

SOBRE EL INFINITO Y COMPLEJO SIMPOSIO UNIVERSAL EN EL QUE ESTAMOS METIDOS

*Cadorin Dutra, Myriam**

RESUMEN

Esta investigación, de construcción transdisciplinaria, trata sobre la relación entre comunicación y trabajo, considerando el lenguaje como el punto de articulación de los sujetos. El objetivo fue encontrar evidencias sobre la forma cómo la comunicación propositiva posibilita la estructuración de los campos de resonancia mórfica entre individuos, cuya dinámica potencializa sinergias debido a los múltiples aspectos socio-biológicos involucrados.

Palabras claves: Procesos comunicacionales. Intersubjetividad. Resonancia.

ABOUT THE INFINITE AND COMPLEX UNIVERSAL SYMPOSIUM WE'RE IN

ABSTRACT

This transdisciplinary research, discusses the relationship between communication and job considering language as the articulation point of people. The purpose was to find evidence on how purposeful communication enables the structuring of the fields of morphic resonance between individuals, whose dynamics enhances synergies due to the multiple socio-biological aspects involved..

Key Words: Communication processes. Intersubjectivity. Resonance.

* Profesora y consultora organizacional. Estudiante de doctorado en Pensamiento Complejo (Multiversidad Edgar Morin). Doctorado en comunicación, cultura y estrategias de la organización (PUC/RS/Brasil) y Máster en Ciencias de la Comunicación/Lingüística aplicada a las interacciones del trabajo (UNISINOS/RS).

1. Introducción

Estamos inmersos en diálogos; por ello es importante comprender mejor los aspectos sutiles que están implicados en los procesos de la comunicación. Producciones de sentidos surgen no sólo de la información que circula, también se producen interacciones de los propios movimientos entre los sujetos que hablan, a partir de las relaciones construidas en el ejercicio de la intersubjetividad.

La ciencia ha sido pródiga en establecer conceptos que van imponiéndose –superponiéndose– generadores de perspectivas y modos de ver el mundo desde un enfoque normativo y hasta judicativo. Esto impide que consideremos el desarrollo natural de las cosas, dejando de observar una sabiduría subyacente que existe en el mundo. En este sentido, intentar entender relaciones, lo que sería el esfuerzo de una actitud esencialmente comprensiva, exige que caminemos mucho más allá del concepto cerrado y totalitario del dogma científico, intentando buscar la noción, la metáfora, la analogía, la correspondencia; en fin, captar las sofisticaciones de una realidad que se presenta compleja y que, sin dudas, necesita entrelazar el afecto y la razón.

Este artículo es el resultado de un estudio de la relación entre la comunicación y el trabajo, en la que el sujeto y su comunicación son el punto de articulación. De construcción transdisciplinaria, tuvo como objetivo encontrar evidencias sobre si la dinámica propositiva de la gestión, basada en la Investigación Appreciativa (IA)¹, puede activar la estructuración de Campos de Resonancia Mórfica², comprendiendo cómo ocurre su dinámica, que considera otros paradigmas y se mueve a partir de acciones tales como: descubrir, soñar, diseñar y ejecutar. El trabajo de campo se desarrolló como un estudio de caso en la NUTRIMENTAL S. A., una empresa brasileña ubicada en la industria de la alimentación, de capital cerrado, que opera en todo el territorio brasileño con aproximadamente 1.000 empleados. Esa opción se tomó en función de que fue la primera organización que utilizó el método de IA en el manejo de los negocios en Brasil, y la primera en el mundo en desarrollarlo con la participación de todos sus empleados.

Desde una posición transdisciplinaria, abordamos –de modo limitado debido al espacio de un artículo– conceptos que relacionan Teorías de la Información, Teorías de la Complejidad, Gestión, Lingüística Aplicada, Sociología y Sociobiología, Biología

¹ La Investigación Appreciativa es una forma diferente a la tradicional para llevar la gestión del cambio en las organizaciones. Comenzó en los años 1990 a partir de los estudios sobre la identificación de aquello que da vida a las organizaciones y su conexión con las estructuras, los planes y las visiones que agregan energía e inspiren medidas de cambio. Su principal diferencia es la incorporación de las cuestiones propuestas de una manera propositiva. En vez de identificar problemas de organización y analizar sus causas, investiga lo que esta organización/grupo tiene de mejor, imaginando lo que pueden llegar a ser, mediante la construcción de un sueño de lo que debe hacerse (Varona, 2006; Cooperrider, 1999, 2003 y 2009).

² Campos del Resonancia Morfogenética o Mórfica son campos que se han formado a partir de interacciones entre individuos de la misma especie. Según los estudios de la Biología y Sociobiología (Sheldrake, 1995), en estos campos están circulando información que, muy probablemente, intervienen y regulan las formas y patrones de comportamiento. Este proceso se produce a través de una especie de sintonía entre los individuos con conexiones invisibles que trascienden los límites del cuerpo. El desarrollo de la "forma" de la configuración de ese grupo en la exposición a los campos es el resultado de un sofisticado sistema de procesamiento de la información, comunicaciones e interacciones entre los organismos y los campos en los que están sintonizados (Sheldrake, 1995, 2003 y 2004; Maturana, 2009; Morin, 2005).

Cognitiva y Neurociencia. El ámbito está restringido al de las interacciones cotidianas del trabajo. No se basa en la lógica clásica –de la visión clásica, excluyente– sino en la lógica del *Tercero Incluido*, de la visión de la nueva ciencia, cuántica, incluyente, y nuestra reflexión se hará alrededor de la relación implicada en el acto de comunicar, en la cual el individuo, y no el proceso de decodificación, es el principal punto de articulación.

2. Marco teórico-conceptual

2.1 Un primer aspecto: la intersubjetividad

Cuando analizamos muy de cerca la dinámica de los diálogos, partimos de la premisa de rechazar la idea de que el lenguaje es sólo un medio neutro de reflexionar o describir el mundo, y creemos que es en el lenguaje y por el lenguaje, que el individuo se instituye como persona (Benveniste, 1995). Producciones de sentidos recurrentes de diálogos se manifiestan no solamente a partir de las informaciones que circulan en las conversaciones, sino de los propios movimientos entre los individuos que hablan, a partir de su relación, construida en el ejercicio de la intersubjetividad, rumbo al otro devenir (Maffesoli, 2007, Morin, 2005 y 2005c).

En ese sentido, necesitamos ir mucho más allá de las nociones instrumentalistas y representacionistas del lenguaje que, por lo general, aún orientan el análisis acerca de los actos comunicativos en las organizaciones y en los individuos. Estas nociones están en la base del Modelo del Código, que considera a un *emisor* y a un *receptor* como meros identificadores de un código común a ambos, expresados en una lengua-instrumento entre dos figuras simétricas y pasivas, creyendo que la lengua, y no los individuos, es capaz por sí sola de representar la realidad. El proceso en la comunicación no se presenta tan simple. Observamos que enunciar implica una acción de un individuo (*yo*) que se moviliza vía un aparato formal (Benveniste, 1989 y 1995) o un aparato técnico (Bakhtin, 2003), instaurando ante sí otro (*tú*) para expresar cierta relación con el mundo.

A cada discurso, reelaboramos nuestro ser en función de la variabilidad de las operaciones cognitivas, orientándolas dentro de una moldura específica, social, física, mental, continuamente en búsqueda de la construcción de sentido, lo que será validado localmente. Para Morin (2005 y 2005b) el cerebro siempre está memorizando, no la percepción en su conjunto, pero apenas algunas marcas que están inscritas en muchas zonas donde se dan las actividades de cognición, que reconstituyen un todo y rehacen una percepción o una categorización única y singular a cada acto enunciativo.

