

Relaciones Innovadoras

Desarrollo local en perspectiva de la innovación,
la formación y el trabajo

Mario Enrique Vargas Sáenz [Comp.]

Riccardo Sartori

Giuseppe Tacconi

Gustavo Mejía Gómez

Giorgio Gosetti



UNIVERSIDAD
EAFIT[®]

Relaciones Innovadoras

*Desarrollo local en perspectiva de la innovación,
la formación y el trabajo*

Mario Enrique Vargas Sáenz [Comp.]

Riccardo Sartori

Giuseppe Tacconi

Gustavo Mejía Gómez

Giorgio Gosetti





Primera edición: Noviembre, 2017

Relaciones Innovadoras

Desarrollo local en perspectiva de la innovación, la formación y el trabajo

Mario Enrique Vargas Sáenz, 2017 [Comp.], Riccardo Sartori, *et al.*

Correo electrónico: mvargas@eafit.edu.co

Universidad EAFIT-EAFIT Social

Carrera 49 N°7 Sur-50 Medellín-Antioquia-Colombia

Teléfono (57 4) 261 9500, ext. 9562, 8658

<http://www.eafit.edu.co/social/Paginas/inicio2.aspx>

Editorial Artes y Letras S.A.S.

Calle 76 N°45 A-38 Itagüí- Antioquia-Colombia

Correo electrónico: info@editorialartesyletras.co

Diseño de carátula e ilustraciones: Fundación Círculo Innovador

ISBN: 978-958-8719-71-9

Reservados todos los derechos conforme a la ley.

Impreso en Colombia/Printed in Colombia

EVALUADORAS

YESENIA SÁNCHEZ TOVAR

Doctora en Economía y Gestión de las Organizaciones por la Universidad de Zaragoza, España. Profesora de tiempo completo en la Facultad de Comercio y Administración Victoria (FCAV) de la Universidad Autónoma de Tamaulipa, desde el año 2011, en donde imparte cátedra en licenciatura y posgrado. Es Investigadora Nacional Nivel Candidato por el Sistema Nacional de Investigadores (SNI) del CONACYT. En la actualidad es coordinadora del Doctorado en Ciencias Administrativas en la División de Posgrado e Investigación de la FCAV.

Es autora de diversos artículos publicados en revistas nacionales e internacionales, y de libros en editoriales de reconocido prestigio. Ha participado en distintos proyectos de investigación entre los cuales destacan: “Sistema Integral para el fortalecimiento del desempeño y la calidad del servicio prestado por el Supremo Tribunal de Justicia de Tamaulipas”, financiado por fondos mixtos de CONCYT; y el proyecto “Factores Regionales que determinan el emprendimiento y crecimiento de las PYMES en América Latina, el caso de México y Colombia”, financiado por PRODEP.

MARIANA ZERÓN FÉLIX

Doctora en Administración por la Universidad Autónoma de Tamaulipas, Contador Público y actualmente Jefa de la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Comercio y Administración Victoria. Profesora de tiempo completo. Investigadora y Líder del Cuerpo Académico “Estrategias para el Desarrollo Regional”. Es autora de diversas publicaciones nacionales e internacionales relacionadas con la gestión de cadenas de suministro y de estrategias empresariales. Es responsable del capítulo de Gestión del Conocimiento en la Academia de Ciencias Administrativas (ACACIA)

Ha participado en distintos proyectos de investigación, entre los cuales destacan “Derrama de conocimiento de las empresas extranjeras sobre PYMES proveedoras a la Cuenca de Burgos” financiado por la Universidad Autónoma de Tamaulipas y el proyecto “Factores Regionales que determinan el emprendimiento y crecimiento de las PYMES en América Latina el caso de México y Colombia”, financiado por PRODEP.

CONTENIDO

1. Factores regionales de Desarrollo Endógeno de las Pymes y el Emprendimiento en Colombia como facilitadores de Desarrollo local

INTRODUCCIÓN	13
Panorama Nacional: Radiografía y Prospectiva	13
Emprendimiento	19
Mirada regional a las Pymes	21
Emprendimientos y desarrollo regional	23
Retos y oportunidades para el desarrollo endógeno de empresas y emprendedores como oportunidades de desarrollo local.	25
BIBLIOGRAFÍA	28

2. Formar en las Relaciones Interpersonales y de Rol para el Bienestar de los Grupos de Trabajo y la Innovación Organizacional

INTRODUCCIÓN	33
1. Características de la Tarea	37
1.1. Tareas bien definidas	38
1.2. Tareas bien estructuradas	38
1.3. Tareas mal definidas	39
2. Características del Grupo	40
2.1. Comunicación, actuación en grupo e innovación	40
2.2. Homogeneidad, heterogeneidad e innovación	41
2.3. Tamaño del grupo	43
2.4. Juego en equipo, aprendizaje e innovación	44
Conclusiones	44
BIBLIOGRAFÍA	48

3. Formar gerentes de empresas sociales a través del compartir historias de vida y prácticas profesionales

INTRODUCCIÓN	55
1. Los Supuestos	56
1.1. Sobre la naturaleza del saber práctico	57
1.2. Sobre el valor del punto de vista de los practicantes	58
1.3. Sobre la formación como acompañamiento reflexivo a la puesta en palabras del saber experiencial	58
1.4. Sobre la narración como un recurso fundamental para la formación	59
1.5. Sobre el valor político de dar voz a los prácticos.	61
2. Diez Dispositivos de Entrenamiento	61
2.1. Imágenes y metáforas para decir sobre sí mismos	62
2.2. Construcción de la historia y compartir	63
2.3. La visualización compartida de conceptos	64
2.4. El análisis de textos literarios	65
2.5. Autobiografía profesional	66
2.6. El coloquio como un espacio de confianza para ser salvaguardado	68
2.7. La visita formativa al contexto de pertenencia	70
2.8. Cartografía conceptual	71
2.9. La participación a un verdadero y propio programa de investigación	73
2.10. La narración de las narraciones: el diario reflexivo	75
3. La Actitud de Los Formadores	77
CONCLUSIÓN	78
BIBLIOGRAFÍA	80
ANEXO	85

4. Innovación, empresa, territorio: una lectura relacional

INTRODUCCIÓN	89
1. Innovación: enfoque multidimensional, no lineal y dinámico	89
2. Innovación y empresa	93
3. Innovación y contexto	95
4. El carácter relacional de la Innovación	100
BIBLIOGRAFÍA	108

5. El concepto de verdad en Gianni Vattimo como aporte a una reflexión profunda en torno a la corresponsabilidad

INTRODUCCIÓN	111
1. La relación entre verdad y caridad	111
2. La relación entre caridad y solidaridad	116
3. Una verdad auténtica: la lectura religiosa	119
4. “Más allá de la verdad”: una lectura latinoamericana	130
BIBLIOGRAFÍA	136

1. Factores Regionales de Desarrollo Endógeno de Las Pymes y el Emprendimiento en Colombia como Facilitadores de Desarrollo Local



1. Factores Regionales de Desarrollo Endógeno de Las Pymes y el Emprendimiento en Colombia como Facilitadores de Desarrollo Local

Mario Enrique Vargas Sáenz, PhD ¹

INTRODUCCIÓN

A partir de diferentes investigaciones y trabajos realizados al interior del proyecto de Red “Regiones en Desarrollo” con el tema “Factores Regionales que determinan el emprendimiento y crecimiento de las Pymes en América Latina. El caso México y Colombia”, en asocio con las Universidades Mexicanas Autónoma de Tamaulipas, Autónoma de Baja California, Autónoma de Ciudad Juárez, Universidad Tecnológica de Querétaro y Universidad de Guanajuato; se pretende revisar a partir este marco el panorama del desarrollo endógeno, algunos campos de la realidad económica y social de alto valor para Colombia y posando la mirada sobre la pregunta intencionada si algunos de sus procesos de emprendimiento y creación de empresas – especialmente las Pymes – pueden incidir y ser considerados como verdaderos dinamizadores del aparato económico y productivo de un país, una de las declaraciones fundantes del enfoque del desarrollo local. Para ello, se ha considerado presentar de manera inicial un panorama nacional, con datos actualizados a la fecha, de la elaboración de este artículo aclarando lo cambiante y complejo del mismo escenario, con algunas particularidades en lo regional de Antioquia y Medellín, permitiendo entrever factores que facilitan o inhiben el desarrollo local a partir del comportamiento de estabilización y madurez de los emprendimientos y su salida al mercado de forma sostenible consolidándolos como nuevas empresas.

Panorama Nacional: Radiografía y Prospectiva

Cerca de un cuarto de siglo ha requerido Colombia para avanzar en su economía y tener un lugar en el panorama internacional. Cifras del Banco Mundial, citado por Dinero (2016) el país “mientras en 1990 tenía el

1. Director del campus Llanogrande de la Universidad EAFIT de Medellín, Colombia, Director de EAFIT Social y Director del grupo de investigación GUIE en Innovación y Empresarismo.

PIB número 40 del planeta, en 2014 ascendió al puesto 26. Su agregado productivo pesa US\$377.739,6 millones, lo que le permite ser la cuarta economía de América Latina y el Caribe”.

En este progreso, el parque industrial ha sido el de mayor contribución y en este contexto las microempresas, pequeñas y medianas empresas se han convertido en protagonistas de primer orden por su impacto en varios indicadores macroeconómicos. Evidencia de lo anterior, lo confirma el Departamento Nacional de Estadística (Dane), cuyos datos indican que las Mipymes generan alrededor de 67% del empleo y aportan 28% del Producto Interno Bruto (PIB). (Dinero, 2016).

Julián Domínguez, presidente de la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio, citado por Dinero (2016) resalta la importancia de las Pymes en Colombia. “Las micro, pequeñas y medianas empresas son fundamentales para el sistema productivo colombiano, como lo demuestra el hecho de que, según el Registro Único Empresarial y Social (Rues), en el país 94,7% de las empresas registradas son microempresas y 4,9% pequeñas y medianas”.

A corte del primer trimestre, de acuerdo con cifras de Confecámaras, citadas por Dinero (2016), había en el país un total de 2'518.181 matrículas activas que corresponden a las Mipymes. De este total, 1'561.733 registros mercantiles son de personas naturales y 979.220 de sociedades. Al desagregar por tamaño de las empresas, en el primer grupo 1'522.394 son micro, 22.772 son no determinadas –aquellas cuyo dato de activos no ha sido actualizado– 14.567 pequeñas y 2.000 medianas. En el segundo grupo, 749.806 son microempresas, 101.957 no determinadas, 100.350 pequeñas y 27.107 medianas.

Los datos anteriores coinciden, en gran medida, a las estadísticas reveladas en el Congreso Nacional de la Confederación de Cámaras de Comercio, (Confecámaras), celebrado en Cartagena el pasado 31 de agosto y 1 de septiembre de 2017, evento en donde algunos ponentes caracterizaron la realidad del sector en Colombia como el participante de una economía que crece “despacio”, mientras que para otros apenas la economía del país está saliendo de un estancamiento derivado de la caída de los commodities. El Congreso, que llegó a su versión número 54, fue convocado bajo el lema “Desafíos para impulsar el crecimiento”. Durante su clausura el Presidente de la República, Juan Manuel Santos Calderón y el presidente de Confecámaras, Julián Domínguez Rivera, coincidieron en la necesidad de poner al país por encima de las divisiones.

El Primer Mandatario, en este mismo escenario gremial de Confecámaras, reiteró el llamado a que los colombianos y los empresarios deben colocar al país por encima de las divisiones, además, resaltó la confianza

inversionista en Colombia y el crecimiento de las exportaciones, aunque señaló que hay una gran distancia aún entre lo que se puede hacer y se está haciendo. “Tenemos que aprovechar los acuerdos de libre comercio, estamos haciendo un esfuerzo por diversificar. Hoy más de 3 mil empresas hacen exportaciones no minero/energética, tenemos que hacer un gran esfuerzo y las Cámaras pueden ayudar en eso”, señaló el Presidente, que instó a las Cámaras a continuar siendo actores claves del impulso del desarrollo económico.

El Presidente destacó en el evento que, en el contexto latinoamericano, Colombia es el país que ha logrado los mayores avances en la disminución del desempleo, logrando la creación de más de tres millones de empleos. El Presidente de la República hizo un llamado al optimismo, y pidió a los empresarios ser mensajeros positivos para el país, sobre todo en el exterior. “La desconfianza es enemiga de una economía sólida y con futuro”, y cerró su intervención con la siguiente reflexión: “Ojala yo pudiera dejar un país menos polarizado. Falta mucho, pero vamos a seguir trabajando con ustedes para continuar avanzando”.

En el mismo sentido, el presidente de Confecámaras, Julián Domínguez Rivera, pidió a los asistentes reflexionar sobre el momento trascendental que vive el país en el cual “es necesario que todos los sectores hagamos un pacto para que poner al país por encima de todo”. Domínguez invitó a los empresarios a ser garantes y promotores permanentes del pacto por el futuro del país. “No podemos seguir haciendo olas con la polarización, marea que desembocará en un tsunami que finalmente nos va a tapar a todos” puntualizó.

El presidente de Confecámaras señaló la necesidad de alinear las acciones para implementar las políticas de posconflicto con las agendas de las Comisiones Regionales de Competitividad, estrategia en la que Confecámaras ha venido trabajando para dinamizar el rol de las Cámaras en el posconflicto para promover la reconciliación y la construcción de paz. Un estudio realizado por la Cámara de Comercio de Bogotá y con el apoyo de la Fundación Ideas para la Paz, identificó cinco áreas de trabajo claves en las que las Cámaras están listas a participar: fortalecimiento empresarial, agendas de competitividad, participación ciudadana, métodos alternativos de resolución de conflictos, y participación en alianzas público privadas y sociales. (Confecamaras, 2017)

Estas consideraciones ofrecen algunas señales de lo que significa el sector y su incidencia directa en la economía nacional siendo el actor de mayor relevancia en el mismo. Pero no todo el escenario es tan tranquilo. Si se considera el marco reflexivo del presente texto, el desarrollo endógeno requiere mucho más que optimismo, requiere de factores –como se expli-

cará más adelante- que coincidan con las realidades y aspiraciones locales, con políticas públicas claras y con ejecutores de las mismas con amplio sentido ético y con capacidad técnica para alinearlas a los escenarios definidos como objetivos de desarrollo económico y social.

Si bien las tendencias globales presentan escenarios de alta concentración de habitación urbana, las cifras del desarrollo requieren reactivar y vivificar lo territorial, lo rural y no solo lo urbano. Dando continuidad a este argumento a través de los medios de comunicación escrita que tiene una incidencia alta en nivel de cobertura país, uno de los periódicos de mayor circulación nacional en sus páginas económicas del 30 de diciembre de 2016 ya daba señales de este panorama cuando afirmaba en sus páginas centrales que desde el punto de vista económico, el 2017 no será un año fácil. Analistas, empresarios y el Banco de la República coinciden en que durante los próximos 12 meses no se dará la tan anhelada recuperación del crecimiento y estiman que este rondará el 2 por ciento.

Los empresarios tenían la esperanza de que en la discusión del proyecto de reforma tributaria se ajustaran temas fundamentales en materia impositiva que afectan a la industria y obstaculizan la inversión, pero sus sueños se vieron frustrados con lo aprobado por el Congreso de la República.

A todo esto se suma el ambiente internacional, que no hace prever un mayor crecimiento de los países de la zona euro; el alza de tasas en EE. UU., la incertidumbre ante las políticas del presidente electo Donald Trump y la debilidad económica de la mayoría de naciones latinoamericanas.

Tras conocerse el texto de la reforma tributaria, el presidente de la Asociación Nacional de Industriales, Andi, Bruce Mac Master, señaló que es difícil que la economía crezca más del 2 por ciento en el 2017.

Para Juan Pablo Córdoba, presidente de la Bolsa de Valores de Colombia (BVC), con las nuevas reglas de juego será difícil que la inversión sea suficiente para retornar a la senda de crecimiento.

En cuanto a la inflación, las apuestas de algunos analistas apuntan a que esté muy cerca del rango meta del Banco de la República (entre 2 y 4 por ciento anual), pero más próxima al límite superior que al 3 por ciento, que es la meta del Emisor, a pesar del comportamiento a la baja que hoy presenta este indicador. (El Tiempo, 2016).

Según la Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, (Acopi), en cabeza de su presidenta Rosmery Quintero, reitera que a pesar de la incertidumbre por el aumento del IVA del 16 % al 19 %, que fuera uno de los puntos álgidos y de mayor impacto de la última reforma tributaria puesta en marcha por el Gobierno nacional durante el 2016, el 2017 será un año de grandes oportunidades para el desarrollo empresarial de las mipymes a nivel regional, aprovechando los recursos de

regalías con prioridad de asignación a través de los OCAD y las grandes inversiones en infraestructura vial y portuaria que han generado dinámica. (El Espectador, 2017)

En este último y autorizado comentario, valga la pena hacer un énfasis de claridad en materia de las ventanas de oportunidad –no aprovechadas por todos los gobiernos regionales- que a través del sistema nacional de regalías, como política de redistribución de ingresos territorial en el concepto mismo de las Regalías obtenidas por la explotación de los recursos naturales, pues allí las decisiones se toman en los OCAD que son los Órganos Colegiados de Administración y Decisión, es decir, son los responsables de definir los proyectos de inversión sometidos a su consideración que se financiarán con recursos del SGR, así como evaluar, viabilizar, aprobar y priorizar la conveniencia y oportunidad de financiarlos y designará su ejecutor. La participación en estos órganos colegiados será ad honorem y asistirán en calidad de invitados permanentes dos Senadores y dos Representantes a la Cámara, esta representación se rotará cada año. Habrá un representante de la Comisión Consultiva de Alto Nivel para Comunidades Negras, Afrocolombianas, Raizales y Palenqueras, así como un representante de las Comunidades Indígenas, con voz y sin voto, en cada OCAD de aquellos departamentos en que éstos tengan representación. (SGR, 2015)

La misma Presidenta de ACOPI señala que el 2016 fue un año muy difícil para la economía colombiana, situación que no fue ajena a las mipymes. Sin embargo, vale la pena destacar que durante lo corrido del año los empresarios mantuvieron una percepción de crecimiento en la producción y ventas, comportamiento que, comparado con el desempeño del segmento en el 2015, tuvo una contracción de aproximadamente 20 %.

Por el lado de las inversiones del segmento, se puede decir que cayeron 6 % con respecto al 2015, manteniendo la tendencia de destino de recursos principalmente a las mejoras de infraestructuras y adquisición de maquinarias y equipos, y en menor proporción a la expansión de los mercados o mejoras en la productividad, innovación y competitividad. Cabe resaltar que a pesar de las dificultades económicas, las mipymes están apostando por el mejoramiento de sus procesos productivos y el crecimiento de sus mercados.

En cuanto a capital humano, las mipymes siguen jugando un papel importante, agrupando aproximadamente el 80 % de la mano de obra ocupada en el país, aporte que ha sido mantenido por más del 40 % de este segmento. Mientras que en términos de comercio exterior, sólo un 10 % de estas se atrevieron a exportar en 2015, las cuales se caracterizan por ser medianas empresas del sector manufacturero.

Frente al año 2017, existe gran incertidumbre por parte de las mipymes, debido a los fuertes cambios tributarios que se avecinan, tales como aumento en el IVA del 16 % al 19 %, ajustes en el impuesto de renta, en los impuestos territoriales, entre otros, que de una u otra manera van a impactar el poder adquisitivo de los consumidores. Así mismo, existe preocupación por el bajo crecimiento económico, que se espera será del 2 % al cierre de 2016; la inflación cerrará el año por encima del rango meta; la implementación de los acuerdos de paz que aún enfrenta grandes retos políticos, económicos, logísticos y jurídicos, entre otros factores.

Sin embargo, desde ACOPI, añade su directiva, consideramos que el 2017 será un año de grandes oportunidades para el desarrollo empresarial de las Mipymes a nivel regional; por un lado, aprovechando los recursos de regalías con prioridad de asignación a través de los OCAD, y las grandes inversiones en infraestructura vial y portuaria que han generado dinámica; y por el otro, aprovechando la Política Nacional de Desarrollo Productivo materializada en el documento del Consejo Nacional de Política Económica y Social, Conpes 3866 de 2016 (Dane, 2016), por medio de la cual se busca solucionar las fallas de mercado logrando una canasta exportadora más diversificada y sofisticada, enfocándose en aumentar la productividad de las empresas y cadenas productivas (metalmecánico, agro alimentos, sistemas de moda, industrias 4.0., químicos y turismo), focalizando programas y recursos hacia el desarrollo sostenido desde los departamentos.

Es claro que, a pesar de los esfuerzos realizados por el Gobierno Nacional para impulsar las exportaciones no tradicionales, aprovechando el aumento en el tipo de cambio, los productos colombianos no han logrado incursionar en los mercados extranjeros como se esperaba. Lo anterior deja como tarea para el 2017 la diversificación de la canasta exportadora, factor base para cumplir la meta de llevar las exportaciones no tradicionales a más de US\$30.000 millones en 2018. (El Espectador, 2017)

No obstante a las anteriores consideraciones la cara negativa de la moneda la constata datos recientes de Asobancaria, cuyo presidente señala que el crédito en Colombia en 2016 y 2017 se ha estancado a 2.6 % y 2.7% real promedio contribuyendo al bajo crecimiento del PIB, evidenciando una vez más la correlación y el efecto directo que el crédito a las empresas y los hogares tiene sobre la actividad económica, por los canales de la inversión y del consumo. (Castro, 2017).

La otra cara de la misma moneda indica que las medianas y pequeñas empresas se ratifican como las locomotoras del país, no sólo por su aporte al empleo, sino porque su menor tamaño les permite capotear mejor la desaceleración. En un informe consignado y evidenciado a través de 14 casos de empresarios exitosos en diversos sectores que han logrado capotear va-

rias crisis, la Revista Dinero de septiembre de este año no cesa en su interés de evidenciar que allí reside una de las lecciones que todos deberíamos retomar: empresas familiares en su mayoría, casi todas exportadoras e innovadoras, donde la intuición y la persistencia de sus fundadores has animado a sus descendientes para seguir expandiendo el negocio. (Dinero, 2017)

Emprendimiento

En los últimos cinco años INNpula, la unidad del Gobierno que desde el 2012 promueve el crecimiento empresarial extraordinario, ha destinado más de \$500.000 millones a los emprendedores. Esta afirmación categórica aparece como titular de un breve artículo publicado en la Revista Dinero el pasado 11 de septiembre de 2017. El escrito asegura que estos recursos han servido para para apoyar a cerca de 1.500 emprendedores y 50.000 empresas del país, según lo reveló el gerente general de INNpula, Juan Carlos Garavito. Dicho informe concluyó que en el país hay 2.696 startups que se encuentran en su primera etapa de desarrollo, pero que tienen un alto potencial de éxito. Uno de los detalles más relevantes que mostró el informe es que los emprendimientos con menos de cinco años de operaciones han generado 7.933 empleos directos.

El estudio, aclara la Revista Dinero, se realizó en las capitales de los 32 departamentos y en 10 municipios de áreas metropolitanas de Medellín, Cali y Bucaramanga. “Estamos totalmente convencidos de que si lo que queremos es tener una economía diversificada y sofisticada, necesitamos apostarle al emprendimiento y a la innovación, y esa es la aventura en la que queremos acompañarlos (a los emprendedores)”, precisó Garavito durante la presentación de South Summit Alianza del Pacífico.

En un artículo publicado el 17 de agosto por Jorge Ivan Gómez, consultor experto en el tema, bajo el título: El dilema del emprendedor: ¿emprender o dirigir?, el autor señalaba La complejidad de esta paradoja radica en que la creación de empresas es un arte que requiere creatividad, experimentación de las ideas de negocio e intrepidez para poner en marcha el modelo de negocios. Por el contrario, dirigir empresas es por naturaleza una actividad distinta que requiere orden, organización de recursos y, ante todo, trabajar y conseguir resultados por medio de muchas personas. Esta distinción nos lleva a entender por qué el emprendedor se angustia cuando descubre que el crecimiento de la empresa necesita de otras capacidades.

Según INNpula, en Colombia, la importancia del emprendimiento dentro de la política de desarrollo económico ha sido creciente durante las últimas dos décadas y el emprendimiento dinámico, en particular, ha

ganado reconocimiento como un fenómeno específico que debe estudiarse a fondo, pues contiene claves fundamentales para el desarrollo. El país ha recorrido un importante camino de aprendizaje en cuanto a este tema. Desde los primeros años del siglo XXI, Colombia ha venido generando iniciativas institucionales concretas orientadas a acelerar el desarrollo de emprendimiento. De hecho, el país cuenta con una ley de emprendimiento que se firmó en 2006 (MEN, 2006) la cual es testimonio del creciente valor de este fenómeno en nuestro medio y abrió un espacio institucional vital, que ha permitido mantener la continuidad de los esfuerzos a lo largo del tiempo. (Innpulsa, 2015)

La misma oficina gubernamental señala que Colombia recientemente ha reconocido que el emprendimiento dinámico debe tener un espacio concreto dentro del amplio conjunto de los tipos de emprendimiento que existen pues no todos los emprendimientos están llamados a generar cambios sustanciales en la riqueza y la productividad. De hecho, algunos emprendimientos tienen como objetivo central ofrecer sustento a personas de bajos recursos abriendo alternativas de supervivencia ante las dificultades que existen para obtener un empleo digno. Estos emprendimientos se ubican más cerca del ámbito de la política social que del de una política de desarrollo y crecimiento económico. Otros tipos de emprendimiento pueden llegar a alcanzar cierto nivel en cuanto a su capacidad para generar ingresos para sus propietarios, pero la motivación de su existencia está limitada, según INnpulsa, a resolver demandas puntuales utilizando configuraciones de modelo de negocio y tecnología muy similares a los que ya existen. Esos emprendimientos no se plantean el reto de elevar persistentemente en el tiempo los estándares de productividad vigentes en el entorno, no asumen la innovación como un componente central de sus estrategias ni parece que tengan el propósito de crecer con rapidez.

Estas afirmaciones recientes, de una entidad que ha apostado más de 72MM de pesos beneficiando en 32 departamentos a más de 1120 empresas y organizaciones a través de su equipo de innovación y emprendimiento si bien ofrecen, tal como aparece en su sitio y en sus informes, (Innpulsa, 2017) logros y victorias tempranas, el panorama país no es del todo plano ni tranquilo; por el contrario son aguas turbulentas las que transitan los emprendedores por el desconocimiento del mercado, la inmediatez de sus procedimientos, los cuellos de botella presenten en los propios ecosistemas sin contar los factores que se desprenden de la carencia de otras habilidades (soft) que en el proceso cuentan y cuentan demasiado.

En este último aspecto un elemento de alto impacto es la relación: emprendedor – tecnología. Hoy que hablamos de la importancia de las personas en la era digital, los expertos aseguran que un factor decisivo – si

no el más - en la era de la inteligencia será la habilidad de una empresa para desarrollar su cultura corporativa con el fin no solo de aprovechar las tecnologías emergentes, sino también de abrazar las nuevas estrategias de negocio que impulsan esas tecnologías. De hecho los ganadores en la era digital hacen mucho más que marcar las casillas de un check list de capacidades tecnológicas. Saben que su éxito depende de las personas. Las empresas deben centrarse en capacitar a las personas para conseguir más con la tecnología. Tendrán que crear una nueva cultura corporativa que considere la tecnología como la forma de capacitar a las personas para adaptarse y aprender constantemente – oportunidad para emprendedores –, crear nuevas soluciones de forma continua, impulsar el cambio incesantemente y perturbar el status quo. En una época en la que el enfoque está fijo en la tecnología, los verdaderos líderes deberán, de hecho, poner a las personas primero. (América Empresarial, 2017)

Mirada regional a las Pymes

Si bien este panorama país es complejo y retador, a la luz del trabajo planteado entre las Universidades Mexicanas y nosotros en la investigación sobre los factores regionales del desarrollo endógeno de las pymes y del emprendimiento, mencionada al inicio de este escrito, las anteriores consideraciones son claves sobre todo al analizarse los asuntos preguntados en el cuestionario base de la investigación en las secciones segunda y tercera, por su dependencia directa de los factores y externalidades económicas y sociales de impacto nacional, es de alta relevancia igualmente contemplar las cifras y el panorama del comportamiento a nivel regional, que por demás, deja entrever parte de las dificultades reales que experimentan tantos los pequeños y medianos empresarios como los propios emprendedores. En la publicación estadística de la Revista Dinero, (Dinero, 2016) se menciona igualmente que por distribución geográfica, las Mipymes se encuentran ubicadas principalmente en la capital de la República y en cinco departamentos más. En Bogotá, Cundinamarca, Atlántico, Antioquia, Valle del Cauca y Santander se concentra 66% de este segmento del aparato productivo nacional.

“Históricamente, la actividad económica del país se ha concentrado en las principales ciudades, pues estos territorios presentan una serie de ventajas para el desarrollo de la actividad empresarial, como por ejemplo encontrar mano de obra más calificada, un entorno que permite el desarrollo de emprendimientos y mayor fomento a la innovación, lo cual a su vez se traduce en mayor formalización y productividad”, asegura el presidente de Confecámaras.

Haciendo valer su condición de primera economía del país –24,95 del PIB colombiano, según el Dane –, Bogotá es el principal epicentro de las Mipymes del país al acoger a 740.069, equivalente a 29,38% del total nacional. De estas, 399.659 son sociedades y 340.410 personas naturales.

Luego se ubica Antioquia, con 294.359 mipymes (164.204 personas naturales y 130.155 sociedades), Valle del Cauca, con 239.332 (144.996 personas y 94.336 sociedades), Atlántico con 137.081 (72.567 personas y 64.514 sociedades), Santander, con 134.980 (98.077 personas y 36.903 sociedades) y Cundinamarca, con 116.723 (86.029 personas y 30.694 sociedades).

Más en detalle, según lo reseña Helmuth Arias, académico y doctor en análisis económico aplicado de la Universidad de Sevilla, en el caso de las sociedades, 41% están matriculadas en Bogotá, 13% en Antioquia, 9% en el Valle del Cauca y 6% en al Atlántico.

“Con respecto a personas naturales, la concentración espacial es menos intensa y un poco más distribuida geográficamente. En efecto, en esta categoría, 22% de las matrículas corresponden a la ciudad de Bogotá, 10% a Antioquia, 9% al Valle del Cauca y 6% a Cundinamarca”, explica Arias.

Según agrega, para este último segmento “las actividades de las personas naturales tienen un mayor impacto territorial y están más dispersas geográficamente en las regiones del país, correspondiendo también a unidades de menor tamaño y escala productiva”.

Al igual que en el resto del mundo, Colombia es un país de Mipymes y en sus 32 departamentos más el Distrito Capital son fundamentales en la producción nacional: una conclusión que a nadie sorprende pero a pocos moviliza.

La otra cara de la moneda, según la misma publicación, Dinero (2016) en otras regiones del país también se nota el dinamismo de las Mipymes. Aunque el número de empresas es muy bajo pues departamentos ubicados en los antiguos territorios nacionales son los que cuentan con el menor número de micro, pequeñas y medianas empresas del país.

Según Confecámaras, en los diez departamentos de esta área geográfica que comprende las regiones de la Orinoquia, Amazonia y San Andrés se encuentran 93.565 Mipymes, 3,71 del total del país. Los de mayor concentración son aquellos donde está asentada la industria petrolera, como Casanare, con 33.576 Mipymes, de las cuales 26.089 son personas naturales y 7.487 son sociedades. También figura Putumayo, con 14.344 Mipymes: 12.092 personas naturales y 2.252 sociedades, y Arauca, con 13.200: 10.764 personas y 2.436 sociedades.

En contraste, los departamentos con menor número de Mipymes son: Vaupés, con 709, de las cuales 647 corresponden a personas naturales y

62 a sociedades. Le sigue Guainía, con 1.161 mipymes: 1.062 personas y 99 sociedades, y Vichada, con 2.413 (2.110 personas y 303 sociedades). El archipiélago de San Andrés y Providencia acoge a 6.640 micro, pequeñas y medianas empresas. De este total, 4.169 son matrículas activas de personas naturales y 2.471 corresponden a sociedades.

Frente a estos datos las preguntas son múltiples y de diversos órdenes para poder entender como destrabar la “maquina” que permita a través de adecuadas políticas públicas, alianzas intersectoriales y demás instrumentos de estrategia para el desarrollo, alcanzar las metas y las condiciones favorables para el crecimiento y fortalecimiento de la economía local a través de sus pymes y de sus emprendimientos.

Emprendimientos y desarrollo regional

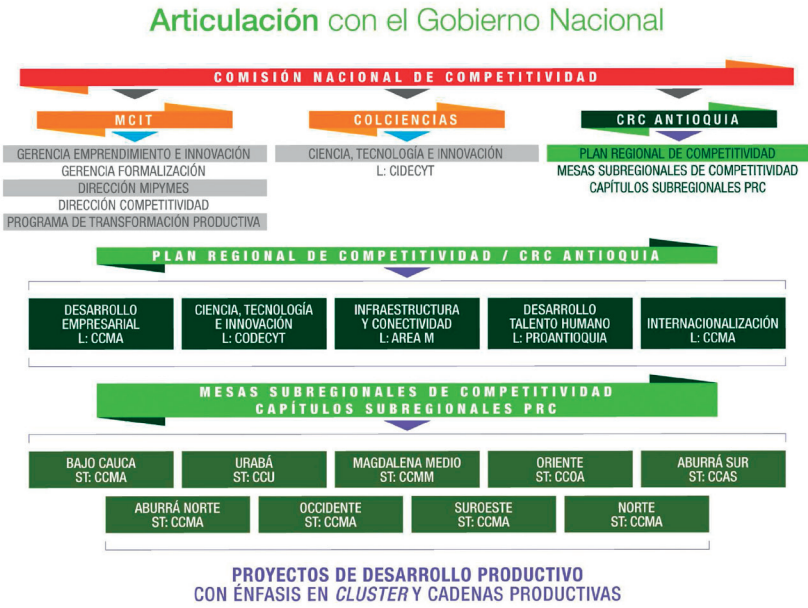
Ya se ha afirmado que el éxito de los emprendedores está asociado a una serie de competencias y factores entre los que se destacan la capacidad técnica destacada, la capacidad de aprendizaje con la relevancia no solo de querer ganar sino de aprender a fallar sin quedarse en el error, la capacidad de relacionarse efectivamente con los públicos de interés y otros actores del ecosistema, la voluntad y “terquedad pasional” traducida en tesón y persistencia y, no menos importante, la capacidad no solo de dejarse ayudar sino de caminar en compañía, identificando con claridad y seguridad el socio adecuado para el proyecto de empresa y de vida.

Pero estos factores solo resuelven el primer paso de la existencia. Sin una comunicación y relacionamiento permanente con el mercado a través de una escucha asertiva y fiel de las necesidades y expectativas de los clientes así como de personas, ecosistemas y ambientes innovadores –exponerse deliberadamente a la innovación- y construir mecanismos ágiles donde obtener retroalimentación puntual, veraz y objetiva de los clientes y del mismo mercado, la subsistencia y permanencia en el mismo será más que una utopía.

