

Leonardo Veneziani

Hoy nace una nueva revista que decidimos llamar **riti**, con el subtítulo de *revista internacional para la transformación de las instituciones*.

En un contexto en el que abundan las revistas, los sitios web, los blogs y otras formas de expresión del pensamiento, queremos presentarnos de una manera ritual dando a quienes nos leen otra perspectiva: ¿Para qué una nueva revista? ¿Por qué este nombre? ¿De dónde venimos y en qué punto estamos? y ¿A dónde queremos llegar? ¿Qué encontrarán en este número y en los próximos?

¿Por qué esta revista, por qué hacer una nueva?

En una época en la que se persigue constantemente todo aquello que es nuevo, en la que la vida de las empresas y de las organizaciones se alimenta de novedades absolutas que formulan leyes (o en su defecto *jurisprudencia*), alabadas con la rapidez de un relámpago y que con la misma celeridad terminan «Recordado por pocos y leídas por aún menos». Retomando las palabras que Tasso escribió sobre Trissino (T. Tasso *Discorsi dell'arte poetica*, 1587) nos podemos cuestionar sobre cuál es el propósito de fundar una nueva revista.

«Ahora bien; ¿quién era Trissino?» ...

Evidentemente, el deseo a toda costa de la novedad no es el motor para aquellos que todavía leen la *Apología de Sócrates* y encuentran en ella respuestas que pueden actualizarse.

Desde muy joven comprendí la actualidad de Sócrates, cuando el filósofo de las Ciencias Ludovico Geymonat me enseñó muy socráticamente que definir algo de manera asertiva y definitiva bien representa una forma de desorientarse.

Para quien escribe, que comenzó su carrera haciendo investigación y crítica literaria, la imagen que se impone cuando se habla de una revista es la de la creación literaria. En la literatura muchas veces se ha generado lo nuevo readaptando lo viejo y rara vez se parte

de cero. Se ha llegado al punto en que la técnica de *contaminatio* no solo se ha teorizado, sino que se ha empleado ampliamente en la literatura latina. Esta técnica consiste en tomar una trama principal y confundirla con una trama secundaria; ambas utilizadas anteriormente. O, yendo más lejos: ¿cuánto tomó Shakespeare de Boccaccio, o cuántas variaciones sufrió y cuántas veces se replanteó el tema de Don Juan?

Todo esto es para decir que en esta revista hay un distanciamiento con respecto a lo nuevo, a las novedades absolutas y a los creadores de teorías recién concebidas, que nos brinda la oportunidad de descansar en un campo de conocimiento más amplio, más antiguo y que traza una continuidad.

En el fondo ¿qué tienen que ver Descartes y Spinoza con la neurofisiología moderna? Aun así, Damásio, a quien la neurofisiología moderna encarna más que a nadie, eligió a estos autores para dialogar en sus obras e inspirarse en ellos. Y, a fin de cuentas, en una gran empresa que se encuentra frente a un problema de campaña de marketing ¿sería más apropiado traer a colación tres referentes muy recientes y de dudosa profundidad intelectual, o el debate entre Descartes y Leibniz *sobre el cómo y el por qué*?

Por lo tanto, se trata de una revista que no está cegada por su disciplina y descubrimiento, sino de un lugar de encuentro y diálogo sobre diferentes saberes.

Así pues, antes que todo esta es una revista interdisciplinaria y transversal. La idea de esta revista nació el día en el que algunos de nosotros nos preguntábamos dónde y cómo proponer nuestros artículos ante una publicación. A pesar de nuestros incesantes esfuerzos no logramos encontrar un canal que nos hiciera sentir cómodos y nos diera la suficiente confianza como para dirigirnos a nuestro público. Estábamos en una situación que podría asemejarse a lo que Lapassade escribió sobre el análisis institucional «este año se le dedican cursos, seminarios y trabajos prácticos en varias universidades. Incluso podemos decir que está de *moda*. Pero ¿dónde ubicarlo? En todas partes y en ninguna. Esta disciplina no puede catalogarse según la antigua división universitaria del conocimiento, así como tampoco el psicoanálisis, como se hace con la historia, la economía, la psicología o la sociología, ya que

el análisis institucional está correlacionado individualmente con cada una de ellas» (G. Lapassade, *L'analyse institutionnelle*, 1971). Ni siquiera el campo de la psicodinámica puede incluirse en ninguna subdivisión tradicional, especialmente cuando se trata de investigar en el ámbito de las organizaciones.

