

El necesario aprendizaje de un liderazgo para la transformación y la cohesión social

Jorge Parodi

RESUMEN

En Perú, desde hace veinte años, hemos realizado actividades para explorar las nuevas formas de ejercer el liderazgo para la cohesión social; a través de un diseño de aprendizaje experiencial que se basa en la tradición del Tavistock Institute y su seminario de Leicester. En estos seminarios han participado más de mil personas y más de un centenar de consultores. En base a este trabajo presentamos las conclusiones y los temas más importantes que han aparecido.

Se describen diferentes tipos de resistencias, (sociales, individuales, inconscientes), pero articuladas entre sí, que bloquean y frenan el impulso del sistema a hacer transformaciones en la dirección de la cohesión social.

Sistemas cerrados, institucionalidad anómica, relaciones de poder y negación del otro, conforman un sistema social altamente estructurado de resistencia a la transformación y la cohesión social. Pero, la experiencia de estos seminarios también revela que estas representaciones de la sociedad y de la política pueden ser transformadas.

Los seminarios han permitido a los miembros descubrir la naturaleza de sus resistencias, acercarse a una visión más realista del otro, construir sistemas integrados, descubrir el vigor de

KEYWORDS

Cohesión social
Liderazgo
Transformación
Democracia
Colonialismo
Autoridad
Institucionalidad
anómica

>> En Perú, desde hace veinte años, hemos realizado actividades para explorar las nuevas formas de ejercer el liderazgo para la cohesión social [...]

Jorge Parodi

Psicoanalista por la Sociedad Peruana de Psicoanálisis y la International Psychoanalytic Association

Sociólogo por la Pontificia Universidad Católica del Perú

Miembro fundador de InnovAcción

Miembro del Comité Científico de Riti

contact@ritijournal.com

una institución, conectar subsistemas abiertos y vivir una experiencia de autoridad, cooperativa y no antagonista ni persecutoria. La experiencia también revela en qué medida el trabajo permite el descubrimiento del rol particular que cada miembro toma en el sistema. Y cómo trabajar en su transformación.

En suma, la experiencia nos permite concluir que los procesos de transformación hacia una mayor cohesión e integración social, pueden ser impulsados a través de facilitar el aprendizaje experiencial de procesos de transformación institucional y social de líderes, en el contexto de una sólida institución de aprendizaje.



Nuestro país atraviesa una crisis de gestión generalizada, que se manifiesta en diferentes esferas y de diferentes maneras. Si bien se podría percibir que avanzamos en la superficie, es en la estructura que subyace donde encontramos las principales oportunidades de transformación.

LA FALTA DE UN VIGOROSO LIDERAZGO PARA LA COHESIÓN SOCIAL

Uno de los aspectos que en mi opinión dificultan o inciden en el insuficiente avance hacia la reducción de las extremas desigualdades existentes en el Perú -y tal vez en América Latina- se debe principalmente a la falta de un vigoroso liderazgo para la cohesión social.

Citaré a continuación algunos hechos que pueden clarificar esta opinión.

En primer lugar, la gran crisis institucional que vive nuestro país desde hace años, con una sucesión de líderes efímeros, unos opuestos a otros, y enfrentados los unos a los otros, estos enfrentamientos debilitan la esencia misma de nuestras instituciones (Bambarén et al., 2021).

Nuestro país atraviesa una crisis de gestión generalizada, que se manifiesta en diferentes esferas y de diferentes maneras. Si bien se podría percibir que avanzamos en la superficie, es en la estructura que subyace donde encontramos las principales oportunidades de transformación.



No hay transformación sin transformadores.
Es bien conocido por nosotros, y cada vez renovado
en nuestras experiencias de seminarios: para transformarse,
cualquier sistema necesita el impulso de un líder.

Nuestra manera de hacer las cosas está en entredicho. Los líderes que nos han representado en los últimos 30 años se erigen como reflejo de nuestra sociedad y del modo en que venimos ejerciendo nuestra autoridad.

En segundo lugar, tenemos obstáculos enormes diagnosticados por el documento de la FIAPP (Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas), como la *persistencia de estructuras sociales rígidas heredadas del colonialismo*, y tenemos desafíos inmensos, como generar *inclusión económica*, como transitar *desde una democracia de electores a otra de ciudadanos*, etc.

El primer obstáculo a sortear, para hacer realidad un programa por la Cohesión Social y un Contrato de Ciudadanía, es generar el liderazgo capaz de conducir la transformación de nuestra herencia de desigualdades, hacia un estado de mayor equidad y cohesión.

Estamos convencidos que el líder de hoy no puede permitirse seguir repitiendo el pasado. Es necesario que exploremos nuevos caminos abriendo trochas, por lo que la ética y la transformación (Bibard, 2021) se nos presentan como imperativos de supervivencia social y existencial.

No hay transformación sin transformadores. Es bien conocido por nosotros, y cada vez renovado en nuestras experiencias de seminarios: para transformarse, cualquier sistema necesita el impulso de un líder.

Las nociones de cohesión social y liderazgo están íntima y poderosamente conectadas. La palabra *leadership* (de donde proviene nuestra palabra *liderazgo*) combina desde su etimología en el inglés antiguo, las imágenes de *seguir a uno (laedan)* y *viajar (lidan)* y también *barco, ship* (cuya remota raíz etimológica indoeuropea, *skei*, significa cortar). Es decir, la noción de *liderazgo* está etimológicamente inspirándonos a -: *tomar la iniciativa de: hacer un corte e iniciar el viaje de un grupo humano que (como en un barco) debe actuar cohesionado para llegar a su nuevo destino* :- (Parodi, Gutmann, 2009; Etymonline - On line Etymology Dictionary).

Esta tarea enfrenta un obstáculo considerable y poco reconocido: los líderes tienen resistencias a transformar las condiciones presentes de sistema económico, social y político.

Obviamente, estas resistencias existen en líderes que forman parte de un sistema institucional interesado en mantener las tendencias que vienen del pasado. Pero también los líderes que desean explícitamente la transformación de la sociedad, muchas veces sin darse cuenta, tienen visiones, actitudes e intereses particulares con las que refuerzan y mantienen el presente de desigualdades y se resisten a una mayor equidad social, económica y política.

Por eso, quienes lideran propuestas y acciones para transformar la sociedad, necesitan aprender a descubrir y transformar sus propias resistencias, las resistencias de los líderes, aquellas resistencias de las que los líderes acostumbran a ser poco conscientes. Sería muy insuficiente e ingenuo limitarse a hacer invocaciones o recomendaciones de políticas que el Estado, los políticos y asociaciones civiles *deberían implementar*. Para ser eficaces, se necesita aprender nuevas maneras de tomar el liderazgo y entender con mayor profundidad la naturaleza de los procesos sociales en que estamos inmersos.