Hace más de 10 años en el documento de la Comisión de competitividad regional de Antioquia a través del documento de política de la red regional de emprendimiento Comision Regional de Competitividad de Antioquia (2007), se señalaban los mismos factores que están presentes en las estadísticas recientes. De una parte como factores que aceleran están las capacidades instaladas en los equipos de trabajo de cada uno de los actores del ecosistema, el equipamiento institucional arropado con adecuados portafolios de programas, el fomento desde múltiples actores de la cultura del emprendimiento así como el contar con instrumentos y capacidad para evaluar los procesos y acciones. Adicionalmente se ve en el documento de

política citado (Fig. 1) un mapa de relacionamiento no solo intraregional sino también a nivel nacional que genera una mirada más amplia y generosa de cómo sería el relacionamiento apalancador del crecimiento y madurez de los emprendimientos y de las empresas. Importante anotar a este respecto y en comentario a la figura ciyada que lo vital y útil para este documento no es solo reconocer los nombres de quienes aparecen, pues por las mismas concepciones de corto plazo de algunos gobernantes, estas son variables, pero las lógicas y dinámicas que se demuestran si son muy relevantes.

Fig. 1: Articulación con el Gobierno Nacional



Fuente: Política de la red regional de emprendimiento, C. Tripartita, p. 13

De hecho también siguen presentes factores inhibidores como la precariedad en calidad, experiencia y número por geografías locales – no concentrados en las grandes ciudades – la insuficiente y cada vez más limitada disponibilidad de capitales y fuentes de financiación pese a programas de gobierno que declaran lo contrario, la debilidad de los procesos y sistemas de incubación, la debilidad y a veces inexistencia de sistemas de información de calidad que agreguen valor al ecosistema de emprendimiento y desarrollo de empresas y otros más que confluyen en la carencia de políticas públicas especializadas y visionarias en esta materia.

Si tomáramos este asunto en relación con las habilidades soft vemos con preocupación que aún en los escenarios de desarrollo de capacidades existe una brecha de conocimiento y/o de apropiación de lecciones aprendidas – exitosas o no – y de buenas prácticas de emprendedores de impacto Glocal. Algunas de estas situaciones se evidenciaron en la evaluación de impacto realizada en Medellín en 2015 de los procesos de transferencia de capacidades a agentes de desarrollo social y local a partir de la estrategia Summer School realizada por EAFIT, OCDE-LEED y el CFSI de Trento, Italia. (Vargas, 2017)

Si las habilidades soft las revisamos en la relación con el mundo a través de las tecnologías encontramos que los emprendedores ya no pueden solo confiar en su intuición personal, su experiencia e incluso en el principio de *HiPPO* (opinión de la persona mejor pagada como prevalente) sino además se requiere que los datos del sector/mercado/producto se vuelvan tan omnipresentes y fácilmente accesibles que apoyen la toma de decisiones basada en la información en el emprendimiento y génesis o consolidación de empresa y para ellos también en los planes de negocios deberá considerarse las capacidades de las “maquinas” para recopilar y actuar basadas en datos. Casos como los de los *wearables* (dispositivos que se pueden llevar puestos) de Samsung, las estrategias de Zappos o de Virgin America dan cuenta de estrategias para asegurarse una ventaja digital clara con base en las tendencias de la automatización inteligente, la fuerza de trabajo líquida, la economía de las plataformas, la confianza digital que implica a las personas entre otras. (América Empresarial, 2017)

Retos y oportunidades para el desarrollo endógeno de empresas y emprendedores como oportunidades de desarrollo local

Si se parte de la base que el «desarrollo endógeno» es una interpretación que analiza una realidad compleja, como es el desarrollo de países, regiones y ciudades, que incluye diferentes visiones, que comparten una misma lógica teórica y un mismo enfoque de la política de desarrollo, se está afirmando que se trata de una aproximación territorial al desarrollo, que hace referencia a los procesos de crecimiento y acumulación de capital de una localidad o un territorio, que tiene cultura e instituciones que le son propias y en las que se basan las decisiones de ahorro e inversión. Entonces, desde esta perspectiva, las iniciativas de desarrollo local se pueden considerar como las respuestas de los actores públicos y privados a los problemas y desafíos que plantea la integración de los mercados en la actualidad. (Vásquez Barquero, 2007)

Acá aparece el primer reto y es ampliar y profundizar la comprensión de lo que significa un enfoque y una mirada desde lo endógeno, desde el

bottom up, desde la participación, desde la realidad y no la suposición. Si un emprendedor o un empresario se detiene más allá de la idea de negocio, el plan de negocio o el estudio de mercado a focalizarse en los temas asociados a protección como entorno jurídico estable y favorable a su crecimiento, madurez y desarrollo, las preguntas e inconsistencias son más que claras. Disminución en los recursos asociados al fomento y apalancamiento, políticas contradictorias en el relacionamiento con otros países y negociaciones internas y externas muy parcializadas, a veces desarticuladas y en muchos casos poco consistentes. De hecho como lo registra el documento anteriormente citado las empresas toman sus decisiones de inversión teniendo en cuenta sus capacidades y los recursos específicos del territorio en el que están localizadas, por lo que el análisis del crecimiento se enriquece ampliándolo desde la perspectiva territorial.

El reto es una conversación no desarrollada simétricamente en todas las regiones con la triple hélice – en Antioquia la Corporación Tecnova (Tecnova, 2017) – que reúne y resuelve los intereses de la Empresa, la Universidad y el Estado, conversación en algunos escenarios mediatizada por burocracias interminables, baja eficacia, corrupción y otras patologías sociales que agobian un poco el orbe entero.

Un segundo reto al menos en esta geografía es desarrollar en profundidad el mapa de actores con sus capacidades y potenciales reales con los cuales desarrollar relaciones de largo plazo en lo técnico, en lo comercial y en lo sostenible, superando las decisiones de coyuntura o de corto plazo. Esto implica apostarle a la construcción de nuevas y conscientes agendas comunes tanto en los procesos como en los programas, apoyándose en lo declarado ancestralmente como economías de escala, reconocer el lugar del otro, incluir en los procesos de negociación habilidades blandas como la comunicación asertiva y la inteligencia emocional entre otras, valorar y reconocer las verdaderas necesidades de las partes intervinientes en el proceso de emprendimiento y/o de empresa de modo tal que la propuesta de valor sea el lugar común, el lugar de encuentro, sin olvidar que el lugar donde se instala la empresa o el emprendimiento tiene conexiones directas con lo territorial – no solo lo urbano ni lo virtual – en donde se entretejen partir de la cultura y la identidad local múltiples y complejos intereses.

Un tercer reto viene tomado de los conceptos propuestos hace ya 16 años por Amartya Sen (2001) cuando propone un cambio importante en la interpretación del desarrollo, cuando sostiene que el concepto de desarrollo va más allá del crecimiento y de los niveles de la renta per cápita de un país o de un territorio, ya que son tan sólo un instrumento para que la población realice sus capacidades. Lo realmente importante es que las

personas lleven a cabo aquellas funciones y actividades que desean y sean capaces de realizar. Es decir, el desarrollo económico se consigue mediante la utilización de las capacidades que las personas han desarrollado gracias a los recursos materiales y humanos, y a la cultura que posee el territorio

Este enfoque del desarrollo para Vásquez Barquero sitúa al hombre en el centro de los procesos de transformación de la economía y la sociedad, lo que tiene implicaciones importantes, pues se entiende que los resultados materiales de la actividad humana nunca son un fin en sí mismo, sino que son un instrumento para el bienestar de los ciudadanos. Además, la pobreza (y, por lo tanto, los bajos niveles de ingreso) deja de ser una limitación para el desarrollo ya que lo que cuenta no es la cantidad de recursos de un territorio sino las capacidades de sus habitantes y es bien conocido, como muestran los movimientos migratorios del último siglo, que las personas con pocos recursos económicos, no por ello carecen de espíritu emprendedor, creatividad, y capacidad de ahorro. Por último, esta visión elimina la falsa diferenciación entre desarrollo y subdesarrollo, ya que considera el desarrollo como un proceso continuo que transforma las capacidades de la población en función de los cambios en el entorno que él, asimismo, ayuda a transformar. El argumento de que la utilización de las capacidades de la población es un elemento crítico en los procesos de desarrollo, conduce inexorablemente a considerar que la capacidad creativa del ser humano es una condición necesaria para que un país o un territorio se desarrolle, ya que sin ella no es posible entender el funcionamiento del sistema económico, ni el de los mecanismos y las fuerzas que impulsan el progreso económico y social. (Vásquez Barquero, 2007)

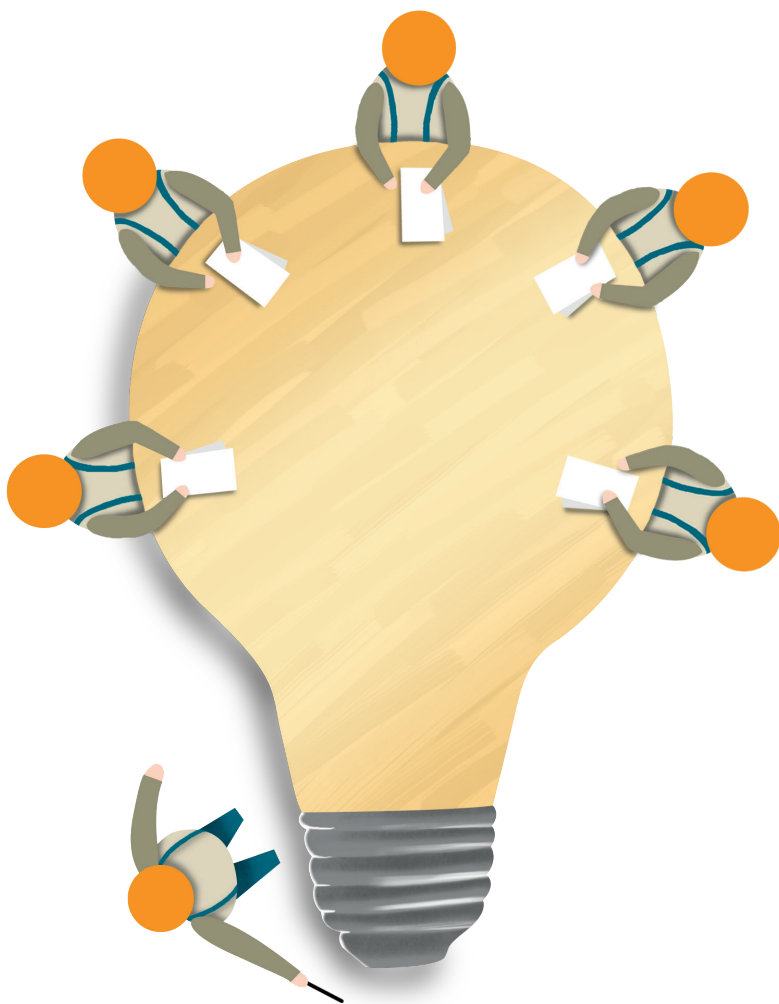
Un último reto y oportunidad que se desea señalar acontece de la mano de las tecnologías al servicio de la Innovación. Boisier (Boisier, 2003) señalaba la endogeneidad, en lo esencial, consiste en la capacidad del territorio para ahorrar e invertir los beneficios en el propio territorio e impulsar el progreso tecnológico del tejido productivo a partir del sistema territorial de innovación. En esta misma dirección, el Centro de investigación para la Paz de Madrid publicaba recientemente las ideas fundantes de una de las autoras más influyentes desde el enfoque de las capacidades como el la Dra Nussbaum (Gough, 2008) en donde se recogen definiciones de alto impacto frente a las reales oportunidades de enfoque y consideración en materia del fortalecimiento de las capacidades humanas al interior de emprendedores y empresarios como factores definitivo de desarrollo. Para esto es vital considerar como armonizar la relación entre conocimiento e instrumento a partir de las tecnologías para no reproducir altas dependencias sino desarrollarse en lógicas de mayor libertad,

BIBLIOGRAFÍA

- América Empresarial. (2017). La Importancia De Las Personas En La Era Digital. *America Empresarial*, 40-42.
- Boisier, S. (2003). *El desarrollo en su lugar*. Santiago: Universidad Católica de Chile.
- Castro, S. (2017). ¿Prosperidad al debe? *DINERO*, 30-31.
- Comision Regional de Competitividad de Antioquia. (2007). *Plan Estrategico de Emprendimiento Regional de Antioquia*. Gobant, Antioquia . Medellin: Gobant.
- Confecámaras. (01 de 09 de 2017). *www.confecamaras.org.co*. Recuperado el 10 de 09 de 2017, de *www.confecamaras.org.co*: <http://www.confecamaras.org.co/noticias/542-gobierno-y-empresarios-coinciden-hay-que-poner-el-pais-por-encima-de-las-divisiones>
- Danc. (2016). *Política Nacional De Desarrollo Productivo Conpes 3866*. Bogotá: DANE.
- Dinero. (14 de 4 de 2016). *www.dinero.com*. Recuperado el 10 de 9 de 2017, de *www.dinero.com*: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/pymes/articulo/evolucion-y-situacion-actual-de-las-mipymes-en-colombia/222395>
- Dinero. (2017). Colombia ha invertido \$500.000 millones en emprendedores y empresas en los últimos 5 años. *DINERO*, ND.
- Dinero. (2017). Pymes Ganadoras. *DINERO*, 42-92.
- El Espectador. (8 de 1 de 2017). *http://www.elespectador.com/noticias/economia/el-futuro-de-pymes-colombia-articulo-673801*. Recuperado el 10 de 9 de 2017, de <http://www.elespectador.com/noticias/economia/el-futuro-de-pymes-colombia-articulo-673801>: <http://www.elespectador.com/noticias/economia/el-futuro-de-pymes-colombia-articulo-673801>
- El Tiempo. (30 de 12 de 2016). *www.eltiempo.com*. Recuperado el 10 de 09 de 2017, de *www.eltiempo.com*: <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/panorama-economico-de-colombia-en-2017-38145>
- Gough, I. (2008). El enfoque de las capacidades de M. Nussbaum: un análisis comparado con nuestra teoría de las necesidades humanas. *Papeles de Relaciones Ecosociales y Cambio Global*, 1-27.
- Innpulsa. (2015). *Emprendedores en Crecimiento*. Bogotá: Innpulsa.

- Innpulsa. (14 de 09 de 2017). *INNpULSA*. Obtenido de INNpulsa: <https://www.innpulsacolombia.com/es/innovacion-y-emprendimiento>
- MEN. (26 de enero de 2006). <https://www.mineduacion.gov.co>. Obtenido de <https://www.mineduacion.gov.co>: https://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-94653_archivo_pdf.pdf
- Sen. A. (2001). *Development as Freedom*. Oxford: Oxford University Press.
- SGR. (01 de 01 de 2015). <https://www.sgr.gov.co>. Recuperado el 10 de 09 de 2017, de www.sgr.gov.co: [https://www.sgr.gov.co/Quienes somos/](https://www.sgr.gov.co/Quienes%20somos/)
- Tecnova (14 de 09 de 2017). *Tecnova*. Obtenido de Tecnova: <http://www.tecnova.org/>
- Vargas Saenz, M. (2017). Medellín 2015: un proceso mirado y un futuro construido por todos a partir de la RS compartida. En S. Y. Al., *La Responsabilidad Social, un análisis desde la perspectiva de los stakeholders en Tamaulipas* (págs. 183-205). Ciudad de México: Fontamara.
- Vásquez Barquero, A. (2007). Desarrollo endógeno. Teorías y políticas de desarrollo territorial. *Investigaciones Regionales*, 183-210.

2. Formar en las Relaciones Interpersonales y de Rol para el Bienestar de los Grupos de Trabajo y la Innovación Organizacional



2. Formar en las Relaciones Interpersonales y de Rol para el Bienestar de los Grupos de Trabajo y la Innovación Organizacional

Riccardo Sartori, Università di Verona

INTRODUCCIÓN

En este capítulo, que se basa en trabajos anteriores del mismo autor (Sartori, 2014), se tratará el tema de las diferentes formas de relaciones interpersonales y de rol que se pueden establecer entre las personas en el trabajo y que pueden favorecer o, por el contrario, impedir el desarrollo de las tareas y el logro de los objetivos de la organización, así como contribuir positiva o negativamente al clima interior de las empresas y compañías (McGregor, 1960; Schein, 1985; Orejuela, 2014).

Las organizaciones son lugares habitados por individuos y grupos. La expresión de convivencia organizacional (Avallone, 2003) fue acuñada precisamente para indicar el fenómeno que, en las organizaciones, individuos y grupos se encuentran para trabajar lado a lado sin haber sido elegidos. Que este aspecto de la vida organizacional sea relevante desde el punto de vista de la eficiencia operativa (desempeño de las tareas y el logro de metas) y desde la eficiencia interactiva (un clima interno en los grupos de trabajo en grado de responder a las necesidades de las personas y de motivar su comportamiento) lo demuestra el hecho de que en la definición de salud de la organización se le hace referencia (Avallone & Paplomatas, 2005): conjunto de núcleos culturales, de los procesos y prácticas organizativas que animan la convivencia en los contextos de trabajo promoviendo, mantenimiento y mejorando el bienestar físico, psicológico y social de las comunidades trabajadoras (Sartori & Rappagliosi, 2012).

Los conceptos de eficiencia operativa y de eficiencia interactiva fueron introducidos por Bass (1960) siguiendo sus comentarios de los grupos de trabajo que le llevaron a concluir que sin eficiencia interactiva no hay eficiencia operativa. Estos dos conceptos, por otra parte, pueden ser fácilmente vinculados con aquellos clásicos de la orientación a la tarea y orientación a la relación, por lo que el líder y los grupos orientados a la tarea mirarían sobre todo a la eficiencia operativa, a veces incluso a expensas del clima y de las relaciones interpersonales y de rol mientras que líder y grupos orientados a las relaciones enfatizarían este segundo aspecto, sin descuidar, por lo general, el primero (McGregor, 1960).

En la psicología del trabajo y de las organizaciones, cuando se habla de

grupos, no se trata sólo del conjunto de personas físicamente presentes que forman departamentos u oficinas, sino también y sobre todo de los grupos con los que nos identificamos psicológicamente, como el grupo de ejecutivos (los que mandan) contra el grupo de personal operativo (los que lo hacen); el grupo de blancos (o de la comunidad europea) versus aquel de los negros (o no de la comunidad europea); el grupo de machos versus hembras. La práctica de la gestión de los recursos humanos que tiene en cuenta las “diferentes diversidades” presentes en la empresa y busca crear un entorno inclusivo de todos los grupos que forman el contexto organizacional se denomina gestión de la diversidad.

Individuos y grupos, como ya Mayo (1933, 1945), lo había evidenciado, van a trabajar con la expectativa, no siempre reconocida por los propios trabajadores, de satisfacer sus necesidades y deseos tanto personales como relacionales, como aquellos que Maslow (1954) había agrupados en cinco categorías jerárquicas según la llamada tendencia actualizante de Rogers (1951): fisiológicas, de seguridad, de pertenencia, de estimación y de autorrealización. Si añadimos a todo esto que las necesidades y los deseos que los individuos buscan satisfacer en el trabajo no son los mismos para todos y que los grupos, según la lección de Tajfel (1981, 1982), tienden a dar origen a dinámicas de sostenimiento recíproco a su interior (*ingroup*) y de distancia o incluso de hostilidad hacia los grupos que están fuera de sí (*outgroup*), se puede entender cuántas formas pueden asumir las relaciones entre las personas en el trabajo y cómo éstas puede ir en la dirección de aumentar o disminuir la colaboración entre los individuos.

En todo esto, desempeñan un papel, conocido por los estudiosos del comportamiento humano, las percepciones que los individuos tienen de sí mismos, de los demás y del ambiente circundante, así como las actitudes en relación con estas percepciones. La siguiente historia, atribuida a Peter Shultz, el inventor de la fibra óptica, lo ejemplifica:

Tres personas trabajan en una obra y llevan a cabo la misma tarea. Pero cuando se les preguntó cuál era su trabajo, las respuestas eran diferentes.

El primero respondió: Soy un obrero.

El segundo respondió: Estoy ganando el día.

El tercero respondió: Estoy construyendo un edificio.

La primera respuesta se refiere al papel: soy un obrero. No: soy un hombre de trabajo, que podría hacer pensar en algún tipo de identidad profesional, sino: Yo soy un obrero, es decir: tomo el trabajo de los obreros durante todas esas horas al día en las que trabajo. Antes y después, soy más.

La segunda respuesta, explícitamente instrumental, se refiere al hecho

de que, trabajando, se gana para vivir. Pero también el hecho de que el trabajo es fatigoso y que esta fatiga sirve para justificar aquello que se hace de más durante el día, como regresar a casa (en esa casa que puede permitirse gracias al dinero ganado por su propio trabajo), comer con sus seres queridos, ver televisión, ir al cine, leer un libro, o hacer cualquier otra cosa que no sea trabajo, pero que el trabajo, con el dinero que nos hace ganar, nos permite hacer y tener.

Ambas respuestas son de un tipo individual y se dan con los verbos declinados en primera persona singular: hago y soy. Ambos asumen también que la satisfacción, sobre todo la que surge de las relaciones con los demás, está en otra parte, no en el trabajo, y que, por otra parte, el trabajo debe limitarse a cumplir su deber y a expresar una prestación ganándose así la vida (o justo el día). El mensaje es claro: el trabajo es fatiga, obligación y constreñimiento, una interrupción necesaria en un camino de vida que de otro modo sólo estaría hecho de elecciones libres y preferencias personales.

A diferencia de las dos primeras, la tercera respuesta es de tipo colectivo y se da con un verbo que se declina en primera persona plural: somos. El nosotros inclusivo convoca inmediatamente a una dimensión de grupo en la que se supone que cada uno de su propia contribución a la realización de algo más grande que de otra manera, solo, no sería capaz de hacer. Esta realización presupone que las personas sepan cooperar e interactuar al mismo tiempo de manera eficiente con respecto a las tareas a realizar y a los objetivos a alcanzar, y satisfactoria con respecto a las relaciones que surgen entre ellos. La satisfacción también es percibida por el hecho de que se construye un edificio, es decir, dar vida a algo grandioso, utilizable por alguien, visible para todos (en otra versión de la historia se dice que construir una catedral que es tan más majestuoso que se podría pensar en términos de arquitectura).

Otra historia ejemplificada de cómo nuestras percepciones y actitudes y valoraciones resultantes pueden influir en nuestro comportamiento hasta el punto de comprometer tanto el logro de los objetivos como la relación con los demás es provisto por Watzlawick en su famosa *Istruzioni per rendersi infelici* (1983):

Un hombre quiere colgar un cuadro. Tiene el clavo pero no el martillo. El vecino tiene uno, así que decide ir donde él y pedirselo prestado. En este punto le surge una pregunta: ¿y si mi vecino no me lo quiere prestar? Ya ayer apenas me saludó. Tal vez tenía prisa, pero tal vez la prisa era sólo un pretexto y él la tiene conmigo. ¿Y por qué? Yo no le hice nada, fue él quien se metió algo en la cabeza. Si alguien me pidiera una herramienta, se la daría de inmediato. ¿Y por qué no? ¿Cómo puede uno negarle al

prójimo un placer tan simple? La gente arruina de esta forma la existencia de los demás. Y además, imagina que yo tengo necesidad de él, solo porque tiene un martillo. ¡Ya basta! Y así se precipita hasta allí, suena, el vecino abre, y antes de que él tenga tiempo de decir “Buen día”, le grita: “¡tégase tranquilo su martillo, villano!

En la historia, colgar el cuadro es la tarea que se debe hacer mientras que el martillo que falta es el problema que hay que resolver para alcanzar el objetivo. Respecto a este problema, el protagonista encuentra una solución relacional: pedir prestado el martillo al vecino. Si después de la tercera oración el protagonista hubiese salido de la casa, tocado la campana del vecino y le hubiese pedido prestado el martillo, todo lo que siguió no existiría. Pero las cosas son diferentes. El protagonista se deja tomar por una serie de dudas que le llevan primero en realizar un razonamiento que no es un razonamiento (dadas las distorsiones cognitivas y falacias narrativas presentes en el) y después a fracasar el objetivo (ineficiencia operativa: el protagonista no llega ni siquiera a pedir el martillo, y mucho menos conseguirlo!) y pone en peligro la relación con el otro (ineficiencia interactiva: en sus elucubraciones mentales, el protagonista llega a enojarse tanto con su vecino que es capaz de atacarlo verbalmente, ordenándole conservar lo que el necesitaba, en lugar de simplemente pedirle el martillo). Un buen ejemplo de fracaso comunicativo en el que se ve cómo la eficiencia operacional puede conectarse a la eficiencia interactiva.

Como se ha ejemplificado, las formas que las relaciones entre los individuos pueden asumir en el lugar de trabajo se pueden colocar en relación con el desempeño expresado por los trabajadores y ponerse frente a las mismas haciéndolas parecer funcionales o no. Tomemos, por ejemplo, para el conflicto, un tema clásico de la psicología del trabajo y de organización aplicada al estudio y tratamiento de las relaciones intra - e inter - grupales: conflictos internos en los grupos de trabajo, que implican los individuos, o conflictos entre los grupos (tales como

“chicos contra chicas”) que enfrentan a varios equipos o facciones, en general interactúan negativamente con los objetivos a alcanzar y no sólo al deterioro del clima organizacional. Por supuesto, una cosa es encontrarse manejar un conflicto llamado fisiológico o funcional, que se mantiene dentro de dinámicas relacionales de respeto mutuo y tiende al mejoramiento de los procesos, productos y servicios; otra cosa es tener que lidiar con un conflicto llamado patológico o disfuncional, que resulta destructivo en relación tanto con las tareas a desarrollar como en las relaciones interpersonales y de rol (pensamos como ejemplo sobre todo a la intimidación).

Pero entrar en conflicto y competir en lugar de cooperar y trabajar juntos realmente puede llevar a la gente a fallar en objetivos que también podrían tener en común en lugar de unirse a ellos y experimentar la satisfacción ligada a su cumplimiento.

Una vez dicho lo anterior surgen, entonces, algunas preguntas. ¿Qué hace que la gente en el trabajo coopere en lugar de entrar en conflicto? ¿Es posible actuar en la dirección de hacer más probable esa colaboración o sólo es posible esperar que los individuos en el trabajo ya presenten, más allá de cualquier reestructuración organizativa o formación empresarial, aquellas características personales que se consideran necesarias para la cooperación?

Ambos verbos - cooperar y colaborar - se refieren a acciones en donde la relación entre individuos es central, lo que significa que no es posible hablar de cooperación o colaboración sin tener en cuenta las interacciones que necesariamente ocurren entre las personas que cooperan y colaboran. Según la literatura que trata sobre el tema (Girelli, 2014), el tipo, la cantidad (frecuencia), la calidad y la estructura de estas interacciones varían según las características de la tarea a desarrollar conjuntamente (duración, dificultad, fragmentación, etc.). .), así como de las personas involucradas (rasgos de personalidad, habilidades, actitudes, etc.). La eficacia de la cooperación y la colaboración, por lo tanto, dependería tanto de aspectos relacionados con la tarea que se va a llevar a cabo en conjunto, o cuánto está más o menos bien definida, así como de lo desafiante, nuevo, conocido, laborioso y percibido como común, tanto en aspectos ligados a las características de los individuos puestos en situación de trabajar en grupo o a los grupos de trabajo (Quaglino et al., 1996), o también cuánto saben interactuar entre ellos de manera efectiva y satisfactoria respecto con los objetivos a alcanzar.

A continuación se presentan las características antes y después de la tarea de los miembros de un grupo en relación a la posibilidad de ellos de cooperar y colaborar.

1. Características de la Tarea

En la literatura se distinguen, sustancialmente, tres tipos diferentes de tarea:

1. Tareas claramente definidas;
2. Tareas bien estructuradas;
3. Tareas mal definidas.

1.1. Tareas bien definidas

A esta tipología pertenecen las tareas claramente formuladas, en las que se especifican el punto de partida, el objetivo a alcanzar y el algoritmo necesario para enfrentarlas. La realización de estas tareas requiere simplemente un acto de pensamiento reproductivo, es decir, la recuperación de la memoria de la secuencia de acciones a poner en marcha para llegar a la solución del problema o la decisión de tomar.

Ejemplos típicos son las expresiones algebraicas o ecuaciones, que también pueden ser muy complejas desde el punto de vista de los cálculos a realizar, pero siempre se caracterizan por un punto de partida preciso (la expresión o la ecuación), un punto claro de llegada que es también el objetivo a alcanzar (la solución de la expresión o de la ecuación) y un procedimiento a seguir que corresponde a un algoritmo conocido.

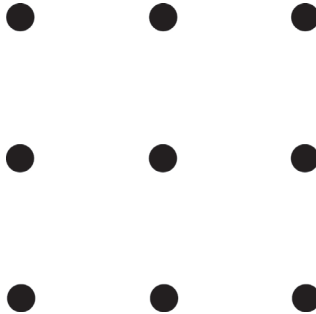
Frente a tareas de este tipo, y si el algoritmo para su resolución es realmente conocido, el ser humano puede sentir a la vez un sentimiento de cansancio para los cálculos a desarrollar o poca motivación para ocuparse de la tarea, y no solo incertidumbre sobre el resultado. Por otra parte, difícilmente activará la colaboración con otros, a menos que no sea por aburrimiento, pereza o poco o ningún conocimiento del algoritmo. En la práctica, es difícil que una expresión algebraica, una ecuación o cualquier otra tarea bien definida sean percibidas por las personas como un objetivo común.

1.2. Tareas bien estructuradas

A esta tipología pertenecen las tareas que, para poder llevarlas a cabo, necesitan del llamado pensamiento productivo, ya que no existe para ellas un algoritmo adecuado para tratarlas. Un acto de pensamiento productivo coincide por lo general con una especie de intuición o percepción (la experiencia eureka) sobre la manera de avanzar para llevar a cabo la tarea considerada.

Un ejemplo típico de una tarea bien estructurada es representado por el problema de 9 puntos en la Figura 1, donde el objetivo es trazar una ruptura de 4 segmentos que toquen los 9 puntos sin retroceder o pasar dos veces sobre el mismo segmento.

Figura 1: la tarea de los 9 puntos



Como se ilustra en la Figura 1, las tareas bien estructuradas tienen un punto de partida claro y un objetivo igualmente claro, pero no contemplan un algoritmo que se pueda aplicar para la ejecución de tareas, la resolución de problemas o la toma de decisiones. De hecho, incluso cuando la tarea se realiza correctamente y el problema es resuelto, esto no le permite extraer una regla general o simplemente un algoritmo que sirve para realizar tareas o resolver problemas similares en el futuro. De hecho, cada vez que nos enfrentamos a una tarea que solamente está bien estructurada, pero no bien definida, nuestra capacidad de llevarla a cabo, no pudiendo confiarse en el pensamiento reproductivo, y por lo tanto sobre cuanto se ha sedimentado en la memoria de experiencias pasadas, depende sólo de nuestra capacidad para activar el pensamiento productivo.

Frente a tareas bien estructuradas, el ser humano puede sentirse motivado (o desanimado) por el desafío representado por el problema, decidir de intentar hacerlo solo o buscar la ayuda de alguien (activando así las colaboraciones), pero sin duda, una vez resuelto, será difícil para él o ella evitar la tentación de volver a proponer la misma tarea a sus compañeros para ver cómo se comportan, si solucionan el problema o no, y para experimentar la satisfacción que resulta de mostrarles la solución, si estos no la encuentran.

1.3. Tareas mal definidas

A esta tipología pertenece las tareas que no resultan estar formuladas con claridad (porque tal vez le faltan algunos datos), no contienen toda la información que sería indispensable tener para llevarla a cabo (por lo tanto es necesario activar la búsqueda o la recuperación de la información faltante) y no permiten criterios claros para evaluar su eventual resolución.

Son de este tipo la mayor parte, si no todas, de las tareas llamadas humanas, como las que tienen que ver, por ejemplo, con las elecciones es-

colares-profesionales o la innovación organizacional. Tareas de este tipo invitan a las personas a encontrarse y unirse para formar grupos al interior de los cuales los miembros cooperan y colaboran para encontrar la información que falta, subdividir la tarea en sub-tareas para repartirlas entre los miembros y encontrar una solución compartida que puede considerarse satisfactoria, si no perfecta u óptima, para llevar a cabo la tarea en cuestión, el resolver un problema o tomar unas decisiones. Este tipo de tarea además es percibido fácilmente por la gente como un objetivo común.

2. Características del Grupo

A partir de la segunda mitad del Novecientos se ha asistido a una proliferación de investigaciones empíricas y reflexiones teóricas centradas sobre el tema de que es lo que hace eficaz la cooperación al interior de los grupos de trabajo. Es interesante notar que estos estudios no se realizan y publican sólo en el campo de la psicología o sociología, disciplinas típicamente e históricamente relacionadas con el llamado factor humano, sino que también involucran la economía, los negocios, las finanzas y la gestión, áreas de investigación e intervención más orientadas a la acción sobre fenómenos monetizables como la ganancia, el beneficio, la inversión y el retorno de la inversión (ROI), y menos a investigar las personas y sus mecanismos de funcionamiento psicológico y relacional. Lo que hace pensar que entender cuáles factores humanos son capaces de fomentar o, al contrario, inhibir la cooperación entre las personas interesa también por las implicaciones prácticas que la cooperación trae consigo en términos de ganancias, inversiones financieras y operaciones económicas en general.

Los estudios realizados han demostrado que el desempeño de los grupos (ya sea eficaz o no) está relacionado con variables como la comunicación interna (Ancona y Caldwell, 1992), la diversidad u homogeneidad de los miembros (Jackson et al., 1995), el número de estos (Shaw, 1981), el aprendizaje grupal (Argote et al., 2001, Hertz-Lazarowitz & Miller, 1995), el estilo de liderazgo (Scott y Bruce, 1994) y naturalmente el llamado trabajo o juego en equipo (Agrell & Gustafson, 1994).

2.1. Comunicación, actuación en grupo e innovación

Con respecto a la comunicación interna en el grupo, nuestra investigación (Ceschi et al., 2014) ha demostrado que existe una correlación positiva entre la manera en que los miembros de un grupo se comunican entre ellos y los resultados alcanzados por el mismo grupo ($r = .301$ $p = 0,048$). En el caso de la investigación antes mencionada, la variable comu-

nicación interna se controló mediante la administración a los 183 miembros de los 50 grupos que participan la versión italiana del Inventario de Clima en Equipo (TCI) de Ragazzoni Baiardi, Zotti, Anderson y West (2002), un instrumento inicialmente puesto punto por Anderson y West (1994), mientras que el desempeño del grupo se midió en base a lo que cada grupo ha logrado fructificar, después de cuatro meses, con un capital virtual inicial de 20.000 euros (los grupos participaban en una simulación de negocios). También un estudio realizado por Loewen y Loo (2004) muestra cómo la comunicación interna medida a través de TCI existe en relación con el clima, el aprendizaje y el desempeño de grupo. Ambos estudios mostraron que la apertura mostrada por los miembros a las ideas de los demás, un clima de seguridad psicológica para que cada miembro sienta que puede expresarse libremente dentro del grupo sin temor a críticas negativas y una alta frecuencia de las interacciones entre los miembros son todos aspectos de la comunicación interna que están positivamente vinculados a los buenos resultados del desempeño y de la innovación.