Podemos observar el complejo trabajo de “auto-eco-organización” de nuestra mente (Morin, 2005) cuando nos detenemos con atención en diálogos informales. Allí surgen entendimientos que parecen ser de un proceso interno, en un movimiento de

retroacción sobre nosotros mismos que regresa formulado en el lenguaje. En la transcripción que sigue –un diálogo entre una chica (27 años) que llega con su coche a una gasolinera y el despachador (29 años)- podemos observar cierta inestabilidad en el camino que conduce a la construcción de sentido (Marcuschi, 2003).

-
- Chica:* Quiero revisar el agua de la batería, por favor.
- Despachador:* Un momentito joven (...) está baja (...) va a necesitar media botella.
- Chica:* ¿Cuánto sale la botella?
- Despachador:* Veinticinco (...) lo que queda usted lo guarda, sirve para la próxima vez.
- Chica:* ¿Usted quiere revisar el aceite también? (...)
- Despachador:* El aceite está bien...está bastante sucio, pero todavía aguanta algunos días.
- Chica:* Si está muy sucio, mejor cambiarlo.
- Despachador:* Vea (...) ya está negro, pero todavía tiene viscosidad.
- Chica:* Viscosidad, ¿cómo?
- Despachador:* Todavía está grueso (...) cuando está muy líquido no sirve más.
- Chica:* Entonces deje (...) la próxima semana lo cambio (...) me limpia el vidrio, por favor.
-

La chica, a pesar de reconocer la frase (código) “*todavía tiene viscosidad*”, desconocía su significado, y ese desconocimiento, por la lógica clásica del modelo de comunicación con base en el código, sería suficiente para que no fuese posible la producción de sentido. Pero la acción de interacción entre ellos completó el sentido, resolviendo el problema gracias a la explicación del despachante. Él fue a buscar en su universo un modelo de relacionarse (cooperar) con la chica, explicándole el estado del aceite. Parece que las relaciones de sentido se realizan en una dimensión cognitiva por desdoblamiento del discurso en otros planes, de naturaleza temporal, llamados espacios mentales (Salomão, 2005). Para Morin (2005) esos espacios son ocupados por una “computación” viva entre operaciones cognitivas, que presuponen: (i) un mundo físico/energético, hecho de impulsos físicos que movilizan nuestros receptores sensoriales; (ii) una actividad biológica inscrita en ese mundo físico, hecha por circuitos bio-electro-químicos que se traducen en representaciones, después en nociones y luego en ideas; y (iii) una relación dialógica auto-eco-organizadora, la cual permite que se elabore un conocimiento objetivo (Morin, 2005).

Esos espacios mentales se van construyendo por herencia de modelos que presentan esquemas conceptuales o, incluso, de otros espacios mentales anteriormente originados. Sin esa labor cognitiva, en la cual buscamos informaciones implícitas e inferenciales, la enunciación sería, de hecho, incomprensible. Las cosas del mundo son, para nosotros, apenas anclas en las que nos apoyamos para integrar conceptos, y a través de ellas conseguimos, como sujetos, recrear nuestra experiencia mental dándole forma a nuestra subjetividad. En tal sentido, establecer una relación de comunicación es una acción de juntar, cooperar y asociar aspectos que, aparentemente, tendrían todo para oponerse, en función de que no se completan en una primera mirada.

2.2 El desempeño como producto de las relaciones intersubjetivas

Al contrario de lo que se ha creído por mucho tiempo, la competencia colectiva de un grupo no es la suma de las competencias individuales, pero sí, algo que emerge de la interacción de los individuos en un grupo, por la forma en que este grupo se coloca en su comunicación y la forma en que se apropia de numerosos aspectos de su universo de actividades. Por esta razón, el rendimiento en el trabajo se convierte en algo mucho mayor que una ejecución de tareas prescritas y asume aspectos relacionados con el concepto de actividad, lo que implica, necesariamente, al sujeto. Para Schwartz (2003 y 2004), hacer la actividad es el uso de sí por otros y, al mismo tiempo, el uso de sí por sí, lo que implica que el trabajador siempre renormatiza la prescripción de su trabajo.

Los actos del lenguaje en el trabajo provienen de pensamientos que no están solos y nunca son monológicos, incluso los monólogos (Faïta, 2002). Hay, por eso, un distanciamiento entre el trabajo que ha sido prescrito (los reglamentos, las listas de procedimientos y de las normas pre-determinadas para el trabajador) y el trabajo real (que llevan a cabo en la realidad). Trabajadores investigados demostraron que siempre renormatizaban, por su propia cuenta, el trabajo, y casi nada o muy poco hacían del supuesto trabajo repetitivo que se les estableció. Esto se debe a que en el cumplimiento de la tarea, el trabajador se encuentra inmerso en una constante variabilidad, debido a factores tales como: problemas de previsiones, fatiga, variados ritmos, efectos de la edad, las variaciones en el nivel de la experiencia anterior que resuenan en el colectivo de este mismo trabajo y huyen por completo de lo que era antes. La gestión, por lo tanto, debe dar cuenta de algo que no está contenido en los procedimientos estereotipados, ya que estarán en juego los valores que son parte de lo biológico, social, las limitaciones de ejecución, calidad; en fin, el arbitraje y los criterios que amplían la dimensión de la gestión (Schwartz, 2004).

Si el trabajo es siempre uso de sí, y, al mismo tiempo, el uso de sí por parte de los demás (desde las normas institucionales y económicas dadas, hasta las instrucciones más simples) y el uso de sí por sí (debido a que se producen en la actividad, los compromisos personales de micro-management), tenemos que esta negociación (el uso de sí) se presenta compleja, como por ejemplo una dramática³, en que la actividad se constituye como un destino a vivir (Schwartz, 2004). Su gestión permea campos imprecisos y heterogéneos, con diferentes interfaces, con varios registros, en un complejo proceso de negociación de las eficiencias, porque allí se van a operar, de modo muy informal, los enfrentamientos y silencios colectivos. Comprender esta dinámica es aceptar que la complejidad del lenguaje en la actividad es un hecho. El trabajo y la experiencia de los trabajadores de la actividad están profundamente marcadas por una lengua a otra dimensión, impregnada de conceptos,

³ "Dramática", según Schwartz (2003 y 2004) se refiere a la situación en la que el individuo ha de elegir, de decidir entre diferentes valores, y a menudo contradictorios. Una dramática es un lugar en donde hay una micro-historia, verdadera, real, pero esencialmente inaparente, donde cada trabajador individual si ve em la obligación de tener que decidir qué orientación va a dar a su actividad, y en que manera ira hacerlo.

conocimientos, técnicas y esquemas de organización (Schwartz, 2003). Por lo tanto, la dinámica de la competencia de un grupo emerge de la cooperación y sinergia existentes, construida por los equilibrios únicos y provisorios que indican a la gestión que es necesario lidiar con acontecimientos imprevisibles, heterogeneidades e incertidumbres asociadas.