En Perú, desde hace unos veinte años, hemos empezado a hacer este trabajo de exploración de nuevas formas de ejercer el liderazgo, a través de un diseño de aprendizaje experiencial. Concretamente este trabajo lo ha desarrollado principalmente, si bien no únicamente, la Asociación InnovAcción de Lima con la colaboración del *réseau* y de la Escuela de la Transformación de las Instituciones y de las Organizaciones. En este artículo pretendemos presentar las conclusiones y los temas más importantes que han aparecido, para poder comprender mejor cómo es posible reflexionar y explorar la transformación de nuestras representaciones mentales, en lo relativo a los líderes y al liderazgo.

Voy a exponer a continuación algunos aspectos de esta metodología que potencia los procesos de transformación institucional y social.

➤➤ [...] quienes lideran propuestas y acciones para transformar la sociedad, necesitan aprender a descubrir y transformar sus propias resistencias, las resistencias de los líderes, aquellas resistencias de las que los líderes acostumbran a ser poco conscientes.

I- LOS SEMINARIOS EXPERIENCIALES:

APRENDIZAJE PARA LA TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL Y SOCIAL

En Perú, InnovAcción ha organizado, desde la década del 2000, varios Seminarios Internacionales Experienciales y múltiples talleres. Los seminarios eran residenciales y de una duración de entre cinco y seis días. Estos seminarios eran de dos tipos, según sus objetivos.

El primer tipo de seminario: *Liderazgo para la Transformación en la Vida y la Institución*, tenía, como uno de sus objetivos: aprender a descubrir y transformar, a través de la experiencia, los roles que adoptamos en las instituciones y en los grupos; el tipo de liderazgo que ejercemos en la vida institucional y en las organizaciones.

El segundo tipo de seminario: *Feminidad, Liderazgo, Autoridad y Masculinidad (FLAM)*, su tarea u objetivo era explorar y transformar los modelos tradicionales de representación y ejercicio del liderazgo y de la autoridad, explorando y desarrollando nuevas relaciones entre lo masculino y lo femenino. No se trataba de un seminario de género, se trabajaba la autoridad y el liderazgo mediante nuestra primera identidad (el sexo de nacimiento) y el descubrimiento del otro (hombre, mujer o las otras diversidades de género) y de aquellas partes femeninas y masculinas que están en nosotros (Veneziani, 2012).

En la metodología experiencial, no hay exposiciones teóricas, se invita a los miembros a participar en distintos tipos de eventos y en ellos se recrean espontáneamente los patrones y dinámicas del sistema social, la institución y los roles. Es un aprendizaje sobre la naturaleza de los procesos que

»» En la metodología experiencial, no hay exposiciones teóricas, se invita a los miembros a participar en distintos tipos de eventos y en ellos se recrean espontáneamente los patrones y dinámicas del sistema social, la institución y los roles. Es un aprendizaje sobre la naturaleza de los procesos que ocurren en el *aquí y ahora*.

»» La recreación del sistema social dentro del seminario experiencial, en sus diversas dimensiones y roles, es muy aleccionador sobre la naturaleza de los procesos sociales: los anhelos, los conflictos, las resistencias y las posibilidades de transformación.

ocurren en el *aquí y ahora*. Con el acompañamiento de consultores los miembros aprenden a descubrir cuál es su representación de sociedad, autoridad/poder, institución, y el rol específico que están tomando. Estas representaciones nunca son totalmente conscientes, de manera que el seminario trabaja para desvelar tanto como sea posible, la parte inconsciente de los sistemas y roles sociales, en sus dimensiones psíquica, política y espiritual. El aprendizaje incluye, en el contexto de cada seminario, que los miembros realicen transformaciones de roles individuales y dinámicas de subsistemas sociales. - ver nota 1 -

Los seminarios requieren de un sólido continente institucional y profesional, en el que comentamos participaron 48 miembros, con un staff de 11 consultores-managers del evento. - ver nota 2 -

Han participado en estos seminarios varios centenares de miembros, provenientes de diversos sectores sociales y diversas nacionalidades. A lo largo de los años, hemos visto en los seminarios una diversidad social cada vez mayor. Esto ha permitido un aprendizaje más profundo y complejo sobre los procesos institucionales y macro-sociales.

La recreación del sistema social dentro del seminario experiencial, en sus diversas dimensiones y roles, es muy aleccionador sobre la naturaleza de los procesos sociales: los anhelos, los conflictos, las resistencias y las posibilidades de transformación.

En los seminarios se recrea, pronto, un estado social de desintegración y falta de cohesión. Por mucho que lo sepamos, no deja de impresionarnos una y otra vez la fuerza con que emergen al inicio de los seminarios, comportamientos que están en las antípodas de la cohesión social: el individualismo extremo, la segregación silenciosa pero violenta, la tendencia a imponerse y al mismo tiempo la pasividad ante la política, los ataques a la institución, la tendencia a ver a la *autoridad* como autoritaria, etc.

Como describiremos más adelante, aparecen diferentes tipos de resistencias, (sociales, individuales, inconscientes), pero articuladas entre sí, que bloquean y frenan el impulso del sistema a hacer transformaciones en la dirección de la cohesión social. Por ejemplo, después de que aparezcan esfuerzos de miembros para crear conexiones que prevalezcan sobre el individualismo y los intereses fragmentarios, aparecen rápidamente fuertes resistencias que provienen de otros miembros y que pueden llegar a ser violentas (por ejemplo, movilizándolo agresión hacia el staff o segregación o racismo entre los miembros).

➤➤ **La contención del seminario había facilitado que se pusiera en actividad un *sistema (social)-en la mente* muy tradicional, que se fue revelando como un pasado actuante en el presente.**

1- El Tradicional Sistema (Social)-En La Mente

A medida que en nuestros seminarios hemos conseguido que participen sectores más diversos de la sociedad, hemos podido explorar y descubrir aspectos cada vez más complejos y profundos del *sistema (social)-en la mente* que sostiene esta formación de los comportamientos y procesos sociales. - ver nota 3 -

A partir del año 2009, impulsamos y logramos la participación de miembros provenientes de una procedencia social muy diversa. En el seminario vimos con asombro recrearse la dinámica social propia de identidades, prácticas y conflictos de la experiencia colonial de la historia peruana, con miembros que creaban sin conciencia los roles *de conquistadores europeos, blancos criollos, mestizos dominados, indios sin legitimidad, negros esclavizados*, etc. que interactuaban entre sí. - ver nota 4 -

El trabajo del staff genera discernimiento y reflexión sobre las diferentes manifestaciones de los participantes o miembros. Hemos incluido algunos testimonios que consideramos interesantes en la nota. - ver nota 5 -

La contención del seminario había facilitado que se pusiera en actividad un *sistema (social)-en la mente* muy tradicional, que se fue revelando como un pasado actuante en el presente. Esto permitió un aprendizaje acerca de la naturaleza del sistema social implícito, y

también ocurrió que los miembros resistieron este aprendizaje, para evitar su transformación. Es decir, se estableció una tensión entre el sistema social implícito en la mente, de un lado, y el aprendizaje y la transformación por otro. Una lucha entre una voluntad de transformación y una tentativa de bloquear cualquiera transformación que apareciera y fuera desvelada fue positivo porque permitió aprender sobre el sistema social y la posibilidad de generar acciones transformativas. - ver nota 6 - Un aprendizaje de esta experiencia es que, en una situación de impulso a la transformación, inevitablemente aparecen resistencias. Esta experiencia de nuestros seminarios nos lleva a las teorías y observaciones de David Gutmann: cada vez que se fortalecen las resistencias, significa que el sistema está en condiciones de dar un paso decisivo en su proceso de transformación (Gutmann, 1999; Fassino et al., 2021). Significa que, en ciertos contextos, las resistencias son una señal de que está en curso un proceso de transformación. Por lo tanto, podemos esperar que el impulso de un liderazgo para la cohesión social y un Contrato de Ciudadanía confrontará un proceso similar.