Respecto a la innovación, una de nuestras reseñas (Sartori et al, 2017) ha puesto en evidencia la necesidad de formar a los miembros de los llamados grupos de innovación a una comunicación libre de ideas preconcebidas, restricciones y limitaciones que frenarían el potencial innovador; y que un tipo de formación sumativa que estimula el pensamiento productivo es más eficaz que una formación colmativa que se basa exclusivamente en las formas reproductivas de pensamiento para asegurar que las personas desarrollen aquella confianza necesaria para trabajar juntos en términos de innovación y creatividad (Salampasis et al., 2015).

2.2. Homogeneidad, heterogeneidad e innovación

Incluso la heterogeneidad de los miembros parece estar en una relación positiva con el desempeño del grupo. Una reseña de Jackson, mayo y Whitney (1995) que llevó a cabo sus estudios en diferentes disciplinas muestra que la diversidad (de género, los antecedentes culturales, conocimientos, etc.) entre los miembros de un grupo se correlaciona positivamente con la creatividad del mismo grupo y por lo tanto con su eficacia para producir resultados innovadores. Bantel y Jackson (2007) encuentran también que la innovación organizacional dentro de los bancos es favorecida por la diversa experiencia de los miembros de la alta dirección. Un reciente resultado de investigación (Sung y Choi, 2012) obtenido en el ámbito de un estudio sobre la innovación organizacional de una compañía de seguros Coreana muestra que la creatividad, la que parece estar relacionada con la heterogeneidad de los miembros al interior del grupo, predice significati-

vamente el rendimiento del grupo incluso a una distancia de 6 meses ($\beta = 0,16$, $p < 0,05$). Por último, una investigación de Gong, Huang y Farh (2009) encuentra que el cumplimiento de las tareas por parte de los agentes de seguros, tareas que incluyen la identificación de soluciones a los problemas financieros y de impuestos de los clientes, desarrollar productos de seguros adaptados a los clientes y diseñar estrategias de marketing siempre nuevas, requieren creatividad y por lo tanto la colaboración entre agentes heterogéneos por género, antecedentes culturales, experiencia, etc.

En términos generales, los grupos heterogéneos parecen funcionar mejor que los grupos de solo hombres o de solo mujeres. Guzzo y Shea (1992) y Ivanova-Stenzel y Kübler (2011) encontraron que en grupos heterogéneos por género los hombres y las mujeres se comprometen más de lo que ocurre en grupos homogéneos en este sentido, suponiendo que hay un efecto debido a la diferente relevancia de las variables de género en grupos heterogéneos y en los grupos homogéneos, prominencia que induce a hombres y mujeres, en presencia del sexo opuesto, para dar lo mejor de sí mismos. Incluso en nuestra investigación (Ceschi et al., 2014), los grupos homogéneos por género ($n = 26$) se compararon con grupos heterogéneos por género ($n = 24$) respecto a su desempeño, pero no se encontró ninguna correlación positiva entre la heterogeneidad y los resultados ($p > 0,05$).

En efecto, en la literatura, están presentes evidencias contrastantes relativas a cómo y cuándo la diversidad intra-grupal conduzca o menos a desempeños mejores. Por ejemplo, un estudio conducido por Boone, Olffen y Witteloostuijin (2005) encontró que al interior de los grupos homogéneos, sin un líder o con un líder no integrado al grupo, tienden a alcanzar mejores resultados que grupos heterogéneos guiados por el líder. Además, la adición de individuos a esos grupos homogéneos resulta en una reducción en la capacidad de los miembros para administrar y compartir información, y por lo tanto en un desempeño más pobre. Incluso los estudios sobre liderazgo han demostrado como éste se encuentra en relación con las características de la tarea como con los miembros del grupo (Fiedler, 1967), llegando a la conclusión que un liderazgo eficaz debe ser sustancialmente sensible a los cambios de uno y otro (Hersey & Blanchard, 1982) y saber manejar eventuales diversidades de género, antecedentes culturales, experiencia, etc.

Los exponentes del llamado Enfoque de Decisión de Información (Cox y Blake, 1991; Iles y Hayers, 1997; Richard & Shelor, 2002) sostienen que, cuando la diversidad dentro de un grupo se maneja bien, esta favorece la creatividad y la innovación, con el correspondiente aumento en el compromiso de cada miembro, de su participación y de la satisfacción percibida por el trabajo realizado juntos. Por el contrario, los partidarios de la Teoría

de la Identidad Social (Ely & Thomas, 2001; Ibarra, 1995; Kanter, 1977; Tajfel, 1982) son más pesimistas y argumentan que la diversidad reduce la cohesión y la comunicación interna y producen fenómenos de *ingroup vs outgroup* (como "hombres contra mujeres").

2.3. Tamaño del grupo

Una de las principales investigaciones que investigó las relaciones entre la estructura de un grupo, también entendida como el número de miembros, y su desempeño es la realizada por Campion, Medsker y Higgs (2006). Ellos estudiaron grupos de trabajo dentro de una compañía de servicios financieros y encontraron relaciones positivas entre el desempeño del grupo y 19 variables agrupadas en 5 categorías, incluyendo el diseño de tareas dentro de cada grupo y el tamaño de este grupo en términos de número de miembros que pertenecen. Los autores han encontrado en particular que el tamaño de los grupos tiene una relación positiva con el desempeño, mientras que la heterogeneidad de los antecedentes y la experiencia resultó no correlacionada o correlacionada negativamente con el desempeño. Esto es una prueba más del efecto polémico de la heterogeneidad sobre el desempeño mencionado en el párrafo anterior.

Thomas y Fink (1963), en su trabajo clásico Efectos del tamaño de grupo, informaron una mejora en el desempeño del grupo al aumentar las dimensiones del mismo, en línea con Taylor y Faust (1952) y Watson (1928). Por el contrario, el llamado efecto Ringelmann se refiere al hecho de que la productividad de un grupo disminuye con el aumento de sus dimensiones, ya que el aumento de éstas estaría relacionado con una gestión más difícil de la diversidad, con diferentes puntos de vista y las diversas informaciones introducidas en el sistema de grupo para tomar una decisión, resolver un problema o dirigir una tarea. Además, en los grupos más grandes, los tiempos de toma de decisiones y resolución de problemas también serían mucho más largos, pero no hay garantías para decisiones o soluciones mejores respecto a grupos más pequeños o individuos de manera singular (Ingham et al, 1974, Newell & Swan, 2000).

También en nuestra investigación (Ceschi et al., 2014) comparamos el desempeño de grupos compuestos de 3 ($n = 24$), 4 ($n = 19$) y 5 ($n = 7$) miembros para ver si el número diferente tenía alguna influencia sobre los resultados obtenidos, pero no se encontró ninguna correlación positiva o negativa ($p > 0,05$).

La evidencia empírica tratada por la literatura deja preguntas abiertas sobre las cuestiones relativas a las relaciones entre heterogeneidad, el tamaño de los grupos y el desempeño de los mismos, probablemente por-

que es difícil tratar estas variables como separadas una de la otra y esto no permite diseñar investigaciones adecuadas para estudiarlas una a una en contextos naturales como organizaciones, cooperativas, empresas, etc.

2.4. Juego en equipo, aprendizaje e innovación

El juego en equipo se considera una variable esencial para lograr buenos resultados de grupo (Katz, 1982; Snyder & Morris, 1984). Con los años, los estudiosos han generado diferentes definiciones de este concepto que, de lo contrario es probable que sea demasiado vaga y omnicomprendensiva (Hackman, 1987; Katzenbach y Smith, 1993; Robbins et al., 2000). Sin embargo, todavía no existe una definición unificada y universalmente aceptada. Reportamos entre todas las definiciones la de Härtel, Härtel y Barney (1998): característica esencial de los grupos que, con el tiempo, desarrollan una historia de normas comunes, actitudes y patrones de conducta compartida a través de las interacciones recíprocas entre sus miembros, sus experiencias compartidas, los eventos pasados, etc.

Además de estar positivamente relacionado con el desempeño, el juego en equipo también favorece el aprendizaje grupal, que es una variable esencial cuando los miembros se encuentran frente a nuevas tareas y, por lo tanto, presumiblemente a tener que desarrollar nuevos conocimientos, habilidades y competencias y a generar innovación.

Un estudio realizado por Van Der y Bunderson (2005) concluye que los miembros de un grupo que no desarrollan una adecuada cohesión y un adecuado sentido de pertenencia al mismo tiempo muestran un pobre aprendizaje grupal y un peor desempeño, incluyendo lo propio en innovación, cuando se confrontan con grupos cuyos miembros muestran una mayor cohesión y un mayor sentido de pertenencia.

3. Conclusiones

Cooperar y trabajar juntos parece ser una exigencia humano dictada al mismo tiempo por motivaciones orientadas a la tarea (deseo de mejorar el desempeño) y por motivaciones orientadas a las relaciones (deseo de formar un grupo, estar juntos y compartir).

Cuando se trata de abordar estas cuestiones, la psicología se encuentra en realidad dividida entre la psicología científica (académica) que pone en evidencia cada vez más las dificultades que enfrentan los seres humanos y su desempeño cuando deciden cooperar y trabajar con los otros, y una psicología de tipo más “consultorial” que en cambio quisiese enseñar a las personas

a estar juntas, a agruparse, colaborar, alcanzar objetivos comunes y formar a los individuos en esta dirección.

Con respecto a la investigación científica, ya hemos visto una serie de contribuciones (elegidas en realidad entre los más optimistas) que ponen de relieve algunos factores que puedan fomentar la cooperación (una comunicación interna abierta, franca y libre de prejuicios, la detección de los objetivos comunes, la cohesión, la heterogeneidad, la creatividad y la innovación, el tamaño de los grupos, etc.), aunque ya ha señalado que no siempre existe un acuerdo entre los autores y la investigación sobre el papel de cada uno de estos factores en favorecer el desempeño.

Cooperar y trabajar juntos también significa lidiar con las diferentes velocidades, tanto de pensamiento como de acción; y entrenar en la tolerancia a la frustración frente a decisiones que parecieran nunca haberse tomado o haber requerido muchas horas de discusiones, reuniones y actualizaciones antes de ser finalmente adoptadas. Y la investigación nos dice que no hay ninguna garantía de que las decisiones de grupo sean mejores que aquellas de los individuos, ya que la idea de que cada uno puede expresarse libremente en grupos y llevar cada uno su propia contribución a la discusión es más un estado deseado que una realidad observada. De hecho, aquello que sucede con mayor probabilidad es que en el grupo una o pocas ideas tendrán la ventaja sobre la multitud de puntos de vista posibles y serán aquellas ideas las que los más fuertes o que tiene más poder dentro del grupo serán capaces de afirmar, con la complicidad también de los temores, las reticencias y los miedos de aquellos que, al interior del grupo, puede pensar que sea mejor alinearse (y permanecer callados) en lugar de entrar en conflicto.

Para las ventajas y desventajas de tomar decisiones de grupo, ver Tabla 1.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL PROCESO DECISIONAL DEL GRUPO

VENTAJAS

1. Mayor conocimiento. Al tomar una decisión o afrontar un problema, un grupo puede ofrecer mucha más información y poner a disposición una gama de experiencia más amplia respecto a cuanto pueda hacer un individuo.

DESVENTAJAS

1. Presiones sociales. El querer evitar los conflictos y la presión al conformismo podrían reprimir la creatividad de los colaboradores individualmente.

- 2. Perspectivas diferentes.** Los individuos con experiencias e interés diversos ayudan a los grupos a observar las situaciones y los problemas desde una perspectiva diversa.

3. Mayor comprensión. Quien experimenta personalmente la reciprocidad de las discusiones de grupo en merito a las acciones alternativas tiende a comprender las razones que han llevado a la decisión final.

4. Mayor aceptación. Quien juega un rol activo en el ámbito del proceso decisional del grupo y en el ámbito de la solución de los problemas tiene la tendencia a ver los resultados finales más bien como “nuestros” que como de “ellos”.

5. Lugar de formación. Los participantes en una decisión de grupo con menos experiencia aprenden a administrar las dinámicas del grupo a través de un compromiso activo y concreto.
- 2. Supremacía de una pequeña pero iluminada minoría.** A veces la calidad de las decisiones se reduce cuando un grupo cede frente a aquellos que abruma a los otros con intervenciones más largas y fogosas.

3. Intercambio de votos. Intercambios de naturaleza política pueden suplantar un enfoque equilibrado si los proyectos o intereses de una persona están en juego.

4. Desplazamiento del objetivo. A veces consideraciones secundarias como el querer prevalecer en una discusión, el querer demostrar el propio punto de vista o el querer responder al adversario, distraen de la tarea primaria de tomar una decisión válida o de resolver un problema

5. Groupthink. A veces, al generar y evaluar acciones alternativas, los grupos unidos hacen prevalecer el deseo de unanimidad sobre un juicio sensato.

Fuente: R. Kreitner. Management. 8ª. Ed. (Boston, Houghton Mifflin, 2001.) P. 243

Tabla 1: Ventajas y desventajas de la toma de decisiones en grupo

Desde el punto de vista del asesoramiento, sin embargo, la psicología cree que puede dar mucho en el campo de la formación de recursos humanos a la cooperación y a la colaboración. Partiendo de la suposición de que hacer las cosas juntos es mejor que hacerlo por su cuenta y asumiendo que las personas sean verdaderamente portadoras de puntos de vista que valdría la pena tener en cuenta, la psicología que se hace consejera y formadora se coloca el objetivo de enseñarle a las personas a escucharse recíprocamente, comunicarse de modo más eficaz (respetando la orientación

hacia la tarea) y más satisfactorio (respetando la orientación a las relaciones), respetando la recíproca diversidad y haciéndola una riqueza para la creatividad, la innovación y, en última instancia, el desempeño del grupo.

Cooperar, por lo tanto, parece ser una sabia elección, aunque no siempre fácil de implementar, que una actitud de escucha mutua, respeto y aceptación (así como formación sobre estos temas) pueda hacer una experiencia más efectiva, eficiente y satisfactoria para todas las personas involucradas.

BIBLIOGRAFÍA

- Agrell A. & Gustafson R. (1994), The Team Climate Inventory (TCI) and group innovation: A psychometric test on a Swedish sample of work groups. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 143-151.
- Ancona D.G. & Caldwell D.F. (1992), Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams. *Administrative science quarterly*, 37, 634-665.
- Anderson N. & West, M.A. (1994), *The Team Climate Inventory: Manual and user's guide*. Windsor, ASE/ NFER-Nelson Press.
- Argote L., Gruenfeld D. & Naquin C. (2001), Group learning in organizations. In M.E. Turner (Ed.), *Groups at work: Advances in theory and research*, (pp. 369-411), Mahway, Lawrence Erlbaum Associates.
- Avallone, F. (2003), *La convivenza nelle organizzazioni*. Milano, Guccini e associati.
- Avallone F. & Paplomatas, A. (2005), *Salute organizzativa nei contesti lavorativi*. Milano, Raffaello Cortina.
- Bantel K.A. & Jackson S.E. (2007), Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference? *Strategic Management Journal*, 10, 107-124.
- Bass M.B. (1960), *Leadership, psychology and organizational behavior*, New York, Harper & Row.
- Boone C., Olffen W.V. & Witteloostuijn A.V. (2005), Team Locus-of-Control Composition, Leadership Structure, Information Acquisition, and Financial Performance: A Business Simulation Study. *The Academy of Management Journal*, 48, 889-909.
- Campion M.A., Medsker G.J. & Higgs A.C. (2006), Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology*, 46, 823-847.
- Ceschi A., Dorofeeva K. & Sartori R. (2014), Studying teamwork and team climate by using a business simulation. How communication and innovation can improve group learning and decision-making performance, *European Journal of Training and Development*, 38, 211-230.
- Cox T.H. & Blake S. (1991), Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *The Executive*, 5, 45-56.

- Ely R.J. & Thomas D.A. (2001), Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46, 229-273.
- Fiedler F.E. (1967), *A theory of leader effectiveness*, New York, McGraw-Hill.
- Girelli C. (a cura di) (2014), *Cooperare è un'impresa*, Milano, Franco Angeli.
- Gong Y., Huang J.C. & Farh J.L. (2009), Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of Management Journal*, 52, 765-778.
- Guzzo R. A. & Shea G.P. (1992), Group performance and intergroup relations in organizations. In M.D. Dunnette, L.M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology 3*, (pp. 269-313), Palo Alto, Consulting Psychologists Press.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior*, (pp. 315-342), Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Härtel C., Härtel G. & Barney M. (1998), SHAPE: Improving decision-making by aligning organizational characteristics with decision-making requirements and training employees in a metacognitive framework for decision-making and problem-solving. *The International Journal of Training Research*, 4, 79-101.
- Hersey P. & Blanchard K. (1982), *Management of organizational behavior*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Hertz-Lazarowitz R. & Miller N. (1995), *Interaction in cooperative groups: The theoretical anatomy of group learning*, New York, Cambridge University Press.
- Ibarra H. (1995), Race, opportunity, and diversity of social circles in managerial networks. *Academy of Management Journal*, 38, 673-703.
- Iles P. & Hayers P.K. (1997), Managing diversity in transnational project teams: A tentative model and case study. *Journal of Managerial Psychology*, 12, 95-117.
- Ingham A.G., Levinger G., Graves J. & Peckham V. (1974), The Ringelmann effect: Studies of group size and group performance. *Journal of Experimental Social Psychology*, 10, 371-384.
- Ivanova-Stenzel R. & Kübler D. (2011), Gender differences in team work and team competition. *Journal of Economic Psychology*, 32, 797-808.

- Jackson S.E., May K.E. & Whitney K. (1995), Understanding the dynamics of diversity in decision-making teams. In R.A. Guzzo, E. Salas (Eds), *Team effectiveness and decision-making in organizations*, (pp. 204-261) San Francisco, Jossey-Bass.
- Kanter R.M. (1977), *Men and women of the corporation*, New York, Basic Books.
- Katz R. (1982), The effects of group longevity on project communication and performance. *Administrative Science Quarterly*, 27, 81-104.
- Katzenbach J.R. & Smith D.K. (1993), *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*, Boston, Harvard Business Press.
- Loewen P. & Loo R. (2004), Assessing team climate by qualitative and quantitative approaches: Building the learning organization. *Learning Organization*, 11, 260-272.
- Malow H. (1954), *Motivation and personality*, New York, Harper and Brothers.
- Mayo E. (1933), *The human problems of an industrial civilization*, London, Routledge.
- Mayo E. (1945), *The social problems of an industrial civilization*, London, Routledge.
- McGregor D. (196), *The human side of enterprise*, New York, McGraw Hill.
- Orejuela J. (2014), *Psicología de las organizaciones y del trabajo*, Universidad de San Buenaventura Cali, Colombia.
- Quaglino G.P., Casagrande S. & Castellano A. (1996), *Gruppo di lavoro, lavoro di gruppo*, Milano, Cortina.
- Ragazzoni P., Baiardi P., Zotti A.M., Anderson N. & West M. (2002), Italian validation of the team climate inventory: a measure of team climate for innovation. *Journal of Managerial Psychology*, 17, 325-336.
- Richard O.C. & Shelor R.M. (2002), Linking top management team age heterogeneity to firm performance: Juxtaposing two mid-range theories. *International Journal of Human Resource Management*, 13, 958-974.
- Rogers C. (1951), *Client centred therapy*, Boston, Houghton-Mifflin.
- Salampasis D.G., Mention A.L. & Torkkeli M. (2015). Trust embeddedness within an open innovation mindset. *International Journal of Business and Globalisation*, 14, 32-57.
- Sartori R. (2014), Esplorare problemi e soluzioni del lavorare insieme. In C. Girelli (a cura di). *Cooperare è un'impresa*, Milano, Franco Angeli, pp. 41-56.

- Sartori R., Costantini A., & Ceschi A. (2017), The Human Side of Open Innovation: What Room for Training and Development? In D. Salampasis & A.L. Menton (Eds.), *Open Innovation: Unveiling the Power of the Human Element*, World Scientific Publishing.
- Sartori R. & Rappagliosi C.M. (2012), *Orientamento, formazione e lavoro*. Milano, LED.
- Schein E.H. (1985), *Organizational culture and leadership*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- Scott S.G. & Bruce R.A. (1994), Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *The Academy of Management Journal*, 37, 580-607.
- Shaw M.E. (1981), *Group dynamics: The psychology of small group behavior*, New York, McGraw-Hill.
- Snyder R.A. & Morris J.H. (1984), Organizational communication and performance. *Journal of Applied Psychology*, 69, 461-465.
- Sung S.Y. & Choi J.N. (2012), Effects of team knowledge management on the creativity and financial performance of organizational teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 118, 4-13.
- Tajfel H. (1981), *Human groups and social categories: Studies in social psychology*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Tajfel H. (1982), Social psychology of intergroup relations. *Annual review of psychology*, 33, 1-39.
- Taylor D.W. & Faust W.L. (1952), Twenty questions: Efficiency in problem solving as a function of size of group. *Journal of Experimental Psychology*, 44, 360-368.
- Thomas E.J. & Fink C.F. (1963), Effects of group size. *Psychological Bulletin*, 60, 371-384.
- Van Der G.S. & Bunderson J.S. (2005), Learning and Performance in Multidisciplinary Teams: The Importance of Collective Team Identification. *Academy of Management Journal*, 48, 532-547.
- Watson G.B. (1928), Do groups think more efficiently than individuals? *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 23, 328-336.
- Watzlawick P. (1983). *Istruzioni per rendersi infelici*, Milano, Feltrinelli.

3. Formar gerentes de empresas sociales a través del compartir historias de vida y prácticas profesionales



3. Formar gerentes de empresas sociales a través del compartir historias de vida y prácticas profesionales

Giuseppe Tacconi,^a Gustavo Mejía Gómez^b

^a *Università di Verona, giuseppe.tacconi@univr.it*

^b *Formatore, Verona, comfor.gm@gmail.com*

INTRODUCCIÓN

El enfoque original de la formación que hemos utilizado en ediciones anteriores de la Maestría en “Gerencia de Empresas Sociales para la Innovación Social y el Desarrollo Local”, organizada conjuntamente por la Universidad EAFIT de Medellín y la Universidad de Verona, dentro del curso “El rol formativo del gerente social”, se ha desarrollado por más de diez años de experiencia en diversos entornos educativos italianos, especialmente con cientos de formadores y formadoras del sistema de educación y formación profesional (IeFP – *Vocational Education and Training*).

Este enfoque está estrechamente vinculado a la investigación cualitativa en el campo de la educación. Varios eran, de hecho, los estudios empíricos de corte cualitativo que hemos hecho en los últimos años en el contexto IeFP (Tacconi, 2011a; 2011b; 2009; Mejía Gomez, 2014; Tacconi, Mejía Gomez, 2010; 2012; 2013). Al llevar a cabo estos proyectos, nos dimos cuenta el alto valor educativo que la propia investigación ofrecía a los participantes¹ (véase Tacconi, 2011a; 2011b; 2017; Tacconi, Hunde, 2017). Una investigación de tipo cualitativa realizada, con el conjunto de dispositivos a los que vez por vez se acude (entrevistas, grupos focales, colección de escritura profesional, observaciones etnográficas, diálogos, análisis participativo de los materiales, validación intersubjetiva del análisis, restitución y discusiones sobre aquello que emerge), desencadena procesos que generan una reflexión consistente sobre la experiencia de los sujetos involucrados. La reflexión, si bien conducida y apoyada, llega a adquirir un valor transformador para los sujetos que la practican y para los contextos en los que operan. La investigación y la formación se entrelazan así: la investigación adquiere valor formativo y la formación valor heurístico (Tacconi, 2017a).

1 Para simplificar, a lo largo del texto usamos principalmente términos masculinos (participantes, formadores, investigadores, lectores, operadores, etc.), pero por supuesto nos referimos a ambos géneros.

Con el tiempo hemos madurado la convicción de que los enfoques que adoptábamos en hacer la investigación - la inmersión en los contextos de la práctica (*naturalistic inquiry*, Guba y Lincoln, 1985), la valoración de los sujetos y sus prácticas como fuentes de conocimiento relevante (*appreciative inquiry*, Elliott, 1999), el enfoque de acogida desde el punto de vista relacional y social (*participative inquiry*, Reason, 1994), el cuidado especial del escenario, la escucha atenta y sin prejuicios (*phenomenological approach*, Smith, 2004), que también requiere una cuidadosa escucha de sí mismo y una continua vigilancia reflexiva, la atención a generar un saber útil para la práctica, la predilección por la narración (*narrative inquiry*, Clandinin, 2006), la construcción de un pensamiento encarnado, teorías locales y conceptualización arraigadas en situaciones (*grounded theory*, Glaser y Strauss, 1967) - se adaptaban perfectamente para impulsar procesos de formación significativos y estimulantes. Bien si estamos llevando a cabo un proyecto de investigación dentro del contexto de IeFP, bien si estamos llevando a cabo un proyecto de formación con los formadores, nos encontrábamos haciendo movimientos muy similares. Hemos reconocido desde el principio en el tipo de investigación que se conoce con el nombre de “análisis de las prácticas formativas” (Damiano, 2006) y puede ser visto como una acción en la que investigadores y prácticos cooperan en intentar “poner en palabras” el conocimiento que los propios practicantes desarrollan en su experiencia. Nos dimos cuenta que nuestra manera de formar se estaba convirtiendo cada vez más en una facilitación y un acompañamiento a tal tarea de poner en palabras.

Desde 2012, también hemos conocido a varias decenas de participantes en el módulo “el rol formativo del gerente social”, en la sede de EAFIT social de Llanogrande. Fueron principalmente personas que ya estaban empeñadas con funciones de responsabilidad en organizaciones complejas, instituciones o empresas sociales. Los hemos guiado en un camino de reconstrucción y reflexión de su práctica - presente o futura - como gerentes o futuros gerentes de empresas sociales.

A continuación presentamos los supuestos de nuestra intervención y algunos de los dispositivos formativos utilizados y detallaremos las actitudes que hemos asumido como formadores. En la descripción de las líneas principales de la acción formativa desarrollada, también quisiéramos ofrecer a los participantes pasados y futuros, así como a otros lectores interesados, algunas líneas de acción que puedan serles útiles para desempeñar un rol formativo dentro de los contextos organizacionales de la actual pertenencia o de compromiso futuro.

1. Los Supuestos

En este primer párrafo vamos a enumerar los principales supuestos que usualmente tomamos en nuestra acción formativa que, como se mencionó anteriormente, son también los que nos han guiado y nos guían en nuestro trabajo de investigación. Se trata de asuntos fundamentales de los cuales obtenemos continuamente inspiración. Los presentamos señalando las principales referencias y tratando de proponer una declinación congruente con el contexto en el que tiene lugar el módulo al interior de la Maestría.

1.1. Sobre la naturaleza del saber práctico

Un primer supuesto de nuestra intervención se relaciona con la naturaleza del saber práctico. El saber profesional, que es un saber de la acción, se plantea como un campo específico de un saber no obtenible directamente del saber teórico (Damiano, 2006; Schatzki, Knorr-Cetina & Von Savigny, 2001). Se trata de un saber denso, a menudo tácito (Polanyi, 1967), que se desarrolla dentro de las situaciones, en diálogo con ellas (Schön, 1983, 1987, 1991). Al saber práctico, investigado como tal, en los contextos en los que se expresa, en su autonomía en comparación con los modelos teóricos “fuertes”, prescriptivo y potencialmente aplicacionistas’ (Damiano, 2014, pp. 56-64), se le reconoce por lo tanto su centralidad.

Como parte de la Maestría, hemos tratado de poner el foco en el saber práctico del gerente de empresas sociales, observado o directamente desempeñado por los participantes, a menudo caracterizado por una acción que debe permitir un desarrollo humano completo, no solo en los receptores de servicios sociales y contextuales, sino también, en los mismos operadores. Quienquiera que trabaje en una empresa social descubre que, dando forma a los servicios e intervenciones de carácter social, adquiere inevitablemente forma el operador mismo². Es por esta razón, que subrayamos el valor formativo del rol gerencial en este contexto.

El liderazgo, en el ámbito social, está llamado a favorecer una particular cualidad existencial del trabajo. De hecho, el trabajo social es un “bien hecho” que requiere un “bien-estar” para convertirse en un bien relacional. Los gerentes de las empresas sociales son conscientes que, valor económico y valor social se declinan juntos y que la producción de valor económico está asociada al cuidado de la relación entre los sujetos y entre éstos y su entorno.

2 Es en esto que se basa la posibilidad de hacer que los demás pueda vivir el trabajo como un espacio de formación incluso personal, superando la famosa distinción arendtiana entre trabajo, obra y acción (Arendt, 1997); sobre esto, véase también Tacconi, 2016a, p. 181, nota de pie de página 11).

1.2. Sobre el valor del punto de vista de los practicantes

Colocar en el centro la práctica, en el trabajo de investigación y de formación, significa darle una centralidad epistemológica al sujeto (Damiano, 2014) y, en consecuencia, reevaluar el punto de vista del actor como fuente y productor de un conocimiento específico de la acción.

Esto conduce al abandono de la llamada “perspectiva del déficit”, que a menudo lleva a subrayar sólo lo que falta (el déficit, precisamente) y a trabajar para llenar los presuntos vacíos. La perspectiva congruente con el valor atribuido al punto de vista del sujeto es aquella *appreciative* (Elliot, 1999), que lleva a atribuir a los practicantes una visión legítima de la experiencia que experimentan mirándolos como la fuente que le permite acceder al saber práctico. Se trata entonces de reconocer el saber incorporado en las acciones de los sujetos y valorar y apreciar todo aquello que los sujetos aprenden a través de la experiencia.

El gerente social, en particular, está llamado a desarrollar la denominada “competencia clave del significado”, entendida como la capacidad de dar un sentido personal a lo que se hace, y crear las condiciones para que otros, colaboradores y colaboradoras, pueden darle sentido a lo que hacen (Pellerey, 2007).

1.3. Sobre la formación como acompañamiento reflexivo a la puesta en palabras del saber experiencial

Si la acción es lo que, mientras lleva a darle forma a las cosas (a los servicios, intervenciones, etc.), se da forma también a sí mismos, entonces esa es intrínsecamente formativa.

La formación centrada en la acción se configura, por lo tanto, como acompañamiento a la puesta en palabras de los saberes que son incorporados en la experiencia (Mortari, 2010). Dar voz a lo que se aprende a través de la experiencia significa regalarle pensamiento a lo que se hace, activar la reflexión sobre la acción (hecha o posible³) y dentro de la acción. Todo esto requiere una especie de desaceleración reflexiva, de lo contrario, la experiencia se escapa sin dejar rastro alguno.

La reflexión se activa en el compartir, es esencialmente dialógica y social. Formar significa crear las condiciones para que se pueda co-construir conocimiento a través del compartir los saberes prácticos madurados a partir de la experiencia. En este compartir, también se construye el sentido de ser parte de una comunidad de práctica (Wenger, 1998).

³ Este es el pensamiento proyectual.

La reflexión se vuelve tan transformadora de la persona (permite a cada uno/a de darse forma a sí mismo/a mientras da forma a la realidad) y de los contextos (Mezirow, 1991). Al estimular el intercambio de bienes relacionales y el intercambio de experiencias, pensamientos y vivencias, la formación contribuye al crecimiento de la atmósfera creativa y a la innovación social en las organizaciones y sus contextos.

1.4. Sobre la narración como un recurso fundamental para la formación

Una suposición adicional de nuestras intervenciones consiste en el vínculo estrecho que se crea entre la formación y la narración. La formación requiere esencialmente la escucha. Formar significa de hecho, dar la palabra al otro, es decir, guiar al otro en el proceso de aceptación consciente de su propia subjetividad que se produce a través de la auto-narración y restituir al otro su propia historia, convirtiéndose para él/ella en una especie de espejo fiel. Todos, de hecho, necesitan representarse una historia de su propia vida que tenga sentido y coherencia interna (Bruner, 1988, Taylor, 1999). La narrativa está constituida por la identidad de cada persona, que, como nos recuerda Paul Ricoeur, se configura como “identidad narrativa” (Ricoeur, 1993, pp. 201-230). A pesar de que los recuerdos permanecen endeudados con respecto a la experiencia de la que se nutren, a través de la memoria y la narración, que cada uno de nosotros sale a la luz con sus características singulares (Cavarero, 1997). No somos solamente la suma de nuestras vivencias, sino todo aquello que de nuestras vivencias se transforma en experiencia, a través de los recuerdos y la narración, y se convierte en parte de nosotros, hasta constituirnos íntimamente.

El yo no es narrativo a no ser que sea dentro de una relación (Cavarero, 1997) y esto significa que el descubrimiento de sí mismo sólo puede ocurrir en un espacio relacional, en el encuentro con el otro. La íntima relación que puede establecerse entre la narración y la relación (Mejía Gomez, 2016) nos hace entonces intuir la existencia de una profunda afinidad también entre la narración y la formación, que no es más que un acompañamiento a vivir relaciones plenamente humanas en contextos profesionales y de trabajo y en todos los demás contextos de la vida.

En el enfoque de formación que hemos desarrollado, la narración adquiere una importancia particular, porque crea un modo de comunicación intensa y atractiva que dirige a los sujetos a darle sentido a su experiencia y a compartirla:

La narración tiene el poder de insertarnos conscientemente en el tiempo dando unidad a lo que de otro modo quedaría interrumpido [...]. La

narración establece ante todo un *marco* que da forma al relato y a la experiencia narrada: poniendo un *inicio* y un *fin*, un *implícito* y un *explícito*, la narración hace comprensible aquello que de otro modo no lo sería: sin inicio y final la historia se disuelve y también la vida se deshilacha y pierde consistencia. La narración crea la secuencialidad de los hechos y así crea una unidad arrancando la experiencia a la fragmentación que la amenaza. La narración da sentido porque da forma. Ella es formadora por excelencia» (Manicardi, 2012, p. 26).

