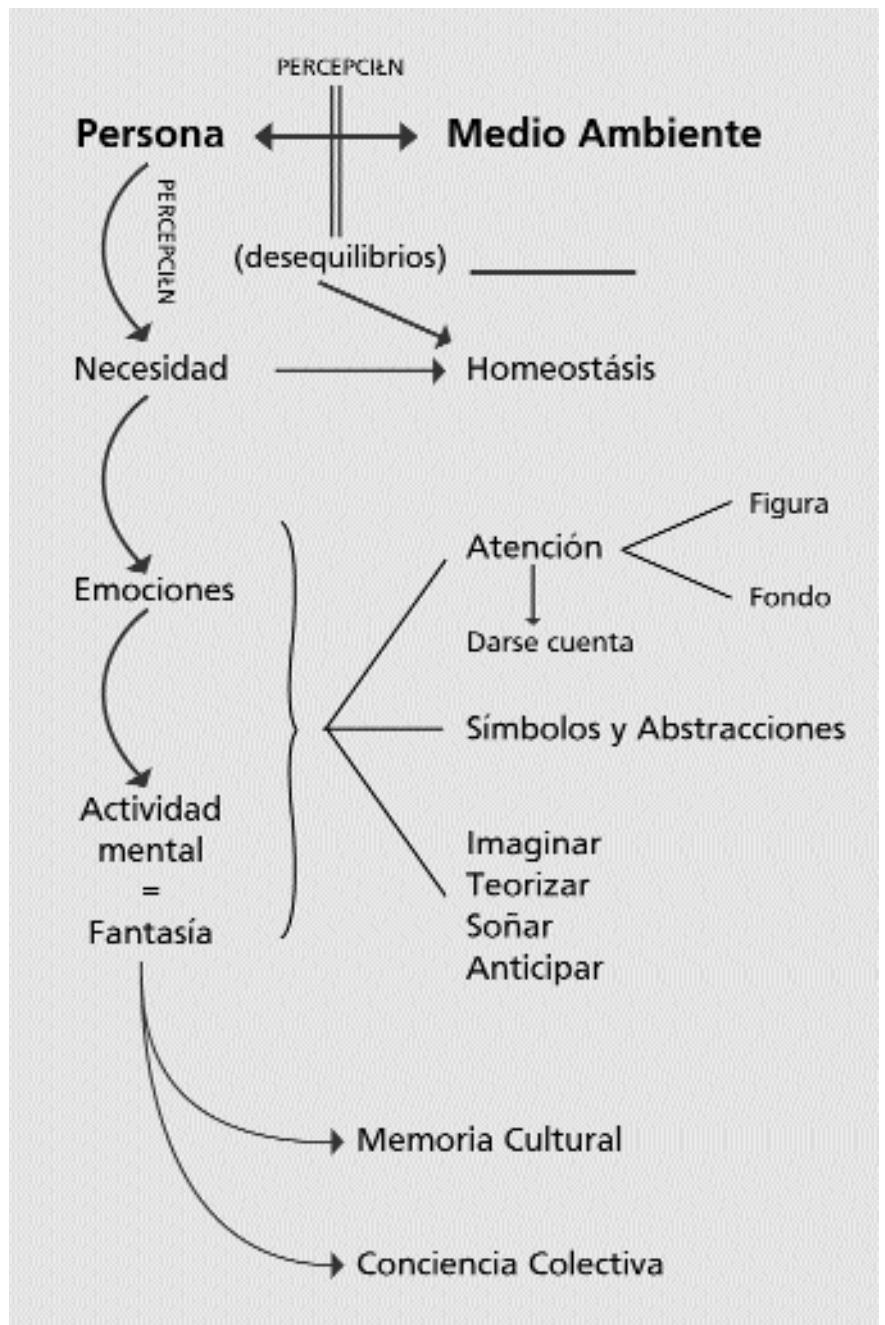
Tenemos la tendencia de darle la connotación racional al pensar y de irracional al soñar y sin embargo ambas actividades son muy semejantes."

"La actividad fantástica en el sentido amplio en el que estoy empleando el término, es aquella actividad del ser humano que, mediante el uso de símbolos, tiende a reducir la realidad en una escala disminuida. Como actividad que implica el uso de símbolos, deriva de la realidad, ya que los símbolos mismos son inicialmente derivados de la realidad. Los símbolos comienzan con rótulos para los objetos y los procesos: proliferan y crecen hasta llegar a ser rótulos de rótulos y rótulos de rótulos. Incluso los símbolos jamás pueden aproximarse a la realidad, pero comienzan en la realidad.

