

El seminario corto como modelo de aprendizaje grupal

KEYWORDS

Individuo
Desinstitucionalización
Ética
Ilusión grupal
Gestión y gestación
Fecundar

*Alfredo Bambarén,
Béatrice Depeursinge-Burri, Pere Novella,
Viviana Valente, Leonardo Veneziani*

RESUMEN

Este artículo es el resultado de la reflexión de un grupo de trabajo de consultores sobre el fenómeno nuevo y cada vez más extendido de los seminarios cortos. Este fenómeno se desarrolló en el marco teórico de las relaciones grupales y de la transformación de las organizaciones, que se apoya en el prisma persona-rol-sistema.

La reflexión es el fruto del trabajo y de las preguntas originadas sobre el terreno, durante los numerosos seminarios cortos en los que han participado los autores.

Frente a un oficio y una tradición que, durante muchos años, se han identificado con los seminarios de larga duración (entre una y dos semanas en el caso del seminario de Leicester) con el mismo formato y las mismas modalidades, se trata de entender cómo estos seminarios, de una duración máxima de tres días, pueden ofrecer una calidad de aprendizaje, un respeto de los métodos de trabajo y seriedad en un contexto profundamente distinto.

Para contestar a esta pregunta, la primera parte del trabajo abordará los elementos teóricos, identificando las causas del desarrollo de este modelo, las diferencias entre ambos y las vías de trabajo para elaborar esas diferencias, así como una reflexión sobre la metodología y la ética del trabajo.

La segunda parte presentará diferentes casos de seminarios cortos y sus particularidades.

Una breve conclusión sintetizará las respuestas.

Este trabajo no pretende llegar a conclusiones definitivas, puesto que su intención es, precisamente, iniciar una reflexión respecto a este tema.

Agradecemos a Sylvia Roa Kugler la notable colaboración prestada para la armonización de este artículo.

Una reflexión sobre los seminarios cortos

A - EL DECLIVE DE LAS INSTITUCIONES: LA PRIMACÍA DEL INDIVIDUO SOBRE EL ROL

Desde hace unos quince años, varios colegas de diferentes países, sobre todo de Europa y América del Norte, nos han expresado la relativa dificultad para conseguir un importante número de miembros para los seminarios de **relaciones grupales**. Algunos seminarios incluso se tuvieron que anular por esta causa. Parece que los seminarios largos, con una gran participación de miembros, tienen cada vez más problemas para realizarse.

Solo los programas integrados en cursos universitarios parecen estar menos afectados.

La respuesta de muchas organizaciones de **relaciones grupales** ha sido reducir la frecuencia de los seminarios; otras han empezado a crear eventos más cortos, que duran menos días (entre dos y tres días), para responder a este cambio de tendencia. Deseamos subrayar que, según nuestra percepción y práctica de seminarios en países con estructuras sociológicas diferentes, este fenómeno, definido como desinstitucionalización, no se produce de la misma manera.

Lo hemos observado en gran medida en América Latina, pero también en África, con causas y razones diferentes en los dos casos.

En muchos de los países llamados occidentales, la relación con las instituciones y con las organizaciones ha cambiado: es el resultado de cambios sociales profundos. Sin desear explicar las causas de forma exhaustiva, nos inspiraremos en ciertas ideas reconocidas en este tema y nos referimos a ellas para profundizar más.

Viviana Valente

Copresidenta MaTRIS asbl
Matriz para
la Transformación
de los Roles y la Innovación
Social, Bélgica

Consejera de síntesis
y Consultora

Miembro de la Asociación
Laziali nel Mondo Benelux
valente@skynet.be

Leonardo Veneziani

Consultor y coach certificador
Director Asociado de Avutann

Presidente de Motus

Presidente del Comité
Científico de Stratelio

leonardo.veneziani@avutann.com

Ninguno de nosotros tiene problemas para percibir esta transformación; la composición sociológica de nuestra sociedad ha cambiado y, por lo tanto, también lo ha hecho nuestra relación con el grupo. Es lo que François Dubet (2002) llama el declive de las instituciones: «Ya no se trata de construir gremios totales en los cuales cada individuo está relacionado con un gran todo, ni órdenes heroicos en los cuales la libertad de unos pocos se paga con la sumisión de la mayoría, sino de gremios más limitados, más autónomos, más ajustados a la naturaleza de los problemas tratados. Es en este nivel intermedio donde se deben construir las instituciones, cuando ya no pueden ser grandes orquestas, ni dioses escribiendo la partitura, ni un director que la interpreta» [11, p. 402]. Jean-Claude Casalegno (2020), abordando el tema de la desinstitucionalización, identifica dos elementos paralelos: la dimensión personal y la dimensión institucional.



En la familia hipermoderna, el papel del padre cambia, haciendo más difícil el proceso de diferenciación entre el hijo y la madre.

A nivel personal, son las consecuencias a largo plazo del abandono de la familia patriarcal, así como la aparición de la familia nuclear, las que determinan la redefinición de los roles hombre-mujer (el matrimonio por amor ocupa el lugar del matrimonio por conveniencia) y un cambio de comportamiento frente a las exigencias del hijo. En la familia hipermoderna, el papel del padre cambia, haciendo más difícil el proceso de diferenciación entre el hijo y la madre. El hijo llena una carencia y, de esta manera, se hace más difícil para una madre negarse a responder a sus exigencias, por miedo a perder su amor (y, nos atrevemos a decirlo, el amor de la sociedad que se obstina en ver en ella solamente amor y dedicación). Así, según Casalegno, «dentro de esta relación, el hijo puede llegar a pensar que se le conceden todos sus deseos (o casi todos). En una dinámica de este tipo, la conciencia de los límites se vuelve más confusa. Así lo que explica Ehrenberg (2010) al hablar sobre este tema del «declive de las estructuras edípicas». Nicole Aubert y Vincent de Gaulejac (1991) parecen también confirmar esta hipótesis, demostrando que esos aprendizajes van a contribuir



La organización se preocupa de formar a su empleado, pero renuncia a ocuparse del aprendizaje del rol de este último, preocupándose más por el desarrollo personal.

a producir individuos en una búsqueda narcisista que vuelve a comenzar indefinidamente. En este modelo, «los individuos aspiran a la felicidad». Basándose en la investigación de Barbara Lefebvre (2018, «Generación: ¡Tengo el derecho!») y de Philippe Meirieu (2002), Casalegno concluye que a la transformación de la familia se unen las demandas de la sociedad de consumo, que propone modelos esencialmente narcisistas, dentro de una lógica de satisfacción de las **pulsiones inmediatas**.

Las mentalidades han cambiado, porque las personas piensan menos en su futuro como miembros de un colectivo, y más en su futuro personal, en su desarrollo personal.

En paralelo a la evolución individual, según Casalegno, las organizaciones dejan de ejercer su capacidad de *contención*. Al centrar cada vez más su preocupación en la rentabilidad, dedican cada vez menos recursos a la dimensión institucional. Además, «la institución se ha designado como aquello que pone obstáculos a la libertad de los individuos. La desinstitucionalización tendría por virtud aumentar la responsabilización y reforzar la capacidad de actuar de la persona» (Casalegno, op. cit.).

Y en Europa, mientras las empresas privadas miran hacia otro lado, las empresas públicas tienen prohibido incrementar la deuda pública y, por lo tanto, ya no pueden actuar como contrapeso frente a esta tendencia.

La organización se preocupa de formar a su empleado, pero renuncia a ocuparse del aprendizaje del rol de este último, preocupándose más por el desarrollo personal.

Se produce una forma de colusión entre la organización y el empleado: el desarrollo personal se convierte en la necesidad indispensable y narcisista para este último, que se tiene el **derecho a sentirse mejor**, respondiendo a la **pulsión inmediata** de conocerse, de la misma manera que con la cerámica o el yoga. Por su lado, la empresa se compromete a financiar para fidelizar al empleado, siguiendo una lógica de seducción; lo hace basándose en evaluaciones individuales, en planes de carrera profesional o en estados de disfunción, sin

ninguna reflexión enfocada en el sistema y en el rol. De hecho, ella los *anaboliza*, o los cura, pero sin ninguna lógica sistémica. El consultor ya no es un revelador de imágenes, un espejo, sino un maestro o un enfermero, destinado a iniciar el empleado en los códigos que, con anterioridad, la empresa y la sociedad se encargaban de enseñarle (Sainsaulieu 1977). Se podría decir que la empresa ausente o distraída financia la cura de las heridas causadas por su propia falta de compromiso.

Hay una colusión entre el empleado y la empresa en el sentido en que ambos se ponen de acuerdo para considerar útil el recurso a una solución individual e individualista, en vez de centrar la intervención en el sistema y en la asunción de un rol de la persona en el sistema.

Así, los miembros que se incorporan a nuestros seminarios son tan *resistentes* como siempre; sin embargo, llegan con estas nuevas características: su posición suele ser muy individualista, sin el apoyo de su organización. No están interesados en el rol, sino en desarrollarse y satisfacer sus propias pulsiones inmediatas, y les cuesta aceptar que el seminario que se les propone no tenga lugar más que una vez al año. Por ejemplo, un posible participante, después de haberse negado a inscribirse en un seminario, contactó con nosotros de nuevo poco después y nos preguntó ingenuamente: «Entonces, ¿qué pueden proponerme...?». Es un trámite de consumidor, que desea conocer la pesca del día en el muelle.