➤➤ **[...] cada vez que se fortalecen las resistencias, significa que el sistema está en condiciones de dar un paso decisivo en su proceso de transformación.**

2- La Resistencia a Transformar la Representación del Otro

Lo que nos muestran los diferentes ejemplos de las notas 5 y 6, es que una tendencia a frenar la cohesión social, es la tenaz *resistencia a transformar las representaciones mentales y las emociones referidas al otro o los otros situados en posiciones sociales polares*. En este sentido el otro, como objeto desconocido, se convierte en un muro de proyecciones fáciles.

En clave sociológica, desde una posición dominante/excluyente, el otro (dominado/excluido) es pensado y sentido como *humanamente inferior*. Porque es negro, indígena, pobre, o, por supuesto, mujer. Es sabido que se busca alguna *marca* que estigmatice al *inferior*, y que el color de la piel es una característica generalmente usada como *evidencia* que facilita esa estigmatización. La *sub-humanización* o *des-humanización* racista del otro cumple la función de hacer aceptable su dominación, explotación o segregación.

Desde la posición dominado/excluido, el otro (dominante/excluyente) es sentido y pensado como un ser *humanamente superior*. No se trata necesariamente de una divinización, sino de un estado más acabado de humanización, un otro más plenamente humano (inteligente, bello). Sin embargo, aparece (y a veces de maneras más enfáticas) cierta divinización del otro. La *humanización plena* del otro cumple la función de hacer aceptable al dominante, excluyente o segregante.

Esta es una de las más poderosas resistencias destinada a frenar la transformación hacia la cohesión social, de los estados de segregación social, fragmentación y dominación.

En la experiencia de los seminarios hemos encontrado que la primera forma en que opera esta resistencia es negar, esconder y silenciar las *emociones* referidas al otro (como muestran los ejemplos y testimonios): en lugar de oponerse se hace un ruido de sillas, en lugar de expresarse se finge indiferencia o distracción *no me había dado cuenta de que la silla estaba vacía...*

Emoción significa etimológicamente, desde el latín, *ponerse en movimiento-más allá de uno*. La emoción nos conecta unos a otros. Cohesiona. El Sánscrito va más lejos y ha creado una expresión que conecta movimiento con amor: *kama muta*, movido por amor. En el plano social, tal vez sea la expresión más sublime de la cohesión, por ejemplo, expresada en el heroísmo. Pero, en todo caso, la circulación de emociones del más diverso tipo, es una de las expresiones distintivas de la *humanidad* de nuestra especie. Y crea una amalgama aglutinante fundamental que contribuye a producir cohesión social.

Expresiones emocionales y verbales de hostilidad, son parte de eventos en que empieza una conexión entre individuos y grupos que se excluyen o segregan. La palabra cargada de emoción, así sea hostil, es un *movimiento hacia el otro* que abre la posibilidad de una interacción transformativa. Claramente, el silencio de la emoción impide cualquier transformación posible hacia la cohesión.

Una de las más sorprendentes experiencias de los seminarios, es la prolongada

➤➤ [...] una tendencia a frenar la cohesión social, es la tenaz resistencia a transformar las representaciones mentales y las emociones referidas al otro o los otros situados en posiciones sociales polares. En este sentido el otro, como objeto desconocido, se convierte en un muro de proyecciones fáciles.

➤➤ [...] la circulación de emociones del más diverso tipo, es una de las expresiones distintivas de la *humanidad* de nuestra especie. Y crea una amalgama aglutinante fundamental que contribuye a producir cohesión social.

terquedad con que son silenciados el odio, el desprecio, la cólera y el resentimiento. Emociones escondidas que, sin embargo, finalmente se expresan en actos más violentos y descalificadores que cualquier expresión verbal. Se hace muy difícil la labor de los consultores con esta resistencia, pero nuestra experiencia hasta ahora ha mostrado que es posible remontarla suficientemente.

Desde una posición dominante, la hostilidad escondida aparece en acciones violentas, frías, indiferentes, que deshumanizan y descartan al *otro* diferente hasta con un aire de elegancia. Por ejemplo, un miembro que está en un rol social dominante, se va sin decir palabra cuando otro miembro, desde un rol social de excluido, se anima a mostrar su humanidad y a reclamarla emocionado con el corazón en la mano. En la misma línea, el consultor africano y negro es sistemáticamente ignorado cuando interviene.

Desde una posición de segregado, excluido o dominado, los miembros persistentemente ocultan y silencian cólera y odio, a pesar de ser regularmente ignorados. Los *mestizos* son interrumpidos por los *blancos* y no protestan, los *negros* actúan según el imaginado deseo de los *blancos*, los *indios* rodean a los *blancos criollos* y miran en silencio total -como desde elevados cerros- el duelo o la guerra de los *blancos criollos* con los *europeos conquistadores*.

El rol de los consultores es muy difícil en estas circunstancias porque cargan con gran parte de la hostilidad no verbalizada de los miembros. Se requiere un proceso trabajoso de transformación y modulación de las emociones de los propios consultores, que evite un doble riesgo: silenciar el tono emocional -coludirse con la resistencia de negar las emociones- o expresar la emoción que facilitará poner en evidencia la resistencia, pero con el riesgo de que los consultores puedan expresar demasiado e inhiban a los miembros, o terminen ofreciéndose ellos mismos como objeto de agresión y refuerzan la tendencia a no compartir emociones entre los propios miembros. Es una tarea en la que el error está muy cerca. Por eso el staff de consultores hace un trabajo colectivo permanente de seguimiento de todos y cada uno de los procesos

del seminario. Tal vez, gracias a esto -y a la formación y experiencia de los consultores- es que el staff ha podido lograr, suficientemente, poner de relieve los procesos principales y facilitar la comunicación emocional.

En uno de los seminarios, apareció un manejo -digamos *astuto*- de las resistencias sistémicas de los miembros a expresar emociones. Primero los miembros movilizaron prematuramente sentimientos de atracción entre ellos para ocultar sus sentimientos agresivos, y luego que esta resistencia fue interpretada por los consultores -y que los sentimientos negativos fueron expresados y pensados por los miembros- los sentimientos agresivos fueron nuevamente movilizados por ellos, pero esta vez para evitar sentir y hablar de las múltiples atracciones que había. Cuando los consultores pusieron de relieve esta dinámica de resistencias -y los miembros aceptaron esta interpretación- las energías libidinales aparecieron y circuló en el sistema una poderosa corriente vital -diremos, cohesiva- de atracciones, que transformó el clima previo de rígida fragmentación y segregación social.