2.3 Campos morfogénéticos y memes como modos de estructuraciones invisibles

Refleja en el proceso intersubjetivo de comunicación –y parece reflejar también en el cómputo– la idea de la existencia de campos invisibles, responsables por modelar formas en los organismos, como si fueran estructuras organizadoras permeando un área de influencia, un ambiente, algo ya ampliamente estudiado en especies vivas en la década de 1920. Pero recientemente (Sheldrake, 2003 e 2004), esta visión vinculada al pensamiento morfológico (que da una forma) evolucionó hacia el concepto de Campo Morfogénético. Un campo morfogénético compone una región invisible de influencia que circunda a seres de la misma especie, dentro y alrededor de los organismos, de un modo organizado y jerarquizado, haciendo que la información se disemine entre ellos. En este sentido, en una línea de tiempo, individuos del pasado pueden influenciar los campos mórficos de los individuos actuales, según el principio de la resonancia mórfica: un modo de influencia de un similar sobre otro similar, por el espacio y a través del tiempo, por medio de la información que allí circula.

La óptica de la resonancia mórfica altera y amplía la comprensión sobre el modo como producimos sentidos⁴. Podemos estar vinculados, mucho más de lo que nos imaginamos, a recuerdos y acciones pasadas, y por la atención/intención sufrimos influencias de los campos con los cuales estamos sintonizados, lo que nos imprime una forma. Reinterpretando la noción de *Inconsciente Colectivo*⁵, las investigaciones de Sheldrake (2003 y 2004) evidencian otras formas de ver la *comunicación/interacción* que imprime otro entendimiento de la realidad.

⁴ Para Sheldrake, este campo no se rompe, sino que se dilata. Se lo puede concebir como una especie “[...] de hilo invisible que sigue conectando a los individuos separados al restante del grupo y puede funcionar como un canal de comunicación entre ellos. Cualquier cambio que ocurra en uno de los organismos conectados por un campo así dilatado puede, a través del mismo campo, afectar a otro organismo vinculado al campo. [...] Las mentes se conectan unas a las otras a través de los campos sociales. Se extiende hacia afuera a través de la atención, conectando los organismos [...] A través de los campos de percepción, la mente sale del cuerpo y toca en los objetos hacia los cuales dirigimos nuestra mirada. Así, es de esperarse que el ser humano sea capaz de afectar las cosas por simplemente mirarlos. Ese aspecto [...] tiene muchas implicaciones para nuestra comprensión de la naturaleza humana y la naturaleza animal” (Sheldrake, 2003:138-139).

⁵ Para Jung, el inconsciente colectivo es un reservorio de datos con imágenes latentes (arquetipos) que heredamos de nuestros ancestros. No nos recordamos de las imágenes de forma consciente, pero heredamos una predisposición para reaccionar al mundo de modo similar al que nuestros ancestros lo hacían. En este sentido, la teoría del Inconsciente Colectivo afirma que el ser humano nace con variadas predisposiciones que determinan modos de pensar, entender y actuar. Tal almacenamiento de informaciones no viene de experiencias personales, porque este almacenamiento no se adquiere individualmente, sino que se lo hereda. El inconsciente colectivo es un conjunto de sentimientos, pensamientos y recuerdos compartidos por toda la humanidad.

El modo como las informaciones tocan a los grupos o sociedades entre generaciones parece ocurrir, también, por la transmisión de memes. Dawkins (2008), discutiendo sobre la evolución de costumbres, tradiciones y paradigmas, aborda los memes como genes, como unidades de información que van garantizando la herencia cultural, "[...] saltando de cerebro a cerebro a través de un proceso que, en un sentido más amplio, se puede llamar de imitación" (Dawkins, 1989:291).

Dawkins (1989) ha comparado los memes con virus que infectan a hospederos y allí se desarrollan, viajando longitudinalmente en descendencia, a través de las generaciones, en el tiempo y en el espacio, y de modo horizontal, como virus en epidemias. Se han considerado como estructuras vivas que se realizan físicamente, y hay evidencias de que grupos de memes se ayudan mutuamente y se agrupan, tal cual lo hacen los genes. Prácticamente se puede ver a cualquier entidad cultural como un meme: religiones, lenguajes, modos, canciones, técnicas, teorías científicas, conceptos, convenciones, tradiciones, paradigmas, o cualquier otra construcción teórica real o imaginaria (Dawkins, 1989 y 2008; Blackmore, 1999). La perspectiva memética propone un fundamento para la investigación de la dinámica de significaciones en grupos sociales, y busca entender la trama donde se generan, se organizan, se almacenan, se recuperan y se expresan tales conceptos en el ámbito individual.

Morin (2005) trae de la Biología ejemplos acerca de la "computación" del conocimiento entre seres vivos, incluyéndose allí los seres humanos como individuos, en lo que él llama de computación viva. Teniendo en cuenta estudios de Baldwin y Schultz⁶, observa que plantas vecinas de una especie mutan, comunicándose a pesar de no tener cerebro; la destrucción de una parte del follaje de un árbol, por ejemplo, determina en este árbol, y en árboles vecinos de la misma especie, un procesamiento de informaciones que promueven una síntesis de sustancias para reparar los daños producidos e inhibir, eventualmente, el desarrollo de insectos predadores, como si el árbol afectado hubiera "[...] advertido a sus congéneres de que su mal podría, eventualmente, amenazarlas" (Morin, 2005:56).

2.4 Memoria, mente y cerebro

Estamos familiarizados con el concepto de que la memoria está dentro de nuestro cerebro que, por lo general, se configura como si fuera nuestra mente. Sheldrake (1995 y 2004) sugiere que se pueda comparar el cerebro, en algunos de sus aspectos, a un sistema de sintonía y memoria y, en este caso, la memoria, quizás, no esté orgánicamente alojada dentro del cerebro.

⁶ BALDWIN, I.T., e SCHULTZ, J.C. Rapid changes in tree leaf chemistry induced by damage: evidence for communication between plants. *Sciences*, 221, 4607, 1983, p.277-279, citado por MORIN, 2005, p.56.

Acerca de esto, el neurocirujano Penfield (1983) está de acuerdo con la existencia de una dimensión extra física de la mente, tal como el físico Goswami (2008), que da a este fenómeno el nombre de *Conciencia*. En esta teoría, el substrato indispensable de la conciencia se ubica fuera de la corteza cerebral y tiene una energía diferente de la que se encuentra en los potenciales neuronales que recorre caminos en el cerebro. Explorando con electrodos cada parte de la corteza cerebral de personas conscientes⁷, Penfield (1983) concluyó que la mente parece ser la responsable por los fenómenos de la conciencia y por los arquetipos del inconsciente, y constató, después de muchos años de investigación, una inexplicable separación funcional entre mente y cuerpo que, en realidad, a la vez hacía que una fuera completamente inútil sin el otro.

Aún acerca de la memoria, mente y cerebro, los estudios de Pribram (1987) demuestran que el cerebro es capaz de guardar diez mil millones de bits de informaciones atemporales y cruzadas. En este proceso de pensamiento, cada cosa procesada se muestra totalmente correlacionada con la otra (Wilber, 2001, Sheldrake, 2004, Pribram, 1987 y Damasio, 2010), como en una figura holográfica, donde una información sobre cualquier punto de una imagen original está distribuida por todo el holograma. Los impulsos nerviosos vienen desde dentro de las neuronas y sirven para propagar las señales/informaciones a lo largo de grandes distancias. El funcionamiento de la mente, en este sentido, como si fuera un gran procesador de frecuencia, pone en duda el modo de funcionamiento de nuestros órganos sensoriales (Wilber, 2001) y el modo como miramos y producimos sentido del mundo que está alrededor de nuestra conciencia.