Para nosotros era importante seguir el sentido de la reflexión ante aquellos que nos inspiraron en nuestros caminos, por terminología, campo de estudio o comportamiento con respecto a la sociedad. El resultado es esta nueva revista; una revista interdisciplinaria gracias a su naturaleza transversal, tal y como siempre lo ha requerido nuestro ámbito de estudio: las organizaciones. Hablar de empresas, gestión, liderazgo, psique, emociones y relaciones de poder significa estar en todas partes y en ninguna a la vez.

¿Y el nombre?

Durkheim nos habla de los ritos: un rito para existir necesita una tribu que lo respete y un mito que lo acredite (E. Durkheim, *Les formes élémentaires de la vie religieuse*, 1912). Este tema fue ampliamente estudiado por Claude Riveline (C. Riveline, *La gestion et les rites*, 1993). En gran medida esta tríada se explica por sí misma. Son muchos los motivos que nos llevaron a adoptarla para el nombre de la revista. En primer lugar, cada elemento es atribuible a las tres dimensiones (psíquica, política y espiritual) heredadas de la tradición del Tavistock Institute. En segundo lugar, el mito es el elemento que hace que el individuo y la tribu supriman los traumatismos con el fin de continuar su vida y, en la medida de lo posible, transformarse a partir de ahí. Todo esto se logra a través del rito (E. Enriquez, *L'Organisation en analyse*, 1992). Finalmente, la profundización de Riveline pone este triángulo (irracional) en estrecha interdependencia con un segundo triángulo (racional): los métodos, la razón y los equipos. Lo racional y lo no racional convergen. Cuando el primero pierde su significado, el segundo rápidamente lo releva. La relación entre los dos triángulos se presenta de la misma manera, por tanto, de la relación que existe entre las emociones y la tarea primaria de Bion: la relación es lo que propicia la salida de la dimensión emocional y facilita el trabajo del grupo.

La tarea de quienes se dedican a la psicodinámica es precisamente trasladar lo indecible al interno del grupo para que así este consiga trabajar en su objetivo principal y más nada.

Los ritos son un medio, justamente lo que quisiéramos que fuese esta revista.

¿Y el subtítulo?

El subtítulo narra nuestra historia, relata de dónde venimos.

En primer lugar, de Wilfred R. Bion y de la tradición de las *dinámicas de grupo*. En esta tradición están inscritos Kurt Lewin, Elliott Jaques, Pierre Turquet, Isabel Menzies e inclusive A. Kenneth Rice, Eric Miller y muchos otros. También otras escuelas aportaron a la estructuración de nuestro horizonte. Quien escribe tuvo a Renaud Sainsaulieu como profesor en Sciences-Po, y con él nuestro enfoque se enriqueció gracias al método francés de la sociología de las organizaciones, junto con Crozier y muchos otros. De aquí proviene el enfoque y la mirada que adopta la institución, el cuestionamiento sobre sus disfunciones y sus modalidades, el descubrimiento de los ritos que, en efecto, ocultan la eficiencia de la organización. Estos dos mundos trajeron consigo el análisis, la comprensión y las hipótesis de trabajo. Pero esto aún no era suficiente. Para algunos *turineses* lectores de Gramsci, seguía sin resolverse la cuestión de cómo dichas organizaciones o instituciones pueden transformarse para lograr el propósito de reducir sus disfunciones y, por ende, sus sufrimientos.

Es así como, un año después de la reunión con Sainsaulieu, se concreta el encuentro con David Gutmann, quien compartía el mismo interrogante que estaba a punto de resolver para la época de 1990 sobre la transformación.

Lo que queremos escribir, y el lector lo habrá comprendido, es una historia de influencias y posteriores contaminaciones.

Pero avancemos de manera ordenada. Sin duda Bion no empieza de cero ni mucho menos; pero es él quien define su punto de partida de forma clara. Todo aquello que Freud identificó mas no explotó, se convierte en el punto de partida de Bion cuyas influencias kleinianas son evidentes para todos (S. Freud, *Psicología de las masas y análisis del yo*, 1921; Bion, *Experiences in*

Groups, 1961). Así mismo, sin el encuentro con el bagaje teórico de Elliott Jaques, las obras de Isabel Menzies no hubiesen podido realizarse.