Lo mismo es válido para la actividad de la fantasía que es actividad interna utilizadora de símbolos. Aquí la reproducción de la realidad puede extraviarse de sus orígenes, de la realidad con la cual estaba originalmente conectada. Pero está relacionada siempre de alguna manera a una realidad que tiene una existencia significativa para aquella persona en cuya actividad fantástica penetra".

"La capacidad del hombre de abstraer y de combinar las abstracciones, su capacidad de inventar símbolos, de crear arte y ciencia, todas ellas están íntimamente relacionadas con su capacidad de fantasear. Cada generación hereda las fantasías de las generaciones anteriores y por lo tanto acumula mayor conocimiento y entendimiento."

Por último y por este camino, ingresa al plano de la memoria cultural y la conciencia colectiva señalando que "cada generación hereda las fantasías de las generaciones anteriores y por lo tanto acumula mayor conocimiento y entendimiento".



Vamos ahora por nosotros mismos

Para que el enfoque elaborado por el equipo de formadores tenga un desarrollo pertinente y logre despliegue eficaz, conocer todo esto es importante, pero no suficiente.

¿Desde dónde su importancia?

Desde la propuesta de un modelo para comprender la integración de la dinámica personal, y ubicar los factores energéticos que la movilizan.

¿Por qué insuficiente?

Para que una metodología ocupe un lugar adecuado y direc-

cione hacia los propósitos establecidos para la formación, es necesario profundizar en un área que ya habíamos indicado anteriormente: nos referimos al aspecto artesanal, al de la sensibilidad creativa de los formadores.

Este es el lugar de las personas que encarnan la propuesta de formación. El espacio de la persona de los formadores. Espacio cuya solidez y consistencia será posible de lograr si atendemos al principio que indica C.G.Jung en "El secreto de la flor de oro":

C.G.Jung en "El secreto de la flor de oro".

"cuando el hombre incorrecto utiliza el método correcto , el resultado es incorrecto"

Tal vez profundizando en los conceptos de realización y posicionamiento, podamos abrir el significado de esta frase. Pero dejemos esto para el final de este capítulo.

Comencemos por preguntarnos como definimos aquí "lo correcto y lo incorrecto".

Proponemos al respecto, una serie de ideas para ir configurando caminos de respuesta en cuya profundización trabajamos en los encuentros presenciales de formación:

4 ¿en relación a qué asunto hablamos de lo correcto o lo incorrecto, en este plano?

4 ¿ en relación a un "deber ser", "deber hacer" que lo defina?

Si así lo hacemos ésto viene de "afuera" de las personas. Refleja una tabla hecha por otros. Sea buena o mala, mejor o peor. Indagamos en discursos filosóficos y cosmovisiones.

4 ¿en relación a lo que otros juzgan qué es ahora correcto o incorrecto?

Aquí también seguimos jugando afuera: entre las personas ahora, así como en el punto anterior lo hacíamos entre las opiniones.

Si la respuesta a la pregunta la dan otros, estos otros suelen estar institucionalizados: entramos al plano de los reglamentos, los manuales de procedimiento, las normas de la justicia, etc. Pasamos del plano del valor y la ética al de la convivencia y su normativa.

Ahora bien si la respuesta la damos nosotros, lo que estamos haciendo es explorar nuestro lugar, nuestro posicionamiento

en el conjunto. Pero no salimos del juego de encajes. De la adecuación nuestra, de la moda, la popularidad o lo que está bien visto. Establecimos una medida de comparación interpersonal. Lugar del éxito o la derrota, presentando batalla por el posicionamiento en el escalafón del mundo social.

4 Pero ¿ dónde está el lugar de la realización o el fracaso? Tal vez aparezca más acá (de la piel para adentro...) de estas formulaciones en el juego de lo exterior. Cuando referimos lo correcto y lo incorrecto a nosotros mismos.

Desde nuestra particular manera de jugar con las ideas y los posicionamientos, pero mirando la brújula de nuestro modesto, imperfecto, contradictorio, etc. nuestro singular modo de ser quienes somos. Más allá de lo que nos gustaría ser, lo que otros esperan o suponen que seamos, lo que otros juzgan "normal" o normativamente correcto.

