

Reflexiones Organizacionales

DE HUMBERTO MATORANA

DEFINICIONES

Conversación:

entrelazamiento en el lenguaje y en la emoción en el que tienen lugar todas las actividades humanas.

Emoción: Dinámicas corporales que especifican las acciones que un animal, incluidos los seres humanos, pueden realizar en un instante específico.

Emocionar: fluir de un dominio de acción a otro en la dinámica del vivir.

LIBROS Y OTRO MATERIAL

- (*) Esta reflexión está basada en material y texto tomado de: H. Matorana y G. Verden-Zöllner, "Amor y juego: fundamentos olvidados de lo humano", ITC, Santiago de Chile, 1997.
- Pueden consultar la bibliografía completa y su contenido, en forma de enciclopedia, [aquí](#).
- Su sitio oficial está [aquí](#).

IMPLICACIONES PARA LA ORGANIZACIÓN

- La dirección es quien puede cambiar el emocionar en la organización y, por tanto, generar nuevas conversaciones y dominios de acción.
 - Emociones como el resentimiento, la resignación y la desconfianza establecen espacios para acciones no productivas.
 - La cultura, como un red cerrada, es la que determina qué se puede lograr en una organización.
 - Toda conducta está determinada por una emoción particular e identificable.
 - La pregunta fuerte es: ¿por qué la gente hace lo que hace?
- Te agradeceré me compartas tus reflexiones sobre estos puntos y otros que consideres de tu interés.

El amor es, hablando biológicamente, la disposición corporal bajo la cual uno realiza las acciones que constituyen al otro como un legítimo otro en coexistencia con uno. El amor es la emoción que funda el fenómeno social. - [H. Matorana](#).

Cultura y juego

Estamos terminado este año 2010, año en el que hemos conmemorado eventos importantes en nuestra vida nacional. Al final de cada año, conmemoramos también, en medio de una gran fiebre comercial, el nacimiento de Jesús.

En este número, planteo algunas reflexiones, derivadas del pensamiento de Humberto Matorana, sobre cultura y juego, teniendo como referencia las conmemoraciones mencionadas.

Veamos los siguientes puntos(*):

- Una cultura es una red cerrada de conversaciones.
- El cambio cultural ocurre como un cambio de conversaciones en la red de conversaciones que la comunidad que cambia vive.
- El cambio surge, se sustenta y mantiene, en el cambio del emocionar de los miembros de la comunidad que cambia.
- Una nueva cultura surge de una dinámica sistémica en la que la red de conversaciones que la comunidad en cambio cultural vive, cambia guiada y acotada precisamente por la nueva configuración del emocionar que comienza a conservarse en el aprendizaje de los niños.
- En la medida que los niños aprenden a vivir el nuevo emocionar y a crecer en él, hacen de este nuevo emocionar el ámbito en que sus propios hijos vivirán y aprenderán a vivir la red de conversaciones que constituye el nuevo modo de convivir.

Los puntos anteriores nos llevar a reflexionar sobre algunas de las ideas que tenemos sobre las posibilidades de cambio. Por un lado, mencionamos a la educación como un elemento fundamental; sin embargo, debemos ir un poco más atrás y explorar el juego.

De acuerdo con [Antonio Damasio](#), el juego es una de las cinco motivaciones e instintos básicos; es decir, forma parte de una preparación evolutiva que tiene su origen varios millones de años atrás. ¿Acaso no nos gusta jugar?

Veamos qué es el juego (*).

- Se juega cuando se atiende a lo que se hace en el momento en que se hace.
- El juego no es una preparación para nada y requiere inocencia; es vivido sin otra intención que su realización.
- Perdemos la inocencia cuando dejamos de atender lo que hacemos para

comenzar a atender las consecuencias (¡vamos a ganar!).

- El niño adquiere su conciencia social y su conciencia de sí solamente en tanto crece en conciencia operacional de su corporalidad; y solo puede hacerlo cuando crece en una dinámica de juego con la madre y el padre en la cual sus cuerpos se encuentran en una total aceptación mutua al tocarse, al escucharse y al verse en el presente, en una dinámica de interacciones de confianza mutua total.

Ahí están los elementos. Como sociedad hemos aprendido una forma de conversar fundada en la desconfianza, en la no aceptación del otro, en el poco respeto por lo diferente.

Cuando hablamos de educación, lo hacemos con una óptica pragmática y funcional: pensando siempre en el futuro y olvidando el desarrollo de los niños como seres humanos amorosos, física, emocional e intelectualmente bien integrados.

Tal vez debemos reflexionar que los niños obesos lo son porque no aprendieron a comer sanamente, no por la llamada comida chatarra. Que el *bullying* es un síntoma de una falta de conciencia social que no se aprendió en el juego con mamá y papá. Que las adicciones son, también, síntomas de algo más profundo como puede ser la falta de aceptación de sí mismo.

Si esto sucede en la escuela, no es sorprendente que, más tarde, existan manifestaciones de esta naturaleza en nuestras organizaciones y en la sociedad.

Luchamos contra todo lo que no nos parece adecuado o no nos gusta. La metáfora de la guerra es engañosa: hay enemigos, hay violencia, hay víctimas, hay exclusión, hay ganadores y perdedores.

Desde esta perspectiva, ¿tiene sentido luchar contra la inseguridad, la pobreza, las adicciones? No son cosas, son formas de vivir con raíces profundas.

Es paradójico leer que el juego no es una preparación para nada y, en última instancia, es *la forma* de aprender a convivir de un modo diferente.

Aprendamos a mirar de forma distinta, desarrollemos una nueva mirada; esos son mis deseos para esta Navidad y para el año que pronto comenzará.

[Rodolfo Loyola](#)