En nuestro enfoque, la narración juega un papel particularmente importante tanto en la formación como en la investigación, y se configura como el modelo cognoscitivo más apropiado para la necesidad de poner en palabras el saber práctico:

La práctica y los contextos en los que ella se desarrolla representan grandezas densas y complejas, que escapan al agarre seguro por parte de las ideas claras y distintas y se ofrecen en cambio a las historias de personas que las viven. La historia se configura entonces como el modelo cognoscitivo más adecuado - y no la renuncia a el - para acercarse a la práctica y al saber vivo de la experiencia. Por supuesto, del análisis y las historias entretrejidas de formación nace también una teoría que es expresión del intento de poner en palabras el saber que se genera a partir de la experiencia [...] y de dar un orden racionalmente justificado, reflexionado y argumentado, a las orientaciones prácticas y a las lógicas que pueden inspirar la acción formativa. Se trata entonces de una teoría humilde, situada, que no aspira a la generalización, una teoría que podría llamarse “extraída”, y no “abstracta”, porque toma forma alimentandose continuamente de las narraciones de la que brota y articula así conceptos que [...] permanecen “encarnados.” (Tacconi, 2013a, pp. 7-8).

La narración adquiere valor a lo largo del proceso formativo. La puesta en palabras y el intercambio de saberes prácticos tienen lugar dentro de un espacio relacional, establecido por los diversos métodos de recolección y análisis de los textos narrativos, y en el diálogo constante entre formadores y participantes. La narración se revela no sólo como uno de los enfoques posibles, sino como el enfoque genético y fundante de nuestro modo de pensar y de realizar la formación.

Este tipo de formación, libre de instancias evaluativas, centra su atención en cómo las prácticas se despliegan efectivamente, recoge y entretreje conjuntamente historias de prácticas (Mejía Gomez, 2016), reconoce en ellas y entre ellas una trama y, en la trama, un sentido que revela el significado e indica la dirección posible (el “sentido” de marcha de hecho). Al estimular el trabajo de continua co-explicitación - entre los prácticos, entre

formadores, entre prácticos y formadores - la acción formativa logra hacer que se dé a luz el saber contenido en las prácticas, a pesar de que se hace en un modo siempre incompleto y debido a esto, generativo, provisional y siempre enriquecible.

Al compartir historias y narraciones, incluso dentro de la Maestría, es posible construir el sentido de ser parte de una comunidad narrativa.

1.5. Sobre el valor político de dar voz a los prácticos

Este trabajo de explicitación del saber práctico adquiere un valor político, porque da palabra a los prácticos, les proporciona los instrumentos para hacer emerger el valor del saber que aportan y su contenido novedoso respecto a los saberes codificados y consolidados siempre expuestos al riesgo de convertirse en saberes inertes. Dar voz también significa atribuir valor, reconocer, valorar. Todo esto implica dar energía positiva a los individuos y sus contextos.

Una formación de este género permite experimentar un modo de relacionarse con los demás generativo, que adquiere valor también sobre el grupo de participantes (Tacconi, 2011a, pp. 323-325). Podemos afirmar que el proceso formativo adquiere valor político, porque contribuye a construir lazos sociales y a restaurarlos. En un contexto como el de Colombia, desgarrado por decenios de conflicto armado, y asumiendo el complejo proceso de reconciliación nacional, experimentar y atestiguar la posibilidad de construir lazos a partir del hecho de dar voz adquiere un valor añadido de significado⁴.

Reflexionando sobre el propio proceso formativo, también existe la posibilidad de comprender mejor la naturaleza de la empresa social -en el que los destinatarios de los servicios no son sólo consumidores, sino que participan a su creación - y su capacidad de generar valor compartido (al mismo tiempo económico y social) en el territorio.

2. Diez Dispositivos de Entrenamiento

A continuación deseamos describir algunos dispositivos que puedan traducir operativamente el modelo antes ilustrado en sus supuestos. El término “dispositivos” se refiere a los diversos instrumentos utilizados para estimular, en el módulo de la Maestría, la recopilación e intercambio de narraciones de la práctica y la reflexión sobre ellas, a la vez permitir que los

⁴ El tema del valor político de la memoria y la narrativa está bien explorado en Colombia en relación con la necesidad de dar voz a las víctimas del conflicto armado. Ver Villa Gómez, 2016.

participantes crezcan en la capacidad de construir relaciones y, más generalmente, una floración verdadera en humanidad. Ofrecemos una descripción sintética, pero suficiente, para representar mentalmente la actividad. Los que participaron podrán reencontrar los rasgos de las experiencias vividas durante el módulo. Los lectores que no hubiesen participado podrán encontrar en los siguientes párrafos un repertorio de dispositivos que esperamos sean útiles para quien hace formación, aunque obviamente, deberán modificarse y adaptarse a los contextos en los que se encontrará a operar.

2.1. Imágenes y metáforas para decir sobre sí mismos

Un primer dispositivo es aquel que usamos típicamente en la fase de inicio y en la fase de cierre del módulo.

Utilizamos fotografías e imágenes realistas y/o simbólicas⁵ como un estímulo para una auto-presentación o un inicio al tema de las propias vivencias respecto a la experiencia formativa. El uso de las imágenes, que pueden asumir un valor metafórico, para abrir o cerrar la reflexión del módulo, despierta asociaciones en las que pueden manifestarse los sentimientos, las expectativas, los deseos, los temores, las sensaciones, las vivencias respecto a la trayectoria experiencial del módulo. Los símbolos y metáforas son instrumentos de pensamiento densos que permiten ir más allá de lo que se conoce, abrir nuevos significados y enfatizar el papel central de las emociones en el conocimiento.

En una primera etapa del trabajo, las fotos - esparcidas sobre una superficie (mesa o piso) para que el grupo pueda, girando en torno a ellas, verlas bien - son analizadas en silencio por los miembros individuales del grupo. En una segunda fase, cada uno elige la foto que más le impactó (si está en el inicio del módulo, la solicitud de entrega puede ser la siguiente: “para mí la formación es como...”; la técnica se puede utilizar también como una técnica de presentación, en este caso, cada uno/a elige la imagen que mejor lo/la representa, si está al final del módulo, el estímulo puede ser el siguiente: “Para mí, esta experiencia formativa fue como ...”). En una etapa posterior, cada uno de ellos verbaliza las razones de su elección. A partir de este primer intercambio se puede activar una discusión (“¿Cuál de las imágenes elegidas por los colegas me ha impactado más? ¿Por qué?”) y una posterior sistematización.

5 Encontramos imágenes muy útiles para el trabajo autobiográfico producido por el editor salesiano alemán: <http://www.donbosco-medien.de/biografearbeit-und-erwachsenenbildung/c-200> (ver 15.07.2017).

2.2. Construcción de la historia y compartir

Existen varios dispositivos narrativos que se pueden obtener, con adaptaciones apropiadas, de la literatura sobre el uso de la narrativa en contextos formativos (véase, por ejemplo, Pulvirenti, 2008, Demetrio, 1995 y 1997). Se trata de técnicas e instrumentos que pueden facilitar la creación de espacios de narrativas compartidas. En estas actividades, debe propiciarse un clima que haga sentir a las personas a gusto, libres de intervenir o no, y de ningún juicio.

Un dispositivo importante que hemos utilizado en el módulo titulado “El rol formativo del Gerente Social”, se basa en la escritura, y tiene como núcleo la producción y el compartir historias densas de la práctica profesional, en nuestro caso “historias de liderazgo”. La actividad implica una articulación en los siguientes momentos:

- creación de clima y explicación del enfoque;
- negociar el enfoque que se asumirá en la construcción de historias;
- análisis de ejemplos de buenas narraciones⁶;
- entrega de las narraciones (por ejemplo: “Recuento de un episodio de mi práctica profesional como líder, en el que me sentí particularmente eficaz”)⁷;
- compartir las narraciones por aquellos que lo deseen;
- recopilación de los textos escritos;

6 Más que cualquier explicación, se aprende a narrar su experiencia dibujando ejemplos que ayudan a comprender las características de una narrativa eficaz de la práctica: la especificidad de las situaciones descritas (no pensamientos generales, sino historias), la riqueza de los detalles, el recurso frecuente a discurso directo etc. Las ideas para reflexionar sobre buenos ejemplos narrativos a menudo se extraen de materiales de investigación anteriores o de algunas narraciones de escritores. Véase el tipo de narrativas que pueden ayudar a “decir la práctica” en el caso de los profesionales que trabajan en el ámbito educativo, Tacconi, 2010; para algunas consideraciones sobre las escrituras que tienen dificultad en poner en palabras el saber práctico, véase Tacconi, 2012.

7 Las entregas narrativas pueden variar; se orientan generalmente para evidenciar episodios de la práctica profesional. Hemos observado que es útil centrar la atención en lo positivo, en lo que ha funcionado e invitar a narradores y narradoras a ser detallados en sus relatos. Esto no significa que la reflexión sobre los aspectos problemáticos de la práctica no pueda ser útil, que muchas veces aparecen incluso en los relatos de episodios positivos, en la forma de claroscuro, de dificultades que se han superado. Los métodos de recolección también pueden ser diferentes: desde la simple recopilación de relatos orales, si es posible grabados en audio, hasta la recopilación de materiales escritos (textos a enviar por correo electrónico, textos a insertar y compartir en un foro, etc.).

- construcción de un “texto de textos”⁸ por parte de los formadores y su devolución a los participantes para una validación de la organización de los relatos;
- reflexión final compartida sobre dos aspectos: la experiencia misma de la escritura (el proceso) y los contenidos de las historias narradas (elementos repetidos, elementos distintivos, etc.).

Como hemos mencionado anteriormente, la auto-narración que ayuda en la formación no es un acto narcisista, únicamente fruto de la introspección, sino un acto dialógico, en el que la historia del otro permite el acceso a su propia e irrepetible identidad (Cavarero, 1997). De ahí la importancia de compartir historias. Las narraciones de los otros de hecho son, al mismo tiempo, un “espejo” en el que se encuentran los aspectos de la propia historia y “ventanas” que ponen sus ojos en otro lugar, fuera de sí mismos, en otras posibles formas de vivir relaciones y experiencias.

Nuestra experiencia de formadores nos dice que el compartir que se crea poniendo en común las historias crea un vínculo particular entre los participantes⁹ y permite al grupo alinearse aún más con otras metas, tales como, construir y compartir recursos y construir el sentido de ser parte de una comunidad de práctica.

2.3. La visualización compartida de conceptos

Este dispositivo se colocó generalmente después del dispositivo anteriormente ilustrado y sirve para procesar las historias, permitiendo que el grupo en formación genere una teoría desde abajo (*grounded*) relativa a la práctica explorada.

Siendo nuestro módulo de Maestría orientado a la exploración de elementos de la práctica de un líder que trabaja dentro de las empresas sociales, el enfoque se ha centrado generalmente en esta práctica. Después de compartir las historias, a menudo se da la tarea en pequeños grupos de identificar los elementos que caracterizan la práctica explorada, sugiriendo expresarlos con verbos (las prácticas se describen principalmente en términos de acciones, por lo tanto, a través de la conjugación de los verbos). Una vez que estos elementos han sido identificados, se les ha pedido a los

8 Este es un informe provisional, que recopila las diversas historias recogidas y agregadas por afinidad de temas, como si fueran un rompecabezas. El “texto de textos” es el resultado de una primera acción de análisis.

9 Construir una relación significativa entre los participantes es al mismo tiempo una condición esencial del narrar (se cuenta algo a aquellos en quienes se confía) y efecto que el compartir narrativas genera (narrarse que aumenta la confianza mutua).

diferentes grupos que los escriban en tarjetas blancas obtenidas cortando hojas A4 en dos partes (un elemento por tarjeta). Se trata entonces de analizar las historias, identificar las unidades de significado más significativas, asignar etiquetas a esas unidades, nombrando así los elementos relevantes. Todo esto nos lleva a poner en palabras las características de un liderazgo efectivo.

Una vez procesados estos elementos, cada grupo en sesión plenaria los presenta a sus colegas. Los conductores recogen los elementos y los colocan en un tablero¹⁰, negociando con el grupo una colocación que ya agrega los elementos por afinidad temática. Se obtienen de este modo agrupaciones (clústers) que, en una etapa posterior, pueden a su vez ser reposicionadas y agregadas en clústers de clústeres. En las tarjetas del mismo tamaño, pero de diferente color, se escriben y colocan en el tablero los nombres de clúster y clústers de clústeres negociados con el grupo. Surgen así categorías que permiten avanzar al grupo en el proceso de conceptualización de la experiencia.

Con algunos marcadores se pueden luego trazar las líneas que unen las distintas categorías emergentes (agrupaciones de etiquetas). Una reflexión final debería permitir apreciar la teoría (concepciones y relaciones entre conceptos) que poco a poco emerge.

En el módulo se ha experimentado cómo, de esta manera, se puede pasar de la práctica narrativa a una verdadera teorización de la práctica del liderazgo. No se trata de teorías “limpias”, sino de teorías que mantienen el sabor de la práctica y pueden contener elementos que normalmente escapan a las teorías “científicas” (que, por la fuerza de las circunstancias, tiene la necesidad de aislar y distinguir claramente las variables).

2.4. El análisis de textos literarios

A menudo, más que esos tratados o teorías abstractas, los poemas, novelas y narraciones literarias pueden hablar de cualidades que ayudan a entrar en profundidad en la experiencia humana. En una formación que quiere ser orientada a la comprensión y la profundización de los significados, entonces es importante permitir encontrar textos que “den que pensar” y nutran la imaginación de historias que presentan diferentes formas de vivir y de actuar, ayudando a explorar una multiplicidad de puntos de vista y ángulos de perspectiva, para ofrecer una fenomenología variada de las prácticas y de

10 Nos pareció útil cubrir una pared del aula con papel de carta y usar pegamento adhesivo spray reposicionable para pegar las tarjetas y luego moverlas para construir los agrupamientos.

las relaciones humanas. Las historias literarias, entonces, solicitando “los sentidos”, saben diseñar un itinerario que puede conducir hacia el “sentido”.

El uso de partes y fragmentos de poemas, novelas y relatos, además de afinar el ojo, puede ser el punto de partida hacia los procesos ricos de reconocimiento, asociación, comprensión y transformación de sí mismo. Llega a ser importante dejarse interrogar, dejarse leer por los libros y las historias que se leen, pero también cuestionar a la vez las historias, hacer emerger las concepciones implícitas, deconstruir ciertos imaginarios y abrirse siempre a nuevas configuraciones de lo humano.

Como parte de la Maestría, hemos propuesto una lectura particular de la famosa novela sobre el trabajo *La chiave a stella* de Primo Levi (1978), destacando las similitudes que se pueden capturar entre la acción narrada casi etnográficamente, en particular, la del autor y la voz narrativa y el posible papel “formativo” del autor etnógrafo (véase Tacconi, 2016a); de esta manera, a partir de la analogía con el relato de Primo Levi, fue posible colocar temáticamente la cuestión central del módulo sobre el rol formativo del líder.

2.5. Autobiografía profesional

Un dispositivo narrativo adicional, que se ha experimentado durante las últimas ediciones de la Maestría, como una alternativa a la construcción de historias de liderazgo, es la solicitud de construir una autobiografía profesional. La actividad se desarrolla en dos momentos distintos, el primero dedicado a la reconstrucción y a la puesta en orden de los recuerdos, el segundo a la elaboración escrita de una narración autobiográfica.

Para el primer momento, utilizamos una matriz como la que se muestra a continuación:

Tabla 1: Rejilla para pescar en los recuerdos.

Recuerdos	Lugares	Eventos/ experiencias	Personas/ encuentros significativos	Ideas	Otros (p. ej. Fotos, imágenes, etc.)
Periodos					
Últimos 5 años					
Últimos 10 años					
Últimos 15 años					
Etc.					

Después de dejar suficiente tiempo para llenar la cuadrícula, lo que ayuda a recuperar algunos recuerdos y ponerlos en una línea de tiempo, se puede pedir a los participantes que intenten un ejercicio de escritura autobiográfica. Para esta tarea, en experiencias pasadas, llevadas a cabo en otros contextos¹¹, hemos encontrado útil sugerir un ejemplo de escritura, como el texto de Gianni Celati titulado “Esercizio autobiografico in 2000 battute”¹². No se trata de condicionar a seguir un modelo, sino de proporcionar ejemplos que ayuden a representarse como posible y practicable el ejercicio de bosquejar brevemente la propia autobiografía.

Se puede trabajar en la autobiografía completa o en una autobiografía sectorial, que va a explorar las dimensiones específicas de la historia de cada uno. Por ejemplo, se podría invitar a explorar su propia historia de formación (“¿Cómo aprendimos lo que sabemos hoy?”, “¿Cuáles fueron nuestros mentores?” Etc.). Se trata de hacer contar y compartir narrativas densas. En cada asunto de la vida, las relaciones y las emociones están involucradas, sobre las cuales se puede reflexionar e interrogar. Lo importante es que el sujeto titular de la reflexión e interpretación sea el narrador, no otro en su lugar.

Al final del ejercicio de escritura personal (al cual es oportuno dar un límite de tiempo), se puede invitar a los participantes que lo deseen a compartir con otros lo que han escrito en su totalidad o en parte, pero también la experiencia misma del escribir (y del narrar) que los llevó a entretrejer los diversos recuerdos, a transformar los acontecimientos en una historia, dándoles un sentido. El intercambio de narrativas (y de las narraciones de la misma narrativa) les permite cuestionarlas y dejarse interrogar por ellas, moviéndose hacia una toma de conciencia y una relectura de sus propias interpretaciones, pero también hacia el encuentro con las historias de otros que hablan de nosotros y hacia la construcción de significados compartidos.

El compartir permite alejar la narración del riesgo de asumir una perspectiva íntima, centrada únicamente en el reconocimiento de la propia vi-

11 Para analizar algunos ejemplos de este tipo de formación, aunque se sitúen en un contexto diferente del que aquí se hace referencia, puede ser útil consultar las experiencias documentadas en una sección del sitio de la Federación Nacional CNOS-FAP (la entidad que enlaza en Italia los Centros Salesianos de Formación Profesional) dedicados a compartir las narraciones de prácticas y de experiencias de formación de formadores. Véase: <http://www.cnos-fap.it/page/narrazioni-di-esperienze> (ver. 15.07.2017).

12 Véase <http://www.rigabooks.it/index.php?idlanguage=1&zone=9&id=404> (ver. 15.07.2017). Este texto traducido simultáneamente fue utilizado en los módulos de la Maestría.

vincia interior. Por lo tanto, es importante crear la oportunidad de poner en común e interrelacionar las historias de los diversos sujetos. Las historias de cada uno pueden dialogar con las historias de los otros. Es sobre esta oportunidad de intercambio que se implica la formación realizada según un enfoque narrativo.

2.6. El coloquio como un espacio de confianza para ser salvaguardado

Las narrativas más importantes son aquellas que surgen espontáneamente, dentro de la vida organizacional y en el contexto relacional en el que tiene lugar la formación. Estas narraciones no pueden ser activadas por ningún dispositivo, sino sólo como un don, en un ambiente de escucha delicado y respetuoso. La calidad de la escucha nace y se despliega, si se logra experimentar concretamente un contexto basado en la confianza y el reconocimiento mutuo en términos de atribución mutua de valor y estima.

Por lo tanto, en el módulo se han salvaguardado espacios de confianza libre en donde, gracias a la relación con los demás, se hace posible dar palabra a sí mismos, a las relaciones personales, a las propias vidas, a las propias dificultades, a las situaciones de bienestar y malestar experimentadas en el propio trabajo y, más ampliamente, en el propio contexto de vida y de acción. Raimon Panikkar describe este tipo de confianza como “el sentimiento de sentirse comprendido y, por lo tanto, de sentirse más auténticamente sí mismos”:

(...) porque nadie puede verse a sí mismo sin reflexionar sobre otro, sin darse a otro, aquí está el papel de la confianza, la cual más que un contarse, es una expandirse; más que un decirse, es un expresarse, un revelarse, un abrirse, y no tanto en virtud de un acto de nuestra voluntad, sino por obra y gracia de una fuerza especial de atracción que permite que nos abramos, tiremos la máscara que nos oculta, digamos la verdad, no tanto a los demás, sino a nosotros mismos frente a los demás. (Panikkar, 2013, pp. 19-20).

No se trata de inducir a formas impúdicas de exhibir los sentimientos. Es importante moverse siempre con tacto, delicadeza y respeto. Se trata, sin embargo, de crear las condiciones para que se produzcan relaciones significativas que conduzcan al intercambio espontáneo de narrativas recíprocas en la vida cotidiana.

No se trata de un verdadero y propio dispositivo sino de una atención transversal que a menudo, durante las diversas ediciones de la Maestría, ha tenido extensiones incluso fuera del módulo.

Incluso en la práctica profesional de los gerentes de empresas sociales es importante aprender a crear las condiciones para que las personas se sien-

tan bien. Para favorecer esto, un instrumento útil es justamente la práctica de un coloquio periódico con el gerente, no una entrevista de inspección, sino un momento de encuentro libre, abierto y que da valor.

Lo sugiere Luigino Bruni, basándose en experiencias carismáticas y ampliando ese instrumento a diferentes tipos de organización. Tres son, en su opinión, los beneficios de esta práctica (Bruni, 2014, pp. 106-107):

1) La práctica del coloquio ayuda ante todo a prevenir y hacer frente a posibles conflictos relacionales, que también pueden ocurrir durante el proceso formativo:

(...) el coloquio crea un espacio adecuado para expresar las protestas, los sufrimientos, los desacuerdos, los inconvenientes. Si faltan estos espacios, se generan ríos de habladurías y de chismes, que alimentan las divisiones y a veces pueden llegar a ser verdaderos cánceres organizacionales. Las murmuraciones de bíblica memoria no son siempre y solamente fruto de personas maliciosos y chismosos; también pueden ser el producto de una institución que no proporciona ningún momento para orientar constructivamente las protestas, críticas y molestias de las personas. Con el coloquio se previene y curan los conflictos relacionales, que con demasiada frecuencia consumen gran parte de las energías de los trabajadores. (Bruni, 2014, p. 106).

2) El coloquio ofrece luego la oportunidad de dar y recibir retroalimentación, de agradecer y de indicar posibles aspectos por mejorar:

(...) una segunda ventaja del coloquio es poder dar las gracias y, si es necesario, señalar los aspectos que hay que mejorar (en las dos direcciones gerente y empleados), en el lugar y en las formas correctas [...]. Palabras como ‘gracias’, ‘excusas’, ‘bien’ deben utilizarse con moderación para evitar su devaluación o banalización. (idem).

3) Finalmente, el coloquio permite aumentar el nivel de *philia* dentro de la organización, y del grupo en formación:

(...) la práctica del coloquio aumenta la *philia* necesaria para toda organización, porque, si bien hecho, no es una herramienta de la jerarquía sino de la fraternidad, permite a las partes hablar y escuchar, donar y recibir. Si se lleva a cabo dentro de un ‘pacto’ corporativo, el gerente no utiliza el coloquio para recopilar información y usarla para controlar a los empleados. Y no es extraño que un trabajador pueda ayudar a un responsable a verse con los ojos de sus empleados, un regalo inmenso cuando lo reciben y saben cómo recibirlo. El peor error que puede hacer

un gerente durante un coloquio es rechazar las críticas o dar respuestas rápidas (“pero no entendiste...”, “careces de elementos...”, “te lo explico...”). La efectividad de un coloquio no radica tanto en las respuestas que se obtienen, sino en la posibilidad de expresar una dificultad, una crítica y encontrar a alguien más que sepa acoger y que sepa escuchar - cuánto debemos invertir en el arte de ‘escuchar de verdad’ Una de las tareas más importantes de un gerente es aceptar las críticas: recibirlas, procesarlas y nunca devolverlas al remitente [...]. (idem).

La oportunidad de experimentar directamente un coloquio personal con un formador del módulo, posibilidad que varios participantes han elegido aprovechar dentro de la Maestría, se ha convertido así en un estímulo para utilizar este instrumento más conscientemente incluso en los contextos organizacionales de origen donde no rara vez los participantes cubren roles gerenciales.

2.7. La visita formativa al contexto de pertenencia

Dentro del Master, tuvimos la oportunidad de visitar algunas de las realidades de procedencia de los participantes para analizar los proyectos en los que estaban comprometidos. En estas ocasiones, nuestra intención era prevalentemente entender y aprender algo sobre las instituciones y las empresas sociales colombianas que visitábamos. Una visita similar también puede pensarse como un verdadero y propio dispositivo formativo.

Hemos desarrollado un dispositivo similar en otros contextos (véase Tacconi, Mejía Gómez, 2012, Tacconi, 2016b) y hemos experimentado que la visita y el diálogo que este genera pueden ser considerados como instrumentos importantes para el crecimiento profesional. Aquí nos limitamos a describir las posibles fases, adaptadas a las entidades y empresas de las que provienen la mayoría de los participantes:

- compartir el enfoque y la presentación al grupo del modelo de la visita formativa como instrumento para el desarrollo profesional;
- visita formativa a cada uno de los participantes interesados por uno o más observadores¹³, utilizando la técnica de sombreado¹⁴;

13 El hecho de que los observadores sean externos al sistema puede enriquecer diferentes puntos de vista. Esta fase podría articularse en sub-fases: 1) envío por parte de la persona que será visitada de un breve expediente con una descripción del propio contexto y los principales problemas presentes en él; 2) observación; 3) diálogo reflexivo entre la persona observada y el formador sobre la situación observada, sobre las estrategias utilizadas y utilizables.

14 El formador, durante un período de tiempo prolongado, generalmente por

- construcción por parte de los formadores de un texto guía¹⁵ con la indicación de estrategias eficaces (en este caso, estrategias de liderazgo);
- compartir en grupo el primer borrador del texto guía e incorpórale eventuales mejoras;
- reflexión grupal conclusiva sobre la experiencia adquirida.

Se trata, como siempre, de activar reflexiones sobre las prácticas, en este caso, directamente observadas. Para hacer esto, existen diversas maneras, no necesariamente basadas en el uso de observadores externos o expertos. Se puede pensar en visitas formativas recíprocas (*peer review*) entre los miembros de una misma organización o entre los participantes de la Maestría, o se puede pensar en el uso de grabaciones en video, después de que hayan recibido el consentimiento de parte de los participantes, para reflexionar sobre las modalidades comunicativas que se ponen en práctica durante una reunión de equipo. Estas son todas las técnicas que hemos experimentado en otros contextos (Tacconi, 2016b, Tacconi, Mejía Gómez, 2012).

A partir de la visita de observación y del coloquio, individual o en grupo, que coloca sobre la mesa el tema, es posible redefinir el proyecto de trabajo pedido como conclusión de la Maestría o construir un plan de mejoramiento personal.

2.8. Cartografía conceptual

También se debe dedicar una reflexión específica a los contextos organizativos ya que las prácticas no tienen lugar en el vacío, sino siempre dentro de los contextos. Las organizaciones tienen que lidiar con significados. Cada uno de nosotros tiene su propia idea de organización, que se refleja en sus comportamientos y juicios. Esta idea es el punto de partida indispensable para conocer la organización y contribuir conscientemente a su construcción.

La actividad que se ha propuesto en la Maestría es una especie de juego que estimula un cuidadoso examen de nuestro lenguaje. Se realiza en pequeños grupos de aproximadamente cuatro personas cada uno. Es bueno que cada grupo identifique una guía y un miembro que pueda luego dar

lo menos medio día, básicamente hace de sombra a la persona observada y anota en su cuaderno todo lo que puede observar, con riqueza de detalles. Diferentes herramientas de la etnografía se pueden utilizar en este campo. Véase Lipari, 2016; Tacconi, 2017b.

15 Se trata de un texto que recoge de forma agregada y ordenada, dentro de un conjunto de categorías que emergen desde abajo, las indicaciones operativas surgidas durante las visitas individuales.

cuenta del proceso. En la Tab. 2 se enumeran las entregas. Para la actividad, se debe utilizar la Tab. 4, que se encuentra en el apéndice.

- El grupo, a través de la técnica de *brainstorming*¹⁶, identifica un gran número de palabras (sustantivos y / o verbos) que pueden asociarse con la idea de “organización”;
- seleccionar las 16 palabras que se consideran más congruentes con la idea de su organización y colocarlas en orden aleatorio en los correspondientes cuadros numerados (1 a 16) del mapa (Tab. 4);
- siguiendo lo que está escrito en el pie de página del mapa (Tab. 4), para cada par de palabras identifique una tercera que tenga relevancia y compatibilidad con ambas e insértela en la casilla correspondiente;
- proceder de la misma manera para las otras palabras, siguiendo el camino indicado en el escrito, hasta el último recuadro (el N° 35);
- seleccionar, en la cartografía conceptual producida, unas pocas palabras (hasta ocho, incluyendo la palabra central surgida como el final del camino) que se sienten más relevantes para definir el concepto de organización;
- Utilizando las palabras clave que seleccionen, creen y compartan una definición de síntesis del concepto de organización.

Tab. 2 – Entregas para la cartografía conceptual.

Una vez que el mapa se ha completado, se tienen las palabras que el grupo ha escogido para describir la organización. En la construcción conceptual del grupo, confluyen las ideas de partida de los miembros individuales, pero son perturbadas y a menudo se amplían en el proceso de negociación. La organización - en una perspectiva cultural (Bodega, 1997) - también tiene que ver con este tipo de construcción.

A la actividad de los pequeños grupos sigue una fase de interrogatorio en el que los portavoces de los diversos grupos presentan la definición construida y sus formadores invitan a todos los participantes a reflexionar sobre las definiciones de organización (las similitudes y diferencias, las palabras presentes, las palabras que faltan etc.) pero aún más sobre el proceso. Es precisamente la reflexión sobre el proceso que deja claro que las organi-

¹⁶ Las instrucciones para la guía son las siguientes: escribir en una pizarra o en un cartel, para que las ideas permanezcan a los ojos de todo el grupo; aceptar todas las propuestas; no asumir una actitud de evaluación; estimular la producción con preguntas de aclaración y sugerencias; reformular las afirmaciones y pedir confirmación; evidenciar las similitudes y diferencias; no tener temor de borrar y reescribir; dar la palabra a todos; evitar crear contradicciones.

zaciones viven (en efecto, consisten en) una negociación continua de significados¹⁷ que conducen a la construcción de significados compartidos.

2.9. La participación a un verdadero y propio programa de investigación

La investigación cualitativa, en particular, la que se basa en el análisis de las prácticas, es en sí misma una acción dialógica y reflexiva, que puede asumir un valor formativo y transformador para todos los sujetos participantes (Tacconi, 2017a). Se convierte entonces en altamente “formativo” participar activamente a un proceso de investigación no sólo en la fase de recopilación de datos, sino también en la de su análisis.

En el ámbito de la Maestría, no siempre ha sido posible guiar a los participantes a verdaderas y propias acciones de investigación, aunque cada vez ha quedado en nosotros el deseo de valorizar, en este sentido, la gran cantidad de material que vamos recogiendo. Aquí damos las indicaciones de método que se ha ofrecido a los participantes y a otras de nuestras trayectorias para el análisis compartido de los datos, una vez que estos han sido recogidos de acuerdo con los procedimientos descritos anteriormente, en particular en los párrafos 2.2. y 2.5, y recogidos en un solo texto (colección de historias o autobiografías)¹⁸:

17 Puede ser particularmente útil reflexionar sobre la calidad de la escucha en los grupos, sobre la frecuencia de las veces en que tienes la sensación de preguntarte “Pero ¿qué quieres decir con...?”, es decir, que tú te das cuenta que estaban usando las mismas palabras pero no asumías que tenían el mismo significado, sobre los procesos decisionales que se activaban, sobre las combinaciones de palabras que daban más satisfacción a los miembros del grupo, sobre el hecho de que a menudo de las palabras más distantes nacían las combinaciones más interesantes, etc.

18 Los textos utilizados para este tipo de trabajo se producen con calma, disponiendo de tiempos tranquilos, y se comparten primero oralmente en el aula. Posteriormente, los textos se envían por correo electrónico a los profesores que los ordenan e insertan en una matriz. La matriz contiene los siguientes campos: número progresivo, escribiente, relato, espacio para etiquetas descriptivas, espacio para etiquetas conceptuales (véase Tacconi, 2011a), asignando un código a cada macro-relato. Los textos de los relatos son revisados por los docentes-investigadores que introducen leves intervenciones lingüísticas las que, sin modificar el sentido de ninguna manera, las hacen utilizables con más facilidad y agrado. Las intervenciones ligeras representan lo que llamamos “carpintería de texto” (idem). En la colección los textos se muestran con las iniciales de los nombres de los participantes-escribientes y el código que al relato ha sido atribuido en el documento que los recoge. Los nombres de los protagonistas de los diversos relatos obviamente se han modificado.

- Identificar las unidades narrativas, es decir, las micro-narrativas individuales que describen las prácticas; puede ser todo un relato (macro-unidad), pero también puede suceder que en un relato haya más episodios; en este caso, los relatos se articulan en micro-unidades.
- Atribuir un título (etiqueta) a cada unidad narrativa, tratando de asegurar que el título tome, incluso con palabras vivas (enganchadas a los textos y expresiones utilizadas por los escritores), la estrategia que se esté implementando (el enfoque del análisis debe ser referido a la acción).
- Mover los relatos individuales, con su título relativo, a un nuevo archivo introduciendo siempre el código de referencia (por ejemplo, R1, R2 o A1, A2, etc.), lo que le permite identificar el relato o la parte dentro de la colección de relatos.
- Reagrupar las unidades narrativas individuales (relaticos) por afinidad temática (creando así clústers o agrupaciones de narrativas) y atribuir a tal agrupación de relatos un título (o categoría) de nivel superior (En este modo se procede verdaderamente desde abajo - *grounded* - y se llega, poco a poco, a la producción de conceptos siempre más generales).
- Al final de cada relato o agrupación de relatos, tratar de explicar, con palabras propias y de forma sintética, las estrategias implementadas por los prácticos en ese campo, incluyendo las relaciones que se pueden establecer entre las estrategias.

El proceso de investigación a que se refiere la práctica representa el mismo proceso que tiene lugar en el aula, en la formación que hemos descrito anteriormente, sólo que, con mayor cuidado, llevado a cabo en tiempos más tranquilos y registrando rigurosamente cada pasaje individual de carácter metodológico (las articulaciones, las razones de las elecciones, etc.). Sin embargo, no siempre es posible pedir al grupo de practicantes en formación que estén listos para hacer esto porque no siempre tienen las condiciones para hacerlo. Además, si los practicantes siguiesen el proceso de investigación en todas las etapas, probablemente deberían dejar de practicar y se convertirían en investigadores. Esto no excluye que, cuando se creen las condiciones, la participación a todas las etapas de un proceso de investigación que implique una cooperación activa - y paritaria - entre prácticos e investigadores represente una de las más consistentes oportunidades de formación que se puedan imaginar (para todos: practicantes e investigadores).

Las narrativas prácticas no son la “práctica” sino representaciones de la práctica. Sin duda ayudan a reflexionar sobre la práctica, ya que dan voz a lo que se ve que sucede (en este sentido son la expresión de un pensamien-

to que piensa las cosas¹⁹) y lo que sucede en uno que está viendo y, por lo tanto, inevitablemente, afecta su observación (en este caso se convierte en la expresión de un pensamiento que piensa los pensamientos y las emociones²⁰). Por esta razón, las narrativas, además de ser excelentes vías de acceso al conocimiento que madura dentro de la experiencia, se convierten en instrumentos excepcionales para poner en acto el pensar.