Investigando la actividad cerebral con electrodos, Ramachandran (2010), neurocientífico de la Universidad de California, observó la acción de neuronas espejo, que ejecutan una simulación de la acción de otra persona en realidad virtual. Se dio cuenta de que el cerebro imita habilidades complejas que observa fuera de él, como si las hubiera vivido. Por ejemplo, accionamos la misma área cerebral si observamos a alguien tomándose un café, o si tomamos nuestro propio café; o sea, hay una parte en nosotros que no distingue si lo que estamos viendo es nuestra realidad o la realidad fuera de nosotros. Somos, así, capaces de reconocer al otro y la experiencia del otro. En este sentido, el científico afirma que el sistema de neuronas espejo es la base de la empatía, de la conciencia, de la representación de uno mismo, del aprendizaje y, por lo tanto, de la cultura y de la civilización.

Nicolelis (2011) va más allá, demostrando que el pensamiento es una ola eléctrica que se propaga en el cerebro, creando un campo eléctrico y magnético que

⁷ Penfield (1983) relata experiencias de memorias de sus pacientes traídas por estimulación de la corteza cerebral, mientras trataba epilepsia. Los pacientes, despiertos, guiaban su procedimiento. En estas experiencias, muchas veces la riqueza de detalles de los relatos de los pacientes no pertenecían totalmente a sus historias de vida y, probablemente, eran productos del inconsciente colectivo, según el autor. En otro relato, asistiendo a un paciente de accidente automovilístico grave, inmovilizado en la cama porque estaba paralizado, la demostración de que estaba consciente ocurría por un suave movimiento de los ojos y, por la mirada que dirigía a su esposa, podría demostrar la lucha entre una mente preservada, en algún lugar, como una conciencia, y un cerebro que había perdido temporalmente su capacidad de control motriz sobre el organismo.

lo supera, esculpiendo, delicada y artesanalmente, una fusión en un flujo constante orgánico, que crea todo lo que somos capaces de ver y sentir como realidad, incluyendo nuestro propio sentido de ser y existir. En ciencia, ya se ha probado como viable la interacción –y el procesamiento de informaciones– entre cerebros humanos y máquinas por el pensamiento, siendo posible, actualmente, provocar que alguien piense en un lugar, y una acción vinculada a este pensamiento se desencadene en una localidad distante.

2.5 Emociones e interacciones: en el humano, el amor

Comprender nuestra humanidad, colectivamente, es entender que entre el observador (nosotros) y el observado (mundo) no hay ninguna forma de separación, sino una simple cooperación, auto-regenerativa, singular y circular. En tal sentido, la vida es un proceso continuado de conocimiento (Maturana y Varela, 2007), que se sostiene, también, por el lenguaje, como una relación de interacción. Somos, por lo tanto, como seres vivos, sistemas que se auto-producen ininterrumpidamente, y mucho gracias a la comunicación. En función de nuestra estructura y de nuestra organización, se hace imposible vivir una interacción del tipo instructiva e imposible, también, que algo o alguien, unilateralmente, pueda determinar qué ocurrirá dentro del organismo de otro ser vivo, siendo posibles relaciones que permitan un encaje, un acoplamiento estructural⁸, que nos modifica y modifica el medio, incluyendo el medio social. Sin embargo, esa estructura no es estática: vamos cambiando a lo largo de la vida por las interacciones que tenemos, consecuencia de las relaciones con los demás seres vivos y con el medio.

En ese sentido, siempre estamos recomponiéndonos, siendo, al mismo tiempo, productores y productos de nosotros mismos. Por acoplamientos, somos provocados y provocamos cambios en una relación circular, y así vamos interfiriendo en el mundo, tejiendo nuestra permanente *trofolaxe*⁹ lingüística. No inventamos solitariamente el lenguaje capturando el mundo fuera de nosotros y, principalmente por eso, el lenguaje no es una herramienta que revela ese mundo. Al contrario, es dentro del propio lenguaje que ocurre el acto de conocer, y de allí surge un mundo.

Para que ocurran interacciones recurrentes es necesario que haya una emoción que organice y establezca conductas, que también resultarán en nuevas interacciones recurrentes (Maturana, 2009). En tal sentido, el rechazo y el amor se constituyen en dos emociones pre-verbales que permiten cambios estructurales: el rechazo

⁸ Se puede definir acoplamiento como una relación o una interacción entre dos sistemas, con transferencia de energía/información de uno para el otro. En tales interacciones, el medio apenas desencadena las modificaciones estructurales de las unidades autopoiéticas, no las determina ni las informa (MATURANA y VARELA, 2007).

⁹ Para Maturana y Varela (2007), el acoplamiento entre insectos sociales ocurre por el intercambio de sustancias químicas, donde existe un flujo continuado de intercambio de secreciones entre miembros de una colonia, como las hormigas en fila, por ejemplo. A eso, los autores llaman de trofolaxe: la distribución, entre la población, de cierta cantidad de hormonas que especifican diferencias. Entre nosotros, humanos, la trofolaxe social es el lenguaje, en un mundo abierto a interacciones lingüísticas constantes.

determina espacios en que las conductas niegan al otro en el convivir, y el amor organiza espacios en los que emergen conductas de aceptación y legitimación de ese otro. Ambos no se oponen, porque la ausencia de amor no genera rechazo; ambos tienen la indiferencia como su opuesto. Pero, por otro camino, ellos provocan consecuencias opuestas con relación al ambiente de convivencia, porque el rechazo culmina en separación, y el amor amplía espacios y genera lenguajes que abren más espacios de interacciones con el otro, sin exigencias, por la aceptación de ese otro.

Para Maturana (2009), el amor no es un fenómeno biológico que se presenta eventualmente, o de modo especial. Es un fenómeno biológico cotidiano que se presenta como básico, que frecuentemente negamos por aspectos culturales, creando obstáculos y limitaciones para una convivencia legítima en función de otras emociones que revelamos en nuestros discursos. Por lo tanto, conversar es ejercitar el amor y la aceptación del otro. Durante la Primera Guerra Mundial, por ejemplo, dentro de las trincheras, los alemanes conversaban con los ingleses o con los franceses, y terminaban por minimizar la guerra. Fue necesario prohibir el encuentro de los enemigos cuando estaban en ambientes fuera del campo de batalla, porque la natural biología humana, de mamíferos, siempre sentía la dificultad de sustituir el amor por la indiferencia y, en seguida, por el rechazo y el odio que permitiese la destrucción del enemigo (Maturana, 2009).

Estamos acostumbrados a inventar discursos racionales que dejan el amor en segundo lugar, desvalorizando emociones en función de sobrevalorar la razón, destacando, para nosotros mismos, que la razón es lo que nos distingue de los demás animales. Para Maturana (2009:92) "[...] discursos racionales, por más impecables y perfectos que sean, son totalmente ineficaces para convencer al otro, si lo que dice y lo que escucha lo hacen a partir de diferentes emociones".

Las relaciones estarán atadas a las emociones que la sostendrán. En ese sentido, todo lo que consideramos relaciones sociales serán relaciones que, en principio, son constituidas por la aceptación del otro en la convivencia –porque sociales– basadas, por lo tanto, en sentimientos de amor. Así, no todo el tiempo somos seres sociales, apenas lo somos en aquellas relaciones en las que actuamos en una dinámica de mutua aceptación.

2.6 El concepto de comunicación en este estudio: esencialmente propositiva

Los modos de gestión que mejor se adaptan a los constantes cambios que se requieren, son aquellos que contribuyen al dinamismo del entorno y que requieren una especial forma de comunicación. En ellos, el líder asume todas las responsabilidades, defiende "sus hombres" cuando le cobran los errores, reconoce que se han tratado de hacer lo mejor, se ocupa de la mejora de todos y busca elevar el potencial de las oportunidades individuales.