El mundo de la persona que somos sin soberbia, es nuestra casa en esta vida. Y lo que para alguien es un rancho para otro es un palacio.

Depende de cómo lo habite.

¿Estamos dispuestos a explorar nuestra casa? Conocerla es el primer paso para mejorarla. No tenemos manual de instrucciones que nos de la razón de ser del diseño previo. Somos simplemente sus habitantes.

Su origen y modo de construcción tiene tanto que ver con lo propio como con lo ajeno. Es nuestro y no lo es. (Aquí vale acordarnos de qué es una paradoja).

Persona viene de "per-sonare". Hay una dimensión acústica en su etimología: que resuena. Emite vibraciones en relación a las vibraciones que capta.

¿Cómo exploramos nuestro instrumento vital?

Esta es la pregunta clave para formadores.

¿Cómo afinamos nuestro instrumento para hacer lo nuestro? ¿Cómo reflejamos, abrimos nuestra caja de resonancia para que el sonido de los demás aparezca y geste su armonía en un encuentro posible?

Nos dice Fritz Perls: nadie vino a este mundo para cumplir con las expectativas de otros. Por mejores o bienintencionadas que estas sean.

Nos dice Enrique Mariscal: ninguna planta en el jardín hace depender su realización particular, crecimiento y despliegue, de la comparación con las otras.

Ambos nos señalan un camino. Sin desmerecer otros.
Es el camino desde lo pequeño y lo singular, del respeto por su efímera presencia temporal, sin omnipotencias.
Desde la propia casa. Para pintar la aldea. Para contribuir a un mundo humanamente habitable. Sin grandilocuencias y discursos estrepitosos.
Buscando lo humano dentro de uno mismo, para aprender a transitar nuestro tiempo desde la sorpresa y el disgusto... iniciando por lo propio. Para apropiarse del timón de su barca y aprender a vivir - convivir - habitar...lo compartido.
Para soportar el miedo por lo desconocido, entrando en él con menos corazas protectoras limitantes. Con menos anonimatos en el amuchamiento colectivo para protegerse. Inútilmente.
Para encarar la construcción aún cuando muchos alrededor se entrenen para la guerra (pretendiendo noblemente buscar la paz).

Elegimos darle este sentido a la frase que nos presenta Jung respecto del "hombre correcto". La ofrecemos para compartir en el taller.

Tal vez porque sea desde este modo de mirar las cosas , como podamos darle sentido a la palabra **motivación**. Palabra que desvela a tantos jugadores de tablero, expertos en manipulación de personas, que encuentran en ella un obstáculo, un punto irreductible en su deshumanizada manera de contaminar organizaciones y emprendimientos colectivos.
La profundización de este tema irá en otro capítulo

II. Acerca de la interacción interpersonal

Veamos el 2ª punto. El de los supuestos que abrimos respecto de la interacción, el espacio de lo interpersonal.

Hay mucha literatura acerca de esto. Académicamente expresada, y no tanto.

Incluye temas que van desde la comunicación, a la formación de vínculos . De la construcción de la subjetividad, a la estructura y dinámica de los grupos.

Del yo - tu, a la posibilidad del nosotros.

Algunos de ellos los trabajaremos en el Taller presencial.

En esta Guía de Lectura, vamos a adentrarnos desde un ángulo singular, tal como el que nos propone E. Mariscal en su

E. Mariscal, "Manual de Jardinería Humana"

metáfora de la Jardinería humana.

Por que nos ayuda a pensar todas estas cosas desde una óptica en que lo humano define el color de lo esencial, entre tanta chatarra consumida y compartida. Contaminante primario de fuerte poder para contribuir con ostentosa impunidad, a la involución de la especie.

Hay mucha razonabilidad analítica, meritorio esfuerzo desde la ciencia que suele confundir la parte con el todo y engrosar la soberbia intelectual del pensamiento, en parte disecando, en parte ideologizando, finalmente esterilizando la energía de lo vital.

Hay tanto de esto como de picardía pequeña que orienta el camino corto del "sálvese quién pueda" y fertiliza la manipulación de las personas en el tránsito corrosivo, a veces imperceptible e indeseado, hacia la mentira y el engaño como modo de vida.

Queremos presentar nuestros supuestos en este plano, desde una ecología social vitalizante.