Al mismo tiempo, tenemos que hacer frente a esta declaración: «No tengo tiempo / No tengo dinero». En efecto, no se dan el tiempo porque están buscando un producto instantáneo, y no tienen el tiempo porque la organización no les autoriza; si los patrocina, la empresa protesta si se trata de mucho tiempo, y si no se implica, el empleado debe hacerlo durante su tiempo libre (fin de semana, varios días libres o días de recuperación). En cuanto al dinero, es evidente: cuando la empresa no lo financia, los empleados no tienen dinero, pues ellos deben financiárselo individualmente.

No se trata en este caso de la resistencia clásica del miembro que describimos aquí, sino más bien de una particularidad. Los tiempos más ajustados en nuestra

sociedad impiden poder tomarse el tiempo suficiente para un seminario y, por otra parte, los presupuestos cada vez están más reducidos, con un número cada vez mayor de miembros que se financian el seminario individualmente y que, por lo tanto, tienen dificultades para disponer de sumas significativas.

No estamos describiendo el apocalipsis, sino evocando todos los elementos que Bauman nos describe en la *sociedad líquida*. En su opinión, la *sociedad líquida* implica la inversión de la primacía del grupo sobre el individuo y sus múltiples consecuencias, entre ellas el rechazo de unas identidades fijas y definitivas, así como un ideal de desarrollo de sí mismo basado en la exploración y la reinención permanentes. Si nuestra sociedad se ha vuelto así, basada en la individualidad y desarrollando el conformismo de la individualidad (Bauman 1997; 1998; 2000), es inevitable que el producto «seminario» acabe por responder a este tipo de demanda. La globalización nos ha puesto frente a una *sociedad líquida* y es a esta a la que se trata de ofrecer una respuesta. Así, frente a tantas diferencias, emerge un producto cada vez más frecuente: el seminario corto.

¿Se trata entonces de juzgar, comparar, separar y diferenciar, o más bien de ver de qué manera, con estos nuevos datos, podríamos continuar haciendo nuestro trabajo y asumir nuestro rol de consultores de seminario?



En efecto, no se dan el tiempo porque están buscando un producto instantáneo, y no tienen el tiempo porque la organización no les autoriza;

B - EL FORMATO COMO ESPEJO INSTITUCIONAL

Las dos tipologías de seminarios se parecen y tienen, en parte, las mismas finalidades, pero no son lo mismo. Se podría creer, como lo creímos nosotros al principio, que un seminario corto es como un seminario largo, pero con menos sesiones, menos variedad de eventos y menos oportunidades de aprendizaje. Esta diferencia es, en realidad, más sutil.

Usando un símil, se podría decir que es como en la retórica, donde la metáfora se puede definir como una alegoría abreviada, y la alegoría como una metáfora ampliada; sin embargo, la manera de interpretar el contenido y su significado es distinta. La diferencia entre los seminarios cortos y los seminarios largos parece ser del mismo tipo. El seminario largo puede ser considerado como una alegoría de la vida, con un primer sentido, inmediato (por ejemplo: repetición, incomodidad, transformación), y luego un segundo sentido, que posee un valor de *metatextualidad* (por ejemplo: dimensión política, psíquica y espiritual) y una posibilidad infinita de interpretaciones y de sentidos ocultos. El seminario corto, en este caso, se parecería a la metáfora: inmediata, a veces imperceptible y a menudo enigmática.



El seminario corto es más inmediato, con una instantaneidad en el tiempo, y se puede definir como algo menos construido, más elíptico en sus descubrimientos, dando pistas inmediatas que a veces permanecen envueltas por su enigma.

Al igual que la alegoría perdió el sentido al término de la Edad Media porque un mundo totalizante erigido como sistema dio paso a la modernidad, así un seminario largo parecería a veces incomprensible para los individuos de la era posmoderna (Veneziani 1992, Digirolamo 1992).

El seminario corto, por tanto, es más inmediato, con una instantaneidad en el tiempo, y se puede definir como algo menos construido, más elíptico en sus descubrimientos, dando pistas inmediatas que a veces permanecen envueltas por su enigma.

En paralelo, una mayor cercanía al staff, fruto de un menor número de miembros, responde a la evolución de los tiempos; podemos decir que el modelo de seminario largo responde a los modelos de organización más tradicionales, *top down*, jerarquizados, estructurados, aprisionantes e incluso alienantes. Nosotros proponemos la hipótesis de que los seminarios cortos se asemejan más a organizaciones más celulares, desestructuradas, atomizadas, más cortas e inmediatas (por ejemplo, las *start-up*), que son sobre todo *bottom up*.

Esto es el reflejo de organizaciones y familias celulares, atomizadas y recompuestas.

El formato, en otros términos, se convierte en el espejo de una nueva modalidad de vida institucional de los miembros en su vida cotidiana. Dos formatos (largo y corto) frente a modelos diferentes.

Nos queda por ver qué evoluciones posteriores nos traerá la crisis de la Covid-19, con los efectos del confinamiento y del teletrabajo.



Como consultores, esto tiene un impacto en nosotros, incluso antes de impactar en los miembros, ya que el ritual se ve alterado por ello.

C - LOS RITOS Y LA RELACIÓN AL TIEMPO

Los ritos

En un seminario hay rituales. Durkheim (1912) nos dice que en una vida social, los ritos, para poder existir, necesitan una tribu que los practique (el grupo) y un mito que pueda darles sentido (la tarea fundamental).

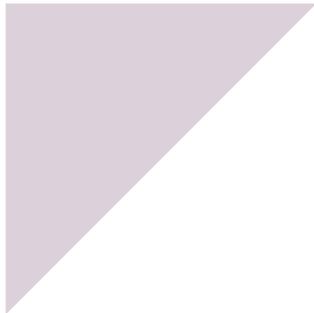
Con un número de miembros más reducido, una duración más corta y menos eventos, el staff, a modo de espejo, también es menos numeroso. Como consultores, esto tiene un impacto en nosotros, incluso antes de impactar en los miembros, ya que el ritual se ve alterado por ello.

Cuando venimos de una práctica del rol que da prioridad a los seminarios largos, cuando el modelo histórico es, para la mayoría, el seminario de Leicester del Tavistock Institute, cuando el momento central de la conferencia es el *Whole System Event*, entonces el seminario corto cuestiona algo en nuestra percepción. Lo que ocurre no es neutro para nuestro sistema de representación mental.

Imaginemos: empieza el WSE. Por un lado, una **parte suficientemente adecuada** del staff pasa a ser la dirección, que está compuesta por los directores, los administradores y los «conveniors», ellos mismos llamados a liderar en otros eventos **partes suficientemente adecuadas** de colegas consultores; por otro lado, otra **parte suficientemente adecuada** del staff toma el rol de consultores. La tarea conjunta es comprender cómo funciona un sistema amplio, complejo y, a menudo, incognoscible.

Frecuentemente, esas **partes adecuadas** del staff son más numerosas que la totalidad de un staff de un seminario corto.

¿Cómo definirse cuando la norma en la mente es que el despliegue del staff ocupe al menos medio día de la *General Staff Meeting*, dado que esta última es tan imponente y fruto de sabias dosis? Entonces, frente a seminarios más cortos, con despliegues hechos mucho más rápidamente, donde nada resulta imponente, hay algo en nosotros que vacila...



En pocas palabras, el mundo cambia y los rituales resultan alterados por ello.

No solo la relación con el número modifica los ritos, sino que también contribuyen los cambios tecnológicos al reducir la distancia y permitir más proximidad (móviles, wifi, acceso libre e individual a la familia y al trabajo, etc.).

Sin embargo, estos rituales permitían el establecimiento de un distanciamiento entre los miembros y el staff.

En los seminarios largos, estos rituales necesarios siguen presentes, marcan el principio del trabajo y crean ese distanciamiento; el número de participantes lo hace posible, o incluso necesario. Al mismo tiempo, el número de días y las dimensiones del territorio y de los eventos aumentan ese distanciamiento entre las dos categorías de participantes. Por otra parte, muchas veces los neófitos están tan ocupados en memorizar los territorios, entender las tareas de los eventos y asimilar este *infinito*, que tienen poco tiempo para darse cuenta de que el staff está actuando a su alrededor.

Y esa distancia amplía la *distancia*.

El staff adquiere una naturaleza divina, extraña y diferente, mientras que la *indiferencia*, la *desconfianza* y el *miedo* empujan al miembro a mantener la distancia. El staff es suficientemente numeroso para que los miembros no tengan tiempo ver todas sus proyecciones sobre el staff en su conjunto.

Esto evoca lo que decía una colega, luego de haber dirigido un seminario largo durante un tiempo: «Son seminarios donde se podría decir que el staff se posiciona como *su majestad*».