No sólo los que narran, sino también quienes escuchan las narraciones de otras personas, tienen la oportunidad de activar una reflexión sobre la experiencia que produce nuevos conocimientos y nueva conciencia. Y, si esto ocurre, la formación se lleva a cabo.

El informe que se genera en este proceso, y que hemos sido capaces de realizar en una sola de las ediciones de la Maestría, no puede llamarse un verdadero informe de investigación. Se trata de un producto preliminar para el trabajo de investigación²¹. Las historias todavía hablan por sí solas y poseen un potencial importante en la formación, porque invitan a los lectores a reconocer en las experiencias narradas incluso elementos de la propia experiencia y a hacerlos objeto de una reflexión que ayuda a desarrollar nuevas conciencias sobre lo que ha madurado y sobre lo que es posible y oportuno que madure aún más.

2.10. La narración de las narraciones: el diario reflexivo

Una formación tal como se describe en los párrafos anteriores entrelaza diferentes niveles narrativos: la narrativa del formador, las narrativas de los participantes, las narrativas literarias y poéticas, las narrativas y los discursos producidos por las organizaciones, las historias que circulan en el contexto social más amplio, etc. Este complejo tejido puede a su vez ser

19 En alemán, podríamos hablar de *Erfahrungen*, es decir, las cosas “que” nos han sucedido, los aspectos objetivos de las experiencias.

20 En alemán se puede hablar de *Erlebnissen*, entendiendo con este término “cómo” hemos visto las cosas que nos sucedieron, es decir, los aspectos subjetivos de la experiencia.

21 Los procesos de búsqueda como los que hemos estado conduciendo en estos años requieren una gran inversión de tiempo. Hacer disponibles colecciones narrativas es una manera de reaccionar ante el sentimiento de frustración que a menudo nos lleva frente a la enorme cantidad de materiales que estamos recopilando y que a veces permanecen en nuestros archivos. Por un lado, somos conscientes de que este es un tesoro precioso, por el otro que estos materiales no siempre verán la luz dentro de los productos de investigación. Por lo tanto, hemos intentado por lo menos devolver a los participantes, en forma de recopilación de historias, los textos recogidos en las distintas ediciones de la Maestría.

narrado y alimentar de esta manera otras narrativas. El dispositivo que le permite hacer todo esto es el diario reflexivo. Se trata de un dispositivo transversal porque se activa a lo largo de la trayectoria de todo el módulo.

Por lo tanto, es posible invitar a los que están en formación a contar la historia de la experiencia formativa a la que participan y los procesos en los que están involucrados. En este sentido, en la Maestría, hemos encontrado útil pedir a los participantes que escriban un diario reflexivo dando voz a la narración misma (el curso de formación, en el que se entrelazan los diferentes niveles narrativos que hemos mencionado anteriormente). El diario - en relación con el módulo o en múltiples módulos - debe tenerse individualmente, tomando un tiempo apropiado al final de cada unidad de formación en la que se articula el módulo, de acuerdo con una pista similar a la que se da a continuación.

Tab. 3: Ruta para el diario reflexivo.

Lugar y Fecha:	
Parte Descriptiva	Parte Reflexiva

La “parte descriptiva” del diario responde a las siguientes preguntas: “¿Qué está pasando en la formación? ¿Qué observo? Se trata de invitar a cada uno de los participantes a reconstruir la experiencia que ha adquirido en particular o recordar las narrativas propuestas o producidas durante el evento de formación. La “parte reflexiva” del diario responde en cambio a las siguientes preguntas: “¿Qué me sucede mientras estas cosas suceden? ¿Qué pienso? ¿Qué siento mientras leo, escucho, relato, etc.?”. Alienta a los participantes a darle voz a sus propias experiencias, pensamientos y emociones, generados por los procesos narrativos en los que estuvieron involucrados.

Incluso a partir de las anotaciones en los diarios a continuación se puede estimular diversas formas de diálogo y de intercambio que alimenten posteriormente la reflexión, invitando a aquellos que quieran compartir con los demás (a un compañero del curso o a todo el grupo) partes seleccionadas de su propio diario. Sobre el diario también se construye la retroalimentación de los formadores que devuelven a los participantes el aprecio y las indicaciones adicionales del camino.

3. La Actitud de Los Formadores

La postura fundamental del formador “narrativo”, que nos gusta llamarlo “solicitador de historias”, es la de escuchar. El formador es ante todo alguien capaz de mirar primero el rostro de quien está frente a él y estar verdaderamente presente en la relación. La actitud que se requiere es fruto de una verdadera y propia postura ética, más que de la correcta aplicación de simples técnicas. Nace de la capacidad de dar espacio al otro, de darle tiempo, y de la conciencia de que cada relato es un don del cual aprender, que debe ser acogido con gratitud y asombro

Dentro del módulo, las situaciones más intensas fueron aquellas en las que podíamos trabajar juntos, activando una escucha intensa incluso entre los dos formadores.

Podríamos intentar explicar una característica adicional de esta actitud de escucha acogedora y respetuosa, refiriéndonos una vez más a Raimon Panikkar, cuando describe la mirada no enjuiciadora que facilita la confianza, que nosotros podemos asumir como condición fundamental para que el otro se abra y narre acerca de sí mismo:

Es una mirada que mira y en la cual nos miramos sin miedo ni temor, porque es una mirada que no ve, que no nos juzga, ni en lo bueno ni en lo malo, que no quiere hacernos el bien según sus preconcepciones; que no quiere quitarse la paja del ojo, que no nos escruta mirándonos como objetos [...]. No es ese tipo de mirada que nos sujeta, que nos deprime. Pero ni siquiera es una mirada que nos ve como somos, o cómo nos gustaría ser, o cómo tal vez deberíamos ser. Es una mirada que no ve, pero en la que nos vemos, en una visión que no sólo nos ayuda a comprendernos a nosotros mismos, sino que nos hace sentir como somos y que, de hecho, colabora a nuestro ser. (Panikkar, 2013, p. 30).

En la vida cotidiana, encontramos que una persona nos está escuchando cuando, junto a él o ella, nos entendemos mejor. Sentirnos comprendidos nos ayuda a comprendernos mejor y actuar en consecuencia. Incluso para el formador narrativo, la actitud fundamental debe ser aquella de quien se pone a escuchar. Es esta escucha la que permite a los individuos tomar posesión de su narrativa, su trayectoria profesional y, en última instancia, su propia vida, releyéndola y reconfigurando su trayectoria.

En los contextos de grupo, la atención del formador debe primero ser dirigida a la construcción del “espacio narrante” (Kaneclin, Scaratti, 1998) entre los participantes al evento formativo. Se trata de garantizar las condiciones de confianza que permiten a los participantes el ejercicio de una escucha respetuosa e interesada. El don recíproco de las propias narraciones

no es obvio ni automático y requiere, más allá de una cualidad particular de escucha y la adopción de las medidas adecuadas para la protección de todos los individuos, que se negocie con los participantes la forma y los modos. En este sentido, señala Scaratti:

“Sin confirmar una disponibilidad por parte de los sujetos para invertir en estos aspectos resulta difícil cruzar inevitables inercias fisiológicas y fatigas, que la apertura de una escucha de las dimensiones narrativas circulares implica” (Scaratti, 2014, p. 273).

El formador está llamado también a poner en relación las historias (las individuales, también otras narraciones, como aquellas literarias o aquellas que surgen en el contexto social más amplio), para que dialoguen entre sí, restituyendo con frecuencia a los sujetos “historias de historias”, recogidas que ayuden a seguir una trama comprensiva y a la vez tener siempre abierto el pensamiento.

CONCLUSIÓN

Hemos explorado los presupuestos que han guiado y guían nuestro enfoque formativo y, en particular, la conexión que existe entre formación y narración. Si la narración requiere como precondition un clima de respeto y confianza, ella también es capaz de crearlo, generando una cualidad particular en el estar juntos. Podemos decir que, en las distintas experiencias formativas de las cuales hemos dado cuenta, hemos experimentado el potencial que tiene el relato, el hecho que es posible hacer cosas con las palabras (Austin, 1987), y en particular que el compartir los relatos genera vínculos consistentes.

En los módulos de formación desarrollados dentro de la Maestría, pudimos constatar cómo el compartir a este nivel, que implica una fuerte implicación emocional, tiene el poder de construir las condiciones para el crecimiento de una relación de confianza mutua. Estamos profundamente agradecidos a aquellos que participaron y nos dieron esa confianza. Nos ilusiona pensar que, tal vez gracias a las experiencias de narraciones experimentadas en el módulo, los participantes han crecido aún más en su capacidad de continuar construyendo relaciones significativas en los contextos de origen. Esto es exactamente lo que nos pasó. Trabajar con ellos nos ayudó a crecer. Esperamos que nuestro relato y el repertorio de instrumentos que hemos utilizado y desarrollado posteriormente en las diversas ediciones del módulo expresan algo de nuestro aprendizaje.

Hemos sostenido en este texto que la formación tiene que ver con la ampliación de horizontes que es posible en el encuentro con las historias de los demás, y “otras” historias, y hemos indicado algunas herramientas, incluso las que se utilizan en las distintas ediciones de la Maestría, las cuales, con los ajustes apropiados, podría ayudar a que esto suceda en otras situaciones de formación, haciendo hincapié en que la formación tiene que ver con el crecimiento no sólo de los individuos, sino también de los contextos relacionales y organizativos y del más amplio contexto social y político.

Necesitamos reforzar nuestra investigación en este campo, a pesar de que somos conscientes que estamos tratando un objeto delicado que requiere acercamientos igualmente delicados, métodos suaves. La experiencia de investigación, llevada a cabo en los últimos años en diferentes contextos formativos y mencionada en la introducción de este trabajo, nos ha mostrado cómo, mediante la recopilación y análisis compartido de historias de vida, es posible construir un conocimiento relevante sobre las prácticas; en el caso de esas investigaciones, se trataba principalmente de prácticas de enseñanza, objeto específico de la didáctica. En estos años hemos recogido muchos materiales valiosos también con grupos de participantes a la Maestría que nos donaron sus historias. Estamos convencidos que esto nos permitirá avanzar en el conocimiento más profundo de las prácticas de liderazgo y de los contextos en los que se dan.

Otro campo de investigación podría ser el que ilumina qué tipo de narraciones sean las del liderazgo actual y qué relación debe darse entre las narrativas de los sujetos concretos, las de las organizaciones y las del más amplio contexto social (en nuestro caso, las representaciones construidas y llevadas a cabo dentro del contexto colombiano). De hecho, hemos constatado cómo la formación misma puede beneficiarse de una combinación de estos diferentes planos.

Nuestro campo de acción - la investigación didáctica y la formación - nos vuelve sensibles a otras áreas de investigación que tienen que ver no sólo con lo que surge de nuestras trayectorias, que son siempre al mismo tiempo de formación e investigación, sino también con los mismos procesos que hacen posibles las narrativas. Sería necesario, de hecho, entender mejor cuáles prácticas narrativas (dispositivos, idiomas, instrumentos, formas de recolección, estructuración y puesta en orden de las narraciones, instrumentos para el análisis, la deconstrucción y la reconstrucción de las historias, etc.) pueden favorecer las mejores rutas de formación en las empresas sociales y en diversos contextos culturales. Es el trabajo que nos proponemos sacar adelante en los próximos años.

BIBLIOGRAFÍA

- Arendt, H. (1997). *Vita activa. La condizione umana*, Milano, Bompiani [ed. or: *The human condition*, 1958].
- Austin, J.L. (1987). *Come fare cose con le parole*. Genova-Milano: Marietti [ed. or: *How to do things with words*, 1962].
- Bodega, D. (1997). *Organizzazione e cultura. Teoria e metodo della prospettiva culturale nell'organizzazione di azienda*. Milano: Guerini.
- Bruner, J. S. (1988). *La mente a più dimensioni*. Roma-Bari: Laterza [ed. or.: *Actual Minds, Possible Worlds*, 1986].
- Bruni, L. (2014). *Fondati sul lavoro*. Milano: Vita e Pensiero.
- Cavarero, A. (1997). *Tu che mi guardi, tu che mi racconti. Filosofia della narrazione*. Milano: Feltrinelli [ed. ingl.: *Relating Narratives. Storytelling and Selfhood*, 2000].
- Clandinin, D.J. (2006) (ed.). *Handbook of narrative inquiry: mapping a methodology*. London: Sage.
- Damiano, E. (2014). Epimeteo: colui che, avendo fatto, pensa. Una ricerca nella prospettiva dell'attore. In C. Laneve, & F. Pascolini (edd.). *Nella Terra di Mezzo. Una ricerca sui Supervisor del Tirocinio nell'esperienza italiana di professionalizzazione degli insegnanti* (pp. 35-65). Brescia: La Scuola.
- Damiano, E. (2006). *La nuova alleanza. Temi problemi prospettive della Nuova Ricerca Didattica*. Brescia: La Scuola.
- Demetrio, D. (1995). *Raccontarsi. L'autobiografia come cura di sé*. Milano: Cortina.
- Demetrio, D. (1997). *Il gioco della vita. Kit autobiografico. Trenta proposte per il piacere di raccontarsi*. Milano: Guerini e associati.
- Elliott, C. (1999). *Locating the Energy for Change: An Introduction to Appreciative Inquiry*. Winnipeg, Manitoba (Canada): International Institute for Sustainable Development.
- Guba, E., and Lincoln, Y. (1985), *Naturalistic Inquiry*, Sage Publications, Newbury Park (CA).
- Kaneklin, C., Scaratti, G. (1998). *Formazione e narrazione. Costruzione di significato e processi di cambiamento personale e organizzativo*. Milano: Cortina.

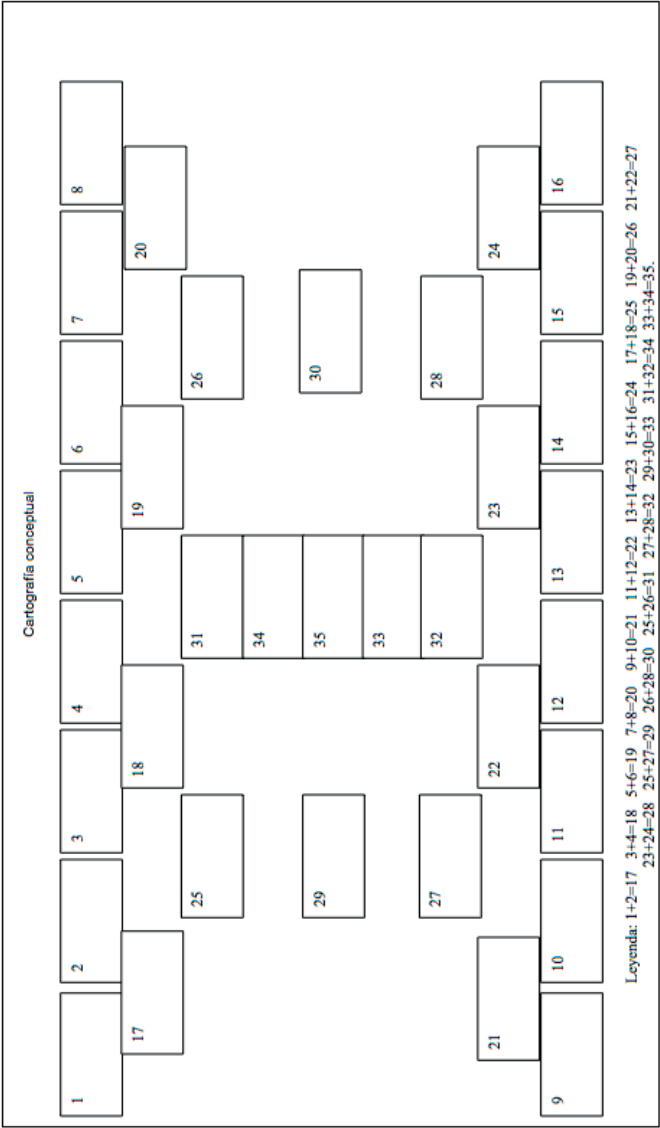
- Manicardi, L. (2012). *Raccontami una storia. Narrazione come luogo educativo*. Padova: Messaggero.
- Mejia Gomez, G. (2016). *La formazione come tessitura di testimonianze di vita*. Roma: Cnos-fap. In http://www.cnos-fap.it/sites/default/files/materiale_professionale/03_-_la_formazione_come_opera_di_tessitura.pdf (ver. 15.07.2017).
- Mejia Gomez, G. (2014). Tutta un'altra scuola. Gli allievi raccontano la loro esperienza formativa al Cfp. *Rassegna-Cnos*, 30(2), 67-76.
- Mejia Gomez, G., Tacconi, G. (2009). Narrare la propria esperienza spirituale. Percorsi di ricerca-intervento con comunità religiose femminili. *ISRE*, 16(1), 61-96.
- Mezirow, J. (1991). *Transformative dimensions of adult learning*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mortari, L. (2010) (ed.). *Dire la pratica. La cultura del fare scuola*. Milano: Bruno Mondadori.
- Panikkar, R. (2013). *La confidenza. Analisi di un sentimento*. Milano: Jaca Book [ed. or. 1963].
- Pellerey, M. (2007). *Processi formativi e dimensione spirituale e morale della persona. Dare senso e prospettiva al proprio impegno nell'apprendere lungo tutto l'arco della vita*. Roma: Cnos-fap.
- Polanyi, M. (1967). *The Tacit Dimension*. London: Routledge.
- Pulvirenti, F. (2008) (ed.). *Pratiche narrative per la formazione*. Roma: Aracne.
- Reason, P. (1994). Three approaches to participative inquiry. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (pp. 324-339). Thousand Oaks: Sage.
- Ricoeur, P. (1993). *Sé come un altro*. Milano: Jaca Book [ed. or.: *Soi-même comme un autre*, 1990].
- Ricoeur, P. (1989). *Dal testo all'azione. Saggi di ermeneutica*. Milano: Jaca Book [ed. or.: *Du texte à l'action. Essais d'herméneutique II*, 1986].
- Scaratti, G. (2014). *Narrazione*. In D. Lipari, & S. Pastore (ed.). *Nuove parole della formazione* (pp. 269-277). Roma: Palinsesto.
- Schatzki, T.R., Knorr-Cetina, K., & Von Savigny, E. (2001). *The Practice Turn in Contemporary Theory*. London: Routledge.
- Schön, D.A. (1983). *The Reflexive Practitioner*. New York: Basic Books.

- Schön, D.A. (1987). *Educating the reflexive practitioner. Toward a new design for teaching and learning in the professions*. San Francisco: Jossey Bass.
- Schön, D.A. (1991). *The Reflective Turn. Case Studies in and on Educational Practice*. New York: Teachers Press Columbia University.
- Smith, J.A. (2004). "Reflecting on the development of interpretative phenomenological analysis and its contribution to qualitative research in psychology". *Qualitative Research in Psychology*, 1, 39-54.
- Tacconi, G. (2017a). Ricerca e formazione tra didattica e pratiche professionali. Alcune esperienze condotte dal CARVET di Verona. *Rassegna Cnos*, 33(2), 125-138.
- Tacconi, G. (2017b). Il lavoro dell'etnografo. Spunti di metodo a partire dall'analisi di un testo letterario. *Rassegna Cnos*, 33(1), 111-133.
- Tacconi, G. (2016a). Formación y trabajo. Una lección de Primo Levi. In M.E., Vargas Sáenz, G., Gosetti, G., Tacconi, A., Eslava Gómez, J.S., Rendón Vera, *Terriorio, trabajo e innovación. Cuadros teóricos y perfiles metodológicos para un estudio interdisciplinario* (pp. 173-200). Medellín (Colombia): EAFIT Social.
- Tacconi, G. (2016b). La visita in aula come strumento per la valutazione formativa dei docenti e per la ricerca. Il caso della Formazione Professionale italiana della Provincia Autonoma di Bolzano. *Rassegna Cnos*, 32(3), 73-86.
- Tacconi, G. (2015). Between evidence-based education and analysis of teaching practices. A review of didactic research on the Italian high school system. *Form@re*, 15(3), 102-115.
- Tacconi, G. (2013a). La ricerca si racconta. In G. Tacconi, & G. Mejia Gomez. *Success stories. Quando è la Formazione Professionale a fare la differenza* (pp. 7-25). Roma: CNOS-FAP.
- Tacconi, G. (2013b). La lezione dei mentori. Il sapere sull'insegnamento nei ricordi di un gruppo di docenti. *IUSVEDUCATION*, 2, 56-79.
- Tacconi, G. (2012). From a New Epistemology of Work Practice to a New Epistemology of Vocational Education and Training. In X. Xu, G. Malizia, C. Nanni, & C. Socol (Eds.), *From Training to Education. New Pedagogical Models in Dialogue* (pp. 168-84), Hangzhou: Zhejiang University Press.
- Tacconi, G. (2011a). *La didattica al lavoro. Analisi delle pratiche educative nell'Istruzione e formazione professionale*. Milano: Franco Angeli.

- Tacconi, G. (2011b). Costruire conoscenza attraverso la narrazione. La valenza formativa della ricerca sull'analisi delle pratiche di insegnamento, *Formazione & Insegnamento*, supplemento tematico al n. 3, 123-129.
- Tacconi, G. (2010). Dentro la pratica. La concomitante attenzione ai saperi disciplinari e al successo formativo degli allievi nel racconto di alcuni insegnanti-scrittori, *Rassegna Cnos*, 26(2), 167-183.
- Tacconi, G. (2009). Dall'analisi delle pratiche ad alcuni modelli operativi di progettazione. Un'esperienza di ricerca e formazione con i docenti di area pratica della formazione professionale di lingua italiana della Provincia autonoma di Bolzano. *Rassegna Cnos*, 25(2), 101-132.
- Tacconi, G., & Hunde, A.B. (2017). Participatory research on teaching practice as basis for teacher education and networking between universities and VET schools. In F. Eicker, G. Haseloff, B. Lennartz (eds.), *Vocational Education and Training in Sub-Saharan Africa. Current Situation and Development* (pp. 167-174). Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag. DOI: 10.3278/6004570w134.
- Tacconi, G., & Mejia Gomez, G. (2013a). *Success stories. Quando è la Formazione Professionale a fare la differenza*. Roma: CNOS-FAP.
- Tacconi, G., & Mejia Gomez, G. (2013b). Formare i formatori attraverso la condivisione di storie di pratica professionale. In Mejia Gomez, G. (ed.), *Storie di pratica didattica nei Cfp – I*. Roma: Cnos-fap http://www.cnos-fap.it/sites/default/files/materiale_professionale/STORIE%20DI%20PRATICA%20DIDATTICA%20I.pdf (ver. 15.07.2017).
- Tacconi, G., & Mejia Gomez, G. (2012). Osservazione in classe e videoriprese come strumenti per lo sviluppo professionale dei docenti e la ricerca didattica. Note di metodo su un'esperienza in corso nella Provincia di Bolzano. *Form@re*, 79, 22-33.
- Tacconi, G., & Mejia Gomez, G. (2010). *Raccontare la Formazione. Analisi delle pratiche nei Centri di Formazione Professionale dell'Associazione Ciofs/fp-Puglia*. Taranto: PrintMe.
- Taylor D. (1999), *Le storie ci prendono per mano*, Frassinelli, Milano [ed. or.: *The Healing Power of Stories*, 1996].
- Villa Gómez, J.D. (2016). Recordar para reconstruir: el papel de la memoria en la reconstrucción del tejido social. In E. Arrieta Burgos (ed.), *Conflicto armado, justicia y memoria: 1. Teoría crítica de la violencia y prácticas de memoria y resistencia* (pp. 183-215). Medellín: Editorial Universidad Pontificia Bolivariana.

Wenger, E. (1998). *Communities of Practice. Learning, Meaning and Identity*.
Cambridge: Cambridge University Press.

Tab. 4: Cartografía conceptual.



4. Innovación, empresa, territorio: una lectura relacional



4. Innovación, empresa, territorio: una lectura relacional

Giorgio Gosetti, Università di Verona

INTRODUCCIÓN

Los argumentos desarrollados en las próximas páginas proponen un modelo de lectura sociológica para entender cómo se genera la innovación en la economía y en el trabajo. Después de ilustrar brevemente la naturaleza multidimensional, no lineal y dinámica de la innovación, reflexionaremos sobre la innovación desde el punto de vista de la empresa y el contexto. La parte final se dedicará a ilustrar un enfoque relacional de la innovación. El argumento subyacente es que la explicación de la innovación, desde el punto de vista de la empresa (o de la red a la que pertenece) o del contexto (socioeconómico-cultural) es limitante, ya que los dos elementos – empresa (redes de empresas) y el contexto - tienden a superponerse, confundir y diluir los elementos a los que se relacionan. La empresa se confunde con el contexto de pertenencia y el contexto es una parte integral de la empresa. A partir de aquí comenzamos a delinear *el carácter intrínsecamente relacional de la innovación*. Relacional en el sentido de que la innovación se genera en la relación, es una propiedad emergente de la relación entre los factores que pertenecen a la empresa (red empresarial) y el contexto. En el centro del modelo se encuentra, por lo tanto, el estudio del proceso a través del cual se genera “algo nuevo” y cómo este “nuevo” se vuelve innovador, porque se traslada a una práctica social, en un proceso organizativo de producir un bien o servicio. Por lo tanto, lo que consideramos es *el carácter de la innovación como propiedad emergente de la relación*.

1. Innovación: enfoque multidimensional, no lineal y dinámico

Innovar significa producir algo nuevo y duradero. El cambio no significa necesariamente una innovación, porque no siempre produce algo nuevo, y sobre todo algo que tiene un carácter innovador persistente y duradero. Podríamos decir que la innovación es “la implementación de un producto (o servicio) nuevo o significativamente mejorado, un nuevo método de marketing o un nuevo método de organización en las prácticas comerciales, la organización del lugar de trabajo o las relaciones externas” (OCDE-Eurostat, 2005). Los cambios producen innovación cuando generan “algo nuevo”, poniendo “en práctica” nuevas ideas (Ramella, 2013, p.16). La innovación requiere un tiempo para madurar concretamente algo nuevo, que se convierte en práctica diaria; requiere recursos específicos, por ejemplo, habilidades, relaciones, financiación (Trigilia, 2009, p. 268). A

menudo asume un carácter incremental y difusivo: se genera en un campo e invierte gradualmente en otras áreas. Además de incremental, puede ser radical, cuando rediseña productos, procesos de producción, etc., que afectan las competencias, las prácticas operativas, los sistemas de comunicación, los modelos organizacionales, los productos y resultados (intermedios y finales).

Una interesante diferenciación de la innovación por tamaño es la propuesta por el Istat, (Instituto Nacional de Estadística Italiano, ente público de investigación que produce estadísticas oficiales sobre diversos ámbitos) que identifica periódicamente la innovación en las empresas mediante la distinción entre:

- Innovaciones de *productos*, que se refieren a “productos o servicios nuevos (o significativamente mejorados) en términos de características técnicas y funcionales, uso de materiales y componentes, rendimiento, facilidad de uso, etc. en comparación con los productos y servicios actualmente producidos y ofrecidos en el mercado de la empresa”;
 - Innovaciones de *procesos*, que se refieren a “procesos de producción, sistemas logísticos, métodos de distribución o suministro externo de productos semielaborados, productos o servicios, actividades de apoyo a la producción”;
 - Innovaciones *organizativas* relacionadas con los “cambios significativos en las prácticas de organización empresarial, en los métodos de organización del trabajo, en las relaciones públicas con otras empresas o instituciones públicas”;
 - Innovaciones de *marketing* relacionadas con los “cambios en las características estéticas de los productos o en la confección de productos, nuevos medios o técnicas de promoción publicitaria, nuevas estrategias de posicionamiento de productos y servicios o nuevas soluciones de ventas, nuevas políticas de precios”.
- Mirando los cambios en curso en las organizaciones que producen bienes y servicios, que cada vez más adoptan la forma de cadenas de valor distribuidas, parece interesante recordar una segunda clasificación de las dimensiones de la innovación (Johannessen, 2013), que distingue entre:
- *Innovaciones institucionales*, como las *innovaciones políticas* (referentes al poder, leyes, normas, etc.), las *innovaciones culturales* (referentes a valores, hábitos, expectativas, modos de pensar, etc.) y las *innovaciones sociales* (referidas a relaciones, redes, alianzas, etc.);

- *Innovaciones económicas*, como *innovaciones organizativas* (relacionadas con modelos de negocio, innovaciones de carácter administrativo, etc.), *innovaciones materiales* (relacionadas con tecnologías, productos, procesos y materias primas), *innovaciones de servicios* (relacionadas con servicios tangibles e intangibles, internos y externos, como por ejemplo los productos financieros) e *innovaciones de mercado* (relacionadas con el modo de permanecer en el mercado y a las estrategias de marketing). (Istat, 2016):

Mientras que la primera dimensión incluye elementos de institucionalización formales (leyes, contratos, acuerdos, etc.) e informales (normas sociales, convenciones, etc.) que directa o indirectamente generan efectos sobre el comportamiento y sobre la interacción, la segunda identifica aspectos más directamente pertinentes para el funcionamiento de la empresa. Como veremos más adelante, es casi imposible explicar la innovación en la economía y en el trabajo, sin referirse al comportamiento de las empresas (individuales o en red) a su posicionamiento (y enraizamiento) en un contexto social e institucional de referencia. La innovación, aun cuando la organización forma parte de cadenas largas, distribuidas en varios territorios, es un producto del enraizamiento corporativo en un contexto social e institucional de referencia.

Una tercera clave para la lectura multidimensional de la innovación puede ser identificada observando la cultura y la calidad de la vida laboral. Estamos en presencia de una innovación incluso cuando nuevas maneras de pensar y organizar el trabajo marcan una discontinuidad con respecto a la fase previa y, desde el punto de vista del trabajador, redefinen una nueva forma de mantenerse en el trabajo (Gallie, Gosetti, La Rosa, 2012). Las innovaciones en la cultura de trabajo se relacionan con nuevos significados atribuidos al trabajo que pueden provocar cambios en el comportamiento laboral, en las expectativas y en las aspiraciones. Las innovaciones en la calidad del trabajo y en la vida laboral están relacionadas principalmente con los cambios en la organización y en el contenido del trabajo, que implican un cambio concreto en las diferentes dimensiones (económica, ergonómica, complejidad del trabajo, autonomía en el trabajo, control del propio trabajo, simbólico / identidad, la reconciliación entre trabajo y vida, protección social y participación social) (Gosetti, 2016).

La innovación surge a menudo en condiciones de incertidumbre, y se hace complejo identificar la multiplicidad de factores que están en su origen y las relaciones que se tejen entre ellos. Muchas pueden ser las razones detrás del interés de innovar, no sólo de carácter económico-utilitario, no necesariamente refiriéndose a la lógica competitiva sino también a la coo-

peración y la confianza. (Ramella, 2013). Una creencia generalizada entre los estudiosos de la innovación es su naturaleza no lineal: la innovación no sigue una trayectoria secuencial, sino que se desarrolla a partir de una multifactorialidad. Muchos factores relacionados entre ellos, pertenecientes a múltiples dimensiones, generan innovación. Al centrarse específicamente en la no linealidad de la innovación, algunos estudios han puesto de relieve la creciente complejidad de los procesos innovadores y las condiciones en que se desarrollan (Meissner y Kotsemir, 2016). Desde un punto de vista teórico y conceptual, las claves interpretativas pasan de la interpretación centradas en el papel de la tecnología y el efecto de arrastre del mercado a modelos interpretativos cada vez más complejos, multifactoriales. A partir de los años noventa, por ejemplo, se desarrolla el *modelo de redes*, considerando las estrategias cooperativas de las empresas para producir innovación; A partir de los años 2000, el modelo de *Open innovation* contempla la disponibilidad de conocimiento que puede generar y acelerar procesos de innovación, la relación entre ideas internas y externas a la empresa, las diversas funciones y recursos involucrados en el proceso de innovación. Más recientemente, el *Innovation milieu model* estudia la localización de procesos que producen conocimiento y relaciones territoriales, los recursos específicos de innovación generados localmente, el papel de las instituciones públicas y privadas en el apoyo a la innovación, la cultura y las representaciones, los procesos de aprendizaje colectivos.

De manera más general, podemos decir que la innovación, más allá de tener un carácter multidimensional, no lineal, dinámica, es, según Mazzucato (2017), lo siguiente:

- *Colectiva*, en cuanto caracterizada por una mezcla de operadores públicos y privados heterogéneos, que interactúan entre sí de diversas maneras, desarrollando lógicas de cooperación más o menos formalizadas, pero aun así ser capaz de apoyar la generación y el intercambio de recursos dirigido a la innovación;
- *Incierta*, por lo tanto, que se caracteriza por los resultados no siempre predecibles, identificable por adelantado, que a veces se producen sin una planificación o premeditación, como resultado de interacciones que generan efectos y resultados inesperados;
- *Difícil de emular*, porque los procedimientos son a menudo “implícitos (y por lo tanto difíciles de imitar) y se incorporan en la práctica y en la memoria de la organización”, y por lo tanto las innovaciones no son simplemente transferibles, precisamente porque se generan en contextos específicos;

- *Dependiente de la trayectoria*, es decir, influenciada por - arraigada en - la historia pasada de la organización, nunca desvinculada por completo de un pasado - que también deja huellas en los procesos de cambio más innovadores - codificada en las prácticas cotidianas de funcionamiento;

Además, *acumulativa*, porque “el desarrollo y uso de esta capacidad de crear valor debe llevarse a cabo de una manera continua y durante largos períodos de tiempo” (Lazonick, 2017, p. 140).

Para entender la innovación (no lineal, dinámica, procesual), por tanto, es necesario adoptar un enfoque “analítico integral que tiene en cuenta tanto el *tamaño del contexto económico y socio institucional*, que conforman una estructura de oportunidades más o menos favorables a la innovación, como de las *dimensiones individuales y relacionales* que afectan la capacidad de los actores económicos para explotar el potencial que se presenta” (Ramella, 2013, p.63). Sobre esta interacción subyacente a los procesos de innovación volveremos en la parte final de este ensayo.

2. Innovación y empresa

Partiendo del supuesto que la innovación adquiere un carácter multidimensional, dinámico y no lineal, la tesis que sostendremos en las próximas páginas es que la innovación se genera en términos relacionales, en la interdependencia dinámica entre los elementos que se refieren al actor (empresa / red) y al sistema (contexto / territorio). Interdependencia que vincula el negocio y el contexto de referencia, y debe ser interpretada mirando la relación entre los factores para entender el modo a través del cual se genera y se difunde la innovación.

Antes de presentar la propuesta de lectura relacional, vamos a reflexionar brevemente sobre la innovación desde el punto de vista de la empresa y del contexto de referencia.