¿Y cómo lo intentaremos?

- a buscando (siempre buscando) acercarnos a una conciencia de parte en el **conjunto** de nuestras relaciones con los demás, que no implique sometimiento y dependencia.
- b A la vez que instalados en un respeto indeclinable por nuestra **singularidad**, que no nos conduzca a un "yoísmo" egocéntrico e irresponsable.



Para pensar

Como vemos, nuevamente una paradoja, que como tal, expresa una tensión entre dos polos: conjunto y singularidad. Sería tal vez interesante sugerirle a nuestro lector. Que trate de fijarse en qué punto de esta onda de tensión, encuentra hoy su lugar, su modo de estar en la vida. Incorporando la opinión de algunas otras personas que le sean significativas respecto de cómo ven este lugar suyo...



Ejercicio

Si desea hacer un ejercicio al respecto, trace una onda entre dos polos, de este modo:



4 retome los conceptos que dimos más arriba referidos a conjunto y singularidad, poniendo uno en a), y otro en b).

4 haga una cruz en el punto de esta onda en que Ud. se ve hoy.

4 trate de reflexionar en qué aspecto de su vida, situaciones, relaciones, etc. se ve aquí, en ese punto. Indíquelo así:

En relación a:
.....
.....
(escribalo aquí)

4 Ud. se refirió a un aspecto en particular. Tal vez hay otros aspectos que merecen otra ubicación. Vea cuáles son. Identifíquelos y márkelos en la onda con un color diferente haciendo cruces.

.....
.....
.....
(escribalo aquí)

4 consulte sobre estas ubicaciones a otras personas que le sirvan como espejo de las imágenes que ellos reflejan de Ud. Pídales honestidad en las respuestas.

4 no se asuste con lo que encuentre. Es solo un juego...

Retomando

Es posible que ahora quede mejor expresado porqué en el capítulo anterior (referido a la integración personal), avanzamos sobre la cuestión del nosotros mismos, de las personas que somos .

Ahora volvemos a hacerlo aquí, en este 2do. espacio referido a la interacción interpersonal: porque es parte de una paradoja en que ambos polos tienen su derecho a existir. Y sería "ligeramente suicida" de nuestra parte pretender neutralizar uno de ellos.

Aún cuando la realidad nos muestra la generalizada tentación cotidiana por una cirugía drástica. La vemos en los otros. Y en nosotros...

Volvamos a E. Mariscal:

"El sendero de la autonomía personal descansa en una actitud por la cuál nuestros movimientos son productos de nuestras propias elecciones y el jardín del cuál formamos parte es nuestra creación. Superar la dependencia exige auto-poda para asumir la responsabilidad de lo que está sucediendo en todo el jardín.

Solemos tener la valentía de ir a la guerra, de matar o que nos maten de luchar afuera con un heroísmo externo pero nos falta coraje para ir a las causas internas de nuestra dependencia y nuestra agresión y cortar los lazos que nos mantienen inmaduros por falta de decisión, de fidelidad para con nosotros mismos. Entonces los brotes abusivos invaden todos los espacios de gestión, el terreno se hace selva, el jardín languidece.

El miedo es el máximo despilfarro de energía. Muy rápido crecen las paredes que nos desvinculan de la vida y comenzamos a durar, llenos de lo innecesario."

Para los formadores

Se refiere a la poda y nos habla del jardín. Una simple metáfora. Tal vez nada más que esto.

Pero si lo miramos desde un ángulo que vaya más lejos que la ecología romántica, es posible que encontremos algunos párrafos en su caracterización del jardinero que nos toquen la sensibilidad en algún punto, y nos animemos a empezar a formular nuestros propios supuestos acerca del rol del formador en ese terreno de la interacción y el encuentro.

Es una invitación a la lectura del libro. Sobre todo porque nos desafía con una pregunta fuerte:

para ocuparme del jardín en que convivo ¿no tendré que ver, explorar, trabajar un poco mi terreno, el mío personal?

Antes, durante, cuando uno quiera. Lo que no se puede es eludir la pregunta. (Hacerse cargo). Porque para voluntaristas bienintencionados para con los demás, creo que conocemos a demasiados.

Por último

Por último, y en relación al poder: realización no es lo mismo que posicionamiento. Aunque lo implica por añadidura.