Sin embargo, en los seminarios cortos donde la distancia se encuentra reducida (el staff es menos numeroso), no solo los miembros tienen tiempo de proyectar sobre cada uno de ellos individualmente, sino que el número reducido lo hace casi necesario. Aquí todo está reducido, los eventos, los participantes y el territorio, y esto permite a los miembros acercarse muy rápidamente al staff, exigiéndole un esfuerzo suplementario para contener el proceso y evitar fenómenos de seducción o de colusión.

En realidad, la *majestad* no favorece solo al narcisismo del staff, sino que sirve a la vez para ofrecer a los miembros la posibilidad de explorar sus propias proyecciones, y al staff de protegerse.

Durante un seminario corto, el miembro del staff tiene la impresión de ser igualmente un objeto de proyección, pero sin tener el escudo mágico de la *majestad*. El fenómeno es extraño y merece ser vivido; es como si el emperador estuviera desnudo o, por lo menos, vestido con ropa deportiva...

En términos proyectivos, se podría decir que todos los participantes son un poco como los criados de Harpagón en «El avaro», obligados a asumir varios roles (proyectivos) al mismo tiempo.

La relación con el tiempo

Poco importa si los miembros han vivido ya una experiencia de este tipo; parece que saben perfectamente que el tiempo está contado, que no pueden, si desean explorar y aprender, dedicarse a rituales largos y que deben acelerar. Por ejemplo, la *ilusión grupal* de Anzieu (1984) ya no llega durante el segundo día; suele encontrarse presente ya al final del primero. La particularidad de estos seminarios es que se desarrollan mucho más rápidamente; el inconsciente grupal vigila para no desperdiciar el tiempo.

La limitación de la duración elimina muchos rituales, que en un seminario

largo preservan los errores y los *acting out*: cada mañana es igual a sí misma, los horarios se repiten, las *staff-meeting* también, y a lo largo de la semana, o de las semanas, los miembros del staff encuentran sus puntos de referencia.

Un primer tiempo para entrar en el seminario, después una fase donde se entra en el meollo del asunto y, por fin, comienza la fase de cierre; este tiempo tan bien marcado por sus cadencias no existe en los seminarios cortos.

En el formato corto, lo que acaba de comenzar va a terminar pronto; la ausencia de puntos de referencia se vuelve difícil de vivir para cada consultor, hace falta contenerse enormemente para evitar errores. El principio y el meollo del asunto se encuentran entrelazados y el cierre llega muy rápidamente.

Entonces, frente a una prueba de este tipo, ¿qué debe hacer el miembro del staff?

En ese momento es cuando la similitud mencionada anteriormente nos resulta útil: exactamente como la alegoría, un seminario largo puede ofrecer varios significados, es decir, múltiples aclaraciones y profundizaciones, la posibilidad de mirar plenamente la vida de un individuo y de explorar al máximo lo que está escondido, abriendo el camino a múltiples interpretaciones y roles y numerosos caminos de transformación. En cambio, en un seminario corto se trabaja más en el terreno de la metáfora, en la rapidez de la imagen, y esta última es suficientemente inalcanzable como para que llegue a ser importante dedicarse y concentrarse de lleno en ella; y, de esta manera, limitar los campos de investigación para ofrecer al miembro la posibilidad de comprender y empezar a transformar un aspecto fundamental de su sistema de representación mental.

Como falta tiempo, el staff tiene la necesidad absoluta de no caer en la ilusión de la omnipotencia. No podremos hacerlo todo, es importante conseguir limitar el trabajo a un enfoque más reducido para cada miembro. Por otro lado, y es una ventaja si el evento es corto, no hay nada que obligue a que sea único, al contrario, este tipo de eventos tiene la ventaja de que se puede repetir con más frecuencia y así ofrecer a los miembros la posibilidad de trabajar por etapas sucesivas, en un trabajo que va y viene entre el aprendizaje a través de la experiencia y su vida institucional.

La dimensión de la extensión es lo último que deseamos confrontar. Porque un seminario largo conlleva ese tiempo casi infinito (extendido justamente), el territorio incognoscible y el grupo inmenso. Ahora bien, estos elementos definitorios son los de las grandes instituciones. La particularidad relativa al tamaño de esas instituciones es el hecho de observar en ellas el aumento del fenómeno burocrático y, por ese camino, provocar alienación (Crozier 1964 y 1977). El seminario largo, espejo de la organización tradicional, ampliamente burocrático como lo define Crozier, lleva en sí una *consecuencia espejo*: el hecho de que uno de los sufrimientos recurrentes en los seminarios tradicionales pueda ser una especie de alienación. Parece que esta última desaparece en los seminarios cortos debido a la rapidez y la proximidad. Nos parece muy importante señalar esto, porque, por otro lado, el resto de otros elementos están presentes. En las dos tipologías de seminarios encontramos todos los elementos que Anzieu (op. cit.) describe como portadores de la *ilusión grupal*, o sea, la desinversión en relación con la realidad externa y la sobreinversión en el grupo, las regresiones cronológicas, tópicas y formales, la herida narcisista clásica que activa la situación grupal, causando la amenaza angustiosa de la identidad del Yo, la dimensión ucrónica y utópica de los grupos y, por último, el grupo utilizado como mecanismo de defensa.



Como falta tiempo, el staff tiene la necesidad absoluta de no caer en la ilusión de la omnipotencia.

D - LA IMPORTANCIA DE LA METODOLOGÍA Y LA DIMENSIÓN ÉTICA DEL TRABAJO

En esta situación, el staff no recibe ayuda; a imagen de las organizaciones de las cuales proviene la mayoría de los miembros, el seminario es también una institución (temporal) frágil, poco estructurada, que presenta considerables riesgos en las fronteras y donde, a menudo, los roles se superponen, generando una inevitable ansiedad. Esta ansiedad está alimentada por la ausencia de rituales bien establecidos, la ausencia de relaciones sociales conocidas y definidas desde hace mucho tiempo y la ausencia de habilidades que se transmiten durante décadas con sus prohibiciones.

Ya no se trata, ante el *declive de las instituciones*, de producir la mejor hipótesis de trabajo, de verificar la adaptación de nuestras hipótesis a lo que se

ha producido en el sistema. En este contexto, el consultor está presente para hacer vivir y explorar los primeros rudimentos de relaciones grupales. Al igual que Dante, cuya alegoría empezaba a ser incomprensible para los florentinos del siglo XVI (Digirolamo op. cit.), las nociones de sistema, de rol y de fronteras les parecen complejas a los individuos posmodernos y un trabajo de descubrimiento y de comprensión mediante la experiencia vuelve a ser indispensable de antemano.

Entonces, ¿cómo se puede conseguir, con tanta fragilidad, rapidez y falta de verificaciones de sus hipótesis, un trabajo que sea respetuoso, deontológico, sin inducciones y sin brutalidad?

Creemos que la práctica del oficio y la experiencia conllevan esta capacidad de contención tan esencial para este tipo de trabajo. Sin embargo, la metodología y los conocimientos especializados pueden convertirse en dogmas y fuentes de esclerosis; entonces, ¿cómo podemos regularnos?

Baumann nos ofrece una respuesta: frente a una *sociedad líquida*, la respuesta tiene que ser ética. En su opinión, el fundamento de la ética y de la responsabilidad moral tiene una matriz presocial (Bauman 1993). En otras palabras, y a diferencia de nuestras costumbres sociales, no son el mayor número y la conformidad con las instancias sociales lo que nos permite verificar si somos éticos, sino nuestro sentido moral presocial.

Si la cuestión para definir nuestro trabajo es ética, entonces más vale ponerse de acuerdo sobre lo que esto significa. En este contexto, Laurent Bibard y su visión de la ética de la transformación (Bibard 2020) pueden ayudarnos muchísimo: «El término “ética” se refiere sobre todo al origen, simplemente a la noción de “comportamiento” corto - ya sea que un comportamiento se considere “bueno” o “malo” - [...] constatando que el término “moral” tiene el mismo sentido etimológico que el que acabo

» Baumann nos ofrece una respuesta: frente a una *sociedad líquida*, la respuesta tiene que ser ética. En su opinión, el fundamento de la ética y de la responsabilidad moral tiene una matriz presocia



Sin embargo, en su opinión, existe lo que él denomina «un ángulo muerto que hace que, por el hecho mismo de que garantizamos de forma excelente tal o cual operación, nos escondemos inevitablemente de su dinámica»

de mencionar para la ética». Partiendo de la etimología, demuestra que «se es capaz de hacer verdaderamente bien el trabajo solamente a partir del momento en el cual *no se piensa o no se necesita pensar en ello para hacerlo*» y «llegamos a no pensar en lo que tenemos que hacer a partir del momento en el cual hemos repetido suficientemente una operación o transacción, para *interiorizar* su dinámica en forma de *reflejo*». Sin embargo, en su opinión, existe lo que él denomina «un ángulo muerto que hace que, por el hecho mismo de que garantizamos de forma excelente tal o cual operación, nos escondemos inevitablemente de su dinámica».

Así, se corre el riesgo de que, si no se critica nunca el fundamento de una práctica, se acabe por interiorizar que algo debe hacerse así y no de otra manera, quedando absolutamente convencidos de estar en lo cierto.