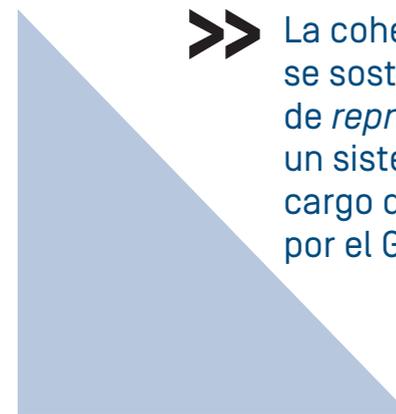


El rol de los consultores es muy difícil en estas circunstancias porque cargan con gran parte de la hostilidad no verbalizada de los miembros. Se requiere un proceso trabajoso de transformación y modulación de las emociones de los propios consultores, que evite un doble riesgo: silenciar el tono emocional -coludirse con la resistencia de negar las emociones- o expresar la emoción que facilitará poner en evidencia la resistencia,

3. El Sistema de las Relaciones de Poder

En estos seminarios se recrean los elementos de *sistema de relaciones de poder*. Los miembros proyectan *poder* en el staff y crean poderosas imágenes del *autoritarismo* del staff, por ejemplo a propósito del cumplimiento de las fronteras del seminario. - ver nota 7 -

Eventualmente, los miembros experimentan sentimientos de *temor* o de *cólera* respecto al staff *autoritario*, que no son verbalizados pero que son actuados (como, por ejemplo, haciendo ruido con las sillas mientras habla el Director del Seminario). También (y a veces en la misma sesión) se presenta la idealización



La cohesión social a la que aspiramos, se sostiene -en parte- en el principio democrático de *representación de intereses*, a través de un sistema de partidos políticos que se hacen cargo de esa representación y compiten por el Gobierno y el Parlamento.

de la figura del Director, a un punto eventualmente tan extremo que se crea una atmósfera momentánea de divinización. En los seminarios, también ha aparecido la lógica de imponer por la fuerza, rompiendo las fronteras institucionales. - ver nota 8 -

En estos seminarios se recrean los elementos de un *sistema de relaciones de poder* alternativo a la democracia, que resiste a la cohesión social.

Hacemos la distinción entre la *autoridad* democrática (que representa el contrato social y los principios de la democracia) y el *poder* -cuya raíz etimológica es muy clara en señalar lo que representa (*patis*, en sánscrito es *amo* y *esposo*).

La cohesión social a la que aspiramos, se sostiene -en parte- en el principio democrático de *representación de intereses*, a través de un sistema de partidos políticos que se hacen cargo de esa representación y compiten por el Gobierno y el Parlamento. Estas instancias a su vez deben mantener un flujo de relaciones de representación con el pueblo. Por otra parte, los intereses diversos y contradictorios se negocian en el marco del contrato social de la democracia.

El modelo alternativo de las *relaciones de poder* consiste en un sistema de grupos en pugna por imponer sus intereses (usar la fuerza para hacerlos valer). La actividad del sistema supera y rompe el marco del contrato social, e instrumentaliza en su beneficio espacios y recursos diversos, incluso los teóricamente pertenecientes al modelo de la democracia (partidos políticos, prensa libre, estado). La corrupción es una modalidad aberrante de este sistema. Los actores que participan en este sistema desde las alturas del poder económico o político, tienden a imponer sus intereses creando alianzas entre sistemas cerrados y ocultos. Los que participan desde el llano o la base social, tienden a actuar abiertamente. El sigilo de los de arriba los hace invisibles para los de abajo. Los de abajo se hacen visibles para amenazar a los de arriba. En esta trama, los excluidos del sistema de relaciones de poder son, para sus actores,

unos ciegos o unos sordos que no ven el juego ni oyen la bulla. Pero ¿quién sabe? Tal vez lo real sea que sí ven y que no hay sordera, sino que la bulla resuena sobre el fondo de su silencio.

Es decir, este *sistema de las relaciones de poder*, alternativo a la democracia y que resiste a ella, consiste en un pacto de dominación que incluye a los actores que tienen la capacidad de generar y manejar recursos (materiales, de organización, redes sociales, etc.) para imponer las condiciones de su participación en los limitados beneficios de la sociedad... Mientras excluye de la competencia por recursos, a gran parte de la población que no puede o no quiere organizar un *poder* para ingresar a la pugna por los beneficios. El sistema de relaciones de poder intenta controlar al máximo posible que los recursos permanezcan dentro de los actores que participan en su sistema, al mismo tiempo que restringe el acceso al sistema. En los seminarios, ciertos recursos son eventualmente subsumidos en esta lógica: ciertos miembros se *apoderan* del tiempo para hablar, o toman los roles (teóricamente) de representación de otros miembros para imponer sus visiones o intereses.

El sistema de las relaciones de poder se apodera del régimen de la democracia. En vez de la democracia representativa, una *democracia plebiscitaria*, que consiste en una relación entre un gobernante con poder, elegido por el pueblo, y un pueblo que entrega el poder al gobernante para que éste ampare sus necesidades sin tener que tomar autoridad sobre su condición ciudadana.

Esta *entrega del poder a un individuo*, es fuente de la idealización popular al líder elegido y alimenta una visión popular y una práctica política de *autoritarismo* de los gobernantes, que configuran un tipo de sistema de relaciones políticas que resiste a la cohesión social.

A medida que estas expresiones son analizadas, es posible el pasaje de elementos del sistema político-en la mente de relaciones de poder, a elementos de una dinámica de *relaciones de autoridad*, en la que cada quien va tomando su autoridad en el ámbito del rol que tiene en el seminario.

➤➤ El sistema de relaciones de poder, intenta controlar al máximo posible, que los recursos permanezcan dentro de los actores que participan en su sistema, al mismo tiempo que restringe el acceso al sistema.

Esto nos lleva a distinguir entre *poder* y *autoridad*, entre la lógica del *amo* y *el esclavo* (dominante/dominado, etc.) y la lógica de ser parte de un sistema de autoridad en el que cada uno es el autor de un rol que crece y toma nuevas formas en las instituciones y sistemas sociales. Por algo la palabra *autoridad*, viene del latín *auctoritatem*, y esta a su vez de *auctorem*, que significa literalmente *el que causa el crecer*.

En el seminario, se puede observar la transformación de roles propios de un sistema de poder, a otro de autoridad. Por ejemplo, en un seminario, un miembro se animó a expresar su cólera -vivida desde el rol de un oprimido silencioso- hacia el Director -a quien veía como un *poderoso indiferente*. Este acto -y ante la comprensión del Director y un subsecuente análisis con un consultor- le hizo posible explorar las raíces biográficas del rol que tendía a tomar, y empezar a tomar acciones en una dirección diferente al de *oprimido silencioso*. De otro lado, miembros que han tomado roles de *poderosos*, han logrado reconocer su tendencia a imponerse -y manipular- a otros miembros y al staff, y ponerse más en contacto con su escondida humanidad.