Pareciera ser que cuando uno busca realizar lo propio, su realización vital, sea cual fuere el terreno en que sea, ocurre que el lugar le es dado por los otros.

Cuando la búsqueda es solo posicionamiento, y el lugar se lo autoatribuye o lo pretende uno, el espacio de la realización personal suele diluirse y devenir ocupado por la manipulación

irrespetuosa de congéneres; o por la angustia y los ansiolíticos cuando la frustración y la agresión van para adentro.

El poder por el poder (al igual que el placer por el placer) como meta, en la vida, corrompe y enferma.

En tanto el lugar que nos es dado, suele encerrar un misterio (oculto en el **por qué**) y una aventura (a desentrañar en el **para qué**). Esto si nos atrevemos a preguntarnos:

¿Y qué espera la vida que yo haga con esto ahora?; ¿qué tendré para aprender aquí?

Proponemos la lectura y reflexión compartida del artículo de Hugo Mujica. "La imprevisibilidad de cada vida".

III. El espacio contextual: los condicionantes

Hablamos primero de integración, luego de la interacción, y finalmente dimos cuenta de un espacio que debía dedicarse a la exploración de los supuestos que sostienen el enfoque de la formación, en el plano de los condicionantes que inciden tanto en la interacción como en la integración.

Implica detenernos en nuestra manera de comprender el **contexto social**.

Tal vez un modelo de enfoque sistémico, nos ayude a ubicar aquí un camino con dos direcciones:

- 1) hacia el terreno de nuestras propias creencias acerca de este contexto y sus características
- 2) hacia las creencias que sostiene el propio contexto organizacional que da marco a la actividad de formación: sus metas, objetivos, su cuadro de situación actual en el medio en que actúa y al que direcciona sus aportes.

De estos puntos, nos hemos ocupado en este cuaderno cuando ofrecimos como referente el pensamiento de R. Kush, y nuestras propias reflexiones al respecto.

En otros cuadernos de esta misma serie hemos dado más desarrollo presentando autores e ideas que reflejan aspectos significativos (según nuestro parecer) al respecto.

7. Reflexiones para un Pensamiento Sistémico

Vamos a detenernos aquí en desarrollar algunos apuntes que contribuyan a dar más datos acerca del Pensamiento Sistémico.

Nos referimos a un modo de pensar al que señalamos como objetivo de nuestra estrategia de formación, cuando precisamos que es nuestro propósito -a más de utilizar un enfoque de esta naturaleza- alentar el desarrollo de un pensamiento sistémico en los concurrentes a nuestros seminarios.

Pensamiento sistémico, que nos permita recorrer un camino abarcativo de diferentes puntos paradigmáticos en la reflexión acerca de las organizaciones, la convivencia en los grupos, llegando al plano de la conducta de las personas.

Sostenemos como creencia que sólo en la medida en que podamos encarar una nueva comprensión del mundo y de nosotros en él, que sea una "nueva comprensión" en relación a los parámetros de referencia que ha condicionado por varios siglos el modo de pensarnos a nosotros mismos en Occidente.

Sólo en la medida en que podamos despojarnos de los parámetros restrictivos para el pensamiento, fijados por el modelo físico matemático de la ciencia tradicional, podremos ampliar y transformar los patrones mentales que hoy condicionan la inhumanidad de nuestro modo de hacer lo humano, y la descarnada crudeza de nuestra realidad social contemporánea.

Una de las características centrales de este modelo de pensamiento (al que el enfoque sistémico se propone como alternativa) consiste en maquinizar, utilizar el simulacro de la máquina para la comprensión tanto de lo humano, como de lo viviente, de lo natural y hasta de lo sagrado.

El recurso instrumental de dividir, partir, fragmentar, buscando lo que "hay adentro", no es solo una burda metáfora del racionalismo científico aplicable a disciplinas experimentales "duras", sino que aún hoy exhibe intacta su capacidad de orientar el pensamiento social y colectivo y legitimar atrocidades en las reglas de juego sutiles de la convivencia humana.

Desplegar un pensamiento sistémico, implica una reflexión profunda en esta dirección de revisión de supuestos, tanto en el plano del conocimiento, como en el plano personal-inter-

personal de convivencia.

En estas páginas vamos a presentar cuatro componentes o modos habituales de pensamiento, cuya estructura refleja las características del pensamiento lineal en el que nos desplazamos habitualmente por inercia causalista.