Fue especialmente Gordon Lawrence quien trajo a Francia la obra de Tavistock y las *relaciones de grupo*, obra en la que ya había dejado su sello personal. Fue a partir de este encuentro que David Gutmann creó la escuela francesa que desde los años '90 se denominó escuela de la transformación institucional. Incluso, más allá de los hechos anteriormente mencionados, nos encontramos ante una gran y dichosa *contaminatio*. Él tuvo la capacidad de combinar con gran perspicacia un entramado principal (la tradición del Instituto Tavistock y, en general, la obra sobre la vida inconsciente de los sistemas) con una trama secundaria (el enfoque de la prospectiva como contribución filosófica de Gaston Berger, ciencia del *hombre del futuro*, cuyo campo de investigación es el del cuestionamiento sobre posibles futuros; enfoque con el que comenzó a desempeñarse como consultor). En otras palabras, a la comprensión de las dinámicas de grupo y las organizaciones, se suma el interrogante sobre el cambio y la adaptación a éste por medio de una palabra que en la actualidad es muy común a todos pero que en aquella época era menos usada: transformación. Así es que gracias a la Ifsi se desarrolla la escuela de la transformación institucional a la que, junto a David Gutmann y Jacqueline Ternier-McConnico, participaron y contribuyeron muchos compañeros, entre ellos Jean van der Rest, Ghislaine Lambert-Focroulle, Jean-François Millat, Christophe Verrier, Brenda Dean, Erica Stern, Louise Edberg, quien escribe y muchos más.

De esta manera, Sainsaulieu y Gutmann se convirtieron en parte del bagaje de Motus; el primero mediante sus obras, a causa de su fallecimiento, y el segundo por medio de la práctica

Otras contaminaciones, además de estos dos escenarios principales que enriquecen nuestra reflexión y que podríamos llamar escenarios secundarios, son: la citada escuela de análisis institucional de Lapassade y Lourau, el sociopsicoanálisis de Gérard Mendel, las obras de Eugène Enriquez, o el enfoque muy similar del socioanálisis de Elliott Jaques, o incluso el enfoque de

psicología social de René Kaës.

Para una revista italiana y turinesa, lo recordamos, el campo de la transformación no puede concluirse sin mencionar las reflexiones y el pensamiento de Gramsci y la cuestión ubicua relacionada con la transformación de la sociedad. En definitiva, nosotros también nos hemos inspirado en las confluencias y contaminaciones, pero al mismo tiempo creamos las nuestras con gran sencillez y estamos abiertos a posteriores fertilizaciones externas.

El grupo italo-francés que le dio vida a Motus formó parte de la transformación institucional y de Ifsi durante años. El proyecto **riti** requirió de un distanciamiento entre ambas instituciones.

Cuando los amarres se disuelven, aquellos que se van llevan consigo reflexiones, pensamientos y recuerdos. Quienes permanecen en el muelle alimentaron a los que navegan, mientras que aquellos que enfrentan el mar abierto a cambio alimentaron a quienes se quedan.

Lo correcto es que la definición de transformación institucional se quede con quienes la concibieron. Así que, para lo que nos concierne, preferimos hablar de la transformación de organizaciones e instituciones, eligiendo un campo de observación más general de la dichosa intuición de David Gutmann, con la esperanza de seguir ampliando el campo y conservar su transversalidad.

Todos cargamos con algo, decía yo. Después de treinta años de unión con David Gutmann, de los cuales los últimos (casi) 20 de trabajo conjunto, cargo con mi aprendizaje y una que otra enseñanza, incluyendo, en su presencia, la de la humildad.

¿A dónde queremos ir?

Llegar a este día no fue fácil; sin duda a causa de nuestras limitaciones, o porque crear un prototipo es mil veces más difícil que seguir algo que ya existe. Pero evidentemente esta no es la única razón. El nacimiento del primer número estuvo acompañado de dificultades relacionadas con artículos censurados por academias o *retenidos*; artículos que no se recibieron o nunca se terminaron debido a sutiles inquietudes, por algún problema de salud, por desacuerdos y separaciones, y como tiene que ser (que no nos hagamos ilusiones), incluso por mucha indiferencia.