Sin embargo, para él vuelve a ser primordial que, para evitar cualquier desviación (inmovilismo, deficiencias o corrupciones desapercibidas de los sistemas), se sea capaz de tomar distancia, de dudar y de cuestionar nuestras propias prácticas, nuestras orientaciones o nuestras prioridades. Así, si deseamos ser éticos, es indispensable dominar automáticamente el trabajo, sabiendo innovar y cuestionarse continuamente. Por lo tanto: «Lo que ocurre en las dos constataciones mencionadas anteriormente es una tensión irreductible entre vivir y pensar, entre hacer y reflexionar, entre el reflejo y la duda». Eso no es tan fácil, y él también lo demuestra: «La teoría de las organizaciones, la presuposición del saber en los planos individual y colectivo, favorece la repetición de operaciones y de comportamientos ya conocidos, inhibiendo, a veces de manera profundamente perjudicial, la capacidad de innovación, de creatividad, de invención y de cambio de los actores, sobre todo en una situación de crisis» (Weick 1988; 1990 y Weick-Sutcliffe 2007). Es interesante señalar que lo que caracteriza una situación de crisis es que toda noción de rutina desaparece. Debido a su duración, la rutina no puede instalarse en un seminario corto, y este tipo de evento acaba entonces por parecerse a una situación de crisis.

En otras palabras, si queremos seguir siendo éticos, debemos recuperar todo nuestro saber hacer e innovar, pero sin caer en la histeria de la innovación, que nos haría volver a caer en el no saber hacer y, por lo tanto, en la falta de ética.

Así hemos evocado los fenómenos de rutina y de repetición, de ritualidad y de sacralidad (Durkheim, op. cit) como elementos fundamentales del estudio comparativo de estos tipos de seminarios. Aunque la conformidad aporta valor ético y garantía en el saber hacer como lo hace en los seminarios largos, estos generan el riesgo de volvernos inmóviles y deficientes (pues somos inmóviles). Los seminarios cortos, en cambio, tan innovadores, generan el riesgo de improvisación absoluta, un comportamiento que no es ético.



Es entre ambos que podemos encontrar la seguridad de un trabajo que corresponde a lo que un miembro tendría que esperar de nosotros.

Entre estos dos casos podemos encontrar la garantía de un trabajo que corresponde a lo que un miembro debería esperar de nosotros.

Antes de afrontar la realidad sobre el terreno, a través de las experiencias de diferentes seminarios cortos, se puede proponer una síntesis de nuestras reflexiones.

Los cambios sociológicos e institucionales nos permiten ver el fenómeno de los seminarios cortos como un reflejo de nuestro tiempo, un lugar donde puede empezar el aprendizaje grupal e institucional que anteriormente la sociedad misma daba a los miembros. Sin embargo, estos últimos, por su ausencia de rituales, de tiempo y de distancia, nos exponen a peligros en términos de contención y de fronteras, y es a esto a lo que los consultores deben prestar atención sobre todo, mediante un uso atento de la metodología y un staff suficientemente equilibrado entre la experiencia y la innovación.

Los seminarios cortos

Las consideraciones generales que hemos presentado en la primera parte se basan en nuestras experiencias comunes en varios seminarios cortos. De ellos, hemos elegido hablar del seminario de la Asociación Actis en Barcelona, el de Motus en Turín, y el de InnovAcción en Lima. El ejemplo peruano nos parece muy rico y estimulante, sobre todo teniendo en cuenta la diferencia entre las sociedades latinoamericanas con respecto a Europa y América del Norte, tal como mencionábamos en la primera parte.

Los tres eventos que hemos elegido para dar testimonio de la experiencia de estos seminarios permitirán precisar ciertos puntos de nuestro análisis.

No se trata de presentar un curso histórico preciso, ni de dar una continuación lógica a los acontecimientos, sino más bien de restituir una atmósfera, tan impregnada de imprecisión como rica en interpretaciones.

Deseamos referirnos al seminario internacional piloto *Body Soul&Role*, que sin duda alguna ha inspirado otros seminarios «cortos» que han tenido lugar posteriormente. Este seminario, diseñado por Shelley Ostroff y David Gutmann, tuvo lugar en Neve Shalom, Israel en 1999, copatrocinado por IFSI (Francia) y Tmurot (Israel).

Con una duración de tres días, este seminario internacional sobre la Salud y la Vitalidad en las Organizaciones tiene la particularidad de poner de manifiesto las relaciones entre el cuerpo, el espíritu o el alma y los roles asumidos por los miembros en una institución. Posteriormente, se organizaron seis ediciones hasta el año 2005, de las cuales cuatro ediciones tuvieron lugar en Bélgica y dos en Italia. Las instituciones organizadoras fueron las siguientes: en Bélgica, *Le Corps, l'Esprit et le Rôle*, por la FIIS B Fondation Internationale de l'Innovation Sociale - Bélgica¹; e IFSI FIIS (France) International Forum for Social Innovation - Forum Internacional de Innovación Social; en Italia, *Corpo, Spirito e Ruolo*, Association THALOS - Centro di Cultura Psicoanalitica, onlus - Bari, IFSI FIIS, FIIS-B, e ISMO Interventi e Studi Multidisciplinari nelle Organizzazioni, Milán. Creemos que este seminario se podría tratar en un artículo propio, retomando la reflexión y los testimonios de los miembros que lo vivieron como experiencia. Esa es la razón por la cual no está incluido en el presente artículo.

¹ FIIS-B asbl cambió su nombre a MaTRIS asbl en 2006, Matrice pour la Transformation des Rôles et l'Innovation Sociale asbl.

A - LOS TALLERES ACT 2009: AUTORIDAD. COOPERACIÓN. TRANSFORMACIÓN

Pere Novella

ACT es el más antiguo de los seminarios que presentamos aquí y, como suele pasar, su origen proviene de una amplia reflexión que ya había movilizó varias organizaciones, colegas y asociaciones en Europa y en otros lugares.

Los talleres ACT 2009 fueron organizados por la «Associació per a la Cooperació i la Transformació Institucional i Social» (ACTIS) y el «Forum International de l'Innovation Sociale» de París.

Se realizaron tres talleres no residenciales en Barcelona en el año 2009. Se diseñaron teniendo en cuenta que los participantes podían asistir a un taller, a dos o a los tres.

En cada taller se desarrolló un concepto fundamental:

Autoridad (ACT 1).

Cooperación (ACT 2).

TransformAcción (ACT 3).

Los miembros del Staff fueron los mismos y realizaron actividades de enero a julio del 2009.

Los talleres ACT 1 Autoridad —31 de enero y 1 de febrero— y ACT 2 Cooperación —6 y 7 de junio— tuvieron la misma estructura, con trece sesiones cada uno, y en el mismo orden. De las trece sesiones de cada taller, dos fueron GAT.

A los participantes del Taller ACT 1 se les ofreció la posibilidad de continuar los GAT que se iniciaron en el taller, con los mismos consultores, mediante la realización de tres sesiones de Grupo de Análisis de la TransformAcción Seguimiento (GATS). La tarea de los GATS era analizar las experiencias, los roles, las transformAcciones en sus instituciones de pertenencia entre el Taller ACT-1 y el Taller ACT-2. Se realizaron tres sesiones GATS, mensualmente, en marzo, abril y mayo.

En el taller ACT 3 TransformAcción —3, 4 y 5 de julio—, se amplió la duración del taller y el número de sesiones a dieciséis.

Pere Novella

Terapeuta individual y Familiar

Consultor

Ex-Presidente de la
Asociación para la Cooperación
y la Transformación Institucional
y Social (ACTIS)

perenovella@gmail.com



Se amplió también el número de GAT, que pasó a ser de cuatro. Es decir, una cuarta parte de las sesiones fueron GAT. La última sesión de ACT 3 fue un GAT, que se inició después de la Sesión Plenaria Final.

Se amplió también el número de GAT, que pasó a ser de cuatro. Es decir, una cuarta parte de las sesiones fueron GAT. La última sesión de ACT 3 fue un GAT, que se inició después de la Sesión Plenaria Final.

Los datos mencionados permiten evidenciar la importancia que se dio a las sesiones GAT y GATS en los Talleres ACT 2009.

De nuestra experiencia en los Talleres ACT 2009, podemos destacar tres consideraciones:

1. La conveniencia, en «talleres o seminarios cortos», de diseñar un número suficiente de sesiones tipo GAT. En los talleres ACT 2009, el número total de sesiones fue de 45, 11 de las cuales fueron GAT (8) o GATS (3). El porcentaje fue del 24 %.
2. Las tres sesiones GATS fueron suficientes y permitieron a los participantes analizar las experiencias, los roles y las transformaciones en sus instituciones de pertenencia. Estas sesiones fueron valoradas muy positivamente tanto por los participantes como por los miembros del Staff.
3. Respecto al Staff, la experiencia en este evento nos permitió tomar conciencia de la importancia de los aspectos mencionados en la primera parte del artículo, es decir sus miembros han de contar con experiencia, responsabilidad y ética.