Para que esto se produzca, la comunicación que se debe establecer, en este caso llamada superior, es la que opera en un nivel distinto (Marcondes Filho, 2004: 98), es una forma de capturar el mundo, "[...] y eso no se codifica en el lenguaje, antes, es recogida por otros medios [...] que viabilizan la comunicación, porque por los medios tradicionales hay una incomunicación. El formato neutraliza la vitalidad del fenómeno, la vacía". Para el autor, hay comunicación cuando puedo hacer que *"[...] el otro alcance el misma faixa de frecuencias de mis pensamientos, adentre em mis ideas, las sinta como yo"* (Marcondes Filho, 2004:99).

Esta forma de comunicación, nunca se realiza en el modo inmediato porque es preciso maduración, constancia, trabajo intencional y continuo, que va en un *crecendo* de sinergia. La comunicación no es una simple transmisión o una transferencia, como se pensó por un largo tiempo. No se transmite. La comunicación ocurre como un fenómeno único, singular, de cada uno de nosotros en relación con las cosas del mundo que nos interesan, que nos llaman la atención, por lo que nos damos cuenta de nuestro universo privado y a las cuales damos sentido (Marcondes Filho, 2008).

Para Wolton (2010), el tema que se impone al respecto es que el mensaje ya no es más el punto central de la comunicación, pero sí lo es la relación. Ya no es la producción o la distribución de la información "[...] pero las condiciones de su aceptación o rechazo por parte de millones de receptores, todos siempre diferentes y raras veces en sintonía con los emisores" (Wolton, 2010:15). Tenemos un volumen de información nunca antes imaginado, y su circulación no ha llegado a facilitar la comunicación y la comprensión, porque la información puede llegar a estropear y golpear a las personas y los pueblos receptores, que las contestan y resisten, porque muchas veces lo enojan, generando la incomunicación, que se deriva de la falta de negociación inherente a las relaciones de comunicación, y de la devaluación de los estatutos del receptor, "[...]siempre bajo sospecha de ser medio tonto y fácil de manipular" (2010:18).

En este sentido, la Investigaciónpreciativa (IA) en el contexto de la Comunicación Organizacional se propone despertar otra perspectiva de la comunicación (Varona, 2006 y 2009) y mantener constancia de la intención de evolucionar colectivamente. Como metodología, se podrá contribuir a la aprobación de la idea de la transmisión de la negociación (Wolton, 2010), porque se presenta como un proceso de búsqueda colaborativa, que se centra en las mejores competencias, talentos y las prácticas llevadas a cabo en la empresa.

La IA, que comenzó a finales de la década de 1980, se desarrolla creyendo en una forma propositiva de realizar preguntas investigativas sobre el futuro del negocio, de una forma en la que el foco no está en saber soluciones a un problema, sino a construir un ideal. Según Varona (2009), la IA es, en la actualidad, un fenómeno que se produce en todo el mundo, especialmente en los países de habla inglesa, comenzando su expansión en el idioma español en varios países latinoamericanos,

con resultados bastante positivos¹⁰. Su metodología permite una investigación-acción profundada para buscar en el pasado, en las experiencias de conocimiento y el futuro de los sueños, soluciones generadoras de nuevas posibilidades. No establece relaciones de causa y efecto entre las cosas de la empresa/negocio; por el contrario, se centra en abordar los esquemas interpretativos entre los sujetos, con la intención de encontrar y construir significados colectivos. Considera el espíritu imaginativo, las interconexiones, lo no definitivo, la imperfección, y la impermanencia como valores fundamentales y, en este sentido, crea las creencias e ideas gracias al diálogo constante. Por esta razón, principalmente, parece promover la dinámica de la microgestión del uso del sí y facilitar la aparición de la hipótesis del resonancia en campos mórficos colectivos.

3. Construyendo una anti metodología positivista

La metodología utilizada en esta investigación se dedicó a intentar construir una versión de la verdad y de la realidad (Silva, 2010). De carácter exploratorio-descriptivo, las preguntas fueron extraídas de un marco teórico, y se plantearon así: (i) ¿la IA permite la estructuración de campos de resonancia mórfica, facilitando (o no) el salto de la creatividad colectiva de sentidos y soluciones para el trabajo? (II) ¿Cómo sucede esta dinámica, que considera otros paradigmas y se mueve a partir de acciones como descubrir, soñar, diseñar y ejecutar? (III) ¿De qué modo esta dinámica interfiere en la creación de la evolución de los conocimientos por resonancia en campos mórficos? Con estas respuestas se configuró el objetivo de esta investigación.

Abandonando la visión científica lineal, hemos adoptado un modo sistémico para percibir las evidencias de investigación, siguiendo los principios establecidos por Morin (2005), complementarios e interdependientes al mismo tiempo, como guías para producir una comprensión más ampliada. Dispuestos en forma de seis enunciados, estos principios han guiado los cursos que este estudio ha experimentado en un ejercicio de "trabajar para pensar bien" (Morin, 2005:62), buscando articular estos principios que hagan posible reflejar y considerar los muchos aspectos interconectados en una misma realidad (principio de Recursividad, Autoproducción, Dialógico, Holograma tico, de Interacción Sujeto-Objeto y Ecología de la Acción). Con estos principios como base para el análisis de las informaciones, el curso de las investigaciones de campo siguió tres momentos caracterizados como (i) Extrañamiento, (ii) Entañamiento, y, posteriormente, tras las huellas de Silva (2010), (iii) Desentrañamiento.

¹⁰ Según Varona (2009), todo tipo de empresa fue evaluada por la IA, incluyéndose grandes corporaciones como: Avon México, Boeing, British Airways, Nutritional Foods e Roadway Corporation; organizaciones gubernamentales como: Canadian Department of National Defense, City of Berkeley, Nevada Child Welfare Services y U.S. Postal Service; organizaciones de salud como: Children's Hospital of Philadelphia y Trinity Health Sistem; universidades y colegios públicos como: University of California-Berkeley, Case Western Reserve, Benedictine University, Cleaveland Public Schools y Northeast Catholic High School of Philadelphia; organizaciones religiosas como: The Episcopal Church y United Religious Initiative; y organizaciones comunitarias y de servicios sociales, como: UNICEF, The American Red Cross y Catholic Relief Services.

La etapa del *extrañamiento* se ha caracterizado por el abandono de cualquier mirada ya familiarizada con el objeto y provocó muchas preguntas: ¿sería posible soñar otra realidad organizacional más allá del paradigma racionalista dominante en gran mayoría de prácticas organizacionales? ¿La IA podría, por una identificación de los implicados, transformarse en una cultura donde su práctica sería natural? Y ¿cómo sería posible iniciar este cambio? Si la IA es vivida como su esencia predica, ¿qué podría emerger? ¿Cómo sería esta dinámica, y qué forma de comunicación sería ésta? ¿La IA puede interferir en el modo de comunicar, generando en el tiempo los movimientos en campos de resonancia? ¿Cómo esta realidad podría configurarse en la empresa NUTRIMENTAL? Lo que los líderes practican en realidad? Lo que dicen acerca de la importancia de IA?

En este paso se realizó una aproximación provisional en la empresa, con entrevistas con los principales líderes y un análisis retórico de los discursos/hablas institucionales que se encontraban en las publicaciones externas, lo que permitió tejer las primeras consideraciones sobre los aspectos teóricos, conceptuales y de la realidad.