Tomamos como guía para estos cuatro puntos las reflexiones de Peter Senge en el segundo capítulo de "La quinta disciplina", donde se refiere a los problemas de aprendizaje de una organización.

El valor de estos conceptos reside en el grado de abarcabilidad que otorgamos al término **organización**.

Utilizando con amplitud este término, nos estamos refiriendo tanto a individuos de una especie en la escala biológica como a nosotros mismos en el plano humano, e incluyendo en él los diferentes agrupamientos en que conformamos sistemas amplios como las familias, las organizaciones del trabajo, comunitarias, etc.

Cuatro puntos para la reflexión:

1. conciencia de parte, pero no de conjunto
2. ¡por favor, un enemigo externo!
3. ver fotos y no películas
4. dispersión y aceleración

1. conciencia de parte, pero no de conjunto

Desde esta conciencia se suelen ver las responsabilidades personales, limitadas por el lugar o el puesto que alguien ocupa en una organización o sistema.

La percepción aquí está dominada por verse en un sistema sobre el cual no se puede ejercer ninguna influencia. Se suele acompañar con sensaciones de impotencia.

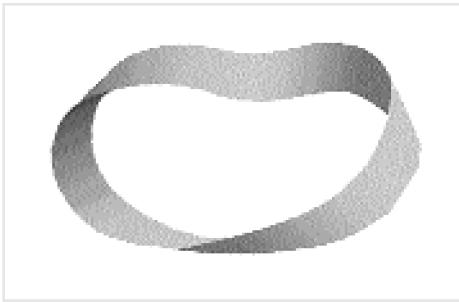
Para mitigar posibles "culpas", no se admite mayor responsabilidad por los resultados que se generan a partir del funcionamiento del resto de la organización.

2. ¡por favor, un enemigo externo!

Como las reflexiones de la zorra en la fábula de las uvas: "están verdes..." El lugar de la culpa y el culpable, sea que se atribuya o no a las circunstancias, ocupa un lugar central en la explicación de nuestras frustraciones y fracasos.

El necesario enemigo se encuentra siempre afuera.

Afuera de mi persona (puesto en otros) o del sistema del que



formo parte (y me identifico con él).

Este habitual procedimiento impide prestar atención a "cual es mi parte en esto que ocurre".

Dice Peter Senge: "...la historia del enemigo externo, sin embargo, es siempre parcial. El afuera y el adentro suelen formar parte de un mismo sistema. Este problema de aprendizaje vuelve casi imposible detectar la influencia que podemos ejercer sobre cuestiones internas que superan la frontera entre nosotros y lo externo

3. ver fotos y no películas

Descontextuar escenas, preocupados por los "hechos" al estilo de los medios informativos que lanzan al aire los acontecimientos inmediatos. Es una de las características de nuestra fragilidad de memoria en la que dos días ya hace que una noticia sea vieja y desaparezca. La foto de ayer es reemplazada por otra de hoy. Sin conexión, "amuchada" vertiginosamente en un "clip". Visual, impactante, sensacionalismo de imagen, sorprende... ¡ahora!

Seguimos a Peter Senge:..."la ironía es que hoy, las primordiales amenazas para nuestra supervivencia, tanto de nuestras organizaciones como de nuestras sociedades, no vienen de hechos repentinos sino de procesos lentos y graduales."

"Estamos condicionados para ver la vida como una serie de hechos, y creemos que para cada hecho hay una causa obvia.

Los patrones más amplios, que subyacen a los hechos, y conforman el argumento, el proceso, el desarrollo de una película, no nos son obvios como los hechos."

4. dispersión y aceleración

Sostenemos un acelerado ritmo para alcanzar lo antes posible distintos objetivos parciales y metas que nos proponemos.

Algunas de ellas resultan hasta antagónicas entre sí, y solo un gran esfuerzo de fragmentación y anestesia nos permiten continuar acelerando.

Los tiempos de contacto y los ritmos propios de las personas, como de las situaciones por las que transitamos, suelen no alcanzar nuestro registro perceptivo. O en última instancia les restamos importancia.

Continuando con Senge,

"...la mala adaptación a amenazas crecientes para la supervivencia aparece con tanta frecuencia en los estudios sistémicos de los fracasos

empresariales que ha dado nacimiento a la parábola de la "rana hervida": Si ponemos una rana en una olla de agua hirviente, inmediatamente intenta salir.