Nos gustaría enfatizar la importancia del aspecto de las sesiones de revisión y aplicación (llamadas GAT) en este proceso. De hecho, mientras que en un seminario largo este tipo de sesiones de reflexión, que permiten a los miembros discernir sobre los roles que toman, llegan muy rápidamente y permiten apoyar al miembro en un momento en que todavía se encuentra en la fase

de descubrimiento e investigación, en el seminario corto, aunque esta sesión llega con la misma rapidez, el miembro ya está en plena acción y se está acercando al desenlace del seminario. Por lo tanto, el impacto es muy diferente, el efecto se parece un poco al de un escurridor, y resulta indispensable ofrecerle, proporcionalmente, un mayor número de sesiones de revisión.

Por otro lado, la innovación había consistido, en los GATS, en crear un dispositivo que seguía al miembro entre las experiencias de los seminarios. Esto aportaba dos ventajas: un espacio de reflexión que permitía contener posteriormente al miembro, para que pudiera seguir teniendo apoyo en su proceso de transformación y, al mismo tiempo, renovar los elementos de la *ilusión grupal* manteniendo un proceso colectivo que daba vida al encadenamiento de los seminarios. En una imagen, una especie de paso japonés, entre una isla y otra.

B - EL SEMINARIO DE PASSO Y DE MOTUS: DESEO, ROL E INSTITUCIÓN

Béatrice Depeursinge-Burri, Leonardo Veneziani

Este seminario fue creado en 2015 por la asociación Passo, y su primera edición tuvo lugar a principios de enero del 2016. Desde la creación de Motus (Passo se ha convertido en una parte integrante de Motus), se ha concebido como un seminario anual que, en diciembre 2020, llegará a su 6.^a edición. Fue dirigido por Leonardo Veneziani en las tres primeras ediciones y, desde la edición de 2018, está dirigido por Antoine Legrand. Se realiza en un fin de semana y sus dos primeras ediciones fueron no residenciales. Desde entonces, se lleva a cabo a orillas del lago Maggiore, en Arona, cerca de Belgirate, donde Motus tiene parte de sus raíces.

Fue concebido como un seminario que ofrecía a los miembros la posibilidad de descubrir y comprender el trabajo de las «group relations» y de transformación de las organizaciones; por este motivo, los miembros viven la experiencia de un gran sistema, de pequeños sistemas, de un evento que permite explorar las dinámicas entre los diferentes subsistemas y sesiones de revisión y aplicación (GAT), así como, obviamente, sesiones plenarios de apertura y de clausura.

Béatrice Depeursinge-Burri

Miembro del consejo directivo
de Motus

Consultora (staffs de seminarios
en Italia, Francia, Cuba, Peru)

Sofróloga

Ex-dirigente de institución
medico-social en Suiza

beatrice.depeursinge@gmail.com



La experiencia de ACT
se integró en el momento
de la creación, con la presencia
de un número significativo de GAT

La experiencia de ACT se integró en el momento de la creación, con la presencia de un número significativo de GAT; las evidencias aparecidas durante ACT habían llevado a buscar un staff suficientemente equilibrado. Deseábamos ofrecer a jóvenes consultores la oportunidad de asumir, por primera vez, un rol en un staff, pero manteniendo al mismo tiempo un dispositivo suficientemente equilibrado. Esta precaución se había reforzado con experiencias semejantes, vividas por algunos de nosotros en Europa algún tiempo antes, donde la presencia de un número demasiado grande de consultores con menos experiencia había causado problemas significativos de respeto de fronteras.

De hecho, no se trata de convertirse en prisioneros de su propia generosidad o de su espíritu de innovación. Frecuentemente se cree que un seminario corto podría ser una excelente primera experiencia para los consultores menos experimentados. No es así. La duración no está relacionada con la facilidad. De nuevo, es importante trabajar en nuestra jerarquía en la mente: se atribuye más importancia a un seminario largo porque este posee una dimensión teórica interpretativa importante, a través del WSE y las hipótesis de trabajo que resultan, y además porque está mucho más elaborado en términos de complejidad.

Sin embargo, la repetición de las tareas, ya mencionada, y el proceso ritual, así como el gran número de colegas que pueden garantizar un apoyo a los menos experimentados, aseguran al principiante un marco necesario para encontrar sus marcas y poder asumir su autoridad. El seminario corto, por su rapidez, no permite esta creación de puntos de referencia y, por tanto, resulta difícil de vivir para un consultor que comienza.

Después de las dos primeras experiencias, habíamos observado que los miembros estaban deseosos de profundizar el trabajo.

Por otra parte, habíamos podido verificar que, en Motus, la experiencia del evento era suficientemente sólida y se había asimilado para evolucionar en este sentido. Se tomó la decisión de aumentar la duración y la intensidad, convirtiéndolo en un seminario residencial, pero manteniendo una noción de tiempo corto. Nuestra percepción durante la transición del primer formato al segundo fue que todos los elementos relativos a la *ilusión grupal* se veían reforzados considerablemente, así como la posibilidad de trabajar en las tres dimensiones: política, psíquica y espiritual.



Se tomó la decisión de aumentar la duración y la intensidad, convirtiéndolo en un seminario residencial, pero manteniendo una noción de tiempo corto.

Siguiendo siempre el camino de ACT, aunque en formato anual y único en este sentido, DRI fue siempre concebido por la organización y los miembros que participaban como un recorrido que se iba a repetir, no obligatoriamente cada año, sino incluso con pausas de uno o más años entre dos seminarios. En las cinco primeras ediciones, el porcentaje de los que han repetido una experiencia alcanza alrededor del 20 %.

Al mismo tiempo, el seminario se ha beneficiado mucho de su formato para constituir un recorrido de acercamiento a los seminarios largos, y hoy en día alrededor del 30 % de los miembros ha tenido al menos una experiencia con un seminario largo.

En otras palabras, para la mitad de los miembros esta experiencia ha sido un trampolín hacia una exploración posterior.

El aspecto significativo, en nuestra opinión, es que este seminario, aunque constituye una tipología de trabajo fuertemente anclada en la dimensión sociológica descrita en la primera parte, no es un fin en sí mismo y permite a una parte importante de los miembros acercarse más fácilmente a otras experiencias.

Es importante señalar que todos los miembros de DRI tuvieron la oportunidad de contar con apoyo de tipo GAT al terminar su seminario. Este apoyo se propone sistemáticamente y se efectúa individualmente a petición del miembro durante tres horas de consulta que permiten ofrecer al ex-miembro un trabajo de discernimiento después del seminario.

La experiencia de los GATS había nutrido conscientemente, y mucho más inconscientemente, la reflexión de la organización. Este dispositivo, previsto en los reglamentos de la asociación para cualquier miembro de los seminarios (respetando una disposición legal italiana relativa a las obligaciones de las asociaciones para sus miembros activos o de seminarios), ofrece así un espacio de *contención* posterior al seminario y la posibilidad de establecer un vínculo entre un seminario acabado y otro futuro.



La experiencia de los GATS había nutrido conscientemente, y mucho más inconscientemente, la reflexión de la organización.

La formación de los consultores a través de un dispositivo de aplicación

A partir de 2017, Motus se encontró con la dificultad de formar a sus propios adherentes en el rol de consultor de staff. Por una parte, algunos acuerdos de colaboración con otras organizaciones que ofrecían un subseminario de formación estaban llegando a su fin natural y, por otra parte, las dificultades de financiación de los seminarios largos en el extranjero representaban un verdadero obstáculo para algunos colegas.

Motus organizaba ya otros seminarios de mayor duración, así como un seminario largo en el Congo (a partir del 2019), destinado a proponer la aplicación a los colegas africanos. Sin embargo, los primeros eran temáticos y no tenían la vocación de acoger un subseminario de aplicación, y este último presentaba problemas evidentes de presupuesto. Así nació la idea de un dispositivo que permitía la aplicación y que se creó en 2017. Aunque retomaba el modelo habitual de la aplicación, la idea principal consistía en inspirarse en los seminarios ACT y en su proceso iterativo, proponiendo a quienes recibían formación un programa de dos años.

Esos dos años permitían tener un número suficiente de sesiones de revisión en las cuales se pudiera ejercer el rol (GAT), así como un número suficiente de sesiones para prepararse. Para preparar a los miembros para el rol que van a asumir y para preparar la ética de este enfoque, dos talleres enmarcan el evento de la aplicación (uno antes y otro después de cada seminario).

A partir del momento en que los miembros de la aplicación han terminado su formación y expresan el deseo de incorporarse a un staff, el sistema les ofrece dos oportunidades para seguir profundizando en el nuevo rol y

explorándolo. La primera oportunidad es la de ser coanimador con un consultor experimentado de uno de los dos talleres anuales de la asociación. La segunda permite participar en el trabajo de consulta de la asociación. Esta última oportunidad permite participar en el trabajo de Intervisión colectivo. Los consultores empiezan así teniendo la oportunidad, en un primer momento, de observar, escuchar e intervenir completando la formación, y luego, en cuanto se sientan preparados, pasan al rol de consultor en el marco de seguimiento colectivo, que los ayuda a progresar, como si formaran parte de un staff.