➤➤ Esta *entrega del poder a un individuo*, es fuente de la idealización popular al líder elegido y alimenta una visión popular y una práctica política de *autoritarismo* de los gobernantes, que configuran un tipo de sistema de relaciones políticas que resiste a la cohesión social.

4- Los Sistemas Cerrados

La cohesión social implica subsistemas abiertos que intercambian entre sí. Estos intercambios expresan, refuerzan y extienden ilimitadamente la ampliación de la cohesión social, generando una multiplicidad creciente de interconexiones entre subsistemas, cada vez más numerosos y complejos.

Contrariamente a esta fluidez y apertura de los subsistemas sociales que generan cohesión social, hemos encontrado regularmente en los seminarios, un notorio patrón de resistencia a la cohesión social -también observable en la vida social- que consiste en la conformación de subsistemas sociales, bastante estructurados, que evitan sistemáticamente (y restringen al mínimo) el intercambio con otros subsistemas. Se resisten a la creación de alguna clase de complementariedad entre subsistemas. Por ejemplo, en los seminarios excluyen la posibilidad de aliarse entre subsistemas. Los sistemas cerrados crean un clima de protección entre *conocidos*, cultivan la idea de un exterior social *hostil* y tienden a tener una relación básicamente utilitaria e instrumental con el entorno social.

Estos sistemas tienden a un equilibrio estático y a lo sumo esperan que si puede haber una mayor cohesión social sólo podría ocurrir por la acción de algún proceso ajeno a su propia iniciativa y esfuerzo (por ejemplo, en un seminario de InnovAcción, un subsistema cultivaba la fantasía inconsciente -puesta de manifiesto por los consultores- de que la transformación sólo ocurrirá automáticamente, siguiendo el patrón biológico de la metamorfosis).

➤➤ Los sistemas cerrados crean un clima de protección entre *conocidos*, cultivan la idea de un exterior social *hostil* y tienden a tener una relación básicamente utilitaria e instrumental con el entorno social.

5- La Institucionalidad Anómica

El concepto de *institucionalidad anómica* es una negación del sentido genuino de *institución*, pero lo proponemos para evocar la existencia de cierto tipo de organización que es, precisamente, una apariencia de institución que resiste a la cohesión social.

Es condición para la cohesión social, que el intercambio social se rija de acuerdo a una noción de ley (en un amplio sentido simbólico y jurídico) y a valores sociales compartidos (Honeth, 2013 y 2015; Karsenti, 2018). Si esta condición no se cumple, la cohesión social no es posible y el estado de la sociedad es predominantemente *anómico* (falta de ley y valores).

Por su parte, la *institución* es el lugar que hace posible que individuos y grupos puedan actuar de acuerdo a las leyes y valores sociales, pero también de acuerdo a sus sueños, metas sociales, modos eficaces de cooperación y un estado de observación realista de la realidad externa y de la propia institución. Todo esto es posible y necesario, porque la institución (cuya propia denominación, *institución*, viene del latín *instituere*: pararse) es precisamente el espacio social que hace que grupos e individuos se yergan y se mantengan parados, erectos y firmes en el creativo trajín transformacional de su vida social.

Para ello, la *institución* requiere ser realmente una institución, es decir una organización que acata la ley, cultiva y respeta principios y valores, define y sostiene una tarea primaria por la cual trabaja, respeta las fronteras de sus subsistemas y roles, y da espacio a los deseos y proyectos de sus miembros. Es de esta manera que la institución nutre la capacidad creativa y transformacional de sus miembros

y sostiene la cohesión social.

Hay muchas organizaciones y asociaciones que no llegan a ser *instituciones*. Sustraen a la sociedad su aporte a una mayor cohesión social, o la corroen, y privan a sus miembros de la posibilidad de sostener y fortalecer su crecimiento y expandir sus capacidades individuales. En el Perú, hay una extendida resistencia de organizaciones diversas, a ajustarse a normas, sistemas de roles y reconocimiento de límites. Una característica medular de ellas es el mucho mayor peso de la *persona* sobre el *rol* institucional.

Los seminarios son una oportunidad para hacer emerger -y trabajar- la imagen que los miembros tienen de una *institución*. En Perú, InnovAcción se ha esforzado por afirmarse como una institución y, al hacerlo, sostiene a sus miembros en el desempeño creativo de sus roles, generando energías colectivas que a su vez alimentan los proyectos institucionales. Este espíritu alimenta a los seminarios, que son también definidos, creados y desarrollados como una verdadera *institución*, una *institución temporal de aprendizaje*, de cinco o seis días de duración, con todo el espíritu y rigores de una *institución*. Sin esto sería no solo imposible, sino gravemente irresponsable, conducir seminarios como los que realizamos, en los que los miembros necesitan un sólido continente institucional para desplegar procesos muy intensos y profundos. Los seminarios tienen definida su tarea primaria, subsistemas con tareas primarias específicas, roles y claras fronteras de tarea, tiempo y territorio. - ver nota 2 -

En los seminarios, surge la dificultad de los miembros de aceptar y *vivir* una *institución*. El solo inicio del seminario, con su encuadre claro y consistente, resquebraja pronto el modelo personalista propio del trato social de la *institución anómica*. Desde la experiencia vivida en la *institución anómica*, la *institución ofende* a la *persona* y esto tiene un impacto traumático en los miembros. Entonces, no son raros sus ataques a las fronteras de la *institución*. Aparecen, por ejemplo, negociaciones *personales* de miembros con el hotel, variando las condiciones acordadas por el staff de acuerdo a una concepción integral e institucional del seminario. A veces los miembros desarreglan los diseños de los espacios, definidos por los consultores en armonía con la tarea específica de cada evento. Eventualmente, los consultores son invitados a salirse de su rol y relajarse, algunos miembros amenazan con irse, etc.

Durante uno de nuestros seminarios, surgieron indicios que permitieron poner en evidencia cuán *extraño* (raro y ajeno) resultaba para los miembros,

que el staff trabajara con el modelo social de *institución*. Diversas interacciones y comunicaciones permitieron develar cómo, a nivel inconsciente, los miembros miraban al staff -representante de este modelo- como los *profetas de una religión extranjera*.

Sin embargo, es muy raro que un miembro abandone el seminario. Por el contrario, a medida que el staff toma seriamente su tarea institucional y mantiene las fronteras, los miembros fortalecen su confianza en el staff y en la institución, como un espacio en el que se trabaja en provecho del aprendizaje de los miembros. Entonces, los miembros se van estableciendo en el espacio de la institución, se expresan más abiertamente, comparten sus experiencias y actúan con mayor determinación. Se percibe ese proceso creciente de *pararse, erguirse y mantenerse erectos*. Esto ocurre en un nivel de energía vital muy intenso, que sorprende si por ejemplo comparamos la experiencia en el Perú con seminarios similares en otros países.



En los seminarios, surge la dificultad de los miembros de aceptar y *vivir una institución*. El solo inicio del seminario, con su encuadre claro y consistente, resquebraja pronto el modelo personalista propio del trato social de la *institución anómica*.