En la fase de *entrañamiento*, el acceso al objeto se produjo por un enfoque cualitativo y exploratorio-descriptivo, en busca de evidencias e indicios de interacciones existentes dentro de la empresa, calificados o no, investigando la producción de significados que se han producido en la vida cotidiana de la práctica de IA internamente. Hubo rondas de conversaciones estructuradas a partir de temas (entrevistas con formato de relatos episódicos) con el uso de ayudas visuales (breve película sobre comportamiento de las larvas de los insectos) de dos directores y tres grupos focales con los trabajadores en los ámbitos de la fábrica y administración. Al mismo tiempo, se realizaron observaciones de contactos espontáneas dentro de la compañía.

Volviendo a nuestro lugar de investigador, ya modificado por los resultados, se comenzó el *desentrañamiento* a partir de un corpus formulado por la transcripción literal de discursos grabados y anotaciones y de diseños de las observaciones. Agrupados en dos categorías (descriptivos y argumentativos) el producto final constituyó una interpretación que unió, de manera recursiva, las estructuras de la pertinencia de los entrevistados con el investigador.

4. Principales resultados mapeados

Al contrario de lo que se puede creer como verdad, y de lo que pudiera inferirse del sentido común, la IA no entró en NUTRIMENTAL por una simple decisión del Director para aplicar una buena herramienta para la gestión del cambio, fue el resultado de una serie de pequeñas decisiones en medio de una grave crisis financiera y comercial. Los directores tuvieron una auténtica voluntad de movilizar a la gente para un proceso de transformación de la organización, permanente y natural,

basado en el aprendizaje y a través del diálogo. Por esta razón, acudieron a David Cooperrider, mentor del método de la IA en Estados Unidos, quien puso en práctica sus teorías en esa empresa. Inicialmente, en un programa piloto con 70 personas y, más tarde, en un evento con casi todos los mil empleados de la compañía con sus familias. Fue un gran movimiento biológico para sobrevivir.

De 1997 a 2000, la empresa ha debatido colectivamente varios aspectos estratégicos con el acompañamiento de las consultorías de David Cooperrider, para luego continuar el proceso sin su apoyo presencial, hasta el año 2003, período que le permitió asentar sus primeros y principales conceptos. En el 2003, la compañía cerró el primer ciclo de la implementación de la IA, y, a partir de allí, se reposicionó en los supuestos de la IA, dando inicio a una nueva ola y priorizando lo que ha considerado más importante para el momento.

La permanencia de los principios de IA en algunos de los procesos (tales como la Selección e Integración) se ha consolidado en la documentación oficial y condensada lo que garantizará un modo específico de conducta para las actividades de trabajo, incluso a los nuevos empleados que se presentaron en las áreas de la empresa. A pesar de que no habían participado en grandes eventos de IA, como el de 1997, estos nuevos empleados tuvieron las condiciones para apropiarse del modo de operar implementado en la empresa. Más allá de la decisión de utilizar la IA sólo como un instrumento para crear soluciones en grupo, la investigación mostró que NUTRIMENTAL ya considera el modo de operar en IA como una forma de ser, que, según el informe de los entrevistados, existe desde siempre en la identidad de la empresa y se potenció en la planificación y disciplina de un uso juicioso de la metodología de la IA.

Así se instaló un movimiento que fue elevándose -como se puede observar por los relatos de la investigación – el abordaje investigativo y apreciativo del grupo, por auto-eco-organización (Morin, 2005), “donde la compañía producía, y si dejaba a producir su producto, auto seleccionaba sus prioridades a ser consensuadas y cristalizadas como comportamientos patrones” (Sheldrake, 1995, 2003 y 2004). Parece que todos los acopladores lingüísticos (Maturana, 2007) que surgieron de las conversaciones y eventos de la toma de decisiones, de 1997 a 2003, estaban generando nuevas olas de producción de conocimientos, que alcanzaban otros niveles de la realidad colectiva, pulverizados por pequeños movimientos de interacción en esta línea, dentro del ambiente de la empresa. Estos aspectos se observaron principalmente en los informes de los grupos en la pesquisa.

Con relación a las resistencias, las dificultades a la adhesión y el boicot, el segundo informe de gestión revela que fueron pocas sus evidencias durante estos años de práctica de IA. Algunas dificultades a comienzos del despliegue ocurrieron con algunos dirigentes que no creían en la nueva metodología, centralizaban los procesos y presentaban mucha dificultad de delegación y no creían en la posibilidad

de que los empleados pudieran evolucionar a un sistema de autogestión. Algunos de ellos terminaron por salir de la empresa.

Con respecto al mantenimiento del índice de "contaminación" por parte de IA, con el movimiento de rotación de personas, la empresa tiene temporadas de altos y bajos movimientos, especialmente en la fábrica. Actualmente, con la entrada de muchos jóvenes, se mantiene un alto nivel de apreciación y espíritu de investigación en el comportamiento colectivo en general.

El surgimiento de las soluciones en NUTRIMENTAL, producto de la investigación de modo apreciativa, ocurrió en las cuestiones que se plantearon en las conversaciones espontáneas, que generaron ideas, y constituyeron ideas grupales en los empleados de los diversos sectores. Estos grupos tienen el poder legitimado a medida que estructuran acciones completas y pueden circular transversalmente por toda la compañía. A continuación, estos grupos (oficiales y no oficiales) eligen los temas (aumento de la productividad, creación de producto más competitivo, ideas innovadoras de procedimientos complejos, división de daños, el cambio de plan de carrera, el seguimiento de la estrategia por parte del método de *Balanced Score Card*, definición de becas escolares, entre otros) que son abiertamente discutidos entre personas interesadas en la propuesta de soluciones. Estos grupos se establecen en las capas de la superposición de la acción, y se unen con el mismo objetivo. En este sentido, segundo Sheldrake (2003), cuando los miembros de un grupo social se apartan - en este caso se apartan del proceso de trabajo propio para un proyecto transversal - el campo de resonancia no se rompe, pero se expande. Por la hipótesis de la resonancia mórfica, hilos invisibles continúan conectando los individuos separados del resto del grupo, y cualquier cambio que se produce en uno de los organismos vinculados a este campo dilatado, afecta a todos los demás.

Los grupos a los que están estructurados en una solución imaginada por un período de sesiones de IA se auto-controlan y se auto-gestionan. En este sentido, de acuerdo con narrativas de los entrevistados, ellos mismos, en el grupo, sí cobran los resultados, y cuando no avanzan - o porque no es necesario continuar, o porque ya no funciona - el propio grupo se va a la Dirección o canales superiores para sugerir su extinción.

Se evidenció la existencia de una cultura donde algunos se están involucrando en el trabajo de los demás: "[...] aquí todos se meten sobre el trabajo de todo el mundo. Esta es la verdad", informaron los entrevistados. Para Sheldrake (1995), de acuerdo con la hipótesis de los campos de resonancia mórfica colectivos, grupos sociales relacionados con determinados campos mórficos - en este caso, las soluciones de trabajo - influyen y organizan sus miembros, instrumentando y orientando las tendencias. Sobre este particular, en el campo de las ciencias, ya se sabe que ciertos campos de energía, como en este caso, pueden tener una especie de omnipresencia, ya que mantienen una cierta vibración en la cual pueden circular las informaciones que están, al mismo tiempo, en el interior, exterior y alrededor de un

cuerpo u organismo, que se extiende a través de las barreras físicas (Sheldrake, 1995 y 2003), en los moldes de los campos gravitacionales o de los campos magnéticos.