El ritmo, la eficiencia y la consecuente trampa

A partir de la tercera edición, es decir, cuando el seminario se volvió residencial, notamos que la dimensión del ritmo adquiría mucha importancia. Por supuesto, con la tarea de la coordinación ampliándose, el staff descubre que tiene que manejar muchas más problemáticas en un tiempo determinado y que no ha cambiado. En consecuencia, hay más cansancio y más ansiedad para el staff. Sin embargo, ese no es el elemento esencial. Esta importancia del ritmo proviene ante todo de los miembros. Como suele ocurrir, sus deseos de explorar y de comprender los empuja a moverse más rápidamente. Se implican con fuerza y, para aprovechar al máximo el tiempo limitado que tienen, trabajan más arduamente para superar las resistencias del sistema. Esto genera una aceleración del ritmo de trabajo que exige más del staff. Tenemos la impresión de que el sistema queda bajo presión, porque sus miembros (y los miembros del staff a su manera) comparten un deseo de eficiencia para explorar la tarea y lograr transformar su rol en un lapso de tiempo muy corto.

➤➤ Este deseo de eficiencia puede constituir una trampa en el sentido de que a los miembros del staff les podría resultar difícil contener su deseo de pedagogía.



Aun cuando el seminario sea corto, es importante permitir que los miembros exploren y aprendan, aunque se pierdan un poco por el camino y necesiten tiempo para reencontrarse, también después del seminario.

famosa fórmula «no memory, no desire» (Bion, 1967) para convertirla en «with memory and desire».

Aun cuando el seminario sea corto, es importante permitir que los miembros exploren y aprendan, aunque se pierdan un poco por el camino y necesiten tiempo para reencontrarse, también después del seminario.

El peligro para el staff es real: la ausencia de ritualidad, la masa de tareas que tiene que llevar a cabo en poco tiempo y la presión que puede derivarse de la voluntad de que no se pierdan ocasiones de aprendizaje, pueden llevarlo a esta situación.

En varios casos, hemos observado que la rapidez del seminario, relacionada con el miedo de los miembros de perderse una oportunidad importante de aprendizaje, generaba una sensación de malestar en algunos colegas. Comparando las reacciones de los diferentes integrantes del staff, la hipótesis sería que contar con mucho tiempo aporta seguridad (a pesar del gran empeño psíquico y físico que requiere), mientras que contar con poco tiempo genera una situación de ansiedad (aunque, paradójicamente, se creería que resulta más fácil). Estas son las experiencias que nos han llevado a observar en esta tipología de seminario varios riesgos relativos al ejercicio del rol de los consultores y que nos empujan a recomendar (en primer lugar a nosotros mismos) que se preste atención a su composición.

Este deseo de eficiencia puede constituir una trampa en el sentido de que a los miembros del staff les podría resultar difícil contener su deseo de pedagogía. El riesgo sería perder el rol de espejo y reducir la distancia dando explicaciones. En un tiempo reducido y con un sistema más pequeño (es la experiencia de DRI), las grandes exigencias de los miembros, la impresión de que el tiempo pasará rápidamente y con unos miembros que en su mayoría son nuevos, la tentación de ayudar puede poner al consultor en un rol de profesor, en inducción y espera, y por tanto invirtiendo la

C) ENCUENTRO – CIGAL CONFERENCIA DE RELACIONES GRUPALES

Alfredo Bambarén

La Conferencia CIGAL “**Comunidad, Identidad, Gestión, Autoridad y Liderazgo**” fue organizada por la Facultad de Gestión y Alta Dirección (FGAD) de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) e InnovAcción – Grupo para el Diseño y la Transformación Institucional (Lima, Perú). Tuvo lugar entre el 11 y el 13 de julio de 2019 en el campus de la PUCP. Su preparación tomó quince meses y tuvo cinco tareas principales:

1) Conformación de un **Comité interinstitucional** integrado por siete miembros: tres de cada institución y uno de ambas, sesionando cada tres semanas, con reuniones periódicas intermedias entre el director de la FGAD y el presidente de InnovAcción.

2) Suscripción de un **Convenio Marco de Colaboración** institucional con la finalidad de «*contribuir a generar una mayor consciencia, transparencia y sostenibilidad en el país, como alternativa a la fragmentación y polarización que se observa en la sociedad, la cultura y la política*». Los roles de **director** y **director asociado de la Conferencia** recayeron en el presidente de InnovAcción y el director de la Facultad, respectivamente.

3) Exploración de la noción de **gestión** y comunidad universitaria en el contexto nacional. ¿Cómo contribuir a la formación de nuevos gestores en un contexto-país de crisis de gestión generalizada en el que nuestra manera de hacer las cosas está en entredicho? Por ejemplo, los cinco presidentes de la República que nos representaron como país desde 1985 se encontraban en prisión, detenidos o perseguidos por la justicia, lo cual nos refleja y afecta como sociedad.

4) CIGAL emerge, por lo tanto, como un **concepto contenedor** de la Conferencia que conlleva una cuestión ética: «*Eres de la comunidad cuando tomas un pequeño rol dentro de ella*». Una de nuestras primeras hipótesis de trabajo fue que rol y **Comunidad** evocan el sentido de pertenencia, lo que, a su vez, condujo a la asociación entre **Gestión** y **Gestación**, formando un par complementario en el que uno alude a lo externo operativo y el otro a lo interno creativo. Ambos términos comparten una misma etimología (*gerere* = llevar). Gestión como llevar a cabo y Gestación como llevar encima. Es así que el gestor administra, gerencia y también concibe, forma y pare su rol en comunidad. En ella construye su Identidad a través del intercambio entre aquello que el gestor/gestante trae consigo y aquello que está en la comunidad de la que forma parte. De esta manera surgieron tres componentes: **Gestión, Identidad y Comunidad**.

Alfredo Bambarén

Economista, Magister en Coaching Ontológico

Gerente Corporativo de Relaciones Comunitarias en IRSA – Grupo Glencore (Perú)

Docente Universidad Ricardo Palma, Presidente de InnovAcción – Grupo para el Diseño y la Transformación Institucional
abambaren@innovacion-grupo.com



El término CIGAL generó diversas asociaciones en el Comité y entre otros colegas. Una de ellas se refirió al francés *cigale* y a la fábula de Esopo sobre «La Cigarra y la Hormiga».

Autoridad y Liderazgo, emergen del análisis del contexto de crisis sociopolítica e institucional agudizada en el Perú en los años 2017-2018: revocatoria presidencial, cuestionamiento al Congreso de la República, rechazo sin precedentes a los poderes del Estado y Referéndum nacional para eliminar la inmunidad parlamentaria.

El término CIGAL generó diversas asociaciones en el Comité y entre otros colegas. Una de ellas se refirió al francés *cigale* y a la fábula de Esopo sobre «**La Cigarra y la Hormiga**». Una canta en verano y se burla de la otra mientras trabaja, luego le pide alimento en invierno y esta se lo niega. Nuevamente la ética y la justicia. En este ejemplo, la fábula, como narrativa corta y símil de esta Conferencia, refuerza la analogía que presentamos en la primera parte

de este artículo al comparar metáfora y alegoría con seminarios cortos y seminarios largos, respectivamente.

5) Incorporamos el **Encuentro** en CIGAL como experiencia del Gestor. Más allá de «encontrar», hallar o descubrir el rol, está el encuentro con «el otro» y consigo mismo. El hebreo ilustra bellamente el sentido oculto de Encuentro. La palabra **LIMSÓ**, que significa «encontrar», comparte las mismas raíces con **MESIUT**, que significa «realidad», como aquello que encontramos en nuestro camino y nos ofrece resistencia. Como el agua en una piscina que se transforma en un cuerpo que al andar se nos resiste. Es la vida misma del gestor/gestante asumiendo su rol y transformándolo en su encuentro con «el otro».

La Conferencia

Participaron veinticinco miembros peruanos procedentes de Lima y las regiones de Moquegua, Iquitos y La Libertad; y una mujer salvadoreña. Dieciséis mujeres y nueve hombres entre 20 y 65 años (promedio de 39 años), de los sectores empresarial y educativo, de organizaciones gubernamentales y ONG. Por la PUCP participaron seis estudiantes y cuatro funcionarios (directivos y administrativos). Dos miembros cuya expectativa era la de desarrollar competencias de gestión administrativa se retiraron el primer día. El staff lo conformaron diez miembros: director y director asociado, dos coordinadores y seis consultores. Se contó con trece territorios, incluyendo salas de staff y coordinación.

Los trabajos de «Aquí y ahora» y «Reflexión» se distribuyeron en dieciocho sesiones y seis tipos de eventos: Plenarias de Apertura (1) y Cierre (1); Gran Comunidad (3); Comunidades (4); **EIG - Evento Intergrupos de Gestión** (5); Matriz Social de Sueños (2) y GET - Grupos de Estudio para la Transformación (2). Los GET tuvieron una duración de 1:30 h, a diferencia del resto, que fue de 1:00 h.