II- POSIBILIDAD DE LA TRANSFORMACIÓN

Sistemas cerrados, institucionalidad anómica, relaciones de poder y negación del otro, conforman un sistema social altamente estructurado de resistencia a la transformación y la cohesión social.

Pero, la experiencia de estos seminarios también revela que estas representaciones de la sociedad y la política pueden ser transformadas. El trabajo del staff de contener, interpretar y pulsar las dinámicas de los seminarios, ha permitido a los miembros descubrir la naturaleza de sus resistencias, acercarse a una visión más realista del otro, construir sistemas integrados, descubrir el vigor de una institución, conectar subsistemas abiertos y vivir una experiencia de autoridad, cooperativa y no antagonista ni persecutoria.

La experiencia también revela en qué medida el trabajo permite el descubrimiento del rol particular que cada miembro toma en el sistema. Y

cómo trabajar en su transformación. Hay muchos testimonios de miembros -e informes de miembros del staff- que confirman estas apreciaciones, incluyendo su experiencia respecto a cómo los aprendizajes del seminario los han ayudado a transformar la manera como están tomando sus roles en sus instituciones.

En suma, la experiencia nos permite concluir que los procesos de transformación hacia una mayor cohesión e integración social, pueden ser impulsados a través de facilitar el aprendizaje experiencial de procesos de transformación institucional y social de líderes, en el contexto de una sólida institución de aprendizaje.

¿Qué hace posible que estas experiencias puedan tener lugar? Lo más importante es reconocer que la posibilidad de avanzar hacia una mayor cohesión social, responde a aspiraciones y tendencias sociales efectivamente existentes, que buscan abrirse paso por sobre las tendencias rigidizantes y regresivas. Existe una clara tendencia social -verificable y reconocida por la investigación social- en busca de una efectiva integración económica, igualdad social y participación política.



El trabajo del staff de contener, interpretar y pulsar las dinámicas de los seminarios, ha permitido a los miembros descubrir la naturaleza de sus resistencias, acercarse a una visión más realista del otro, construir sistemas integrados, descubrir el vigor de una institución, conectar subsistemas abiertos y vivir una experiencia de autoridad, cooperativa y no antagonista ni persecutoria.



Notas

- **Nota 1** - La temática de este artículo y el espacio impiden presentar de manera más extensa lo que significa trabajar con una hipótesis de trabajo que tenga en cuenta las tres dimensiones citadas anteriormente. Para aportar algunos elementos de información a todos aquellos que no están familiarizados con el trabajo realizado en los seminarios de relaciones grupales y/o de transformación de instituciones, nos limitaremos a una breve explicación.

La noción de hipótesis de trabajo nos llega de la larga tradición del Tavistock Institute y sus seminarios de Leicester. Sirve para comprender y definir el estado de un sistema humano, de un grupo, construido y coherente (es decir que tiene una tarea fundamental y fronteras de contención). Para construir una hipótesis de trabajo se parte de datos que deben sustentarla, las evidencias, es decir las constataciones de los comportamientos del sistema. Para interpretar el estado del sistema se tienen en cuenta tres dimensiones: la política, la psíquica y la espiritual. La dimensión política representa todo lo que gira en torno a las relaciones de poder y las luchas por el poder, la búsqueda del control de la información y las alianzas. La dimensión psíquica se centra en las representaciones mentales que poseemos respecto a las organizaciones, como por ejemplo, la dependencia, la contra dependencia, la interdependencia, y está relacionada con la vida psíquica de los individuos. La dimensión espiritual se refiere al valor *sagrado* de un grupo, se trata de lo que tiene lugar de sagrado en el sistema, pone en juego lo que es del orden de la fe, de las creencias, para cada uno de nosotros. Por supuesto, no se trata aquí de la dimensión religiosa, es lo que cada uno de nosotros buscará para dar sentido a su existencia (la literatura sobre el tema es amplia, para familiarizarse con estos conceptos a través de un artículo de divulgación sencilla y accesible ver: Veneziani, Legrand, 2019).

- **Nota 2** - El staff del seminario establece un sistema de contención que favorece que los miembros puedan trabajar serenamente y explorar con seguridad. Consiste en la creación de fronteras sólidas: de territorio, de tiempo y de tarea. La frontera de territorio: trabajamos dentro de un perímetro definido dentro del cual utilizamos territorios de trabajo cerrados y confidenciales. Trabajamos con la frontera de tiempo: cada sesión de trabajo comienza a la hora en punto y termina puntual, ni un segundo antes

o después y cada momento está dedicado. Los comentarios no se repiten ni se divulgan. La tarea fundamental: cada sesión tiene una tarea de trabajo definida, no se mezclan los instantes. Exploramos los roles de cada persona, todo se trabaja en términos de roles y nunca en términos interpersonales. El staff se compromete (y es una de sus tareas) a respetar las fronteras, por este motivo existe una proporción entre el número de miembros que participan en un seminario y el número de consultores del staff, en este caso participan 48 miembros con un staff de 11 consultores-managers del evento. Entre ellos, algunos tienen el rol de facilitar y proteger a los miembros en sus interacciones con el mundo exterior, esto permite dar una contención definitiva al trabajo.

- **Nota 3** - A medida que avanzaban nuestros seminarios, pudimos ampliar la base de nuestra red asociativa, esto nos permitió estar en contacto con diferentes sectores sociales de la sociedad peruana. Mediante un sistema de becas y ayudas económicas se facilitó la participación en los seminarios de personas de entornos desfavorecidos y de diferentes regiones del país. Lo que aportó diversidad cultural y étnica.

La relación con círculos académicos y empresariales nos permitió seleccionar a participantes de los seminarios que procedían de las *clases dominantes* (participaron por ejemplo Ministros o ex Ministros).

- **Nota 4** - En los pocos casos que vamos a citar, podemos reconocer comportamientos que apenas son visibles, pero que se repiten con tanta frecuencia e insistencia que se convierten en verdaderos puntos de cristalización, que podríamos denominar *recurrentes* y otros más específicos ligados al *aquí y ahora* de un seminario que citaremos en la nota 5.

En la primera tipología encontramos los discriminadores clásicos de un sistema de representación mental tradicional: la oposición hombre dominante/mujer sometida al hombre; la división de clases sociales, entre las clases dominantes y las demás (incluso a través de alianzas tradicionales entre clases); cuestiones relacionadas con el origen étnico o la pertenencia a comunidades específicas; consideración-admiración, casi dependencia hacia los extranjeros europeos o el absoluto odio hacia estos últimos... y así sucesivamente.