Si miramos la innovación desde el punto de vista de la empresa, la perspectiva de los *estudios de innovación* pone de relieve la importancia de las competencias (conocimientos y habilidades) que gobiernan la relación de la empresa con el propio ambiente. Competencias que estructuran las estrategias de adaptación, pero también de selección y construcción del entorno. La identidad de la empresa ya no es más interpretada como un dato, sino como un proceso de selección, que identifica un determinado territorio, un “ambiente de referencia” propio (Rullani, 2015), local o global, pero más a menudo “glocal”. Las estrategias se expresan en las opciones de posicionamiento de mercado, en la búsqueda de la conexión entre el

conocimiento interno y externo. Por lo tanto, vemos conceptos lógicos de la *inbound open innovation* (cuando el conocimiento se busca fuera para incorporarlo a la empresa) o la *outbound open innovation* (cuando el conocimiento se transfiere fuera de la empresa). Y es del todo probable que esta distinción entre conocimiento ‘interno’ y ‘externo’ se someta a un examen más detenido a la luz de la perspectiva de lectura aquí propuesta, que interpreta la innovación en la continuidad entre el interior y afuera de la empresa, en la dilución de las fronteras empresariales, cada vez más modularizadas, fragmentadas y distribuidas. La perspectiva de la *open innovation* siempre nos ayuda a poner en evidencia como aprendizaje e innovación son experiencias colectivas, socialmente situadas, que surgen en las prácticas cotidianas, en la interacción entre los actores internos y externos a la empresa.

Superando una visión tecnocrática de la innovación, así como la idea de que se produzca en un laboratorio “cerrado” (la empresa), asumimos que las opciones siempre son “favorecidas u obstaculizadas por el ambiente institucional externo a las empresas, es decir, de un conjunto de reglas que actúan a nivel macro y microeconómico, y están entre ellas estrechamente interrelacionadas” (Trigilia, 2009, p. 296). Por lo tanto, es importante estudiar las instituciones que históricamente caracterizan un territorio y cambian también en relación con la presencia de organizaciones que producen bienes y servicios. Así como los cambios en los estilos de vida y de consumo y la tendencia a integrar en la producción el consumo, “haciendo este último, pero también todas las actividades relacionadas con la producción de sentido (símbolos, narrativas, imágenes), un sujeto en grado de generar valor económico” (Codeluppi, 2005, p. 29).

El pasaje de los modelos de organización fordista a aquellos posfordistas, flexibles, a menudo se ha caracterizado por la modulación y la descomposición de los procesos de producción de bienes y servicios, lo que condujo a una fragmentación y la dispersión de las actividades en las cadenas de suministro y redes distribuidas por todo el territorio o por territorios diversos. La red inter-organizacional se convierte entonces en la forma de conectar las competencias distintivas, valorizando diferentes nodos, distribuidos, especializados, en grado de aportar una contribución, permanente o temporal, dependiendo de la dinámica y los intereses de los nodos dominantes de la red. Las redes son, de hecho, cualquier cosa menos que simétricas, y con frecuencia presentan un nodo dominante que controla y dirige los procesos, dicta condiciones, diseña espacios y tiempos de producción. Los procesos de innovación también deben leerse en esta clave reticular, con todas sus trayectorias y ambigüedades, así como sus relaciones de fuerza.

En particular, pensando en la innovación al interior de la red, es necesario hacer una distinción entre las redes de empresas que nacen con el objetivo de gobernar procesos complejos de producción de bienes y servicios, dentro de las cuales se pueden generar innovaciones también en virtud de diferencias que caracterizan sus nodos individuales, y redes entre organizaciones que tienden a ser construidas específicamente para generar innovación. En este segundo caso, es interesante recordar, por ejemplo, el modelo de la triple hélice, que considera el carácter sistémico y relacional de la innovación. El modelo se ve en la interacción entre la universidad, la empresa y el estado, y puede asumir diferentes configuraciones: (a) *estatista*, cuando se le da un papel central al estado, que prevé una diferenciación entre las tres esferas y una cierta autonomía de la universidad; (B) *Leseferista*, cuanto más centrada en el papel del mercado, mayor integración de las tres esferas y una reducción de su nivel de autonomía (Ramella, 2013). En el proceso de innovación está implicado a menudo el Estado, en cuanto sujeto promotor de la investigación científica, de base o aplicada, que directa o indirectamente contribuye a generar innovación.

Las redes inter-organizacionales captan la diversidad y la incorporan dentro de los procesos de producción para valorizarla. En este modo contribuyen a generar innovación. El mismo proceso de construcción de redes constituye un terreno potencial de innovación. El trabajo de *networking* implica la experimentación continua de formas de conexión, de modos de coordinación y sistemas de compartir los procesos decisionales. Es precisamente la coordinación de las partes que a menudo aprovecha la oportunidad para innovar en los procesos de interacción entre los nodos. En este sentido también, el concepto de innovación adquiere una connotación dinámica, procesual, refiriéndose directamente a las “prácticas organizativas situadas” (Gosetti, La Rosa, 2006), a las “redes de acción” que rediseñan continuamente el tejido reticular, con resultados a menudo impredecibles (Bruni, 2014, Bruni, Gherardi, 2007).

3. Innovación y contexto

Una dimensión significativa de los procesos de innovación es definitivamente el contexto. A menudo, al estudiar las organizaciones, nos referimos al entorno “pertinente”, o sea a aquella parte del entorno con el cual la organización tiene relaciones de intercambio más frecuentes. El entorno “pertinente” difiere del entorno “macro”, es decir, de aquel conjunto de elementos que caracterizan el contexto más amplio con el que se apoya la organización. Tanto hacia el entorno pertinente como hacia el entorno macro se estructuran relaciones de reciprocidad: la organización está defi-

nitivamente influenciada por el entorno, pero al mismo tiempo ejerce una influencia sobre dicho entorno. La investigación científica nos dice que la relación entre la organización y el entorno nunca es de adaptación, sino que se caracteriza por procesos de codeterminación. Aunque es evidente que el perfil institucional del entorno influencia los comportamientos organizativos, la sociología de la organización nos ayuda también a entender cómo estas organizaciones tienden a construir, seleccionándolo, un entorno pertinente (Gosetti, La Rosa, 2006).

A partir de estos presupuestos podemos preguntarnos qué queremos decir con “contexto”. Sin duda, el contexto no coincide con una frontera geográfica precisa, sino que constituye un “marco de referencia” para la empresa y la red de empresas, dinámico y cambiante, plasmado por la presencia de las instituciones, es decir de valores, normas sociales, directrices, convenciones. El contexto es, por lo tanto, un “contexto convencional” dentro de un límite espacio-temporal que puede cambiar constantemente en función de las relaciones que se estructuran como resultado de eventos de distinta naturaleza (económicos, políticos, culturales, demográficos, etc.), en cuyas convenciones sociales influyen sobre las directrices. Podemos decir que “*el contexto de una empresa* no (...) se deja reducir a una dimensión geográfica. Más bien, se compone siempre de un “entorno” y de uno o más territorios” (Cattero, 2007, p. 150). Los modelos de organización en redes van más allá de los territorios nacionales y se distribuyen en múltiples territorios en busca de recursos diversos (naturales, económicos, culturales, sociales, etc.). En este modo se produce una desconexión entre el terreno de la economía y aquel del gobierno político: las fronteras administrativas son superadas por los procesos de globalización económica y los procesos de producción trascienden al gobierno de los Estados.

La transición al post-fordismo fue sin duda marcada por la globalización, que afecta a la comercialización de los productos y los procesos de producción de bienes y servicios, y se traduce en una reconfiguración espacio-temporal. Como se ha señalado, “la dinámica actual de *re-scaling* (re-escalamiento) recorta transversalmente la dimensión institucional y el encerramiento institucional del territorio producido por la formación de los estados nacionales. Tal re-escalaridad no significa la desaparición de las viejas jerarquías, sino la aparición de nueva escalaridad junto a la antigua y el posible redimensionamiento de la segunda por parte de la primera” (Sassen, 2008, p. 15). De hecho, “la dispersión territorial de las actividades económicas a escala nacional y mundial producida por la globalización ha generado nuevas formas de concentración (...) deducible a partir de algunos datos sobre el crecimiento de las empresas transnacionales y de sus filiales” (Sassen, 2003, p. 42). La globalización es, por lo tanto, un rediseño conti-

nuo de la relación entre la centralización de las funciones estratégicas y la descentralización de las actividades productivas, que produce multi-escalabilidad. Además, “cuanto más se globalizan y digitalizan las operaciones de las empresas y los mercados, más su sede central y las funciones de servicios especializados (las infraestructuras y los edificios necesarios) se convierten en estratégicas y complejas” (Sassen, 2008, p. 16). La multi-escalabilidad hace que sea difícil hablar en términos de centro y periferia, y requiere un enfoque analítico atento al policentrismo de las nuevas configuraciones organizativas en red. Los lugares se conectan en “circuitos transfronterizos especializados” y que a menudo presentan “microambientes con alcance global”, que se unen a otros microambientes, tal vez incluso muy lejanos, “desestabilizando de tal forma el concepto de contexto a menudo asociado con el de local”. El contexto de una organización, que, como se ha mencionado, podríamos llamar “entorno pertinente”, se convierte en un entorno no necesariamente limítrofe, pero continuamente rediseñado poniendo en común “lugares” cercanos y lejanos.

Haciendo eco de algunas interpretaciones que se encuentran a menudo en la literatura científica, podríamos decir que estamos frente al oxímoron de la *centralización descentralizada*: la centralización del poder y del control sobre los procesos de producción se desarrolla en conjunto con la descentralización de las operaciones (es decir, del trabajo y de los recursos productivos distribuidos en los territorios). El sistema de “acumulación flexible”, lejos de la rigidez del fordismo, produce una “compresión espacio-temporal” (Harvey, 2002), a saber, “una realidad en la que el capital se mueve cada vez más rápido y en la que las distancias de interacción son siempre más cortas” (Harvey, 2011, p. 163). Los horizontes del proceso decisional se acercan, las decisiones se propagan con inmediatez, buscando, en la transición de las economías de escala a las economías de alcance, el máximo de la aceleración de los tiempos de rotación de capital (es decir, la velocidad con la que el dinero lleva ganancia a los inversores). Una aceleración que invierte procesos de producción, consumo, calificación/descalificación de los trabajadores. El aspecto interesante es precisamente por el modo “cómo el capitalismo se organiza mejor a través de la dispersión, la movilidad geográfica y las respuestas flexibles en los mercados del trabajo” (Harvey, 2002, p. 199).

Por lo tanto, la relación entre la innovación y entorno debe ser interpretado a la luz de la “compresión espacio-tiempo” destacada por Harvey (2002), que se traduce en los cambios en los modelos de producción (de bienes y servicios) a la bandera del *just in time*, de la velocidad, de la simultaneidad, de la flexibilidad, de la descentralización de la producción y

la centralización del control. Un proceso que ha significado “muchísima atención a la elección de la plaza”, en virtud del hecho que “el redimensionamiento de barreras espaciales” permite insertarse en la cadena de valor, produciendo una ventaja, “incluso con una diferenciación espacial pobre”. Por lo tanto, cada vez es más interesante y conveniente contextualizar las cadenas de valor en varios territorios, buscando que la diversidad sea un valor añadido.

En una fase en la que las cadenas se alargan, el espacio y el tiempo se comprimen y los sistemas de producción se distribuyen, podríamos decir que la innovación, dentro de este rediseño espacio-temporal, “no es una que renueva la parte individual dejando inalterado el resto del sistema, sino aquella que transforma, pieza por pieza, el sistema y su lógica constructiva” (Rullani, 2015, p. 530). El uso de la tecnología, por ejemplo, rediseña el territorio, sobre todo en algunas áreas de trabajo de la economía del conocimiento: “La novedad fundamental de la relación con la tecnología consiste en el hecho que el conocimiento no sólo está incorporado en el trabajo y en las máquinas. Existe un *espacio intermedio de conectividad*, ni público ni privado, en el cual construir relaciones de trabajo y de aprendizaje. El trabajo del conocimiento ha sido *re-territorializado* en este espacio intermedio, una verdadera y propia *red transnacional*” (Armano, 2011, p. 83).

Una demostración más de la relevancia del territorio en términos económicos y laborales, la obtenemos observando algunas formas económicas emergentes que hacen de su arraigo en un lugar determinado su especificidad. Las nuevas formas económicas que se alejan de la economía tradicional recuperando la historia, tradiciones culturales, valores, arraigados en un territorio, mediante la introducción por ejemplo en la producción agrícola de alimentos, de acuerdo con una perspectiva que comienza a partir de un (conocimiento del) territorio y constantemente vuelve a él (Bertell, Deriu, De Vita, Gosetti, 2013, Bertell L., de Cordova F., De Vita A., Gosetti G., 2017). En este caso, el territorio, antes que un lugar de producción, se convierte en espacio “habitado” a través de la experiencia económica y laboral, y no tanto en factor de producción a traducirse en valor económico.

Para concluir este paso relacionado con el contexto podemos recuperar algunos conceptos de sociología económica, útiles para destacar las conexiones entre los procesos económicos y los procesos sociales. En primer lugar, nos parece útil señalar que “la transformación económica de las últimas décadas va (...) en la dirección de acentuar la centralidad de la *elaboración cultural*, que se convierte en el recurso decisivo para el acceso a las redes en las cuales se producen la riqueza, el poder, el reconocimiento. (...) La relación entre los recursos materiales y culturales se invierte respecto del

pasado: es *la misma esfera material cada vez más dependiente de la capacidad (individual y colectiva) de la elaboración cultural*. (...) Las sociedades avanzadas han abandonado el paradigma rígido y materialista de la matriz fordista para entrar en aquel de la comunicación y de la *desmaterialización de la producción*. De la *producción de bienes por medio de bienes* hemos pasado a la *producción de bienes a través de la cultura* de nuestros días” (Borghini, Magatti, 2002, pp. 224-225). Si el éxito económico está ligado a la capacidad de crear y transferir contenidos culturales, se vuelve fundamental entender la conexión de la economía con los territorios en los que se producen contenidos culturales.

La sociología económica nos ayuda entonces a ver cómo: (a) los intercambios de mercado son influenciados por procesos sociales, generan lazos sociales, pero ellos a su vez se alimentan de relaciones sociales, “fuera de la esfera económica”; (b) la explicación económica requiere una referencia a las “dimensiones de valor y cognitivas” que son la base de los procesos de institucionalización; (c) además de las basadas en el mercado, existen también otras formas de intercambio que producen “orden social y económico”; d) La “realidad económica” está fuertemente arraigada “dentro de la dimensión institucional y política de la vida social”, dimensión en la que se activan los mismos actores económicos. La “esfera económica” se ve entonces no en términos naturalistas, sino como “el producto de una combinación de acciones, estructuras relacionales y presupuestos culturales y cognitivos” (Magatti, 2002, p. 41-43). Los mercados son entonces diferentes entre sí, y la lectura de los procesos económicos deben avalarse de conceptos sociológicos relevantes tales como la confianza, el capital social, la creación de redes, la reciprocidad, la regulación social, para comprender la diversidad de las formas económicas.

Esta digresión sobre algunos presupuestos de la sociología económica, nos es útil para señalar, como también los procesos innovadores en el mundo de la economía y del trabajo deben ser identificados con precisión en la relación entre la esfera económica y la dimensión social (en particular la cultura, que caracteriza el contexto en el cual los fenómenos económicos toman forma). Para entender cómo se construye la vida económica en los diferentes contextos hay que recurrir a la explicación de “diferentes entretrejos entre las tensiones para competir y los factores que le permiten organizar la cooperación y construir aquellos lazos sociales indispensable para la existencia de relaciones económicas sistemáticas” (Mingione, 1998, p. 12). El mercado necesita instituciones y procesos que puedan contrarrestar las desigualdades, redistribuir las oportunidades y alimentar la solidaridad. Para interpretar la vida económica, por tanto, debemos com-

prender la intersección entre los diferentes sistemas de control, en referencia a (a) la reciprocidad (que se refiere las dimensiones de las reacciones sociales informales, inmediatas, gratuitas), (b) a la redistribución (que se refiere a los mecanismos institucionales y asociativos de redistribución de los recursos) y (c) al intercambio (que se refiere a las relaciones anónimas de mercado). Teniendo de todas maneras presente que “las tendencias a la globalización se acompañaran de *cambios institucionales significativos*, y de la *redefinición de los límites entre los diferentes modelos de organización de la economía*. Sin embargo, las diferencias institucionales y sus consecuencias para la economía y la sociedad no serán menores. (...) La globalización del mercado creará presiones y vínculos que seguirán siendo filtradas e interpretadas a la luz de contextos institucionales específicos heredados de la historia” (Trigilia, 2009, p. 335).

Volvemos entonces a la idea que “la globalización económica requiere ser incluida incluso en sus múltiples localizaciones y no sólo en términos de grandes procesos omnicomprensivos” (Sassen, 2008, p. 116). La “localización de lo global” significa la relevancia de los factores sociales y culturales que caracterizan lo local, y hacen múltiple lo global. La innovación relacionada con las tecnologías de la información y de las comunicaciones también ha permitido a los actores locales de formar parte de las redes globales, es decir de portar lo local dentro de lo global. Las ciudades se conectan en redes globales, pero los movimientos y reivindicaciones de lo local también pueden volverse globales. Estamos, pues, en presencia de una escalaridad múltiple, revisada constantemente por la relación entre economía y sociedad.

4. El carácter relacional de la Innovación

Hablando de la innovación desde el punto de vista de la empresa (o de la red) y del contexto, hemos utilizado a menudo una explicación que tiende a superponer los aspectos de uno con aquellos del otro. La empresa se confunde con el contexto de pertenencia y el contexto es una parte integral de la empresa. A partir de aquí comenzamos a delinear el *carácter intrínsecamente relacional de la innovación*. Relacional en el sentido de que la innovación se genera en las relaciones, es una propiedad emergente de las relaciones entre los factores que pertenecen a la empresa (red de empresas) y el entorno. En el centro de este modelo se encuentra, por lo tanto, el estudio del proceso a través del cual nace “algo nuevo” y cómo este “nuevo” se vuelve innovador porque se transfiere a una práctica social en un proceso organizativo de producción de un bien o un servicio. Por lo tanto, lo que

consideramos es el *carácter de la innovación como propiedad emergente de la relación*.

Reflexionando sobre lo que hemos destacado en las páginas anteriores, un hecho del cual debemos iniciar para el último pasaje de nuestras reflexiones es el fuerte cambio en acto en el mundo de la economía y el trabajo. Un cambio que pensamos puede ser sintetizado en tres trayectorias:

- Desde el punto de vista *organizativo*, estamos asistiendo a la progresiva des-estandarización y modularización de los procesos organizativos que genera la descomposición de los procesos y el desarrollo de cadenas largas y modelos de organización en red, dispersión organizativa, necesidad de integración horizontal que se sobrepone con la vertical. Las organizaciones que producen bienes y servicios son cada vez más similares a las telarañas, que se reconstruyen constantemente, tratando de interceptar recursos distribuidos;
- En términos de *contenido del trabajo*, las actividades son cada vez más intangibles, que corresponden a las tecnologías digitales, y los trabajadores están llamados a la multifuncionalidad, a la necesidad de complementar el tradicional “saber hacer” y “saber ser” incluso con un “saber cómo actuar”, así que un conjunto de competencias indispensables para poder identificar, analizar y resolver problemas organizativos. De hecho, los modelos entre más se vuelven complejas cuanto más se necesita mayor flexibilidad, se pide a más personas que se activen, que pongan en juego competencias naturales *para la vida*, en su vida social (competencias comunicativas, relacionales, etc.), junto a aquellas maduradas *en el trabajo*, de poner entonces en los procesos organizativos la capacidad de aprender, la intencionalidad, la motivación, en una palabra, la subjetividad;
- Desde el punto de vista de la *relación entre trabajo y vida*, las fronteras son siempre menos ciertas, más fugaces y permeables. Están aumentando los trabajos que ven una continuidad entre la vida y el trabajo, una dilución de las fronteras entre la vida y el trabajo: la vida de la persona que entra en el proceso de producción del valor económico. Las tecnologías están haciendo que sea más fácil distribuir el trabajo en el tiempo y el espacio, haciendo evidente como la conciliación entre la vida y el trabajo ya no es solucionable en la búsqueda de un equilibrio entre los dos elementos a menudo diluidos, sino a través de diferentes soluciones organizativas. Los cambios también hacen que las biografías del trabajo sean discontinuas cada vez más, pidiendo a las personas que aprendan a “pasar” de trabajo en trabajo, de la formación al trabajo, y así sucesivamente.

Estos cambios tienen un reflejo directo sobre la calidad de la vida laboral, que deben propiamente interpretarse considerando en términos multidimensionales las relaciones entre las necesidades / expectativas / aspiraciones de la persona y el perfil organizacional que está asumiendo el trabajo (Gosetti, 2016).

El escenario de innovación que estamos enfrentando es cada vez más heterogéneo. Son heterogéneas las redes interorganizacionales compuestas de nodos interdependientes, así como son cada vez más heterogéneos los contenidos del trabajo y la composición social de los lugares de trabajo. Un escenario en el que el conocimiento (sintético, analítico, simbólico, etc.) es cada vez más un factor estratégico para el funcionamiento de los procesos organizativos y el desarrollo de la innovación. El conocimiento no se entiende como la acumulación de información, sino más bien como la capacidad de interpretarlos y utilizarlos, y el aprendizaje se convierte así en construcción de la competencia (Ramella, 2013; Lundvall, 1996). La digitalización también está imprimiendo un nuevo impulso a la centralidad del conocimiento invirtiendo el “*conocimiento codificable*”, aquel conocimiento que “puede traducirse en un código abstracto impersonal (una cadena de bit 0.1)”. El conocimiento que puede ser traducido en un código abstracto (una cadena de bits 0,1) de tipo impersonal”. Conocimiento que, propio porque es modificable, “se separa de las personas y del contexto”, se convierten en móvil, y puede ser “transferido a otra parte sin mucha dificultad (a menudo sin costo y en tiempo real)”. La digitalización también “también hace que sea posible la comunicación remota del *conocimiento generativo* (que no es codificable), que sirve para imaginar, interpretar, innovar, adaptar, decidir, producir nuevos conocimientos” (Rullani, 2015, p. 527).

La distribución de las cadenas de valor se traduce así en el desarrollo de sistemas de producción de bienes y servicios cada vez más orientados a involucrar los espacios y tiempos de vida, a valorar los recursos individuales y colectivos. A menudo el trabajo se fragmenta para que sea utilizable de acuerdo con las necesidades específicas de producción y los nuevos sistemas de producción también se alimentan una parte significativa de trabajo gratuito. De hecho, emergen formas de trabajo espontáneo y gratuito que no están dentro de la contratación pero que, sin embargo, están incluidas en los procesos de valorización económica. Estos son tiempos de trabajo que van más allá del contrato formal, la disponibilidad de auto-activación para poner en juego recursos individuales de forma gratuita.

En síntesis, el dato que parece caracterizar el mundo de la economía y el trabajo es entonces la fuerte heterogeneidad. Estamos en presencia de

las formas de trabajo aún tradicionales, que reclaman modelos organizativos funcionales, de derivación fordista, y formas de trabajo emergentes flexibles, fragmentadas, distribuidas, que se relacionan por ejemplo con la sociedad digital, la sociedad del conocimiento, los sistemas que combinan la producción y el consumo y utilizan tiempo, espacio, cooperación y subjetividad de las personas.

Es en este escenario donde debemos colocar la perspectiva sociológica que considera el *carácter expresamente relacional de la innovación*. La innovación es una *propiedad emergente* generada por un conjunto de elementos relacionados entre sí, pertenecientes a la empresa, a la red, al contexto. La adopción de esta clave de lectura implica abandonar una perspectiva esencialista para adherirse a una *lectura relacional*: es la relación entre los elementos que genera innovación, que produce capacidad innovadora. Los elementos aferentes a la empresa, a la red, al contexto no tienen una capacidad generativa propia, que deriva en cambio del estar relacionados entre sí.

Para definir mejor el modelo en el que estamos trabajando, debemos comprender la invitación a “pensar relacionalmente” (Bourdieu, 1992, p.181). Si queremos entender el carácter de la propiedad emergente de la innovación, debemos observar la relación entre los elementos. Para ser honestos, no podemos captar la innovación estudiando la inversión de las empresas en investigación y desarrollo, sin poner este elemento en relación con los demás relativos a la empresa, a la red y al contexto. Superando entonces las alternativas dualistas (subjetivistas y objetivistas), debemos observar los fenómenos con una perspectiva “relacional, pero también generativa” (Bourdieu, 1995, p. 26), valiéndonos de un enfoque llamado *estructuralismo generativo*, también conocido como *estructural-constructivismo*. Superando una lectura funcionalista, que tiende a poner en segundo lugar las dinámicas conflictivas jugadas en torno al tema del trabajo y la innovación, así como una lectura dicotómica que ve la innovación como generada por el contexto de pertenencia o producida por las estrategias de empresa, un enfoque *estructural-generativo* nos ayuda a ir más allá del *objetivismo* (/ estructuralista), que elimina los agentes y entiende lo social como independiente de los actores sociales, como una estructura objetiva, y el *subjetivismo* (/ constructivista), que se parece a la acción de los individuos y a sus representaciones, a la sociedad como producto de los actos de conciencia de los individuos, a la espontaneidad de los agentes libres para actuar.

Siguiendo las enseñanzas de Bourdieu, podemos decir que la realidad social se ha de entender como el resultado de una relación entre *habitus*, conjunto duradero de las disposiciones sobre la materia, y *campo*, el lugar

de las relaciones de poder. Dos conceptos que retomamos brevemente para explicar cómo el enfoque relacional es fundamental para comprender los procesos de innovación en la economía y el trabajo.

Las disposiciones del *habitus* (“duradera y transmisible”) son modos de pensar y principios de clasificación, así como expresiones, actitudes, posturas, incorporadas e interiorizadas. El *habitus* “estructura estructurante, que organiza las prácticas y su percepción, (...) es también una estructura estructurada”, que “organiza la percepción del mundo social”, pero a su vez es el producto del mundo social. Al mismo tiempo, es un “principio generador de prácticas” y es un “sistema de clasificación de estas prácticas” (Bourdieu, 1983, pp. 174-175). En cuanto estructura de la estructuración y estructurado, el *habitus* movilidad en las prácticas y pensaron esquemas prácticos derivados de la incorporación de las estructuras sociales”, derivado de la socialización incorporación (Bourdieu, 1992, p. 104). En esta perspectiva, los sujetos están lejos de ser pasivos, pero “en realidad actores y conocidos, dotados de sentido práctico (...) de un sistema adquirido de preferencias, principios de visión y división (...) de estructuras cognitivas duraderas (...) y los patrones de acción que guían la percepción de la situación y la respuesta adecuada. El *habitus* es una especie de sentido práctico de lo que se debe hacer en una situación dada” (Bourdieu, 1995, p. 39), sino también un “sistema de normas abiertas”, constantemente se enfrentan a nuevas experiencias obtenidas del sujeto y “de estos incesantemente modificados. Es duradero pero no está inmóvil” (Bourdieu, 1992, p. 100). Seguir cambiando la historia, aunque la historia “se percibe a través del *habitus*, y por lo tanto lo que la historia me afecta es lo que perciben como una función de lo que la historia me hace” (Bourdieu, 2002, p. 47). El *habitus* es, por tanto, un mapa de la vida cotidiana, ya que genera prácticas, permite no perderse en un caos cognitivo, desarrolla estrategias para afrontar el mundo social, las diferentes situaciones presentes en él, seleccionando y generando prácticas.

La otra concepción clave de la reflexión de Bourdieu es aquel del *campo*. El campo es un “microcosmos” social, un “universo social relativamente autónomo” (Bourdieu, 1995, p. 81), caracterizado por un conjunto de reglas, niveles de autonomía y formas de autoridad dentro de las cuales se encuentran y se chocan los agentes a partir de su propio *habitus*. El campo, pequeño mundo social, se sitúa en un mundo social más amplio, constituido por una red de relaciones objetivas que se refieren a la dominación, la subordinación, la complementariedad, el antagonismo, etc. entre posiciones en relación objetiva entre ellas. Posiciones que, por su propia existencia y condicionamiento que ejercen sobre quienes las ocupan, dependen

de su colocación en la estructura de distribución de poder, refiriéndose a su vez a una forma particular de capital poseído (económico, cultural, social y simbólico). El campo puede ser “parangonado a un juego” en el que “las estrategias de un jugador” dependen “del volumen y la estructura de su capital en un *momento considerado*” y de “la *evolución en el tiempo*” (Bourdieu, 1992, p. 68 -69) de tal volumen y estructura. El campo asume entonces una configuración dinámica, y sus “límites” son objeto de una continua revisión. Es un “espacio de juego potencialmente”, caracterizado por “fronteras dinámicas”, como resultado de la “combinación de luchas internas dentro del mismo campo” e incluye sub-campos que tienen “su propia lógica, reglas y la regularidad específica” (Bourdieu, 1992, página 74). Constituye una dimensión fluida, notable, delimitable sólo analíticamente, cuyos límites terminan allí donde termina de producir efectos. Existe en relación con otros campos, y esta relación no disminuye la autonomía y va a componer un campo de campos.

Agentes de campo pueden ser, por ejemplo, las empresas que “crean el espacio, a saber, el campo económico” y existen “en la relación entre los diversos ‘polos’ del campo (...), es decir, entre las empresas de producción, que generan el campo y juntas las relaciones de fuerza que la caracterizan” (Bourdieu, 2004, p. 221). Incluso dentro del campo económico, sin embargo, “las estrategias más conscientemente elaboradas sólo pueden actuar dentro de los límites y en las direcciones asignadas a ellos por las limitaciones estructurales y por el conocimiento práctico o explícito, siempre desigualmente distribuido, por estas limitaciones”. La “estructura de campo” es “la estructura de la relación de fuerza (o relaciones de poder) entre las empresas”. Los agentes pueden tener entonces una “cierta libertad de juego, pero sin olvidarse que las decisiones no son más que la elección entre posibles, posibles definidos en sus propios límites por la estructura del campo” (Bourdieu, 2004, p. 222).

La posición de los agentes en un campo depende de la cantidad y estructura del capital disponible. El margen de libertad de las estrategias está por lo tanto fuertemente condicionado por la estructura del campo, por la concentración o menos que existe del capital. Es el capital, en sus diversas formas (económica, cultural, social y simbólica), a constituir una “energía de la física social” (Bourdieu, 1992, p.87). La construcción del mundo social, que “los agentes deben hacer, individualmente y sobre todo colectivamente, en cooperación y conflicto”, no ocurre “en el vacío social” y resulta importante entender “la posición ocupada en el espacio social, es decir, en la estructura de la distribución de los diferentes tipos de capital” (Bourdieu, 1995, p.25). Los tres conceptos de habitus, campo y capital,

elementos fundantes del pensamiento de Bourdieu, están relacionados entre sí. “Pensar de manera relacional” significa, entonces, situar los elementos de análisis en relación unos con otros, salir de la reificación, aunque es “más fácil pensar en términos de realidad que de alguna manera se puede tocar con las manos - como los grupos o los individuos -, que en términos de relaciones” (Bourdieu, 1992, p. 181).

Al reflexionar sobre los procesos de innovación pensamos que es importante entonces reanudar la lectura relacional propuesta por Bourdieu y abandonar una perspectiva determinista de la innovación, como el resultado de “agentes innovadores” o el producto de “condicionamientos institucionales del contexto”. La innovación es una construcción relacional, en un campo estructurado, que contribuye a la reestructuración. Aquí está el carácter expresamente dinámico y contextualizado de la innovación. No nace en el vacío, surge de la relación entre agentes y campo: agentes dotados de un propio *habitus*, un modo de entender y percibir el campo y sus reglas; campo estructurado por reglas y relaciones. No son los agentes que innovan, no es el campo que produce la innovación: es la relación entre los elementos del *habitus* de los agentes y los elementos relativos al campo que produce dinámicamente (en forma relacional precisamente) aspectos de novedad, que para llegar a ser innovaciones deben asumir la continuidad, entrar en las prácticas sociales. La innovación es, por tanto, una propiedad emergente que se genera en la relación: el campo puede ser un espacio de posibilidades, de recursos distribuidos y de relaciones estructuradas que favorecen la generación de la innovación, pero no puede haber innovación sin un agente que interprete a partir del propio *habitus* la distribución de los recursos y las relaciones existentes. La innovación, se convierte entonces en la traducción de “algo nuevo” dentro de las prácticas sociales, que se genera y se estructura en forma relacional.

En conclusión, el carácter dinámico, impredecible, incierto, no lineal, *dependiente de la trayectoria*, colectivo, acumulativo de la innovación al que nos hemos referido en las primeras páginas de este ensayo, debe ser interpretado en términos relacionales. Podemos captar las trayectorias de generación, difusión y consolidación de la innovación poniendo atención en la constante relación, estructurante y estructurada, que se desarrolla entre los agentes (empresas y redes de empresas) y campo (contexto) de referencia.

BIBLIOGRAFÍA

- Armano E. (2011), "I lavoratori della conoscenza tra informalità e ambivalenza dei networks", in *Studi organizzativi*, A. XIII, n. 2, pp. 77-102.
- Bertell L., Deriu M., De Vita A., Gosetti G. (a cura di) (2013), *Davide e Golia. La primavera delle economie diverse*, Jaca Book, Milano.
- Bertell L., de Cordova F., De Vita A., Gosetti G. (2017), *Senso del lavoro nelle economie diverse. Uno studio interdisciplinare*, FrancoAngeli, Milano.
- Borghi V., Magatti M. (2002), "Sulla crisi della razionalità economica nell'età contemporanea", in V. Borghi, M. Magatti, *Mercato e società. Introduzione alla sociologia economica*, Carocci, Roma.
- Bourdieu P. (1983), *La distinzione. Critica sociale del gusto*, il Mulino, Bologna.
- Bourdieu P. (1992), *Risposte. Per un'antropologia riflessiva*, Bollati Boringhieri, Torino.
- Bourdieu P. (1995), *Ragioni pratiche*, il Mulino, Bologna.
- Bourdieu P. (2002), *Campo del potere e campo intellettuale*, manifestolibri, Roma.
- Bourdieu P. (2004), *Le strutture sociali dell'economia*, Asterios, Trieste.
- Bruni A. (2014), Introduzione: sulle trame dell'innovazione, in *Polis*, XXVIII, 3, pp. 327-338.
- Bruni A., Gherardi S. (2007), *Studiare le pratiche lavorative* il Mulino, Bologna.
- Cattero B. (2007), "Le trasformazioni dell'impresa e i contesti istituzionali", in M. Regini, a cura di, *La sociologia economica contemporanea*, Laterza, Roma-Bari.
- Codeluppi V. (2006), *Manuale di sociologia dei consumi*, Carocci, Roma.
- Gallie D., Gosetti G. La Rosa M., a cura di (2012), *Qualità del lavoro e della vita lavorativa. Cosa è cambiato e cosa sta cambiando*, in *Sociologia del lavoro*, n. 127.
- G. Gosetti (2016), "La calidad de la vida laboral: elementos para un modelo de análisis", in M. E. Vargas Saenz, G. Gosetti, G. Tacconi, A. Eslava Gomez, J. S. Rendon Vera, *Territorio, Trabajo e Innovación. Cuadros teóricos y perfiles metodológicos para un estudio interdisciplinario*, Universidad EAFIT.
- Gosetti G., La Rosa M. (2006), *Sociologia dei servizi. Elementi di organizzazione e programmazione*, FrancoAngeli, Milano.