Pero si ponemos la rana a temperatura ambiente, y no la asustamos, se queda tranquila. Cuando la temperatura se eleva de 21 a 26 grados centígrados, la rana no hace nada, e incluso parece pasarlo bien. A medida que la temperatura aumenta, la rana está cada vez más aturdida, y finalmente no está en condiciones de salir de la olla. Aunque nada se lo impide, la rana se queda allí y hierve ¿Por qué? Porque su aparato interior para detectar amenazas a la supervivencia está, preparado para cambios-repentinos en el medio ambiente, no para cambios lentos y graduales. Para aprender a ver procesos lentos y graduales tenemos que aminorar nuestro ritmo frenético y prestar atención no sólo a lo evidente sino a lo sutil. Si nos sentamos a mirar los charcos dejados por la marea, no vemos mucho al principio, pero si nos detenemos a observar, al cabo de diez minutos el charco cobra vida. Ese mundo de bellas criaturas está siempre allí, pero se mueve tan despacio que al principio no lo vemos. El problema es que nuestra mente está tan sincronizada en nuestra secuencia que no podemos ver nada a 78 rpm, sólo a 33 1/3 rpm. No eludiremos el destino de la rana a menos que aprendamos a aminorar nuestro ritmo frenético y ver esos procesos graduales que, a menudo, plantean para todos las mayores amenazas.

Para formadores Elegimos estos 4 puntos para la reflexión tratando de iniciar un acercamiento al pensamiento sistémico, desde cuestiones fácilmente identificables en el funcionamiento en grupos, equipos, organizaciones, y hasta en el modo cotidiano que podemos descubrir en algunos aspectos de nuestro funcionamiento personal.

Creemos que la actividad de formación, trasciende en mucho la circunstancia recortada, ocasional de los eventos, seminarios, talleres, charlas y debates, etc.

La formación refiere al encuentro. Inicia en el encuentro con uno mismo y se proyecta buscando el encuentro con otros. Es tarea de personas y entre personas.

Los formadores, cuando ubican sus objetivos en los resultados a lograr con las actividades que programan, suelen contemplar las transformaciones actitudinales y motivacionales que esperan que se produzcan en los participantes.

A menudo olvidan que son parte del proceso ellos mismos, y que el cambio bien entendido empieza por casa.

Algunas sugerencias

- 4 Explorar la propia caja de resonancia y estar atento a las inercias del pensamiento propio.

- 4 Definir la situación particular de una actividad de formación, en el marco de una serie de encuentros previos y posteriores a ella, y tomar como premisa que tiene que ver con la coinstrucción y funcionamiento del propio equipo de formadores.

- 4 Coinstruir adentro para que se expanda el reflejo hacia afuera, porque la consistencia se irradia, convoca por sí misma, teje escenarios de alternativa para que la desconfianza retroceda, el temor se diluya, la tentación por la manipulación se conjure, y por fin, las motivaciones personales trasciendan hacia terrenos de encuentro.

La imprevisibilidad de cada vida

En esta nota el autor, poeta y sacerdote, reflexiona sobre el sentido de la vida. Y dice que lo que la vida tiene para darnos es lo que todavía no es: un espacio abierto que nos invita a nacer.

Vivir es prometerse vida: anticiparse a uno mismo. No parece posible, no lo es, vivir sin proyectar, sin anticipar, y cada anticipación es algo así como un salto en el vacío, un salto hacia lo que aún no es, el salto que hace posible que lo que no es sea. Contar con lo que aún no es, es otra cosa que calcular o predecir: es arriesgar, apostar. El juego y el arte son escenificaciones y celebraciones de lo que toda vida tiene de imponderable, de imprevisible.

La vida tiene, es, una imprevisibilidad irreductible a cualquier cuenta, a cualquier certeza. La existencia es un tiempo de riesgo: es el espacio temporal que permite el juego de las decisiones, que permite la movilidad, la transformación. El conocimiento.

La vida es actuación y no ensayo. Nacemos sin saber cómo se vive y morimos cuando ya no tenemos tiempo para vivir como aprendimos a hacerlo. Las cosas importantes ni se enseñan ni se aprenden antes de hacerlas, tampoco, en general, dan el tiempo de programarlas y controlarlas; llaman a responder, no a calcular. Cada respuesta, cada riesgo, es una experiencia, no una repetición, y por eso mismo es una creación. Un acto irrepetible e individual, siempre provisorio e inconcluso, siempre abierto.