Como ejemplos que aparecían en los seminarios, podemos citar hombres que sistemáticamente interrumpen a las mujeres en el uso de la palabra, con la

indiferencia general del sistema (indiferencia, distracción, complicidad); o el caso bastante habitual de mujeres que hablan para decir cosas significativas e importantes para el sistema y cuya intervención es inmediatamente replicada por la intervención de un hombre que obviamente no tiene mucho que decir, pero que el propósito de su intervención se interpreta claramente por el staff o por algunos otros miembros, como el deseo deliberado de quitar importancia y fuerza a la intervención que la precedió. Es frecuente ver, por ejemplo, a un hombre que habla, y al ser identificado como un hombre que representa el poder (por su posición o por su afiliación social), todo el sistema inmediatamente se calla para escucharlo *religiosamente*. Podemos presenciar exactamente lo contrario: cuando un hombre de nivel social inferior (o étnicamente identificable) o una mujer hablan, misteriosamente, desde las primeras palabras, un crujido de sillas al moverse impide escuchar sus palabras con claridad. En otras ocasiones, en las sesiones donde los miembros tienen la oportunidad de elegir espontáneamente la composición de sus grupos de trabajo, hay un deseo muy fuerte de encontrarse entre ellos, los mismos con los mismos, según sus razas, etnias, clases sociales... El placer de reunirse entre sí ha sido documentado muy recientemente en un trabajo sobre un seminario peruano (Bambarén et al., 2021).

- Nota 5 - 1er testimonio: un miembro del staff que trabaja en sistemas pequeños. *-La mayoría de los miembros de mi sistema identificaron rápidamente a un miembro joven como becario. Algunos de ellos, además, probablemente habían contribuido en el esfuerzo financiero para pagar esas becas. El trabajo comenzó, durante la primera sesión, con una silla vacía, la del joven en cuestión. Los miembros se habían preocupado en ello bastante al principio, luego comenzaron a trabajar sin pensar más en ello. A su llegada, algunos comprendieron rápidamente, a través de aspectos externos, que el joven provenía de entornos desfavorecidos y que su participación había sido posible gracias a una beca. Entonces comenzó un ballet paradójico. Su llegada se produjo en medio de la indiferencia general, el simple hecho de haberlo mirado había permitido decidir que no tenía nada interesante que decir. Al mismo tiempo se consideró importante que pudiera escuchar y comprender las palabras pronunciadas. La relación generoso donante/afortunado becario colocó automáticamente a este joven en una zona de rendición de cuentas que no le permitía tener un punto de vista independiente, ni - menos aún - un*

punto de vista divergente. Cuando divergía se toleraba su presencia, pero se evitaba interactuar con él. Entonces se lo dejaba hablar sin escucharlo, o no se tenían en cuenta sus palabras, se lo interrumpía, banalizando sus comentarios. Las consideraciones generales se centraron en que debía escuchar, comprender, ser parte de un proceso amablemente trazado por sus amables financieros. La manifestación de un pensamiento autónomo se percibía como una falta de gusto, una falta de decencia. Frente a lo que yo había interpretado como un rechazo impregnado de condescendencia benevolente, este mismo joven asumió rápidamente una actitud corporal considerada como violenta. Las mujeres mostraban un sentimiento de miedo, algunos hombres se habían elegido a sí mismos como protectores de estas damas (repitiendo el patrón social dominante, por supuesto) y así sucesivamente. Este mismo joven comenzará a llegar tarde a las sesiones del grupo de trabajo, se sentará al margen, empujará su silla incluso hacia la periferia del grupo e incluso logrará mover su silla fuera del espacio de trabajo común. En casos similares ya había visto a jóvenes auto excluirse por completo. Fue necesario un trabajo con una atención constante para romper este círculo, para sacar al joven de una repetición del rechazo que ya conocía y que sabía muy bien alimentar, y a sus financieros de esta particular expectativa que lo querían como un buen estudiante, diligente, un aprendiz de dinámica psico-social. Por arte de magia, en la última sesión las cosas encajaron, experiencias de otros momentos de los seminarios sumando discernimiento e intensidad a su aprendizaje colectivo, este joven habló con una voz que no exigía rechazo y los demás empezaron a entender que tenía cosas que enseñarles a ellos...:-.

Segundo testimonio de los tres miembros del staff que trabajan en un sistema grande. Se trata de los tres consultores y de las dificultades mismas del staff para superar sus propias barreras. Era en el 2012, la sesión denominada MASS (en otras tradiciones también se llama Gran Sistema de Estudio), fue dirigida por un trío de consultores compuesto por un hombre europeo blanco, un consultor nativo peruano y una consultora nativa peruana también. Quien habla es el consultor europeo. *:-El trabajo se estructuró en 6 sesiones. Inexplicablemente durante las dos primeras y la mitad de la tercera yo había sido el único que hablaba. Mientras tanto, mis intervenciones ante los miembros siempre fueron muy escuchadas y los miembros dieron muestras claras de agradecimiento por mis intervenciones. Como si pudiera ser suficiente para todo el sistema. Estaba perplejo.*

Por supuesto, como miembros del staff, habíamos trabajado mucho el silencio de mis otros dos colegas. Yo era el mayor, el más experimentado, mis dos colegas nunca habían sido consultores en un grupo grande, tomé la opción de que trabajaran sobre su autoridad y la confianza en sí mismos. Además, me dieron exactamente esta retroalimentación: su inseguridad, su ansiedad, su miedo a no estar a la altura.

Sin embargo, después de dos sesiones, mis compañeros todavía no habían hablado. Los dos decían que se sentían bloqueados, no autorizados a tomar la palabra, a poder intervenir en este sistema de poder, el hombre se sintió paralizado por su juventud (tenía, sin embargo, bastante experiencia) y la mujer también se sintió bloqueada por la edad (aunque ella también con experiencia) y por ser mujer. De repente me di cuenta, por primera vez, de que, bajo la capa superficial de buen humor y facilidad de trabajo, nuestro trío estaba atravesado por tensiones no expresadas. Después de algunas hipótesis y exploraciones, tomé conciencia de la realidad, de la que no me había dado cuenta, porque era objeto de muchas proyecciones positivas. Mis dos colegas peruanos tenían una gran relación de trabajo conmigo, pero no la tenían entre ellos. Es como si todos trabajaran, en realidad, sólo conmigo. No éramos un trío, sino dos parejas. La pista de su no colaboración me hizo tomar conciencia, y a ellos al mismo tiempo, de su miedo real: ser el consultor masculino joven y nativo, frente a los miembros que eran gente blanca, dominante y mayor; ser la consultora aún joven, nativa y mujer frente a esta membresía, a sus ojos, dominantes y masculinos. Para ella, mujer y nativa parecían constituir dos muros infranqueables.

El trabajo del trío de consultores en intervisión fue muy denso para superar su bloqueo y llevarlos a transformar su paralizante sistema de representación mental. También es muy interesante la sucesión de acontecimientos en las siguientes sesiones.

Cuando a mitad de la tercera sesión (es decir, casi el 50% del camino) el consultor nativo habló, apenas fue escuchado, muchos dijeron que no lo habían oído y otros actuaron como si fuera un miembro y no un consultor. Se hablo de él como del hombre joven, pero sin reconocerle su rol como staff.

Sólo en la cuarta sesión empezó a ser escuchado; no por casualidad quiso realizar una intervención justo cuando su colega finalmente tuvo el coraje de intervenir, impidiéndole hablar. Tuvo que hacer esto tres veces (otras dos veces los miembros hablaron mientras ella se preparaba para intervenir). Finalmente ella habló, también en un recorrido primero de negación, luego de indiferencia

y finalmente de escucha. Poco a poco el lugar del consultor blanco extranjero fue perdiendo fuerza ante los ojos del sistema y pudo iniciarse un proceso de transformación.