- Harvey D. (2002), *La crisi della modernità. Riflessioni sulle origini del presente*, Net, Milano.
- Harvey D. (2011), *L'enigma del capitale e il prezzo della sua sopravvivenza*, Feltrinelli, Milano.
- Istat (2016), *L'innovazione nelle imprese. Anni 2012-2014*, Roma, 9 novembre 2016.
- Johannessen J.-A. (2013), Innovation: a system perspective – developing a system innovation theory. *Kybernetes*, 42, 8, pp. 1195-1217.
- Lazonick W. (2017), "L'impresa innovativa e la teoria dell'impresa" in M. Mazzucato, M. Jacobs, *Ripensare il capitalismo*, Laterza, Roma-Bari.
- Lundvall B.Å. (1996), *The Social Dimension of the Learning Economy*, Druid Working Paper, n. 96.
- Magatti M. (2002), "L'approccio sociologico alla vita economica", in V. Borghi, M. Magatti, *Mercato e società, introduzione alla sociologia economica*, Carocci, Roma.
- Mazzucato M. (2017), "L'innovazione, lo Stato e i capitali pazienti", in M. Mazzucato, M. Jacobs, *Ripensare il capitalismo*, Laterza Roma-Bari.
- Meissner D., Kotsemir M. (2016), "Conceptualizing the innovation process toward the 'active innovation paradigm' – trend and out look", in *Journal of innovation and Entrepreneurship*, 5.
- Mingione E. (1998), *Sociologia della vita economica*, Carocci, Roma.
- OECD, Eurostat (2005), *Oslo Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, Paris.
- Ramella F. (2013), *Sociologia dell'innovazione economica*, il Mulino, Bologna.
- Rullani E. (2015), "Le piccole imprese nel nuovo capitalismo della conoscenza in rete", in *Quaderni di ricerca sull'artigianato*, 3, pp. 527-543.
- Sassen S. (2003), *Le città nell'economia globale*, il Mulino, Bologna.
- Sassen S. (2008), *Una sociologia della globalizzazione*, Einaudi, Torino.
- Trigilia C. (2009), *Sociologia economica*, il Mulino Bologna.

5.El concepto de verdad en Gianni Vattimo como aporte a una reflexión profunda en torno a la corresponsabilidad



5.El concepto de verdad en Gianni Vattimo como aporte a una reflexión profunda en torno a la corresponsabilidad

Mario E. Vargas Sáenz, PhD

INTRODUCCIÓN

Pensar la Verdad es ya un acto que evoca la responsabilidad y que pone en una dimensión proactiva y de co-creación a quien la piensa, la hace, la promulga y la defiende. Ese ha sido a lo largo de los años uno de los dilemas más fuertes que ha enfrentado el ser Universidad. Si bien han transcurrido etapas en las que la verdad en si misma se pensó como sinónimo de poder y vehículo de dominación, en no pocos escenarios igualmente verdad y quien la detenta fueron sinónimos y su revelación/ocultamiento arma estratégica para alcanzar nobles y bajos ideales.

Hace más de 10 años pude acercarme, en profundidad, al pensamiento de Gianni Vattimo desde el concepto de la Verdad, específicamente a la luz de uno de sus libros, *Addio alla Verità*, que desde el inicio incitó mi reflexión y posteriormente la ha acompañado en una búsqueda de similitudes y acuerdos desde la epistemología, desde la hermenéutica o desde la misma realidad con la premisa de entrever una relación interna entre lo que se concibe como verdad y una de sus expresiones claves como lo es la de la responsabilidad, o mejor la co-responsabilidad de cara a la sociedad.

Ese esfuerzo es el que acompaña la reescritura de este texto a la luz de los principios de corresponsabilidad que inspiran nuestro quehacer Universitario y que el lector encontrará descrito en cuatro apartes que revisan, desde un observador centrado en la filosofía, el devenir de la verdad que toca la realidad y el contexto de nuestras organizaciones y sociedad latinoamericana, siempre bajo la lupa del escrito Vattimiano y de una mirada que trasciende lo sociológico y se acerca a lo religioso.

Palabras Claves:

Verdad, Caridad, Solidaridad, Autenticidad, Latinoamérica, Corresponsabilidad

1. La relación entre verdad y caridad

La parábola de la noción de verdad en el siglo veinte se configura como una transición de la verdad a la caridad, según Vattimo. Los paradigmas de Kuhn son creencias compartidas por sociedades enteras y por comunidades individuales como las de físicos o teólogos, pero siempre se trata de

fenómenos de pertenencia, y no es una profesión de irracionalidad pues la base de tales juicios no es un pasado cerrado e inmutable sino es un conjunto de mensajes, una lengua que nos habla, nos habla a nosotros y habla de nosotros y que a su vez nosotros hablamos (Vattimo G., 2009).

Una época en la que la religiosidad pueda desarrollarse finalmente, como es la que se está atravesando, en la que la caridad no dependa de la verdad, corresponde verdaderamente a una edad del espíritu, al fin de la metafísica, a un momento en el cual no debiera existir nada distinto que la caridad, que la acogida hacia el otro. (Vattimo G., 2009).

La caridad en el terreno de las opiniones y en el de la opción de valores llega a ser verdad cuando es compartida (Vattimo & Girard, 2006); igualmente es preciso distinguir la caridad de la indulgencia hacia las pasiones miméticas de la gente (Vattimo & Girard, 2006). Incluso el itinerario y la filosofía contemporánea, desde los juegos del lenguaje en Wittgenstein, a la idea del ser como evento de Heidegger, a la versión particular del pragmatismo de Rorty, es visto por Vattimo como un pasaje de la verdad a la caridad.

La verdad, en todos los campos, incluido aquel de la ética, llega a convertirse en un hacer, en una tarea de consenso, de escucha, en la participación de una empresa común, más allá que una correspondencia directa a una pura y dura objetividad de las cosas. Por ello Vattimo propugna por una ética nihilista que busca extender cuanto más sea posible la inclusión en el diálogo y el derecho al diálogo.¹ Este hecho lo lleva a afirmar que éticamente esta filosofía del debilitamiento no tiene una posición neutra o deconstructiva (Vattimo & Paterlini, 2006), apuntando hacia el principio fundamental de la reducción de la violencia o, positivamente, hacia la caridad (Giorgio, 2006).

De hecho, cuando Vattimo está situando el problema de la definición del horizonte común sobre el cual fijar los criterios para la verificación de cada singular proposición, a la luz de la contradicción entre el valor de la verdad objetiva y aquello que viene llamado realidad, cita una frase de San Pablo a los Efesios en la que se encuentra la expresión *veritatem facientes in caritate*. La alusión a la caridad no está de más, pues el conflicto de las interpretaciones, del cual la democracia no puede hacer caso omiso, no se supera solamente explicitando los intereses que

1 Por esto se encuentra en las obras de Vattimo la referencia de esta ética nihilista como una ética del diálogo y una ética de la participación, incluso como una ética de la negociación y del consenso y no una ética de los principios inmutables o en los imperativos categóricos que hablan permanentemente en la razón de cada uno.

mueven las distintas interpretaciones como si fuese posible encontrar una verdad más profunda en torno a la cual todos puedan concordar.²

Todo esto, señala el filósofo, que a sus ojos es también el mejor resultado de la “escuela de la sospecha”, la *pars destruens* de la crítica a las pretensiones de la verdad absoluta, necesita de un amplio horizonte de amistad civil, de un compartir “comunitario” que no puede leerse sino precisamente en esta línea de la caridad, del amor tal como lo presenta la epístola bíblica. (Vattimo G., 2009).

La misma línea podría encontrarse en los textos de Bloch cuando afirmaba que la diferencia entre un loco y un profeta se cifraba totalmente sobre la capacidad del último de fundar una comunidad. De hecho, a esta luz, no tiene reparo Vattimo en señalar esta referencia como un ejemplo del paso o de la transición mejor de la verdad a la caridad, de la pretensión, de alguna forma autoritaria y dogmática, de llegar a un fundamento estable, al ideal evangélico del respeto por el otro (Mantovani, 2002).³

Este mismo aspecto lo destaca Vattimo cuando presenta el texto de R. Rorty: Una ética para laicos. En su escrito señala que: “En el ‘900 la filosofía pasó de la idea de verdad a la idea de caridad: el valor supremo es la concordancia con los demás. Se objetará: ¿cómo nos ponemos de acuerdo, si no sabemos cómo van las cosas? Decimos que sabemos qué rumbo llevan cuando nos pusimos de acuerdo, o bien cuando sobre la base de premisas, requisitos y aun de métodos compartidos que heredamos de la

2 Vale la pena señalar, hablando de conflicto de interpretaciones, que en los últimos escritos de Vattimo, particularmente en “Ecce Comu. Cómo se llega a ser lo que se era”, el mismo filósofo señala el gran problema existente en torno a la apropiación de la verdad en torno a lo que se denomina autenticidad y al sueño de la liberación, específicamente al citar la dialéctica negativa de Adorno que termina en una teoría estética que “reduce nuestras posibilidades de emancipación a la *promesse de bonheur* que representa el arte, y hoy cada vez más el *loisir*, el tiempo libre de las masas dominado por los productos de la industria estadounidense.... Un mundo que ya no está alienado por la división del trabajo y por las estructuras de poder, ¿quién no lo quería? Repárese en que sobre esta cuestión las opiniones tampoco son unánimes: muchas personas –aquellas que reprocharon a los teóricos de lo posmoderno que olvidasen el sentido mismo de lo humano- identificarían este tipo de mundo con el embrutecimiento de las masas, porque donde desaparece lo trágico, desaparece así mismo la libertad...” (Vattimo G., 2009).

3 A este aspecto hace alusión, en una forma crítica, el Prof. Mantovani cuando señala que el concepto de caridad en Vattimo más que convertirse en un instrumento valorativo del mensaje bíblico, encuentra en el mismo las raíces de su propia legitimidad; pues Vattimo se refiere a este concepto, incluso al de *Ethos*, sin considerar adecuadamente la categoría de persona, es decir, a los instrumentos de aquellos que vive e interpreta el propio horizonte ético.

historia alcanzamos un punto en que estamos de acuerdo, estamos satisfechos y ya no nos preguntamos unos a otros: ¿pero qué es eso que estás diciendo? (...) Nunca podría decir en este lugar cosas que no resultaran decentes para ustedes; luego se discutiría si son plausibles o no, pero lo esencial es, una vez más, no tanto la correspondencia con los datos de hecho – el espejo de la naturaleza – cuanto la búsqueda compartida de la felicidad, la concordancia y, si se desea, también la caridad” (Rorty, 2004).

Si se leen detenidamente estos Evangelios o incluso los textos de los Padres de la Iglesia, se encontrará que al final la única virtud que permanecerá será la caridad; no en vano San Agustín afirmaba ‘ama y haz lo que quieras’, pero igualmente precisaba el Santo de Hipona la necesidad de volver dentro de sí mismo, lo que constituye ya un paso adelante respecto a la verdad del objeto.

Hoy en muchos aspectos el hombre no está en capacidad de decir la verdad si no en cuanto se pone de acuerdo con los demás; en palabras de Vattimo, “nosotros no nos ponemos de acuerdo cuando hemos descubierto la verdad, decimos que hemos descubierto la verdad cuando nos hemos puesto de acuerdo (...) lo que también quiere decir que al puesto de la verdad entra la caridad” (Vattimo G., 2009).

Sin embargo, a la luz de los contenidos de la tradición cristiana que encuentra Vattimo en virtud de la ontología débil y de la idea de secularización, (Vattimo G., 2002) viene la pregunta si todos ellos pueden reducirse a la caridad. Creer solamente que Dios ama y crea el mundo por amor y que frente a esto se requiere como respuesta un empeño por la caridad de parte de las creaturas, ¿será suficiente? y además es más que cierto que en el Evangelio toda la ley y los profetas se resumen en dos mandamientos: “ama a Dios sobre todas las cosas y al prójimo como a ti mismo” (AAVV, 2008). La posición del filósofo es extrema: la revelación bíblica con toda su carga de mitos está dirigida solamente al amaestramiento y en este sentido es que aparece el amor a Dios y al prójimo (Vattimo G., 1986).

Como la caridad no puede ejercerse abstractamente, sino debe aplicarse a las situaciones concretas, es probable que incluso el sentido de la revelación pueda ser solamente un dato al interior de un contexto histórico. Pero es precisamente la caridad la que impone el hecho de no olvidar las múltiples historias que han pasado y las que han sido heredadas por la humanidad, llevando a Vattimo a declarar que, no obstante el sufrimiento por el escándalo de la superficialidad de tantos aspectos de la enseñanza de la iglesia de hoy,⁴ tiene en relación con la tradición cristiana una mirada

4 Obviamente en el tema de la enseñanza de la Iglesia viene lo recogido por G. Giorgio al citar a Vattimo en la pregunta sobre ¿cuál cristianismo? recordando que

amigable hecha de reconocimiento, respeto y admiración. (Vattimo G., 1986). En una de sus obras escrita con Dario Antiseri, Vattimo afirma categóricamente que “solamente gracias al hecho que el cristianismo me ha liberado de todos los ídolos, y sobre todo, del ídolo de la verdad y de la objetividad; puedo entonces iniciar a escuchar con atención a las exigencias de los demás, de mi prójimo, al politeísmo de los valores al que me he referido. El cristianismo nos ha enseñado de hecho que la verdad sin la caridad no tiene sentido. Entonces cuando pienso que debo amar a mi prójimo, no creo que este deber corresponda a una proposición cognoscitiva, a la cual adherirse porque está escrita en alguna parte, sino que sea sobretudo una enseñanza o una invitación que me llega de alguna parte, de alguna persona. Pienso al encuentro evangélico de Jesús con el Joven Rico.

Debo amar el prójimo porque a la vez yo también he sido amado, y esto coincide simplemente con lo que señalo como encontrarme “arrojado” en un horizonte histórico-destinal como diría Heidegger, fuera del cual no puedo ni mucho menos pensar mi experiencia, y que me hace preferir determinados criterios y modos de comportamiento respecto a los demás (Vattimo & Antiseri, 2008).

Siempre en este interés por declarar, aclarar y precisar su postura filosófica y personal, Vattimo se esfuerza permanentemente por no ahorrarse palabras para dotar de sentido cada una de sus afirmaciones. Y este nudo gordiano de verdad-caridad es una de las cuestiones a las cuales le ha invertido bastantes palabras y explicaciones en los últimos años.

Parte de este esfuerzo es buscar el delgado hilo entre la conceptualización y la oportunidad real y social de llevar lo pensado y acordado al comportamiento, a la práctica, encontrándose en la dificultad que previamente ha señalado en su oposición al principio pragmático del que de la realidad no se puede inferir norma alguna.

A la luz de este argumento, el filósofo Torinés señala que “puesto que la caridad está antes que todo, el punto es entender si se podrán construir códigos en los cuales se respete el principio de la caridad y todo lo demás sea solamente el resultado de acuerdos, de convenciones entre sujetos y grupos que se respetan recíprocamente en su propia libertad. Porque el corazón de la cuestión es precisamente este: adquirido el principio del respeto recíproco, todo lo demás es convencional. Un código, una constitución, es

el cristianismo trágico constituye, a juicio de Vattimo, el último gran equívoco metafísico del pensamiento cristiano, por lo que un esfuerzo prioritario será el de desmitificar los dogmas así como señala igualmente que el problema recurrente en la historia de la Iglesia es precisamente la absolutización de ciertos horizontes históricos contingentes que se pretende sean inseparables de la verdad de la revelación.

solamente el principio de la caridad más reglas del tráfico” (Vattimo & Antiseri, 2008).

2. La relación entre caridad y solidaridad

“La posibilidad histórica de la cual hoy la tradición que anuncia la disolución de Dios se hace portadora es la caridad que viene del debilitamiento de las estructuras fuertes del ser: la historia que nos alcanza anuncia la imposibilidad de continuar en la pretensión del pensamiento metafísico que, pretendiendo de tener un acceso privilegiado a la realidad, estaría en grado de aferrar los principios ciertos y fundantes del ser” (Vattimo & Dotolo, 2009).

Así describe Giovanni Giorgio la pretensión violenta de la metafísica contra la cual Vattimo, sobre la base de la *kénosis* puede invocar la caridad como única “norma escatológica” que está destinada a permanecer aún cuando la fe y la esperanza no serán más necesarias una vez que se realice completamente el reino de Dios. (Vattimo G., 1986).

Precisamente será la caridad la que de alguna manera resuelva el tema del fin último en la medida en que si ninguno tiene acceso privilegiado a la realidad ni a los dominios últimos de la razón, queda solo el principio de la escucha. Escucha que es dinámica cuando se pone en los labios plurales de la comunidad, dinámica cuando se da permiso de vivir la caridad como principio emancipatorio que resuelve el conflicto de los distintos tipos de dominación, dinámica en la medida en que sitúa el discurso del otro en relación de iguales, constituyendo una nueva común-unidad.⁵

De hecho Vattimo habla de una comunidad ideal, en la medida en que no se ha realizado por ahora, pero que es realmente posible, que está presente en germen, en los hombres que viven según el espíritu, la que se da en la amistad y el amor, fundándose sobre vínculos profundos y esenciales entre los individuos que, dentro de ella, experimentan la fusión de otras almas con partes de sí mismos. Ya había precisado que, en una lectura de

5 En el intento Vattimiano de construir lo que para él es la “suprema conciliación”, llevándola incluso al plano de la solidaridad, de la comunidad y de la ética, es importante tener presente las limitaciones en el sentido estrecho de la argumentación que trae dicho concepto, tal y como lo subraya el Prof. Mantovani al afirmar que “no se presentan indicios persuasivos para encontrar la circularidad entre cristianismo – ontología nihilista – ética de la caridad. Más que una relación circular, pareciera que se tratara de un redescubrimiento de instancias religiosas en virtud de una interpretación histórica que, no obstante contiene superada la contraposición entre fe y razón, de la misma manera mide la posibilidad de convergencia desde el punto de vista del *Lógos*” (Mantovani, 2002).

los principios de Tarski, se debe descubrir una verdad sobre la verdad, sin imponer una interpretación como la única verdadera.

Por el contrario se puede solamente reconocer, en la capacidad de hacerse libre, que el ser humano ve las cosas con base en ciertos prejuicios y a ciertos intereses y que, si bien nunca será posible esta verdad, ella es el resultado de un acuerdo que necesita solamente de la caridad y de la solidaridad (Vattimo G., 2009); de esta solidaridad que es mejor que la lucha y del amar al prójimo como deber, que sin dudarlo son el camino para resolver las necesidades humanas de vivir solidariamente y en acuerdos entre sí.

Del discurso de una verdad estética, relacionado a la obra de arte, y apoyándose incluso en Kant, Vattimo también afirma que lo bello es un experiencia de comunidad, pero la comunidad cuando se realiza como hecho universal padece un proceso de multiplicación, de pluralización imparable, llegando a superar la identificación kantiana de la comunidad estética con la comunidad humana *tout court* (Vattimo G., 1985), para identificarse con una comunidad histórico-lingüísticamente determinada, respecto a la cual otros se acercan con otros mundos en sentido alternativo.

La Iglesia es en muchos sentidos la experiencia precisa de la solidaridad. Es el lugar del encuentro, es una expresión de la comunidad. Si no existe una verdad objetivamente dada a cualquiera una vez para todos, en torno a la cual es preciso que todos se reúnan, o con los buenos o con los malos, la verdad nace y se desarrolla en el diálogo, porque como afirma el filósofo Torinés aquello que Cristo vino a enseñar a la Iglesia no estaba del todo cumplido, existía virtualmente en el mismo mensaje, pero este mensaje crece con su aplicación en la historia (Vattimo G., 2009).

Este no es solamente un mensaje de tolerancia sino es un ideal de desarrollo de la sociedad humana, es decir, la reducción progresiva de todas las rigideces que permiten la oposición entre unos y otros, incluido el instinto de propiedad, la sangre, la familia y todo tipo de situaciones que de alguna manera tocan con el exceso de absolutización de los datos naturales en contra de la caridad.

La verdad que lleva a la libertad es verdadera y propia precisamente porque hace al hombre libre, si no fuera así debería abandonarse o tirarse lejos; incluso Vattimo llega a afirmar que no se pueda imaginar el ecumenismo sino como un aligeramiento del peso dogmático a favor de la predicación de la caridad (Vattimo G., 2009).

Pero cuando se habla de la comunidad, es preciso también hacerse la pregunta acerca de quienes la constituyen, quienes la integran, quienes hacen parte....¿los pobres?, ¿los desplazados?, ¿los desarraigados?, ¿los empleados y proletarios?, ¿los nuevos “*anawim*”?; ¿todos?, ¿Otros? y... ¿Quiénes final-

mente la legitiman? A este respecto el mismo Vattimo señala con claridad, que los proletarios actuales son distintos de aquellos en los que pensaba Karl Marx vinculándoles mejor, al menos en su parecido, a los que Toni Negri denomina *las multitudes*, aunque él les confiera un aura mítica...

“los proletarios de nuestros días son aquellos cuya máxima pobreza consiste en que ahora deben movilizarse para defender las condiciones básicas de la vida en el planeta... hoy los pobres del mundo son aquellos que, en la situación de exclusión en que se encuentran, por cuanto viven en condiciones de pura subsistencia, disponiendo de una fracción mínima de los recursos y estando excluidos del derroche que, por el contrario, caracteriza al mundo “rico”, padecen más, y probablemente a conciencia, la debacle a la que el planeta se encamina si el mundo “desarrollado” mantiene el ritmo de consumo actual” (Vattimo G. , 2009).

Con particular interés Vattimo subraya el hecho que tal vez no se haya prestado atención suficiente al hecho de que Schleiermacher, considerado como el fundador de la hermenéutica moderna, haya sido uno de los principales inspiradores de la distinción teórica entre comunidad (*Gemeinschaft*) y sociedad (*Gesellschaft*) propuesta por Ferdinand Tönnies en su obra “*Comunità e società*” de 1887 y publicada en Italia en 1979 por ediciones *Comunità* de Milán con una introducción de R. Treves.

De hecho en uno de los monólogos de Schleiermacher denominado *El mundo* (Schleiermacher, 1947), contrapone dos clases de comunidad: una, la presente, que es la comunidad del trabajo organizado por el cual ha conseguido el hombre hasta el momento llevar a cabo con éxito un inmenso progreso en orden al sometimiento de la naturaleza hostil y la facilitación de la vida material; el “ingenioso mecanismo” ha hecho que el individuo viera aumentar enormemente su fuerza, si bien a base de convertirlo en un eslabón de la gran cadena del trabajo humano organizado.

En tal comunidad que persigue únicamente el dominio material del mundo externo, es “la posición ocupada por cada uno la que pone el límite a los otros”, por lo que, en consecuencia, ésta ha de regirse por la “mera legalidad de fórmulas muertas en vez de vivas, y reglas o hábitos en vez de libre actividad” (Schleiermacher, 1947).

En este escenario, para Schleiermacher, habitan los hijos del mundo que poseen un lenguaje perfectamente adecuado a sus intereses, un lenguaje que dispone de una gran abundancia de símbolos exactos para todo aquello que se piensa y experimenta en relación con el mundo (Schleiermacher, 1947), en la medida en que refleja fielmente el estado de las cosas, las estructuras de la conexión mecánica propias del mundo del trabajo organizado, o de la vida y su potencial material.

Hay, en cambio, otra comunidad: la ideal, no se ha realizado por ahora aún si es realmente posible, que ya está presente en germen, en los hombres que viven según el espíritu: la que se da en la amistad y el amor, fundándose sobre vínculos profundos y esenciales, entre los individuos que, dentro de ella, experimentan la fusión con otras almas como con parte de sí mismos (en el sentido de la mitad perdida platónica) (Vattimo G., 1991). En esta comunidad el lenguaje resulta demasiado uniforme, según el mismo Schleiermacher, impidiéndole al espíritu llegar a la intuición (*anschauung*) de sí mismo, pues ha de buscar penosamente entre las profusiones del lenguaje, antes de encontrar algún término que esté fuera de toda sospecha al cual confiar su pensamientos más internos. Y agrega el mismo hermeneuta, citado por Vattimo, que los hijos del espíritu no cuentan aún con un lenguaje adecuado, pues comparten el lenguaje del mundo y por ello están sujetos a la mala comprensión.⁶

3. Una verdad auténtica: la lectura religiosa

La necesidad de religiosidad que pareciera resurgir en la sociedad actual es en realidad una necesidad de la dimensión ritual de la vida social y no, como se ha pretendido mostrar, un pedido de visiones sistemáticas del mundo que se opongan a otras con la misma pretensión de validez objetiva, de definición autoritaria; es, en términos Vattimianos, una necesidad de “medias verdades” o de “verdades a media luz” y que finalmente será la que dirija la vida individual o colectiva (Vattimo G., 1988).

Una primera lectura religiosa o de la religión es la que se encuentra en los textos sobre la muerte o transfiguración de la religión del filósofo torinés. Un reconocimiento inicial al hecho que existen problemas como los de la bioética o los relacionados con la ecología cuyas cuestiones parecieran ser demasiado grandes o complejas para poderse resolver con la sola ayuda de la argumentación racional, dado que tocan “aquellas verdaderas y propias columnas de Hércules que son los confines entre la vida y la muerte, o aquellos de la libertad y la au-

6 Vale la pena anotar además lo importante que es para Vattimo este pensamiento hermenéutico hecho crítica. En un pequeño artículo titulado “*El estructuralismo y el destino de la crítica*”, publicado en *Insomnia*, N. 85 (2005) señalaba como aún una mirada objetiva al mundo es hecha posible solo por un proyecto existencial (por ejemplo, el proyecto de la ciencia positiva que está motivado por objetivos específicos, no puramente objetivos) ya que una crítica “crítica” es aquella que pone en juego incluso el propio proyecto existencial mientras busca comprender su objeto.

todeterminación del destino de la persona, es decir, un terreno donde parece inevitable el encuentro con lo sagrado” (Vattimo G., 2002).

En estos razonamientos se encontraría, según Vattimo, el significado que reviste la religión para los grupos sociales en busca de una identidad que los salve de situaciones de anomía, como lo expresaba Durkheim, en la que el mundo tardo industrial los ha arrojado. Será esta necesidad de identidad, junto a los problemas morales enunciados en el párrafo anterior, los factores de revivificación de la religión en la sociedad actual.

El filón principal de la filosofía moderna, en el lenguaje de hoy tejido por dos líneas paralelas llamadas filosofía continental y filosofía anglosajona, nunca tuvo espacio para la teología. Y no lo tuvo no porque acogiera un pensamiento ateo militante en el sentido que no teoriza explícitamente la falsedad de la religión, sino simplemente no habla de ello, o al máximo, admite la existencia de una experiencia religiosa totalmente diferente de aquella del pensamiento racional, como un quehacer simplemente del sentimiento o como un ámbito de aquellas cosas de las cuales, porque no se puede hablar, es mejor callar, tal como lo declara el adagio de Wittgenstein. Incluso en filosofías más recientes como las de Ricoeur o Lévinas sus teologías tienen connotación negativa concediendo un espacio a la experiencia religiosa, e incluso hablando de Dios, solamente como alteridad y de un vacío que no se puede no admitir, tan es así que en el mismo Lévinas el nombre de Dios pareciera evocar simplemente la finitud característica de la existencia humana (Vattimo G., 2002).

Incluso el mismo Vattimo hablando del anuncio de la muerte de Dios de Nietzsche señala el hecho de la no reflexión suficiente sobre este hecho dado que este anuncio que coincide con el final de las meta narraciones no excluye el hecho que renazcan muchos dioses: el Dios fundamento, el Dios acto puro de Aristóteles, el Dios reloj supremo y arquitecto del racionalismo iluminista. La metafísica⁷ y las meta-narraciones terminan precisamente porque no son más necesarias ni creíbles al igual que el Dios moral de Nietzsche muere porque sus propios fieles lo reconocen como una mentira superflua.

El proceso de la disolución de la metafísica es el mismo que ha producido la modernidad en el que la tecnología aligera la existencia en tal modo que hace menos angustiante la pregunta sobre las cosas últimas, la estructura de la sociedad se hace menos rígida y a la comunidad natural le sustituye una sociedad compleja y ramificada que hace casi imposible la identificación, al menos inmediata, de cada individuo (Vattimo G., 2002).

⁷ Vattimo utiliza la palabra metafísica durante este escrito en el sentido que tenía para Heidegger, es decir, como pensamiento que identifica el ser con la objetividad y el fundamento.

El mismo Vattimo, en el coloquio sobre el umbral entre filosofía y teología sostenido con C. Dotolo, señalando su convicción sobre que Dios es (y da) el sentido último de todo, cuestiona esta transformación de la sociedad occidental a la que no le asigna la calidad de representar el fin absoluto de todo.

De hecho cuando construye un proyecto histórico se imagina el sentido último de la propia vida y a esta posibilidad o potencialidad, es decir, la capacidad de transformarse del ser humano, le asigna la connotación de verdad alcanzada definitivamente aún si como respuesta no satisfaga del todo. Valga la pena insistir, como lo hace G. Giorgio en la introducción del mismo texto, que el peso específico del mundo, como espacio autónomo respecto al ámbito de la divinidad, se mantiene y legitima desde y en el evento de la encarnación (Vattimo & Dotolo, 2009).

Otra lectura, con una nueva dimensión, podría inferirse del comentario que Vattimo hace de los textos de Derrida y de Lévinas en los que estos autores consideran al otro – en una singular alteridad – como alguien que evoca de alguna manera al Otro con mayúscula, al Infinito divino, y que para Lévinas, teniendo la Biblia como guía, el carácter mesiánico del otro no depende para él tan sólo de su diversidad absoluta con respecto a mí, contrariamente a Derrida que no quiere apelar explícitamente al texto revelado.

Pero esta primera inferencia o primera opción supone una colocación al interior de la cual la historicidad del ser, fiel al propósito heideggeriano de no confundir el ser con el ente, se fijaría sobretudo en buscar una superación de la metafísica, pensando la alteridad del otro en términos concretamente históricos, fuera de una perspectiva existencialista, o bien, el ser cae de verdad en la historia, se consume y se difiere en la historia, o bien todas las diferencias y deconstrucciones tienen sólo la función de conducir de nuevo hacia la contemplación (mediante una suerte de paradójico *amor Dei intellectualis*) de la “arquitectura” o el ser originario, colocándonos ante su presencia (Vattimo G. , 2006).

Ciertamente se estaría jugando en parte la libertad del hombre y su relación con la historia como conquista que devuelve esta reflexión al ámbito existencial. Vattimo, invocando nuevamente – y sucede permanentemente en casi toda su obra – a Heidegger cuando este señala que prospectándose la propia mortalidad el *esserci* del hombre conquista su propia historicidad, este hecho ofrece un mensaje bastante distinto y es que asumiendo la muerte como posibilidad última e ineludible, el hombre construye una nueva posibilidad que está en grado tal de unificar la existencia en un proyecto que se desarrolla, para darle sentido a la historicidad de la existencia.

Esta reflexión se inscribe en el análisis del problema de la “predestinación” pues si el ser es y tiene ya todas sus reglas establecidas, fijas, necesarias, y el ser coincide con Dios, entonces la libertad humana no tiene ya sentido (Vattimo G. , 1990). Reflexión discutida inmediatamente por el propio Severino en la óptica que este presupuesto de la fe en la existencia de la historia no aparece en el escenario de las discusiones de la cultura actual.

Esta evasión es de alguna manera también una verdad, y es que la fe en la existencia de la historia quiere decir fe en el porvenir, fe en el proceso en el que las cosas surgen de la nada y retornan así como se tiene la fe en la existencia de la libertad y esta fe es solidaria con la precedente. Se trata de pensar en una dimensión distinta en la que se tome conciencia de la locura extrema de la fe originaria que anima la historia entera de occidente, dado que tomar conciencia de esta locura permite a la par tener un sentido de lo eterno, que es del todo distinto de aquello para lo cual son eternos los señores de esta cultura: el eterno no es más el señor sino el corazón de las cosas (Vattimo G. , 1990).

Una convicción bastante difundida, y que pone en relieve Vattimo en una conversación con el sacerdote Italo Mancini, señala que la razón filosófica se pudiera desarrollar solamente en oposición a lo sagrado, liquidándolo o disolviéndolo como si fuera una nuez resistente que tiende a imponerse como trascendente a cualquier realidad o a cualquier dato. Para Vattimo lo sagrado se puede definir como trascendente, como soberano, como oscuro, como inaccesible: una realidad, un ser, un principio, separado, más allá de cualquier capacidad de apropiación, tanto práctica como teórica, y al cual no solo no se puede dominar, sino no se puede mucho menos explicar. Ciertamente pudiendo hablar de lo sagrado de distintas formas, en la especulación filosófica se han encontrado momentos que lo han combatido.

Uno de ellos es el de Hegel quien combatía cualquier forma de inmediatez religiosa entendida como el flaco sentimiento del absoluto porque lo inmediato es a la vez cabestro (sujeción) por lo que al filósofo no le quedó difícil asegurar que el perro podría ser el mejor cristiano dado que más fiel y dependiente que él, ninguno (Vattimo G. , 1990). Ciertamente en la gran síntesis dialéctica de Hegel, lo humano no es considerado adecuadamente: el sudor de los operarios y la sangre de los inocentes – elementos fundantes de una lectura solidaria y evangélica del mundo de hoy - pasan a un segundo plano frente al proceder de la historia y a los derechos de la astucia de la razón. Vale la pena recordar en este punto, hablando del término clave de filosofía hermenéutica, la definición de Vattimo de metafísica como el pensamiento que busca construirse alcanzando un primer fundamento, del cual, en varios modos, deduce toda la estructura de la realidad, mientras la

hermenéutica es, en cambio, aquel tipo de pensamiento que se refiere no a los primeros fundamentos sino a las palabras transmitidas.

De alguna manera, en la búsqueda de una verdad auténtica y religiosa, la razón hegeliana y distintas formas de razón históricas, de filosofía de la historia, han hecho bien al liberar estas cadenas de lo sagrado (en la lectura negativa del mismo). Incluso para el mismo Mancini la obra de Kant ha sido enorme como liberación de una religión puramente cultural a favor de una religión moral y de una religión evangélica. Por ello al filósofo torinés le parece la hermenéutica como la única forma en la que se puede hacer sobrevivir una experiencia religiosa, pues para Vattimo, la hermenéutica es una forma de secularización de lo sagrado en cuanto es la verdadera disolución de lo sagrado como primer y último principio, a favor de un pensamiento capaz de moverse al interior de la tradición que será siempre transmisión de mensajes y palabras heredadas (Vattimo G., 1990).