Una revista siempre crea desconcierto antes que ser una noticia feliz en un ámbito poblado por muchos profesionales y consultores, que en su mayoría ejercen su profesión por separado interactuando eventualmente con la academia, y en un mundo donde la academia, debido a la transversalidad mencionada por Lapassade, lucha constantemente por seguir y codificar. Creemos que esto se debe al hecho de que la transición de una tradición oral a una tradición escrita es traumática y pone en tela de juicio muchas de las cosas que se han dicho, hecho o supuesto. Como diría Le Goff: «Las sociedades cuya memoria social es principalmente oral, o aquellas que están construyendo una memoria colectiva escrita, son las que mejor representan la lucha por el dominio de la memoria y de la tradición» (J. Le Goff, *Memoria*, 1978).

Aspiramos a darle más espacio al conocimiento y menos a la dominación.

Antes que todo, queremos una revista que favorezca la materialización de un encuentro real entre el mundo de la Academia y el de la investigación profesional en materia. El ejercicio de la consultoría siempre ha sido muy importante en la tradición de *las relaciones grupales*. Su propósito es entender los problemas organizacionales y sociales dentro de las organizaciones, explicarlos y (para muchos de nosotros) transformarlos. La investigación académica suele contar con los criterios y consideraciones teóricas para actuar en los sistemas, mas no cuenta con las herramientas prácticas. Así mismo, la práctica de consultoría que habita este ámbito aporta realidad, hechos y conocimiento directo de los sistemas. Sin embargo, no cuenta con la legitimidad teórica para emprender acciones a gran escala o acciones de mayor impacto en el ente empresarial único al que se le ofrece la consultoría.

El encuentro entre estos crea un intercambio que alimenta con aportes y descubrimientos nuevos a quienes trabajan en este ámbito. Además, facilita el acceso a datos relacionados con la realidad que le permite a los investigadores llevar a cabo actividades de consultoría de manera permanente.

El objetivo es que la unión de estos dos mundos favorezca las acciones en una escala con mayor capacidad de impacto.

La elección del idioma es una consecuencia directa de nuestro deseo de apertura. Una publicación en cuatro idiomas brinda una oportunidad de escucha y de atención internacional relevante. Esto propicia el dialogo entre diferentes escuelas de práctica y pensamiento, además de obtener aportes y retornos más diversificados. Como siempre la variedad favorece la innovación e importación de prácticas y descubrimientos que se aplican o conciben en otros lugares y que pueden adaptarse a contextos nuevos. La base de una revista heterodoxa, no normativa y que promueve la reflexión y la implementación de varios descubrimientos en este campo, es precisamente la búsqueda de todo aquello que es diferente. El multilingüismo se convierte en una base para fomentar una globalización construida sobre los pilares de la interculturalidad y de la diferencia de pensamiento, en oposición a un proceso *internacional* monolingüe que apoya una globalización indistinta.

Para el primer número quisimos que los autores gozaran de completa libertad para elegir el tema del artículo. De esta manera conseguimos un conjunto de autores y problemas que provienen de los tres mundos que queremos unir (investigación, consultoría y sociedad), cada uno de ellos abordados desde ópticas metodológicas o desde escuelas diferentes.

Esto también nos ha permitido tener en cuenta los cuatro idiomas en los que queremos publicar a partir del primer número.

Para la época en que nació el proyecto de la revista, el alcalde de Turín era Piero Fassino, y nos pareció significativo traer con nosotros la ciudad, aunque de forma simbólica. Por lo que respecta al tema, puesto que hablamos de instituciones y su transformación, nos quedó claro que era fundamental comenzar con un ejemplo cuya dimensión numérica fuese representativa y nos guiara hacia una reflexión de un nivel al que no acostumbramos a menudo en el mundo académico o de la consultoría. Este es el de la macro; en este se involucra a millones de personas en un proceso transformador. Nace así el proyecto de interrogarse sobre el largo proceso transformador del Partido Comunista Italiano (P.C.I.). Esta investigación, que se compone de una entrevista y un análisis,

ocupó un gran espacio. Fue una elección necesaria: lo macro requiere tiempo, espacio y explicaciones. También preferimos seguir siendo fieles a nuestras raíces. El P.C.I. no nació en Turín, pero Turín representará para este una parte constitutiva fundamental. En Turín se desarrolló el pensamiento de Gramsci y en Turín él fundó la revista “*Ordine Nuovo*” (en 1919).