"No se puede tener paz evitando la vida", reprocha en algún lugar Virginia Wolf a los que la quieren "proteger" de la incertidumbre misma. Ni paz ni seguridad sin lo imponderable. La falta de certeza es una falta que suma: lo imprevisible es el espacio, la anchura, que tiene lo previsible para ser más que lo que se previó, para enriquecerse de novedad, de alteridad. Lo imprevisto, lo incierto, el riesgo, son nombres de la flexibilidad, la ductilidad: del momento de apretura de las posibilidades sin las cuales serían impensables tanto las innovaciones como la evolución, el crecimiento como la creación.

Cuanto más *asegurada* está la vida más encerrada está, menos vida es: menos espacio abierto tiene para respirar, para aletear. Si vivir es anticipar, el anticipar produce temeridad: el miedo a abandonar lo que es por lo que se puede ser, de avanzar. *Para nuestra cultura vivir es controlar*, dominar; dominando, controlando, nos sentimos seguros, aseguramos que nada quede fuera de control; lo que tiene de novedad, lo que solo en libertad llega a nacer. Bajo el mito de la seguridad, nuestras decisiones; las que tomamos, las que son aplaudidas, tienen como meta no tener que tomar nuevas decisiones, no volver a decidir. Soñamos con lo estable, con lo que nos libere para siempre de la ansiedad de decidir, de los riesgos a asumir. Soñamos, sin saberlo, con la muerte.

El juego nos atrae porque está tan abierto a la victoria como a la derrota: nos atrae su *riesgo*, su imprevisibilidad. Sin ese riesgo cualquier juego, cualquier vida, sería un simulacro de vivir, una parodia. Asumir este riesgo es asumir *el coraje y la tensión* de vivir. Asumirlo, es asumir la gravedad de la vida su dignidad.

La vida no es claridad, es penumbra, su luz no es la del mediodía sino la del amanecer, la que insinúa, promete. Más que dejarse ver se deja adivinar, presentir; esa penumbra, parece desmentir cualquier tentativa de creer que lo ya vivido y sabido la puede explicar. Que cualquier explicación la puede agotar.

Lo que la vida tiene para darnos es lo que ella aún no es: ese espacio abierto en el que nos invita a nacer, ese riesgo que nos llama a recorrer.

8. Referencias Bibliográficas

- 1.- Sosa, Enrique y del Yerro, Luis. Reflexiones y propuestas para un cuadro de situación.- UTAL (PAM).- San Antonio de los Altos, Venezuela (2001)
- 2.- Freire, Paulo. Pedagogía del Oprimido y ¿Extensión o comunicación?. Siglo XXI editores , Argentina.(1970-1973)
- 3.- Kush, Rodolfo. Geocultura del hombre americano. F.G.Cambeiro, Bs. As. (1976)
- 4.- Casalla, Mario. Razón y Liberación. (1973)
- 5.- Bohm, David. El diálogo .Kairos, Barcelona (1996)
- 6.- del Yerro, Luis. Busco contacto. Atuel, Bs. As. (2002)
- 7.- Marechal, Leopoldo. Cuaderno de navegación. Emece, Bs. As.(1995)
- 8.- del Yerro, Luis. Recuperando los pasos iniciados en el PAM - 01. UTAL. Venezuela.(2003)
- 9.- Goleman, Daniel. La Inteligencia emocional. Javier Bergara, Bs. As. (1993)
- 10.- Berman,Morris. El reencantamiento del mundo. Cuatrovientos, Chile (1990)
- 11.- Perls, Fritz. El enfoque Gestáltico. Cuatrovientos, Chile (1973)
- 12.- Mariscal, Enrique. Manual de jardinería humana. Serendipidad, Bs. As.(1996)
- 13.- Jung, C. G. El secreto de la Flor de Oro
- 14.- Senge, Peter. La quinta disciplina. Editorial París, 1990.
- 15.- Mujica, Hugo. La imprevisibilidad de cada vida.

Cuadernos de formación INFORCCAS

1. Diálogo Social
2. Diálogo Social
3. Diálogo Social
4. Conducción Social y liderazgo
5. Conducción Social y liderazgo
6. Conducción Social y liderazgo
7. Formación de formadores
8. Formación de formadores
9. Formación de formadores