Otra mirada ofrece la lectura kenótica de un Dios que se da a los hombres, aceptando un cierto perfume de relativismo que había dejado la lectura heideggeriana, que parece esencial al planteamiento Vattimiano (Vattimo G., 2009). De hecho señala esta esencialidad al referirse a este Dios que puede salvar no como una entidad metafísica dada objetivamente como siempre igual que los seres humanos deberían descubrir en una especie de meditación cartesiana en grado de mostrar su indudable existencia. Como ningún ser humano comienza de cero, este tipo de Dios tiene poco sentido o tal vez ninguno si se lee desde la perspectiva heideggeriana del final de la metafísica.

Al contrario, Vattimo se coloca el problema de Dios en una condición histórica determinada aún en un horizonte donde es válido para él hablar de fundamentalismo, pues no obstante el pensamiento cristiano se empeñe por ponerse al día y la misma jerarquía católica cumpla con un esfuerzo notable por leer los signos de los tiempos y hablarle a la humanidad de hoy, no tiene duda que la modernidad es vista fundamentalmente como un enemigo (Vattimo G., 2009).

Incluso retoma el renovado debate entre creacionismo y anti-creacionismo en el cual permanece la afirmación que el Dios de Jesús es el autor del mundo material y la fuente de la ley que lo regula, una suerte de reloj supremo que necesita siempre de un teodicea para explicar no solo los milagros sino porque este Dios permite tantos males en el mundo.

Desde este punto de vista Vattimo asegura que las reflexiones de los teólogos hebraicos después de Auschwitz deberían enseñar a los teólogos cristianos que no solamente Dios puede ser omnipotente y bueno al mismo tiempo, sino que además no se puede pensar en El como el demiurgo platónico, productor del mundo material y responsable supremo de su funcionamiento

(Vattimo G., 2009); igualmente señala que si la iglesia continua a pensar la fe como un depósito de verdades más ciertas que aquellas que han sido demostradas por la ciencia, terminará sucumbiendo en un mundo donde la ciencia y la conciencia de los derechos son un patrimonio cada vez más de todos.

Después de leer a Girard, del que afirma Vattimo, ve las religiones naturales fundadas sobre una concepción victimaria de lo sagrado: cuando explotan graves conflictos al interior de la comunidad, el modo de sanarlos es concentrar la violencia sobre un único chivo expiatorio que en caso contrario debería llegar a todos. Pero a la vez presenta a Jesús, como aquel que viene a morir en la cruz, no como víctima perfecta, tal y como se entendía hasta entonces, sino trae un mensaje nuevo, radicalmente opuesto con las convicciones más profundas de dichas religiones naturales. Lo extraordinario de su revelación (lo sagrado no es violencia sacrificial, Dios es amor) demuestra, entre otras cosas, que él no solamente podía ser simplemente un hombre (Vattimo G., 1994) y el mismo Vattimo utiliza la palabra secularización para referirse a la realización efectiva del Cristianismo como religión no sacrificial, pero haciendo una lectura positiva en la medida en que considera que el Cristianismo es finalmente la religión que abre el camino a una existencia no estrechamente religiosa, en el sentido de una dependencia o vínculo estrecho con la autoridad, y toma como referencia el pensamiento de Gioacchino da Fiore cuando hablaba de la tercera edad de la historia de la humanidad y de la historia de la salvación en la cual emerge con mayor fortaleza el sentido espiritual de la Escritura y de la caridad (Vattimo & Girard, 2006).

Pero no se puede caer en la lectura demasiado superficial del pensamiento del uno o del otro, pues Vattimo se apoya en la tesis del primero para declarar incluso su radical oposición a la estructura eclesial y al mismo cuerpo doctrinal, llegando a la afirmación que es precisamente la conciencia de saberse amado por Dios y la certeza de no tener miedo a la oscuridad la que le permite decir con toda verdad que gracias a ese mismo Dios es ateo, que gracias a ese Dios no es idólatra, que gracias a ese Dios no cree que existan leyes de la naturaleza ni mucho menos existan cosas luego de las cuales no se pueda ir, pues finalmente su credo verdadero se resume en el amor a Dios sobre todas las cosas y al prójimo como a sí mismo (Vattimo & Girard, 2006).

Allí está incluso definida su ética, ese principio de ciudadano democrático según el cual su deber esencial es salvar su alma y su libertad, lo que es sinónimo de estar informado, de convenir, de hacer leyes en las cuales exista un acuerdo social, con respeto recíproco en nombre de la caridad (Vattimo & Girard, 2006).

Sin embargo, en palabras de Vattimo, parece difícil escapar de la lógica de la secularización como continuación de la acción salvífica de la revelación cristiana si se acepta el análisis Girardiano de lo sagrado natural como violencia, del sacrificio como victimización de un cabro expiatorio sobre el cual se descargan las expresiones crueles de la crisis mimética. Ha sido objetado que la idea del sacrificio como violencia no contempla la idea del auto-sacrificio.

Jesús es al mismo tiempo víctima y sacerdote: por lo tanto, se dice, no padeció la violencia de ningún otro, se la auto infringe por amor, escapando de este modo de la lógica sacrificial descrita por Girard (Vattimo G., 2002).

A esta objeción, aclara muy bien Vattimo, no parece difícil responder al menos de dos modos:

- a) Que por amor a los hombres Jesús deba sacrificarse, sea por una decisión libre, hecho que se comprende solo si se admite del mismo modo que un sacrificio sea exigido. Si la remisión de los pecados exige un sacrificio, la lógica victimaria queda entonces confirmada, el Dios que exige esta “justa” satisfacción se puede pensar entonces como el Dios violento de las religiones naturales.
- b) Si el sacrificio libre de Jesús está inspirado en algo más que la lógica victimaria, se deberá tomar entonces seriamente la idea que esto pueda valer como ejemplo de salvación en la *Kénosis*. No salvación a través de la *Kénosis*, ya que si la gloria se alcanza solamente mediante la humillación y el sufrimiento estaríamos nueva y plenamente en la lógica victimaria. La *Kénosis* no es un medio de rescate, es el rescate mismo (Vattimo G., 2002).

Dios, según el filósofo torinés, no se hace hombre para convertirse en una víctima adecuada en reparación de los pecados, sino para revelar que el mecanismo victimario, del sacrificio, que caracteriza las religiones naturales es de hecho algo muy primitivo, bárbaro, una invención funcional para la constitución de una sociedad ordenada que tiene necesidad de descargar la violencia sobre una víctima, el chivo expiatorio, propiamente para impedir que esta haga imposible la vida asociada.

La revelación judeo-cristiana consiste en el anuncio que Dios no es violencia sino amor (Vattimo G., 2009), un anuncio tan escandaloso que lleva

a Cristo hasta la muerte, es un anuncio totalmente tan fuera de sí que solo podría venir de un Dios encarnado.

Sin nihilismo no se puede reasumir de una tesis que afirme que no existe la verdad. En este sentido el mismo Vattimo sostiene que el anuncio de Nietzsche según el cual Dios ha muerto no es una profesión de ateísmo como si dijese Dios no existe.

Una tesis de este estilo: la no existencia de Dios, Nietzsche no la puede enunciar pues si no la pretendida verdad absoluta de la misma valdría entonces para él como un principio metafísico, como una estructura verdadera de lo real que tendría la misma función del Dios de la metafísica tradicional; esta afirmación de la muerte de Dios para Nietzsche significa entonces que no existe fundamento último y nada más (Vattimo G., 2009).

El nihilismo es cristianismo en la medida en que Jesús no ha venido al mundo para mostrar un orden natural sino para destruirlo en nombre de la caridad: amar a tus enemigos no es exactamente aquello que ordena la naturaleza y, sobretodo, no es aquello que normalmente sucede. A este respecto, Vattimo en la obra escrita con Beuchot y Gómez sobre Hermenéutica analógica y hermenéutica débil señala que “El nihilismo que se encuentra inyectado en las venas de la hermenéutica, y lo que va debilitando paulatinamente, se manifiesta en el ámbito de lo social como secularización. Es el nombre que da Vattimo a lo que está ocurriendo en la sociedad postmoderna. Se ha secularizado el Estado, en el sentido que se ha apartado de la religión, y Vattimo mismo cree que la religión debe secularizarse para no ser fuerte sino débil, para estar en verdad del lado de los débiles. De manera que pensamiento débil viene a querer decir que se está del lado de la diferencia, apoyando a los diferentes, a las minorías, y también a los marginados que son mayorías” (Vattimo & Beuchot, 2006). De hecho un efecto positivo del Cristianismo es precisamente la disolución de los absolutos y de la convicción que se pueda conocer la naturaleza humana; en el fondo la misma idea de la creación contradice a la visión de la objetividad y el Dios creador no tiene nada que ver con la racionalidad rigurosa del acto puro aristotélico (Vattimo & Girard, 2006).

La revelación de la conexión entre lo sagrado y la violencia sucede siempre y solamente a través de la encarnación de Cristo, de la *Kénosis*. Lo que significa que la salvación desde el punto de vista Vattimiano es el anuncio que Dios salva a través de un proceso histórico de educación que es al mismo tiempo una revelación y una progresiva reducción de la violencia original de lo sagrado.

La salvación es el proceso histórico a través del cual Dios llama al hombre, ahora y siempre, para desacralizar la violencia y para disolver la de-

finitiva y perentoria reivindicación de la objetividad metafísica (Vattimo & Girard, 2006); la misma Kénosis que distingue Dios del ser metafísico entendido como objetividad, racionalidad necesaria y fundamento (Vattimo G., 2009).

Un Dios diferente del ser metafísico no puede ser más el Dios de la verdad definitiva y absoluta que no admite ninguna diversidad doctrinal. Por ello se le puede llamar un Dios relativista y débil que no revele la debilidad del hombre para afirmarse como omnipotente, soberano, tremendo tal como estaba presentado por la religiosidad natural y metafísica.

Será precisamente esta experiencia de este Dios diferente a la que los cristianos están llamados en un mundo de la explícita multiplicidad cultural y al cual no se le puede oponer sin violar el precepto de la caridad, cuando se piensa lo divino como absoluto y como verdad (Vattimo G., 2009).

La hermenéutica filosófica moderna nace en Europa no solo porque de alguna manera existía de hecho una religión de “libro” que concentraba su atención en la interpretación, sino porque esta religión tiene como base la idea de la encarnación de Dios, concebida, tal como se ha afirmado, como abajamiento, como Kénosis, como debilitamiento. Este acento sobre la Kénosis resuelve incluso el problema que se genera al pasar de la visión plural aristotélica, inseparable a la referencia basilar de la sustancia, a la visión profética paulina, que sin lugar a dudas, según Vattimo, evoca la superación dialéctica hegeliana.

Por ello su llamado a este nuevo filón de pensamiento que, al lado de la sujeción a la corriente de la metafísica objetivista, permite contar con otra mirada, y que no duda en llamarlo “Joaquimista”, pues precisamente ha sido Gioacchino da Fiore, hablando de la tercera edad de la historia de la humanidad, a precisar como reino del Espíritu aquel en el que emerge cada vez más y con mayor fuerza el sentido espiritual de la Escritura y en el que la caridad asume el puesto que antes ocupaba la disciplina (Vattimo G., 1994), y por lo mismo, cada vez menos ligada a las definiciones dogmáticas y a la observancia disciplinaria estrecha.

Precisa de hecho el Prof. Mantovani que Vattimo considera de la misma forma que el nacimiento del Monaquismo benedictino constituía para el Abad Calabrés el signo de la edad del Espíritu, del mismo modo es preciso referirse hoy propiamente a la secularización del pensamiento y de la sociedad moderna que constituye el sentido del final de la metafísica y del descubrimiento del ser como evento y como destino del debilitamiento” (Mantovani, 2004-2005).

La apertura al sentido de la encarnación como teoría de la realidad y de la verdad radicalmente histórica es una de las tareas propuestas en toda

la filosofía Vattimiana, y para ella no es necesario ni el salto a la fe ni a la razón, pero si un reconocimiento recíproco de la mutua anticipación y pre-ámbulariedad interpretativa. De hecho Vattimo pone en más de una ocasión en estrecho contacto teología y hermenéutica generando un verdadero estímulo para afrontar desde lo teórico el tema de la circularidad de las relaciones entre las dos ciencias como lo propone incluso el magisterio de la Iglesia (JP II, 1988).

Ciertamente cuando Vattimo habla de la encarnación, en sus palabras, habla de un Dios que se ha hecho humilde, débil y pobre. El cristianismo más ortodoxo en cambio ha pensado siempre que Dios se ‘travestía’ para enseñarnos; cierto que los términos que Vattimo usa para señalar esta cuestión son brutales y, en este sentido, como él mismo lo señala, incorrectos: todavía en aquel modo de concebir la encarnación se piensa siempre a una trascendencia que permanece idéntica a si misma mientras asume un vestido humano... Y también aquellos que no sostienen la concepción victimaria de la encarnación, creen al menos en el sentido de la revelación que en la encarnación se realiza como si Jesús hubiese venido para “hacernos saber que...”. Yo en cambio, más allá que dudar de la lectura victimaria, dudo también de la lectura gnóstica y cognoscitiva”. Y agrega igualmente que cree que la trascendencia divina se presenta como una trascendencia siempre al punto de disolverse cuando se da a cada uno, porque se da a cada quien para disolverse, no para mantenerse como tal y tener a cada uno lejanos... Existe entonces una trascendencia en el sentido que cada día debe descubrirse otras maneras en las cuales Dios se encarna, es decir, se ‘des-trascendentaliza’ (Vattimo, Sequeri, P. & Rugeri, 2000).

El debilitamiento del ser hacia el cual, según la hipótesis Vattimiana, está orientada la historia de la civilización pareciera entonces poder configurarse como una historia de salvación en cuanto caso que prepara la transferencia de lo real al plano de las cualidades secundarias, de lo espiritual, de lo ornamental; pudiendo agregarse inclusive lo virtual. Si las cosas fueran así se alcanzaría el sentido “espiritual” – no literal – de la Kénosis del verbo divino, quien no se humilla solo para hacer más comprensible sus enseñanzas y para regresar más tarde en toda su plenitud y majestad para preparar una vida eterna prometida solamente para el más allá. Por ello la historia del mundo no es solamente un tiempo de prueba que deba terminar con la destrucción de orden natural y el pasaje a lo sobrenatural (Vattimo G., 2002).

La salvación de la que habla la revelación hebreo cristiana interpretada espiritualmente se configura como un debilitamiento de las pesantes es-

estructuras al interior de las cuales el ser se ha dado en la civilización humana.

Solo entonces el mundo llega a ser la casa del hombre y donde se convierte en espíritu. Espíritu incluso como *pneuma*, soplo, mínimo aliento que se percibe y su mueve apenas en el aire que nos circunda (Vattimo G., 2002). Esta espiritualización para Vattimo no dista mucho de la autoconciencia desplegada del espíritu absoluto de Hegel o de la humanidad des-alienada de Marx. De las dos esta imagen de salvación, la idea de espiritualización Vattimiana, acentúa el aspecto estético no solo como armonía alcanzada.

Estético, como término, para Vattimo indica entonces un estado de la realidad en el que esta pierde sus rígidos contornos colocándose sobre un plano en el que no se puede distinguir fácilmente de la fantasía, que para el filósofo puede bien llamarse 'lo poético'. Incluso citando a Herbert Marcuse recuerda como la idea del debilitamiento reclama la atención sobre el hecho que hoy la humanidad dispone de la posibilidad para comenzar a realizar el reino de los sentidos. La misma simultaneidad con la cual el mundo de la comunicación generalizada coloca a disposición todo aquello que la cultura humana ha producido y produce en una especie de museo imaginario, orienta en la misma dirección.

Si hoy no se acoge el llamado de emancipación estética que la nueva condición de existencia nos propone es solamente porque se está todavía demasiado apesadumbrados tanto de la literalidad de los textos sacros como de la literalidad de la materialidad del mundo, de las necesidades insatisfechas y de las injusticias en la distribución de los bienes indispensables a la vida (Vattimo G., , 2002).

Por todo lo anterior es que Vattimo fija una postura religiosa aceptando que Jesús viene de Dios, porque las cosas que dice son de verdad de origen divino, es decir, son de verdad lo mejor, lo más divino que ha encontrado en su vida, declarando que aquello que lo impresiona es la perfección de su mensaje, mucho antes y mucho más que sus milagros. Y, con Schleiermacher, acepta el hecho que Jesucristo sea el hombre que ha realizado lo mejor posible la cercanía y el sentido de dependencia de Dios: Jesús sería el ejemplo más grande, bajo este perfil, y la salvación vendría del contacto histórico-sacramental con El (mediante el Evangelio, el culto) (Vattimo, Sequeri, P, & Rugeri, 2000). Y añade que cree en la divinidad de Jesucristo sobre todo por aquello que Él le ha dicho, incluso pudiendo admitir que Él ha resucitado sobre la base del hecho que todas las demás cosas que dice son tan atrayentes que no podría no creerle (Vattimo, Sequeri, P, & Rugeri, 2000).

4. “Más allá de la verdad”: una lectura latinoamericana

Uno de los calificativos o apellidos más complejos y polémicos en la geografía global contemporánea, para el que San Juan Pablo II llamara el Continente de la Esperanza,⁸ es el de Latinoamérica.

Ya en las primeras páginas de un trabajo crítico y rico en reflexiones - que por no ser una obviedad, se considera importante citar un texto, un poco extenso, del mismo - que publicara el abogado Pedro Agustín Díaz (1983) denominado *Latinoamérica, hiel y miel*, señala que “Latinoamérica suele ser el argumento de una novela, la inspiración para un poema, el ítem de un anuario estadístico. (...) lo que me impone a tomar una pluma es una situación de “tener que comunicar”, circunstancia esta ante la cual nos hallamos los humanos con relativa frecuencia. (...) Latinoamérica empieza a ser una realidad cuando se conoce a los latinoamericanos, y esto no ocurre en Latinoamérica.

Sólo nos descubrimos cuando otras culturas nos revelan ecos de nuestros caracteres. (...). Cuando con perspectiva foránea se va más allá de la intuición para analizar lo latinoamericano, se puede hasta concluir que Latinoamérica no existe. Entonces podría suceder lo que Zalamea (1966) (citado por Díaz, 1983) se ha empeñado en ilustrar a los europeos, y sentenciaremos que la “América Latina no pasa de ser otro supuesto superficial, otro mito engañoso que podría apreciarse en toda su trivialidad en cuanto se analicen los resultados de los cuales se deriva la situación actual”. Y la verdad de este continente o fracción del mismo es la verdad que encarnan sus habitantes. Es la verdad que algunos han descrito como Eduardo Galeano en: *Las venas abiertas de América Latina* (1971), Marcel Niedergang con su trabajo de *Las veinte Américas Latinas* (1962), Regis Debray con su ensayo *Revolución de la revolución* (1965).

De la misma forma como se han desarrollado propuestas en distintas direcciones de pensamiento latinoamericano (incluso ontologías, metafísicas y teologías) se encuentra una producción literaria que se podría considerar anti-latinoamericana como el trabajo de Salvador de Madariaga en *Presente y porvenir de Hispanoamérica* (1959), o los calificativos de Julián

8 San JUAN PABLO II, en múltiples ocasiones ha expresado que América Latina es el Continente de la Esperanza. Entre ellas, se cita: *Ceremonia de Bienvenida en visita pastoral a Río de Janeiro y Argentina*, 11 Junio de 1982; *Despedida visita pastoral a Colombia, Barranquilla*, 7 de julio de 1986; *Encuentro con los jóvenes antes de la Jornada Mundial de la Juventud*, 11 de abril de 1987; *Encuentro con los Obispos Latinoamericanos*, 9 de octubre de 1992; *Plenaria de la Pontificia Comisión para América Latina*, 23 de mayo de 2001.

Marías que describen un nacionalismo estrecho o provincialismo que se cultiva al interior de dichos estados independientes que no son sociedades suficientes, o José Carlos Mariátegui con los *Siete ensayos de interpretación de la realidad peruana* (1928) afirmando tajantemente que no habrá salvación para Indoamérica sin la ciencia y el pensamiento europeo u occidental... incluso el mismo Borges llega a escribir que “la tradición latinoamericana es lo universal. Precisamente la ventaja que le llevamos a Europa es que un europeo no es un europeo, es un inglés, es un noruego, es un francés. En cambio nosotros podemos aceptar todas las culturas precisamente por el hecho que nuestra tradición es pobre, así que estamos obligados a ser hospitalarios” (Borges, 1981).

Fiel reflejo de lo anterior puede ser el pensamiento Hegeliano que describiendo la inferioridad de la raza inferior incluso la misma geografía le parece inmadura: “la fauna latinoamericana posee leones, tigres, cocodrilos que tienen similitud con las especies del viejo continente, pero que son, desde todo punto de vista, más pequeños, más débiles y menos poderosos” (Pérez, 2013).

El magisterio de la Iglesia, adalid de la verdad en clave latinoamericana, en su III Conferencia General del Episcopado Latinoamericano celebrada en Puebla, México, en 1979, continuando y desarrollando el espíritu y las declaraciones de la II Conferencia celebrada en Medellín en 1968, describe y enumera de forma descarnada y dramática el corazón y el rostro de quienes habita este continente: “...rostros de niños, de jóvenes, de indígenas; rostros de campesinos, de obreros, de desempleados; rostros de marginados y hacinados urbanos; rostros de ancianos, etc.” (Celam, 1979), descripción y constatación que llevara a la Iglesia a una afirmación categórica en una “opción preferencial y solidaria de los pobres” (Celam, 1979), tomando conciencia de la pobreza también como pecado social y estructural.

Una verdad en América Latina es la que declara y celebra la existencia como resultado de la palabra: nacer, culturalmente, es venir al mundo de la palabra, el hombre hace suyo el mundo nombrándolo, apalabrándolo. Ya en los relatos creacionales Dios dice, Dios llama, Dios nombra... y las cosas son... Y el hombre aparece... y, a imagen y semejanza de su Creador, también él, asumiendo su nombre de Adán, ‘puso nombre a todos los ganados, a las aves del cielo y a todos los animales del campo’. Este mismo hombre ha gozado de nombre, ha sido nombrado y también olvidado. Los procesos de conquista y colonia han sido, entre otras cosas, sucesiones de episodios de arrebatar el nombre, de desconocerlo y de renombrarlo... de hacerlo suyo, de poseerlo.

Macondo, ese nombre mítico y eternizado en *Cien años de Soledad* de Gabo, de quien el escritor Peruano Vargas Llosa señalaba que “En los paisajes de Macondo está apresada toda la naturaleza de América: sus nieves, sus cordilleras, sus desiertos, sus cataclismos. También sus dramas aparecen refractados en la vida política y social de Macondo: la historia de la compañía bananera y su presidente, el ufano Mr. Brown que viaja en un tren de cristal y terciopelo, sintetiza el drama de la explotación colonial de América y las tragedias que engendra. No todo es magia y fiesta erótica en Macondo: un fragor de hostilidades entre poderosos y miserables resuena tras esas llamaradas y estalla a veces en orgía y sangre. En los desfiladeros y en los páramos de la sierra de Macondo, hay, además, esos ejércitos que se despedazan y se buscan interminablemente, una guerra feroz que diezma a los hombres y malogra el destino del país, como ocurrió y ocurre todavía en muchos puntos de América” (Vargas Llosa, 1971), es el mismo lugar del que se escribía como allí “el mundo era tan reciente que muchas cosas carecían de nombre, y para mencionarlas había que señalarlas con el dedo” (García Márquez, 1970), hasta el mismo mundo en cuanto tal carecía de nombre y será en el sueño de José Arcadio Buendía en el que se lo llamará: Macondo (Marquinez Argote, 1982).

Tampoco los sucesivos nombres, como lo recuerda Marquinez Argote, han sido fruto de decisiones propias sino, por el contrario, ecos de realidades “allende”: Indias (las buscadas), América (la de Vespucio), Latinoamérica.... resultado todas del insomnio y el olvido macondiano.

Allí mismo, en esa emotiva metáfora de patria y de continente, de modo premonitorio, relata el Nobel Colombiano que llega a Macondo Don Apolinar Moscote, “una autoridad que mandó el gobierno”, y lo primero que hace es alquilar un pequeño cuarto con puerta a la calle, coloca una mesa y una silla y “calvó en la pared un escudo de la república que había traído consigo, y pintó en la puerta un letrero: Corregidor” (Marquinez Argote, 1982). Obviamente no era de esperarse nada distinto, como esas verdades que saltan a la vista, llamadas de Perogrullo, verdades latinoamericanas – también vattimianas – sino que el Corregidor ordenara que todas las casas se pintasen de azul para celebrar el aniversario de la independencia nacional.

Y frente a una orden, irracional como esta, impensable como muchas, ilegítima como algunas, estalla el conflicto:

“¿con qué derecho?, le interpela José Arcadio Buendía.

- He sido nombrado Corregidor de este pueblo
- Aquí no hay nada que corregir... de modo que si usted se quiere quedar aquí, como otro ciudadano, común y corriente, sea bien-

venido. Pero si viene a implantar el desorden obligando a la gente a que pinte su casa de azul, puede agarrar sus corotos y largarse por donde vino

- Quiero advertirle que estoy armado, replica el Corregidor” (García Márquez, 1970)

Parte de esa verdad es la realidad de millones de jóvenes latinoamericanos que están fuera del mercado del trabajo, y al mismo tiempo fuera del sistema educativo. Las estimaciones indican que esa es la situación del 23,6% de los jóvenes de 15 a 29 años de edad, uno de cada cuatro jóvenes son por ende excluidos sociales. La categoría de exclusión tiene una dimensión económica. Implica que no reciben ingresos o lo hacen muy esporádicamente, con lo que tienen serias dificultades de supervivencia. Significa que no logran iniciar una vida laboral, con lo que no están expuestos a experiencias de aprendizaje y crecimiento productivo. Al mismo tiempo su red de relaciones posibles se estrecha fuertemente dado que el trabajo es un lugar clave para nutrirla (Sen, 2007).

La situación del joven rural suele ser otra expresión de los callejones sin salida. Las tasas de pobreza rural de la región superan ampliamente a las urbanas. Los jóvenes rurales se incorporan a más temprana edad que los urbanos, hecho que incide en sus posibilidades educacionales. Los niveles de deserción y repetición escolar son mayores... situación que genera una expulsión de jóvenes rurales hacia las ciudades donde les resulta difícil insertarse por su escaso bagaje educacional y porque sus experiencias son muy diferentes de las competencias que están demandando los mercados de trabajo urbanos (Sen, 2007).

La idea economicista en la que se ha educado a la región durante años dice que lo que cuenta son los factores macroeconómicos, pero el desarrollo no está asociado exclusivamente con estos indicadores. Las investigaciones pioneras de Robert Putnam y de James Coleman, reseñadas en el texto de Amartya Sen, mostraron como existen distintos factores extraeconómicos que pesan fuertemente en el desempeño de los países en términos de progreso económico y tecnológico, y en la sustentabilidad del desarrollo. Se les llama entonces capital social y todos tienen que ver con la cultura (Sen, 2007).

Este capital social, a seguir el texto, tiene al menos cuatro dimensiones: la primera es el clima de confianza en las relaciones interpersonales; en qué medida la gente confía unos en otros en una sociedad. La segunda es la dimensión de la asociatividad como la capacidad que tiene una sociedad para construir formas de cooperación desde las más elementales, como cooperar con el vecindario para hacer cosas juntos, hasta las más elaboradas

como ser capaces de hacer una gran concertación nacional sobre el modelo de desarrollo.

El tercer componente es la conciencia cívica, es decir, cómo la gente actúa frente a todo lo que es de interés colectivo, desde cuidar los prados hasta pagar los impuestos. El cuarto y último componente son los valores éticos predominantes en una sociedad (Sen, 2007).

El ser humano está hecho para la igualdad, el texto bíblico es terminante. Es el monoteísmo bíblico en el que hay un solo Dios para todo el género humano, idea que excluye cualquier forma de racismo, de xenofobia o de cualquier intento de discriminación. Pues bien, cuando se deteriora la condición económica y de justicia, cuando Gini está en aprietos, la sociedad lo resiente en sus valores evidenciados en elevados niveles de pobreza, deterioro de capital social, pérdida de credibilidad y confianza, o ¿cómo se explicaría el hecho que América latina produzca tres veces el volumen de alimentos respecto a su población actual y a la vez subsista uno de los niveles de desnutrición más elevados?

Verdades que gritan y claman al cielo como lo proclamaba Monseñor Romero, verdades que viven y construyen cotidianas historias de muerte, de desarraigo, de sin salida y sin sentido... de “noches oscuras” en las que aún Dios pareciera desaparecer de la realidad misma.... Verdades de “heridos de muerte. De los que creen que han perdido toda su herencia: lengua, religión, costumbres, creencias. Solo les queda un cuerpo y un alma a la intemperie, inerte ante todas las miradas. Su disfraz lo protege y al mismo tiempo lo destaca y aísla, lo oculta y lo exhibe” (Díaz, 1983).

Incluso verdades hechas relatos por sus propios protagonistas: “a la panadería llegaban los guerrilleros y dejaban las armas ahí, a nuestra vista. A mi hermano le decían: venga chino, mire, tóquela, está bien bacana, ¿sí o no?, y también gastaban lo que uno quisiera. Yo tenía once años cuando me mandaron como tres guerrilleros, bien buenos, uno de civil y dos uniformados; llegaban cada día a conquistarme (...) los amigos que si se fueron, estudiaron conmigo quinto de primaria. A muchos ya los mataron. Otros están allá o no se sabe nada de ellos. Sé que tres están muertos...” (AAVV, *Tácticas y Estrategias para contar*, 2010).

Es el tema de la verdad arrogante, la verdad “fuerte” que, desconociendo una cultura, una realidad, un pueblo, subyuga, impone, exige, uniforma, elimina. Leyendo y entendiendo a Vattimo, a sus partidarios y opositores, y releýéndolo en clave de este continente su “debilidad” adquiere otro sentido.... Algunas de sus afirmaciones problemáticas quedan re-significadas, pues este como pocos lugares de la geografía del mundo requieren y merecen una nueva interpretación. Ya el esfuerzo de escritores y poetas –

verdades estéticas – ha trasegado parte del camino, ya profetas, algunos “mártires”, de la Iglesia latinoamericana han dejado sus huella, su sangre y sus vidas, como testigos indelebles de la materialización de la *Kénosis* reveladora, como anuncio y aseveración de ese Dios que acompaña, que hace presencia, que habita y reside en el seno de la comunidad, que no tolera la mentira ni la injusticia, que defiende la verdad pues El mismo es la verdad.

Sin forzar, solo re-colocando (re-nombrando, re-creando) las letras de la misma frase, aparece o se revela tan divina verdad:

“Quid est veritas”... est vir qui adest.

BIBLIOGRAFÍA

- AAVV. (2008). *Vangelo e Atti degli Apostoli*. Milano: Edizioni San Paolo.
- AAVV. (2010). *Tácticas y Estrategias para contar*. Bogotá: Centro de competencia en comunicación para América Latina FES.
- Borges, J. (18 de Octubre de 1981). Conversando con Borges. *El Tiempo*, pág. 3.
- Celam. (1979). *Documento de Puebla*. México: CELAM.
- Díaz Arenas, P. A. (1983). *Latinoamérica, Hiel y Miel*. Bogotá: El Buho.
- García Márquez, G. (1970). *Cien años de soledad*. Buenos Aires: Sudamericana Ed.
- Giorgio, G. (2006). *Il pensiero di Gianni Vattimo*. Milano: GrancoAngeli.
- JPIL. (1988). *Fides et Ratio*. Ciudad del Vaticano: CEV.
- Mantovani, M. (2002). *Sulle vie del tempo*. Roma: LAS.
- Mantovani, M. (2004-2005). Gioacchino da Fiore nel pensiero di Gianni Vattimo. *Florensia*, 97-122.
- Marquinez Argote, G. y. (1982). *El hombre latinoamericano y sus valores*. Bogotá: Editorial Nueva América.
- Pérez Cortez, S. (2013). La razón en la historia. Hegel, Marx, Foucault. *Signos Filosóficos*, 414.
- Rorty, R. (2004). *La filosofía e lo specchio della natura*. Milano: Bompiani.
- Schiciermacher, E. (1947). *Discorsi sulla religione e Monologhi*. Florencia: Sansoni.
- Sen, A. y. (2007). *Primero la Gente*. Barcelona: Deusto.
- Vargas Llosa, M. (1971). *Gabriel García Marquez: historia de un deicidio*. Barcelona: Barral.
- Vattimo, G. (1985). *La fine della modernità*. Milano: Garzanti.
- Vattimo, G. (1986). *Credere di Credere*. Milano: Garzanti.
- Vattimo, G. (1988). *Le mezze verità*. Torino: La Stampa.
- Vattimo, G. (1990). *Filosofia al presente*. Milano: Garzanti.
- Vattimo, G. (1991). *Etica de la interpretación*. Buenos Aires: Paidós.
- Vattimo, G. (1994). *Oltre l'interpretazione*. Roma: Laterza.

- Vattimo, G. (2002). *Dopo la Cristianità. Per un cristianesimo non religioso*. Milano: Garzanti.
- Vattimo, G. (2006). Historicidad y diferencia. En torno al mesianismo de Jacques Derrida. *Solar N. 2 A. 2*, 123-137.
- Vattimo, G. (2009). *Addio alla Verità*. Roma: Meltemi.
- Vattimo, G. (2009). *Ecce Comu. Cómo se llega a ser lo que se era*. Buenos Aires: Paidós.
- Vattimo, G., & Antiseri, D. (2008). *Ragione filosofica e fede religiosa nell'era post-moderna*. Catanzaro: Rubbettino.
- Vattimo, G., & Beuchot, M. y. (2006). *Hermenéutica analógica y hermenéutica débil*. México: UNAM.
- Vattimo, G., & Dotolo, C. (2009). *Dio: la possibilità buona, un colloquio sulla soglia tra filosofia e teologia*. Catanzaro: Rubbettino.
- Vattimo, G., & Girard, R. (2006). *Verità e fede debole?* Massa: Transeuropa.
- Vattimo, G., & Paterlini, P. (2006). *Non essere Dio*. Torino: Aliberti.
- Vattimo, G., Sequeri, P. & Rugeri, G. (2000). *Interrogazioni sul cristianesimo*. Roma: Fossano.
- Zalamea, J. (Agosto de 1966). Problemas de la cultura Latinoamérica. *Arco N°70*.

Este libro se terminó de imprimir en:
La Editorial Artes y Letras S.A.S. para la Editorial EAFIT
Medellín, noviembre de 2017
Fuente: Garamond Premier Pro