Gran parte de la historia del P.C.I. se desarrollará en la Turín obrera y en el Piamonte obrero, así como también gran parte del proceso de transformación que se dio a través de la relación con la Fábrica italiana de Automóviles de Turín (F.I.A.T.)

El P.C.I. y la F.I.A.T. se entrelazan y relatan juntas una parte importante de la historia italiana de los últimos cien años.

En la historia de este partido, así como la presentamos en la revista, hubo diez secretarios o líderes; de ellos siete procedían de las fronteras del antiguo Reino de Cerdeña, tal y como el Congreso de Viena las rediseñó y cuya capital era Turín. Estos eran Gramsci, Togliatti, Longo, Berlinguer, Natta, Occhetto y Fassino (solo Bordiga, D’Alema y Veltroni tienen, o tenían otros orígenes regionales). Este artículo tiene además un gran contenido relacionado con nuestras raíces y con nuestra historia.

Por último y sin duda, era importante remarcar los nexos con Gramsci y la percepción misma de la transformación, la de la sociedad. Este gran trabajo resultó ser fértil y suscitó en Piero el deseo de escribir la historia del recorrido del P.C.I. entre 1921 y 1991, también en una versión histórica y política.

Los artículos de Kiran Trehan y Jean-Claude Casalegno provienen de una mirada psicodinámica hacia el mundo de la investigación. Ambos aportan una reflexión acerca de las organizaciones económicas. La microempresa del empresariado de las minorías étnicas para Trehan y la cuestión de la desinstitucionalización de grandes organizaciones para Casalegno.

Sus campos de investigación son muy diferentes y hasta se pueden definir opuestos. Por un lado, está la capacidad de la microempresa y por el otro la investigación acerca de la ruptura del vínculo institucional entre el individuo y las grandes instituciones. Los dos aluden a un ser atomizado, solo, que está obligado a buscar

soluciones por sí mismo. También Laurent Bibard procede del mundo universitario, un campo de investigación en el cual la filosofía y la gestión coinciden. Creemos que recurrir a una reflexión sobre la ética en el ejercicio de nuestra profesión es fundamental. Más aún, cuando se concede espacio a una revista interdisciplinaria, transversal y donde los puntos de referencia y contención no son tan evidentes y fijos, puesto que ya no se comparten en una disciplina o en un pensamiento dominante. La reflexión bien se adapta al modo en que cada individuo consigue asumir su propio rol de una manera ética y, por consiguiente, llevar a cabo su trabajo con seriedad y contención.

Por último, un artículo escrito por varios consultores acerca de seminarios cortos y la particularidad del papel que juegan los consultores en ese tipo de eventos. Esta iniciativa surge a partir de un grupo de trabajo de Motus, cuya tarea principal era precisamente compartir experiencias, metodologías y preguntas sobre el método y la ética. El primer número nació paralelamente al trabajo del grupo de autores y esto propició una experiencia singular de intercambio y contaminación mutua entre los autores. Una vez más, nos pareció esencial para nuestro primer número la reflexión sobre el método y la ética del consultor. El artículo se escribió en el idioma en el que trabajaron los consultores, es decir en español, conglomerando realidades profesionales del norte de Europa, mediterráneas, alpinas y latinoamericanas en un grupo de mujeres y hombres. Todo lo más pequeño, todo lo más grande, la sociedad y el peso de la historia, de la ética y del trabajo en equipo. Es una amplia reflexión llena de diferencias que nos sirve para comenzar nuestro viaje.

¿Y para los próximos números?

Contestaré a esta pregunta invitándolos a hacer aportes que conduzcan a nuevas reflexiones para los números venideros. Mientras tanto, ya que la agitación de la que habla Le Goff está disminuyendo, los invitamos a visitar nuestro sitio web, donde estarán disponibles los artículos muy rápidamente en el idioma original y, pronto, traducidos.