El impacto de esta denominación en los eventos de Gran Comunidad (Macrosistema) y de Comunidades (Microsistemas) se dejó sentir cuando los miembros empezaron a llamar a las «comunidades», «mi pequeña comunidad». El sentido de pertenencia [«mi»] a las respectivas «pequeñas comunidades» llevaba una fuerte carga afectiva.

Uno de los primeros desafíos fue reforzar la dimensión humana en la transformación institucional y relaciones grupales, tratándose de un evento de tres días con la estructura de un seminario de seis días, cuya tarea primaria es *«aprender desde la experiencia a descubrirnos como gestores de nuestra propia vida y de las comunidades a las que pertenecemos, transformando nuestros roles a través del ejercicio de nuestra autoridad y liderazgo»*.

Vimos que el sentido de «comunidad» podría enganchar —a nivel consciente e inconsciente— con el propósito de la Conferencia. En el Perú, la voz quechua ayllu (comunidad, tribu, stirpe, familia ampliada) conecta directamente con las raíces, identidad y culturas originarias.

El impacto de esta denominación en los eventos de Gran Comunidad (Macrosistema) y de Comunidades (Microsistemas) se dejó sentir cuando los miembros empezaron a llamar a las «comunidades», «**mi pequeña comunidad**». El sentido de pertenencia («mi») a las respectivas «**pequeñas comunidades**» llevaba una fuerte carga afectiva. En el Perú se utiliza mucho el diminutivo para expresar afecto; sin embargo, el sustantivo «comunidad» no tiene diminutivo; por ello, el adjetivo «pequeña» expresa más el afecto que el tamaño. Estas expresiones me dejaron sentir la ternura como necesaria para la transformación institucional. ¿A dónde nos lleva este encuentro, esta **MESIUT**?

Evento Inter grupos de Gestión - EIG

La tarea primaria fue *estudiar el relacionamiento recíproco y la relación dentro y entre grupos, a la vez de explorar la vida organizacional de CIGAL en el «aquí y ahora»*.

Dispusimos de ocho territorios: uno para RELACIONAMIENTO INTERGRUPOS, uno para el MANAGEMENT, cinco para cada uno de los grupos CIGAL: COMUNIDAD, IDENTIDAD, GESTIÓN, AUTORIDAD y LIDERAZGO; y uno para los CONSULTORES. Los miembros del sistema debían organizarse en cinco subsistemas, a su libre elección, en los cinco territorios que estaban a su disposición. Cuatro de los cinco territorios tuvieron un consultor específico asignado, excepto GESTIÓN, que no tuvo consultor; sin embargo, podía acceder a la consultoría a su solicitud.

El MANAGEMENT contó con cinco integrantes: director, director asociado, una coordinadora, *convenior* de la Gran Comunidad y un Representante de los miembros que ocupaba —por autoridad propia— una silla disponible al inicio de las sesiones.

El EIG desarrolló las mismas fases que suelen verse en el evento institucional de seminarios largos: 1) la espera, en que los miembros se toman su tiempo para asumir sus roles de plenipotenciarios, delegados y observadores; 2) la entrada en tarea y gran presencia en el MANAGEMENT; y 3) la lucha por el tiempo para concluir.

Se exploró la dependencia y la independencia. El subsistema GESTIÓN interpretó la ausencia de consultor en su territorio como una «divinidad invisible», mientras la presencia constante de Observadores en la sala del MANAGEMENT planteó repetidas hipótesis en el subsistema AUTORIDAD sobre «videos» y «videojuegos» como formas de agresión y fantasear sobre el modo de «controlar» lo que hacen «estos managers».

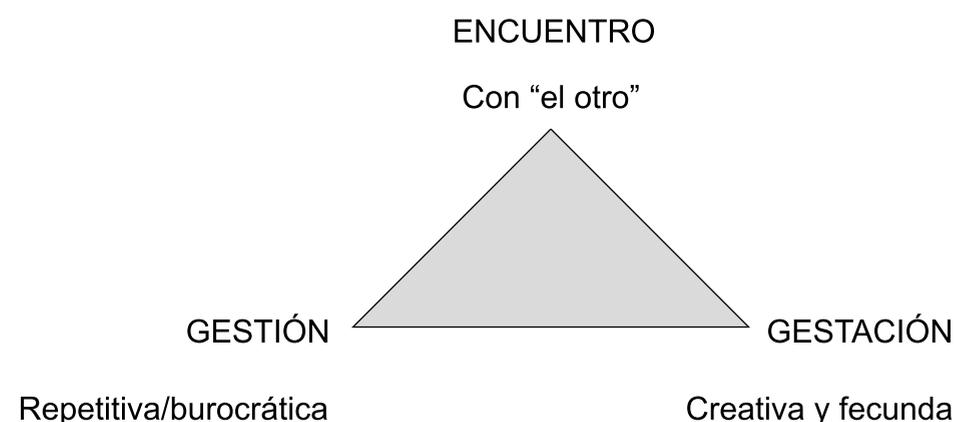


No parece casual que en esta dinámica del EIG, el subsistema COMUNIDAD se sintiera fuera de lugar y expresara su sentimiento de culpa ante la desubicación, planteándose consecuentemente el sacrificio para aplacarla.

«No decirme qué hacer me genera una ansiedad que no tolero, callo mi cólera, prefiero la dependencia y ocupar el lugar del observador, prefiero no autorizarme a “ser”, empoderar lo ajeno y desconocer lo propio... sin embargo, hay un movimiento que parece vencer la resistencia... la alta participación de los subsistemas en el MANAGEMENT».

La percepción de subutilización de roles despertó envidia, y luego competencia y rivalidad. La reflexión pública en el MANAGEMENT permitió fecundar los trabajos de la Conferencia en la **Gran Comunidad** y en las **Pequeñas Comunidades**. Mientras, en la **Gran Comunidad** se luchaba por el poder entre el centro y la periferia; se daba una lucha entre matriarcado y miembros jóvenes y se vivía la experiencia de que «*mi pequeña comunidad*» era poco importante para el sistema. Los CONSULTORES recogían discusiones «difíciles» sobre fertilidad y gestación por parte de las mujeres jóvenes.

No parece casual que en esta dinámica del EIG, el subsistema COMUNIDAD se sintiera fuera de lugar y expresara su sentimiento de culpa ante la desubicación, planteándose consecuentemente el sacrificio para aplacarla. ¿Qué se sacrifica? ¿A GESTIÓN? Se identificó lo masculino con la tarea y lo femenino con la conexión humana, con la vulnerabilidad. Surgió la pregunta por la fecundidad:



El encuentro con «el otro» hace posible la concepción y la gestación creativa; sin encuentro, la gestión se limita a la repetición, a lo operativo y administrativo. Fecundar implica el encuentro entre dos células que dan lugar a un nuevo ser, distinto y original.

LIDERAZGO ha «olvidado el sentido de comunidad». El líder podría ser castigado por ineficiente. Aparece el temor a la exclusión y el temor de Mis Pequeñas Comunidades a perderse en el océano de la Gran Comunidad, debatiéndose entre la fusión que lleva al olvido de sí mismas y el castigo que lleva a la exclusión. IDENTIDAD explora la «importancia» confrontada con el «tamaño»: «soy chiquita, por eso me paro».

Esta aseveración dice mucho de la problemática con las Comunidades Campesinas y Pueblos Originarios de la selva y sierra del Perú. Temen ser absorbidas por dinámicas multinacionales de actividades extractivas o de generación de energía eléctrica, que requieren Estudios de Impacto Ambiental y grandes inversiones. Miedo a desaparecer, necesidad de «ponerse de pie» por sentirse pequeñas, para ser vistas. «Levantarse» ante el olvido. ¿Cómo inducir el encuentro cuando el centro compite con su periferia?

La gestión sin autoridad y sin liderazgo se vuelve efímera. El liderazgo que busca solo la eficiencia, compite y rivaliza con la gestión. No hay encuentro fecundo sin reconocer que en el sistema hay algo delicado, algo humano. Es el encuentro entre la «gran comunidad» y «mi pequeña comunidad». Dicen que el Quechua es dulce. Es cierto, expresa ternura y dulzura. Aquella dulzura es fortaleza en un país como el nuestro.

El tiempo fue una limitación en CIGAL y a la vez un gran aliado del staff. Los staffs suelen trabajar hasta altas horas de la noche. En CIGAL no fue así. Completamos nuestras agendas en hora. Este cuidado fue percibido como respeto por los miembros del staff; sin embargo, algunos empezaron a retrasarse en llegar a nuestras reuniones. Primero «solo» unos segundos, luego algo más; finalmente un minuto, como si estuvieran lactando, conversando a pocos metros. Me vi espejado en ellos, sentí ansiedad y deseo de coludirme. Tuve la sensación de querer mamar con ellos, pecho. Grité como maestra de escuela para que

los niños vuelvan al salón: ¡tiempo!, ¡Tiempo! Luego vociferé: ¡TIEMPO! Recién allí me di cuenta del destete, de mi propio destete para entrar en tarea. Los miembros del staff sacaron lo mejor de sí, tomaron seguridad, competencias y autoridad a través de sus propios procesos. Sin destete no hay transformación.