De los informes de los participantes de la investigación en relación con el período inicial de la apropiación de la metodología y filosofía de IA por NUTRIMENTAL, se desprende que algunos aspectos que parecen haber dejado marcas cristalizadas (acoplamientos) para los años subsiguientes de la historia de la empresa y, quién sabe, para los sistemas individuales o colectivos presentes en este período de tiempo. Estos puntos parecen ser lo que Sheldrake (1995 y 2004) denomina como *campus de quantum*¹¹, campos de materia o energía que, como las olas, se materializan a partir de probabilidades. Esto sucede debido a la materialización de la energía que circula dentro de ellos, y/o por la contaminación de innumerables memes que, igual que los genes, van definiendo comportamientos bio-psico-sociales (Dawkins, 1989 y Blackmore, 1999), o por el proceso de *trofolaxe* derivada de innumerables interacciones lingüísticas, tales como acoplamientos - que fueron dejando marcas en los individuos de ese grupo (Maturana, 2007 y 2009).

Algunos de los puntos clave en este sentido -cristalizaciones- fueron relatados como coordinaciones consensuales de conducta y parecen que constituyeron una suerte de marcas impresas en el sistema NUTRIMENTAL que han solidificado las estructuras que generan con el paso de los años de IA, en un trabajo constante de auto-eco-organización (Morin, 2005). Estas estructuras continúan interfiriendo -casi de forma infinita y de manera aleatoria e inestable- porque se trata de estructuras vivas - en los patrones de pensamiento o comportamientos.

Estas marcas/campos pueden materializarse en acciones, en olas, por los "memes" o por atractores, atando con invisibles hilos las nuevas estructuras de la red, que va emergiendo y que se construye a partir de posibilidades. Con el propósito de sintetizar, enumeramos, a continuación, tales cristalizaciones, entendiendo que cada una de ellas es como es, cada una mayor que la suma de todos ellos, y, al mismo tiempo, en su conjunto, menor que cada uno de ellos, lo que, por lo tanto, les imprime grados de complejidad para su plena comprensión (Morin, 2005b): (i) un modo en el que operan a través del diálogo; (ii) la creencia en hacer buenas preguntas para generar buenas respuestas; (iii) la permanencia constante de una cultura humanizada y participativa en el ADN de la identidad de la empresa; (iv) el esfuerzo por una auténtica amabilidad y cortesía; (v) el énfasis en las fortalezas y no en las debilidades de la cultura del grupo; (vi) la búsqueda de la claridad y la comprensión semántica de cualquier concepto para garantizar significados colectivos; (vii) la insistencia en garantizar los principios fundamentales del proceso metodológico de la IA, en una conducta ortodoxa en cuanto al método; (viii) la alta consideración con la emoción que

¹¹ Para Sheldrake (1995 y 2004) la realidad física esencial de cualquier sistema es un conjunto de campos de quantum, que buscan/atraen/encontran, por las probabilidades, otros conjuntos de quantum - unidades mínimas de materia/energía, en puntos particulares del espacio. En este sentido, las partículas - unidades de mayor tamaño que los quanta - son, ya, manifestaciones de la realidad subyacente a los campos. Sheldrake (1995) explica que estos campos son los estados de espacio, o de vacío, que, al contrario de que lo se cree, no están vacíos, pero llenos de energía. El vacío cuántico es el estado más bajo de energía conocido en el universo, y sufre las fluctuaciones cuánticas, que crean nuevos quanta a partir de la nada, que luego son eliminadas en su existencia virtual. Para Sheldrake (1995:71) "esta es la base de la moderna comprensión de la realidad material.

surge de una genuina expresión de la gente en los eventos de IA; (ix) la creencia y la confianza en un impecable conducta ética colectiva en el tratamiento de los daños; (x) la percepción y el reconocimiento de la libertad de ser quien se es en la empresa; (xi) la inexistencia de la sanción por error como un principio de poder sistémico; (xii) el libre acceso a la información y (xiii) tener sentido de pertenencia.

A respecto de si ocurre una posible contaminación entre los equipos, los entrevistados perciben que sí, sobre todo cuando la empresa o los departamentos pasan por momentos con altos niveles de estrés en su interior, y el buen humor y la capacidad de ser apreciativo desaparece durante un período. Uno de los entrevistados afirmó:

[...] Hay fases que la empresa se convierte en un clima y, de repente, todo desaparece. Parece que una persona respira profundo y dice 'vamos a rescatar lo que estamos de acuerdo y vivir ¿bien?' Y todo se calma, todo vuelve a la normalidad, las cosas empiezan a ir mejor.

"Es, por tanto, una energía colectiva, sabe... que se te infecta y no te metes más para bajo", comentó otro entrevistado.

5. Consideraciones finales

Sería difícil, en este trabajo de investigación, comprender en profundidad y mostrar/demostrar cómo se le dan las reacciones/contaminaciones/acoplamientos/diálogos /trofolaxes/morfogénesis de los campos que interfieren en las modificaciones del sistema que estaba presente en el evento inicial de IA, en 1997, en NUTRIMENTAL; incluso, porque no tendríamos cómo aislar cada marca o lo que, en determinados momentos, ha interferido en su cristalización. Para comprender esta dinámica sería necesario ser capaces de describir estos aspectos bajo el punto de vista físico, químico, biológico y social. Pero, en un ejercicio de aproximación, se puede inferir que los procesos de hacer buenas preguntas, de funcionar a través del diálogo, de cultivar las fortalezas anteriores en la memoria, de seguir el rigor del método, de componer significados semánticos socializados, o incluso el proceso de tratamiento de la emoción como un componente principal de lo social y de mantener los principios de confianza sin cambios, constituyen una morfogénesis, por lo menos por las teorías y conceptos que se describen brevemente en este artículo.

Por lo tanto, nuestra conclusión provisional de investigación acoge el modo cómo la Sociobiología y la Biología del Conocimiento comprenden el proceso de producir sentidos colectivos, que va más allá del enfoque de los estudios del constructivismo social y estudios lingüísticos, los cuales nos ayudarán a entender su sustento para la acción bajo el punto de vista social y lingüístico. En este sentido, la complejidad instalada por la Investigación Apreciativa puede ser capaz de interferir, biológicamente hablando, en el establecimiento de la evolución de los conocimientos por los "memes", los acoplamientos y campos de resonancia mórfica.

Parece que los "memes" (Dawkins, 1989 y Blackmore, 1999), según los informes, circulan y se hospedan en los entrevistados, ya haciendo parte de algunos de ellos y contaminando su comportamiento también fuera de la empresa, promoviendo las construcciones de pensamiento y codificando instrucciones, en un proceso que se muestra análogo a la evolución biológica. Mediante la imitación, el grupo parece haber evolucionado en cuanto a su conducta cultural, y se puede observar cierta estabilidad, que es inestable, en la permanencia de los principios de la IA, incluso entre los empleados que no han experimentado los dos grandes eventos oficiales que cambiaron la estrategia de la compañía, en el año 1997 y, posteriormente, en 2003. Los procesos diseñados en el ámbito de la gestión de personas, tales como la Selección y Capacitación de Integración y grupos desintegrados, que autorizaron a investigar apreciativamente las cuestiones internas, más que tratar de lograr comportamientos mediante la unificación de un proceso - tarea imposible en el ámbito de la subjetividad, porque chocan en las partes de los sí que es ingerenciable (Schwartz, 2003, 2004) - promueven acoplamientos lingüísticos legítimos, en una continua *trofolaxe* que mantiene la autopoiesis (Maturana y Varela, 2007) por la dinámica de comunicación a través del tiempo en el medio social. En este sentido, todas las palabras dichas y no dichas y la forma en que ello ocurre, revelará una forma de pensar y proyectará un transcurso de acciones. El contenido de las conversaciones de grupo, por lo tanto, como todo a nosotros en nuestro vivir, nunca serán inocuos para este grupo, debido a que sus acciones se conducirán inevitablemente a un cierto sentido y dirección.