Vemos claramente en este ejemplo que no sólo se trata de proyecciones, sino que, como siempre, junto a las proyecciones encontramos introyecciones. A estos consultores, les resultó muy difícil superar la prisión mental en la que se encontraban, pero además también era complicado actuar de otra manera entre ellos. Reproducían entre sí el patrón sexista y no estaban en condiciones, como minoría, de crear una alianza entre ellos: la única alianza posible era con el europeo blanco dominante, entre ellos sólo podía existir la ausencia de apoyo o, peor aún, la rivalidad. Su propia transformación (y la mía por supuesto, aceptar verme como dominante, dañino, y asumir cierta responsabilidad de sus dificultades) permitió al sistema de empezar un camino de descubrimiento y transformación:-.

Tercer testimonio de un miembro del staff, africano, trabajando en un sistema grande. -:Tenía, cada vez que hablaba en el sistema, un inmenso sentimiento de inutilidad. No fui escuchado o muy poco, la mayor frustración vino del hecho de que no tenía ni nombre ni rol. Era el consultor negro, a quien no se escuchaba o se escuchaba poco, que hablaba mientras se escuchaban ruidos de fondo y cuyas intervenciones nunca fueron retomadas por los miembros. Dudaba entre atribuirme la prerrogativa de la transparencia o la de la incompetencia. A medida que avanzaba el trabajo descubrí otra proyección, la del falo, por supuesto. El único antídoto contra la inexistencia fue ser tomado por un símbolo estático de fertilidad o un antídoto contra la impotencia. Mi palabra no tenía peso, en algunos momentos se interpretaba como si fuese de un posible Espartaco, líder de una minoría a la búsqueda de un jefe rebelde y nuevamente, no estoy seguro que si era mi palabra lo que les interesaba, sino más la proyección del hombre africano fuerte, luchador, combatiente...:-.

Cuarto testimonio: un miembro europeo de un país colonial, un europeo raro en este seminario, el único que no habla español. -:Lo que recuerdo es una inmensa dureza y un fuerte sentimiento de exclusión. Por un lado, estaban los sudamericanos blancos que me trataban con devoción y simpatía, pero sin permitirme entrar plenamente en una relación con ellos; por el otro estaban los nativos para quienes yo era la lista completa de todos sus oponentes; blanco,

español (cuando no lo soy), colonizador, dominante. Sus interacciones conmigo alcanzaban a menudo el límite de la violencia. Durante un grupo de trabajo de la Sesión Institucional, recuerdo a un miembro que me explicó todo lo que estaba mal en mí, haciendo gestos con las manos, los puños cerrados, mientras inconscientemente imitaba golpes de boxeo...:-

- **Nota 6** - Como decíamos unas líneas más arriba, esta conciencia se genera a través de la retroalimentación de los consultores del staff en una o más sesiones del seminario, o en una hipótesis de trabajo, y luego se difunde en todo el sistema.

- **Nota 7** - Citaré un ejemplo que es común en casi todos los seminarios y muy conocido: cuando al final de la sesión plenaria de apertura, a la hora en punto, respetando el límite de tiempo, el staff se levanta y se va, la reacción es siempre extremadamente violenta, se proyecta sobre el staff una forma de autoritarismo irrespetuoso que no se preocupa por los sentimientos y pensamientos de los miembros, de dioses del Olimpo injustos e insensibles, *aristócratas en majestad* (Bambarén et al., 2021), mientras que lo único que hace el staff es respetar una frontera que se ha comunicado, que es conocida y el respeto a las fronteras es una parte del contrato moral entre el staff y los miembros.

- **Nota 8** - Basta citar, como ejemplos: llegar masivamente tarde, más allá del tiempo límite señalado de la sesión, o modificar profundamente la organización de las sillas, organizadas previamente por los consultores (con el pretexto de escapar de la imposición del staff y encontrar la propia libertad de acción, pero sólo provocando caos y confusión en el sistema), a veces protestas abiertas realizadas en medio de ruido y fuerza física, protestas de los miembros del staff considerados más frágiles (mujeres, jóvenes, consultores de otra raza, etc.).

Bibliografía

AA. VV. Etymonline - On line Etymology Dictionary

Disponible en: <https://www.etymonline.com/>

Bambarén, A. and Depeursinge, B. and Novella, P. and Valente, V. and Veneziani, L. (2021) 'El seminario corto como modelo de aprendizaje grupal' in *Riti*, n°1. pp. 184-218. Torino: Motus.

Bibard, L. (2021) 'Transformation et Ethique' in *Riti*, n°1. pp. 144-161. Torino: Motus.

Bourdieu, P. (2012) *Sur l'État : cours au Collège de France (1989-1992)* Paris : Éditions du Seuil et Raisons d'agir.

Durkheim, E. (1987, ed. or. 1895) *Les règles de la méthode sociologique*, Paris : Presses universitaires de France, 1987.

Durkheim, E. (2012, ed. or. 1950) *Leçons de sociologie*, Paris : Presses universitaires de France.

Fassino, P. and Veneziani, L. with Legrand, A. and Sturiale, A. (2021) 'Oltre il muro, storia della trasformazione del Partito Comunista Italiano' in *Riti*, n°1. pp. 20-115. Torino: Motus.

FIIAPP (2010) *La Cohesión Social en Europa y América Latina: Invitación al Debate y Propuestas*. Edición a cargo de Cyan, Proyectos Editoriales, S.A.

Gutmann, D. and Iarussi, O. (1999) *La Trasformazione. Psicoanalisi, desiderio e management nelle organizzazioni*. Salerno: Edizioni Sottotraccia.

Gutmann, D. and Ternier-David, J. and Verrier, Ch. & coll. (2008) *From Transformation to TransformAction*. London: Karnac ed.

Honneth, A. (2013, ed. or. 2007), *Ce que social veut dire. I. Le déchiement du social*, traduit par Rusch, P. Paris : Gallimard.

Honneth, A. (2015, ed. or. 2011), *Le droit de la liberté. Esquisse d'une éthicité démocratique*, traduit par Joly, F. et Rusch, P. Paris : Gallimard.

Karsenti, B. (2018) Éthicité et anomie, De la philosophie sociale à la sociologie de l'État in *Etat et société Politique*, pp. 133-157, Paris : Éditions de l'École des hautes études en sciences sociales.

Parodi, J. (2000) *To be a worker, Identity and Politics in Peru*. Chapel Hill: The University of North Carolina Press.

Parodi, J. (2003) *Los Pobres, la Ciudad y la Política*. Lima: Cedys.

Parodi, J. and Gutmann, D. (2009) *Functions of Institutional and Social Transformation: Lead, Manage, Consult*. (Leading Consultation Programme IFSI). Paris, 14 de Septiembre, 2009.

Veneziani, L. (2012) 'Le aziende temono il rosa' in *Digitalic* n°10. Pp. 98-99. Milano: Digitalic.

Veneziani, L. and 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', in *Les 4 Temps du Management* (online). Clermont-Ferrand : ESC Business School.