Me queda la pregunta por las «pequeñas comunidades» en nuestro país. Sobre la ternura y la dulzura, a la vez de la necesidad de dejar atrás la leche del tiempo. Los seminarios cortos y largos no se diferencian significativamente unos de otros. Ambos cumplen un ciclo de vida; requieren cuidados, sostenimiento y orientación para hacerlo. Finalmente, el encuentro entre la gestación y la gestión tiene lugar en el momento del parto; requiere leche materna, destete y transformación. En este proceso de desarrollo comunitario la dulzura es fortaleza.



La gestión sin autoridad y sin liderazgo se vuelve efímera. El liderazgo que busca solo la eficiencia, compite y rivaliza con la gestión. No hay encuentro fecundo sin reconocer que en el sistema hay algo delicado, algo humano.

Conclusión general

Este artículo quería abrir un espacio de debate sobre las particularidades de los seminarios cortos y las diferencias significativas con respecto a los seminarios largos. Esperamos también que puedan llegar otras reflexiones y testimonios como respuestas a este trabajo.

Este enfoque se justifica con el modelo *in the mind*, heredado por todos.

Durante la elaboración de este artículo, una colega mayor, que formó a algunos de nosotros, nos recordó lo que decía Gordon Lawrence a propósito de los seminarios: «Se necesitan ocho días como mínimo para superar la ansiedad y lograr aprendizajes sólidos». Los ocho días de esta trayectoria representan el tiempo necesario para pasar de la sorpresa a la cólera, a la negociación, luego a la depresión y, finalmente, a la transformación. La duración de un seminario largo permite llevar esto a cabo, pero ¿qué se puede decir de un seminario corto?

En calidad de coautores, todos hemos participado (con varios roles distintos) en seminarios largos y cortos, hemos deseado ejercer nuestro discernimiento sobre las dos modalidades y sobre la metodología aplicada en ambos casos. Sabemos también que la experiencia institucional vivida durante un seminario largo resulta difícil de repetir en los seminarios cortos. Por otro lado, en una sociedad en la que las grandes organizaciones han dejado de ser el modelo único, esta experiencia tan rica y única no puede estar al alcance de todos.

En nuestra experiencia, los dos tipos de seminarios, largo o corto, representan una simbolización de nuestra vida, con la inexorable frontera del tiempo, que nos exhorta a no desperdiciar lo que nos queda.

En el primero, es una alegoría que nos recuerda que el seminario largo se desarrolla lentamente, de etapa en etapa, con rituales bien establecidos, explorando la inmensidad, dando a los miembros la ilusión del infinito; y luego, a pesar de todo, termina pronto. El final olvidado, reprimido, quizás no percibido, no previsto, no esperado, llegará con la velocidad de una marea creciente. Son seminarios que nos llevan a la Odisea, a Don Quijote, al Orlando Furioso.

El segundo puede hacer pensar en una metáfora, que pasa tan rápidamente como un rayo y que corre el riesgo de caer en el frenesí.

El aprendizaje consiste más bien en aceptar circunscribir los aprendizajes y volverlos perennes.

En nuestra opinión, se encarna perfectamente en estos tres versos de Quasimodo:

Ognuno sta solo sul cuor della terra
Cada uno está solo sobre el corazón de la tierra

Trafitto da un raggio di sole
Traspasado por un rayo de sol:

Ed è subito sera
Y enseguida atardece.

(Traducción de Carlos Penelas)

En todos los casos, nuestra tarea como consultores de staff es siempre la misma: sin juzgar, sin proyectar, con una actitud de acogida y de apertura a las sorpresas, ofrecer la oportunidad a los miembros, como si estuvieran frente a un espejo, de descubrir que en cada aprendizaje hay vida y que les corresponde a ellos explorar para después transformar su rol o sus roles.

Bibliographie

- Anzieu, D. (1999). *Le groupe et l'inconscient. L'imaginaire groupal*. Paris: Dunod.
- Bauman, Z. (1993). *Postmodern Ethics*. Cambridge, MA: Basil Blackwell.
- Bauman, Z. (1997). *Postmodernity and its Discontents*. New York : New York University Press.
- Bauman, Z. (1998). *Work, consumerism and the new poor*. Philadelphia: Open University Press.
- Bauman, Z. (1998). *Globalization. The Human Consequences*. New York: Columbia University Press.
- Bauman, Z. (2000). *Liquid Modernity*. Cambridge: Polity.
- Bauman, Z. (2001). *Community. Seeking Safety in an Insecure World*. Cambridge: Polity.
- Bauman, Z. (2001). *The Individualized Society*. In *Contemporary Political Theory*. (2003) Cambridge: Polity.
- Bibard, L. (2019). *Transformation et éthique*, in Riti, n°1 (in press), Torino: Motus.
- Bion, W. R. (1961). *Experiences in groups and other papers*. Londres: Tavistock Publications.
- Bion, W. R. (1962). *Aux sources de l'expérience*. Paris : Puf,
- Bion, W. R. (1963). *Eléments de psychanalyse*, Paris : Puf.
- Bion, W. R. (1965). *Transformation*. Paris: Puf.
- Bion, W. (1988). *Notes on memory and desire*. In: Spillius, E. B. (Ed.), *New library of psychoanalysis*, 8. *Melanie Klein today: Developments in theory and practice, Vol. 2. Mainly practice* (pp. 17–21). Taylor & Frances/Routledge. (These notes were first published in 1967 in "The Psychoanalytic Forum," 2: 272–3, 279–80).
- Bleger, J. (1988). *Le groupe comme institution et le groupe dans les institutions*. In : Kaës R. et al. *L'institution et les institutions*. Paris : Dunod. (2019).
- Casalegno, J.C. (2020). *Le sujet à l'épreuve de la désinstitutionalisation*. in *Riti*, n°1 (in press), Torino: Motus.
- Corominas, J. (1980). *Breve Diccionario Etimológico de la Lengua Castellana*. Madrid: Editorial Gredos.
- Crozier, M. (1964). *Le Phénomène bureaucratique*. Paris : Seuil.
- Crozier, M. & Friedberg, E. (1977). *L'Acteur et le système*. Paris : Seuil.
- Digirolamo, A. (1992). *Il poema allegorico*. In *Cantami o Diva: la tradizione del poema*. Torino: Tirrenia Stampatori.
- Dubet, F. (2002). *Le Déclin de l'institution*. In Dubet, F. & Lapeyronnie, D. *L'Épreuve des faits*. Paris : Le Seuil.
- Decherf, G. (2006). *Défaillances de la contenance familiale*. Dans *Le Journal des Psychologues*, 2006/2 (n°235), (pp.58-61) Paris : Cairn.
- Ehrenberg, A. (2010). *La société du malaise*. Paris : Odile Jacob.
- Jaques, E. (1976). *The general theory of bureaucracy*. London: Heinemann,
- Kaës, R. (2007). *Un singulier pluriel. La psychanalyse à l'épreuve du groupe*. Paris : Dunod
- Kaës, R. (2012). *Le mal être*. Paris : Dunod
- Lapassade, G. & Lourau, R. (1971). *Clefs pour la sociologie*. Paris : Seghers.
- Laplantine, F. (1975). *La culture du psy, ou l'effondrement des mythes*. Toulouse : Apsos Privat.
- Lefebvre, B. (2018). *Génération : j'ai le droit !*. Paris : Albin Michel.
- Meirieu, P. (2002). *Repères pour un monde sans repère*. Paris : Desclée de Brouwer.

- Riveline, C. (1993). *La gestion et les rites*. Dans : *Gérer et Comprendre* n°33, Paris : Les annales des mines.
- Sainsaulieu, R. (1977). *L'identité au travail*. Paris : Presses de Sciences-Po.
- Sainsaulieu, R. (1995). *Sociologie de l'entreprise*. Paris : Dalloz.
- Schächter-Haham, M. (1989). *Compound of Hebrew*. In: Thousand stem words. Jerusalem : Kiryat Sefer Ltd.
- Veneziani, L. & Legrand, A. (2019). *Les 4 dimensions du management*. Les séminaires de dynamique de groupe comme lieu d'apprentissage et d'exploration de la vie des organisations. Dans : *Revue les 4 Temps du Management* online. Clermont-Ferrand : ESC Business School.
- Veneziani, L. (1992). *Il poema eroico*. In: *Cantami o Diva: la tradizione del poema*. Torino; Tirrenia Stampatori.
- Veneziani, L. (1992). *La conquistata ovvero il gioco della retorica*. In: *Critica letteraria*, Anno XX Fasc III N.76/1992, Napoli: Loffredo.
- Weick, K. (1988). *Enacted sensemaking in crises situations: the bhopal disaster*. *Journal of Management Studies* Vol 25, n°4. UK: Wiley a Sons.
- Weick, K. (1990). *The vulnerable system*. In *Analysis of the Tenerife air disaster*, *Journal of Management*, Vol 16, n° 3, p. 571-593. UK: Wiley a Sons.
- Weick, K. & Sutcliffe, K. (2007). *Managing the unexpected. Resilient performance in an age of Uncertainty*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.