Bajo este punto de vista, está claro que la propia dinámica de la empresa es un incesante movimiento de acoplamientos estructurales que causan los cambios y por ellos es causado, en una infinita circularidad. El lenguaje, en este sentido, visto como un fenómeno biológico, envuelve a todos que están allí, en una operación recurrente de coordinaciones consensuales de conducta (Maturana, 2009) que no desprecia, en su forma, la emoción y el amor.

Con respecto a los campos de resonancia mórfica, aunque la limitación de la investigación no permite explicar el "cómo" que podría haber ocurrido en la empresa NUTRIMENTAL, por aproximación a lo que se observó en el campo y comparando con lo revisado en la literatura al respecto, en este trabajo es posible afirmar que el grupo de la compañía puede estar conectado a campos de resonancia mórfica, creados en un momento dado donde individuos atentos a la investigación tuvieron acceso. Y es cierto que estos campos pueden ejercer cierta influencia en estos individuos y les afecta a ellos. Campos de resonancia mórfica organizan sus grupos y, en las entrevistas, existen indicios de que, en esta hipótesis, vienen estructurando y orientando tendencias culturales en la compañía, como una omnipresencia. Según Sheldrake (2003) las interacciones por mirada pueden crear campos de la percepción, que se propagan por todos nosotros, ligándonos a los conceptos, ideas y objetos, a los cuales estamos atrapados por nuestra atención, formando atractores, como hilos invisibles que dirigen el desarrollo y/o regeneración de procesos. En este sentido se puede inferir que en NUTRIMENTAL, campos mórficos sociales se vienen

autoseleccionando a través del tiempo por medio de patrones que sobreviven dentro de la organización social, los cuales se ven reforzados por la repetición.

A través de la imitación o por la contaminación, o incluso por estar afectados por campos de resonancia a la que estamos ligados de alguna manera y que nos van dando nuevas formas de vivir, estamos evolucionando en nuestra conducta cultural, en busca de una estabilidad que se mueve en el tiempo, en el molde de patrones similares en el comportamiento de las aves, monos, insectos, o incluso las plantas. Somos seres vivos. Somos autopoieticos. Siempre estamos recomponiéndonos, productores y producto de nosotros mismos. Nada nos es inocuo. Y la historia de nuestras modificaciones estructurales - nuestra ontogenia - no parece cesar mientras existimos individual o colectivamente. Todo está y es provisorio en este complejo e infinito simposio universal en el que estamos metidos.

6. Referencias

BAKHTIN, M. (2003). Estética da criação verbal. São Paulo: Martins Fontes.

BENVENISTE, É. (1995). Problemas de lingüística geral. Vol II, Campinas: UNICAMP, 1995.

_____. (1989). Problemas de lingüística geral. Vol I, Campinas, SP: Pontes.

BLACKMORE, S. (1999). The meme machine. Oxford: Oxford University Press..

COOPERRIDER, D.L., WHITNEY, D. and STAVROS, J.M. (2003) Appreciative Inquiry Handbooks Bedford Heights. Ohio: Lakeshore Communications.

COOPERRIDER, D. (2009) Manual da Inv.Apreciativa.. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

COOPERRIDER, D.L. e DUTTON, J. (1999) The organizational dimensions of global change: no limits to cooperation. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

DAMASIO, A. (2012) O mistério da consciencia. São Paulo:Cia das Letras.

DAWKINS, R.(1989) The Selfish Gene . Oxford: Oxford University Press.

_____. (2008) The Oxford book of modern science writing.New York: Oxford Univ.Press

FAITA, D.(2002) Análise das práticas languageiras e situações de trabalho: uma renovação metodológica imposta pelo objeto. In SOUZA E SILVA, M.Cecília eFAITA, Daniel, Linguagem e Trabalho. São Paulo:Cortez.

MAFFESOLI, M. (2007). O conhecimento comum. Porto Alegre: Sulina, 2007.

MARCONDES FILHO, C. (2004) Até que ponto, de fato, nos comunicamos? S.Paulo: Paulus.

_____.(2008) Para entender a comunicação São Paulo: Paulus.

MARCUSCHI, L.A.(2001) Atos de referência na interação face-a-face. In: Cadernos de Estudos Linguísticos. Campinas:UNICAMP, n.41.

MATURANA, H. e VARELA, F.(2007). A árvore do conhecimento. São Paulo: Palas Athena.

MATURANA, H. (2009). Emoções e linguagem em e educação e política. B.H.:Ed. UFMG,

MORIN, E. (2005). O método 3: conhecimento do conhecimento. Porto Alegre: Sulina.

_____ (2005b) Introdução ao pensamento complexo. Porto Alegre: Sulina.

_____ (2005c) O método 6: a ética. Porto Alegre: Sulina.

NICOLEL, M. (2011).Muito além do nosso eu. São Paulo: Comp. Letras.

PENFIELD, W.(1983).O mistério da mente. São Paulo: Editora Ateneu.

PRIBRAM, K.(1987). The implicate brain. In: HILEY and PEAT. Quantum implications: essays in honour of David Bohm. Routledge.

RAMACHANDRAN, V. (2009) The neurons that shaped civilization. TED India 2009.

SALOMÃO, M.(2005) Razão, realismo e verdade. In KOCH, Ingedore Villaça e outros. Referenciação e discurso. Org. São Paulo:Contexto..

SCHWARTZ, Y. (2003) Le langage em travail. In: Schwartz, Y & Durrive, L. (org). Travail et ergologie: entretiens sur l'activité humains. Toulouse, Octarés.

_____ (2004)Trabalho e gestão: níveis, critérios, instâncias. In: FIGUEIREDO e outros (orgs). Labirintos do trabalho. Rio de Janeiro: DP&A Editora.

SHELDRAKE, R. (1995). A new science of life: the hypothesis of morphic resonance. Rochester, Vermont: Park Street Press.

_____ (2003). A sensação de estar sendo observado. São Paulo: Cultrix.

_____ (2004). A presença do passado. Lisboa: Piaget Divisão Editorial.

SILVA, J.M.(2010).O que pesquisar quer dizer. Porto Alegre: Meridional.

VARONA, F.(2009). La investigación Apreativa: uma manera nueva, provocadora y efectiva para construir las organizaciones del siglo XXI. Barranquilla, Colômbia : UNINORTE.

_____. (2006) La investigación Apreativa. In: Segundas Jornadas sobre Nuevos Enfoques de La Gestion de RRHH em Las Administraciones Públicas. Palacio Congressos Europa. Vitória-Gasteiz.

WOLTON, D. (2010). Informar não é comunicar. Porto Alegre: Sulina..

WILBER, K. (2001). O paradigma holográfico e outros paradoxos. São Paulo: Cultrix.

WILSON, E. (1981). Da natureza humana. São Paulo: Editora da USP.

ZARIFIAN, P. (2000). Objetivo competência: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas.