

## Estrategia socio-organizacional para el desarrollo de la participación \*

Por: Ángel J. Petriella \*\*

Intentamos *reflexionar sobre la participación* y el protagonismo, desde una óptica socio-organizacional. Pretendemos contribuir a la *comprensión de procesos interactivos* endo y exorganizacionales que facilitan u obstaculizan expresiones concretas de los actores sociales.

Nos interesa aproximarnos a los *supuestos prevalentes* de quienes ocupan espacios de conducción, incidiendo en la *configuración de espacios estimulantes o inhibitorios* de participación social.

Los supuestos prevalentes nos remiten a modelos referentes en materia organizacional, como fundamentos de políticas organizacionales de inserción, socialización y relaciones individuo-grupo-organización.

A partir del reconocimiento (*diagnóstico*) de “*bloques organizacionales*” para la expresión de conductas participativas suelen, sobre la base de los modelos organizacionales referentes, originarse cursos de acción “*clásicos*”. Soluciones estructurales-funcionales, y/o racionales-formalistas se constituyen en los modos recurrentes más comunes.

Las pérdidas de identificación, motivación y pertenencia suelen ser atribuidas a las dificultades estructurales y/o falta de “conciencia” de los actores sociales sobre la relevancia de los objetivos organizacionales. La detección de la naturaleza de los bloques organizacionales, en términos de procesos interactivos permite una aproximación más adecuada a la compleja naturaleza del proceso participativo, ofreciendo lugar a estrategias de intervención de “potenciación-ofensivos” en vez de “re-diseños-defensivos” y de neutralización de supuestas “resistencias al cambio”.

Como parte de un proceso de reflexión, nos preguntamos cuáles pueden ser las aproximaciones a un Nuevo Paradigma Organizacional, qué relevancia cobran conceptos como emergencia, auto-organización, nuevos liderazgos, inserción fluctuante y poli pertenencia, y procesos interactivos, espacios y disposición reticular de relaciones.

Estas reflexiones sólo pretenden estimular la inquietud teórica desde un ámbito multidisciplinario comparado de la Sociología de las Organizaciones.

**I.** El tema de la participación de los miembros de las organizaciones en las actividades consideradas relevantes para su eficacia, constituye un eje de regular análisis por quienes investigan la problemática organizacional.

---

(\*) Trabajo presentado en el XVIII Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología. La Habana, Cuba (28 al 31/V/91).

(\*\*) Gerente de Recursos Humanos del Banco Credicoop Coop. Ltda. Sociólogo. Profesor de Sociología de las Organizaciones en la UBA. Docente de IDELCOOP.

También, el tema resulta un centro de preocupación permanente *para quienes ocupan roles de conducción formal e informal, y/o de aquellos que diseñan estrategias de cambio social* invocando una articulación de voluntades de los actores sociales como deseable y necesaria.

Son múltiples las hipótesis que pueden plantearse acerca de la naturaleza de la dinámica participativa. Un conjunto de variables son continuamente examinadas y puestas a prueba, no sólo desde su consistencia teórica, como objeto de estudio y de investigación, sino desde la práctica misma, desde el escenario organizacional concreto.

*¿El sentimiento y la influencia*, son condiciones necesarias y suficientes para *desatar impulsos participativos*, y consolidar prácticas más o menos estabilizadas y relevantes para el funcionamiento de una organización?

*¿El grado de adhesión* a los objetivos organizacionales alcanzado por los miembros, resulta determinante para *compartir objetivos*, y *desarrollar actividades* de cierta autonomía más allá de lo organizacionalmente prescripto en función de metas trascendentes?

¿La participación, constituye un resultado de flujos comunicacionales consonantes con las expectativas de los individuos, o por el contrario el diseño de una estructura comunicacional es consecuencia de una determinada estructura de poder pre-existente a los actores mismos?, y si así fuera, ¿donde está radicada la pre-existencia: en la naturaleza misma del fenómeno organizacional? ¿en el *contexto socio-histórico cultural*?, ¿en la *conducta socialmente compartida* de grupos sociales definidos?

¿Cuáles son las magnitudes de determinados estímulos endo-organizacionales en términos de poder, prestigio y experiencias grupales para definir conductas propiciatorias de procesos participativos? y por el contrario, ¿qué relaciones existen entre ascenso en términos de responsabilidades organizacionales *e influencias y comportamientos bloqueadores de participación social*?

Nuestro mayor interés radica en *contribuir al campo de la indagación* y de la reflexión teórico-práctica en organizaciones sociales, facilitar una mejor aproximación a la complejidad del fenómeno participativo con el confeso propósito de su estímulo, su desarrollo y su consolidación como forma democrática de gestión en permanente proceso de cambios y desarrollos.

Nos interesa cuestionar las respuestas estereotipadas que contradicen el discurso, establecen modelos referentes ejecutivos-jerárquicos reproductores de una tangible e intangible pirámide y estructura de poder. De todos modos, no argumentaremos desde la polémica sino desde la reflexión propia destacando la noción de complejidad como categoría potenciadora y evitando las recetas estructurales, formales e informales, como modos recurrentes de cerrar una ecuación matemático-organizacional.

Existen, en el terreno de las organizaciones sociales, afirmaciones comúnmente compartidas y aceptadas. Cuando en una organización, sus miembros participan en su gran mayoría en el control de la organización, el control global es significativamente mayor que si éste depende de uno o dos niveles jerárquicos. Cabe la pregunta si control de por sí constituye una categoría suficiente para caracterizar el proceso participativo, aun cuando la noción de control nos remita necesariamente a la de poder. Pero, poder

como categoría expresa una capacidad sustancialmente mayor que la de participar (tener una parte de) de cualquier secuencia de gestión de control.

No agrega demasiado a la comprensión de la dinámica participativa el discurso tautológico que establece (y decreta) que la participación en las organizaciones asociativas y voluntarias, como las cooperativas, sociedades vecinales y de ayuda mutua, partidos políticos, sindicatos, son democráticas en función del grado de control ejercido por la mayoría de sus miembros.

Las organizaciones de este tipo, que son precisamente las de nuestro mayor interés, requieren de procesos reales de participación y protagonismo de sus miembros, dado que la perdurabilidad de su verdadera naturaleza no depende de la conservación de la expresión jurídica que la define como tal, sino de la recreación permanente de su naturaleza social, vincular, solidaria, auto-organizante y genuinamente democrática.

¿Estaríamos en condiciones, entonces de definir una estrategia socio-organizacional concreta para el desarrollo de la participación?

Paradójicamente, en la medida que avanzamos en la complejización de la problemática, la estrategia deviene como emergente de un debate vivo y permanente, abierto y franco desde el cientismo social y desde el escenario organizacional concreto, la indagación no puede ser menos comprometida que la acción del dirigente, el actor-sujeto real, y la más amplia red interactiva que pueda sostenerse en proyectos concretos, en organizaciones concretas.

¿Esto significa que el debate mismo es la estrategia? Sí y no. Sí, porque define un campo que intenta no sostenerse a sí mismo; y no, porque requiere generar procesos endo-exo-organizacionales de eficacia, con arreglo a fines voluntariamente compartidos, integralmente expresados como comportamientos sociales complejos y puestos permanentemente a prueba, multilateralmente.

El desarrollo de una o varias estrategias socio-organizacionales participativas nos convoca con las limitaciones propias de sujetos-objetos de la indagación, del pensamiento y de la práctica. Nos exige un compromiso protagónico, que elimine cualquier vocación sacerdotal del cientista y el dirigente, para penetrar, o intentar penetrar en lo cotidiano, en el escenario mismo donde discurso y praxis culminan su prueba de consistencia.

Si podemos aceptar el interés de la problemática de la participación, modestamente podríamos intentar dar cuenta de atributos relevantes de ella como: su complejidad y dinámica, su particularidad concreta en la expresión organizacional; la práctica como criterio para su desarrollo.

**II.** Resulta bastante habitual la necesidad de definir dimensiones para el abordaje de la problemática participativa. Una ecualización bastante clásica nos remite a la visión de dos campos a veces contrapuestos, a veces interactivos, a veces complementarios.

Nos referimos al soporte estructural y a los procesos organizacionales interactivos. En los primeros nos encontramos con los ámbitos formales, los canales establecidos y las funciones reguladas de los miembros de la organización, así como toda la más amplia gama normativa-valorativa explícita de la organización.

En los procesos nos reverenciamos en el gran y variado espacio de los "cómo"; las relaciones interactivas, de personas con personas, de personas con sistemas y procedimientos formales e informales, de flujos de comunicaciones verticales, horizontales, radiales, de representaciones e imágenes, de expectativas de rol, de comportamientos socio-organizacionales contextualmente vinculados, de modos recurrentes de conductas individuales e individuales-grupales, de procesos de mediación negociación y conflictos, de satisfacción esperada y derivada, de simbolizaciones, etcétera.

En el campo de la práctica la participación resulta siempre la novia del discurso político. Sin ella la trama de los objetivos a desarrollarse no se configura, y, ya sea discurso enajenado (manipulador, disociado, característico de las fuerzas conscientemente modeladoras de no-participación popular) o discurso virtualmente comprometido (propio de las fuerzas sociales y políticas que requieren de la participación como base de sus proyectos de cambios sustanciales), la participación emerge como un objetivo muchas veces presentado como obvio, legitimado y conquistable desde la claridad racional del discurso y/o de la justeza de la causa que se persigue.

No resulta difícil hallar ejemplos de grandes eclosiones participativas y paradigmáticas del discurso político transformador, desbordando a las estructuras políticas predeterminadas, constituyendo un nivel y una relación diferente entre movimiento social, movimiento político y estructuras políticas de conducción.

La participación como fenómeno complejo no parece reducible a la formulación de un modelo o a la definición de claves superestructurales que predetermina el ritmo, el pulso, de la inserción y el protagonismo de la gente.

Sólo como un andarivel para nuestras reflexiones intentamos imaginar dimensiones de la complejidad, que interactúan en procesos que conjuran a su vez una dinámica participativa.

**Racional/legal:** racional en cuanto a metas racionalmente establecidas desde los distintos planos orgánicos. Legal en cuanto a legitimidad asumida en cuanto a valores, ética y justeza de la causa y objetivos que se persigue.

La adscripción de los individuos, grupos y agregados sociales a determinadas causas - consonantes o no con sus intereses sociales- no determina, por sí misma, actividad social y/o participación. Constituye una base necesaria, en alguna proporción, pero no suficiente.

**Estructural /Formal:** se refiere a la definición pre-establecida de los marcos de la participación. Comisiones, Secretarías y los más diversos canales definidos organizacionalmente.

Este nivel podemos considerarlo un dato no demasiado relevante para la complejidad.

La tentación que generalmente surge, ante crisis de participación es la de revisar los canales, o de crear nuevos y complementarlos, más que indagar lo sustantivo; el quiénes, el cómo o el nosotros como sujetos activos de un proceso o una dinámica de inserción y de protagonismo.

**Estructural /informal:** se refiere al grado de permisibilidad que una organización acilita para el desarrollo de vínculos abiertos entre la gente. Se trata de los diversos espacios en los que la gente interactúa, compartiendo centros de interés comunes y ejercitando relaciones horizontales. Una de las claves de los movimientos sociales exitosos, ha sido la

actividad participativa de las bases en términos de vínculos societarios que se expresan en actividades diversas. La gratificación social constituye una de las fuentes de motivación de la participación. A veces, desde el plano racional y desde la "Suma Estrategia" se desprecian los vínculos sencillos y cotidianos de la gente que va constituyendo la trama del tejido social. El mismo tejido que, puede ir creciendo en firmeza (depende de la configuración de los demás atributos del fenómeno participación) mejorando su textura y constituirse en base para la producción de acciones de mayor profundidad y alcance.

**Informal/Grupal:** se refiere a la conformación de diversos andariveles de pertenencia desde el ámbito organizacional. los denominados comúnmente grupos. Atender y desarrollar esta tendencia gregaria de la gente resulta fundamental. No puede estimularse la participación si se ignora la atracción de la vida grupal y algunas leyes relevantes de su dinámica: un grupo constituye un ámbito de pertenencia y de participación cuando cada miembro se percibe valorado, atendido, escuchado, apoyado, contenido. Este nivel constituye muchas veces la prueba de fuego del discurso.

**Grupal/Individual:** se refiere a las relaciones interpersonales en el proceso de interacción grupal orientados hacia objetivos predeterminados organizacionalmente. En este nivel cobra importancia el LIDERAZGO REAL que ejercen quienes tienen conferidas responsabilidades de conducción. El LIDER es tal cuando contacta con la gente en forma positiva, cuando su discurso es consonante con su acción real: escuchar, permitir opinar, esclarecer sin soberbia, aceptar la confrontación de ideas, facilitar la iniciativa y la creatividad, estimular el uso de la palabra y no cerrar con conclusiones que no son tales para el grupo, etcétera.

Actualmente se discute, en ámbitos especializados en materia organizacional, la resistencia creciente de los individuos a ciertas formas esclerosadas de gestión social, como una consecuencia de la ineficacia de los niveles de conducción, para facilitar la nersción de los individuos en la dinámica participativa.

**Individual:** quienes se acercan a un determinado grupo u organización lo hacen - inicialmente- desde el balcón de su experiencia y desde la curiosidad de sus expectativas.

Acompañan el acercamiento las influencias de todo tipo que acontecen en la interacción social. Pero la pura decisión (de incorporarse en primera instancia, de compartir alguna ruta establecida) es individual.

El tiempo individual no es el mismo que el tiempo social. Es común que cuando un nuevo miembro es incorporado se lo someta a una serie de "exámenes" implícitos que deberá rendir para seguir "participando". Son los denominados procesos de socialización.

Cuando las organizaciones sobresocializan, es decir, van más allá de la adhesión necesaria para participar activamente, generan individuos sobreadaptados, formales en sus conductas con tendencias burocráticas importantes. El equilibrio, difícil de lograr, es el de la adhesión creativa. Éste, se refiere al nivel necesario de conciencia social para pertenecer y al resguardo del espíritu crítico para contribuir al desarrollo de la organización.

El nivel individual de análisis de la participación no puede ser acotado al grado de "comprensión" que alcanza el individuo, o al grado de actividad que despliega. Toda organización debería observar este problema como propio y en directa relación con la eficacia de los líderes para generar participación.

**Socio-organizacional:** la organización actúa como modelo de identificación a través de la acción de las personas que las conforman y las dirigen. Esto, a veces percibido como cultura organizacional, constituye el repertorio de conductas habituales y recurrentes de los individuos. Cómo se transmite, cómo se explica, cómo se comunica, cómo se valora, cómo se recompensa, cómo se desaprueba, son códigos que establecen la cultura de la organización. A su vez la relación organización/contexto define el tipo de población y de valores socialmente compartidos.

Es necesario tener en cuenta la correspondencia entre "el adentro" y "el afuera" (los individuos no pertenecen a las organizaciones, desarrollan actividades en las organizaciones), para comprender las formas de convivencia entre los ámbitos organizacionales y su consonancia con los modos convivenciales de los grupos sociales de referencia.

**III.** *Una estrategia socio-organizacional participativa requiere definiciones y supuestos valorativos* congruentes con objetivos organizacionales hacia los depositarios de la producción social y hacia y desde los actores socio-organizacionales concretos.

Estos supuestos deben reverenciar un clima organizacional deseado, una habitabilidad organizacional para los miembros de la organización basada fundamentalmente en vínculos éticos y relaciones interpersonales positivas. La confianza y las relaciones de colaboración recíprocamente solidarias constituyen valores constitutivos de la organización.

A partir de considerar al sujeto organizacional como tal, y no como objeto hacia un fin o metas trascendentes y metas organizacionalmente trazadas, los procesos interactivos no son medios sino fines de una dinámica que pretende articular más y mejor calidad de vida organizacional, con mayor y progresivamente mejor producción social de la organización.

Las políticas, como expresión de objetivos institucionalmente compartidos, deben generar los andariveles propios de inserción y actividad eficaz de los miembros; deben articular una amalgama multivariada de relaciones complementarias de los individuos entre sí, de la disposición reticular de grupos formales e informales y de conjuntos individuos-grupos-organización-contexto en interacción fluida, dinámica y constructiva de acción social compleja.

A partir de imaginar el escenario organizacional, sus múltiples relaciones con el entorno, como una compleja red de relaciones sociales en cambio permanente, *se desvanece la idea tranquilizadora de la organización como resultante de una prolija administración secuencial de relaciones fragmentadas*, y unidireccionadas en función del poder trascendente establecido, donde los actores sociales son pernos de conexión de una malla firmemente controlada.

*Resulta necesario descubrir o re-descubrir la capacidad auto-organizativa de la interacción social*, como expresión de una virtualidad social, mutante y compleja.

Las premisas de un clima social participativo exigen un amplio y generoso campo de actitudes propiciatorias de actividades cotidianas gratificantes y socialmente compartidas que vayan desplegando un entramado de relaciones de construcción tangible y valoradas desde la perspectiva integral de vida de los actores.

Un conjunto de conceptos abiertos, pero formulados como notas consonantes de una melodía deseada, imaginada, a componer por los miembros, nos puede estimular precisamente en la búsqueda de un discurso alternativo para la participación:

- Los valores sociales de la organización son objeto de permanente examen y revisión por parte de sus miembros.
- La participación no es un medio sino un fin en sí mismo como meta organizacional trascendente.
- La calidad de vida organizacional, es decir, el modo como los miembros de la organización vivencian su inserción, actividad y pertenencia, emerge como un valor deseado y compartido.
- La identificación con los objetivos sociales de la organización, por parte de los actores organizacionales, no son condición para la eficacia organizacional, sino resultante de la eficacia social de la misma, percibido como relación complementaria individual-grupal-organizacional-contextual.
- El denominado cambio organizacional es parte del movimiento permanente de la organización en sus interacciones complejas.
- No existe resistencia al cambio por parte de los actores sociales.
- Todos los miembros de la organización son diferentes, y en la diversidad de sus conductas reside la potencialidad de la participación y de la actividad creativa y la eficacia organizacional.

**IV.** El pensamiento organizacional se ha desarrollado como un espacio confluyente de escuelas, enfoques, investigación, generalizaciones empíricas, sin llegar a configurar una teoría.

A partir de la realidad del capitalismo temprano y del brazo de la Ingeniería, y ahora de la Biología, el hombre ha penetrado en la reflexión teórica sobre las organizaciones.

La realidad y las demandas prácticas en materia de organización de la base productiva de la sociedad presentó los cimientos y los supuestos clásicos del pensamiento organizacional.

En forma progresiva, y atendiendo la complejización de la organización fabril, se fueron incorporando casi secuencialmente la Administración y la Contabilidad. La Psicología y la Sociología Industrial aparecieron como disciplinas inmersas en la reflexión y búsqueda en un tiempo bastante posterior, adquiriendo status y legitimidad al promediar nuestro siglo.

Si bien no podemos encontrar una teoría de la organización, el pensamiento de Weber con sus desarrollos sobre la burocracia le ha otorgado uno de los soportes más relevantes.

El paradigma de la racionalidad ha reinado en las definiciones sustantivas acerca de las organizaciones, como parte indisoluble de la modernidad.

Burocracia y control, estructuras y formación de conductas requeridas, especialización de funciones y patrones homogéneos de diseño, ha constituido la base de los desarrollos más variados. Ni los intentos psicopsicólogos/informalistas más audaces, en la búsqueda de explicaciones sobre lo que las organizaciones son o como funcionan, han podido escapar del prisma de la racionalidad como lente trascendente de enfoque.

Las organizaciones complejas han alimentado todo tipo de investigaciones gerenciales y de gestión. La literatura última sobre la materia nos da cuenta que muy poco ha quedado como teoría, que bastante menos ha quedado sobre la noción de poder y sus relaciones interactivas con la sociedad global, y que en muchos casos la noción de la adaptación histórica de las organizaciones al contexto podría imaginarse también a la inversa, desde las organizaciones complejas modelando el entorno socio-global.

La modernidad ha creado la reflexión teórica funcional a partir de la legitimación del poder como noción indiscutida de una sociedad históricamente concreta, el capitalismo en sus diversas expresiones y fases de su desarrollo.

La teoría no ha podido abarcar a las organizaciones pre-modernas (nada más, ni nada menos que XVII siglos) ni ha podido avanzar demasiado en la más amplia constelación de organizaciones sociales.

Lo más destacable es que todos los escenarios organizacionales pasados, presentes y futuros son mirados desde el Paradigma de la racionalidad, y éste constituye un principal centro de atención cuando intentamos ver cuál es el espacio posible del actor social.

El paradigma racional/estructural/funcional constituye la base legitimadora de la restricción y la reductibilidad necesaria de la expresión de la conducta humana.

La inserción, socialización y desempeño de los individuos en el territorio organizacional resultan procesos prolijamente administrados, desde una incuestionable estructura de poder.

A partir de los años '30 la incorporación de segmentos de las ciencias sociales, como el Asistencialismo y el Ambientalismo, Psicología y Sociología Industrial, intentaron morigerar en la práctica el “exceso” racional/formal y establecieron dimensiones y variables de interés: el comportamiento gregario y social, las necesidades humanas y sus diferentes jerarquías y escalas, la entidad grupal y sus diversas formas de concatenación, la conducción y el liderazgo como procesos estratégicos.

La teoría de los sistemas y la noción de sistemas abiertos aportaron conceptos como el de interdependencias organizacionales, configuración, reconfiguración, entropía y neguentropía como un acercamiento a la noción de complejidad y una confluencia de las ciencias naturales y sociales al campo de la teoría organizacional.

Aún no existe una bibliografía accesible sobre los desarrollos sustantivos que han incorporado los conceptos de estructuras disipativas, orden, desorden y caos al campo organizacional, proveniente de los nuevos códigos de la física moderna; de cualquier manera ya se hallan incorporados al terreno de la sociología con un enfoque trans-disciplinario.

V. El movimiento del discurso al actor, resulta una noción axial para el diseño de una estrategia socio-organizacional participativa.

El modelo ejecutivo-jerárquico-piramidal contiene supuestos unidireccionales de comunicación y ejercicio del poder. Las notas de cualquier discurso participativo resultan disonantes con una práctica que privilegia la estructura organizacional por sobre el actor. Se refuerza una imagen alienada del hombre en la organización y todos los conceptos referentes se concentran en el quietismo, en el no cambio, en el conformismo que garantiza el no-conflicto entre personas, y entre personas, grupos, y estructuras. Las grandes ideologías de dirección en las organizaciones buscaron precisamente el equilibrio interno por sobre todas las cosas, el evitar el conflicto y el de cercar al territorio organizacional de las turbulencias externas.

Centrar nuestra mirada en el actor es definirlo como categoría sustantiva, trascendente a la propia organización. El individuo enriquece a la organización, le otorga una dimensión relativa frente a la complejidad y luminosidad humana. Esto no significa el consabi-

do ismo-individual, la valoración individual desde una ética solidaria, democrática y participativa se constituye en el antídoto del potencial germen burocrático-centralista.

Cuando a partir de la década del '20, en el capitalismo comenzaron a florecer las escuelas humanistas en el pensamiento organizacional se plantearon una imagen del individuo objeto, capaz de rellenarlo con escalas jerárquicas de necesidades (desde las más sencillas a las más sofisticadas). Todos fueron soportes ideológicos de la manipulación del poder organizacional. Por ello no nos reverenciamos aquí en una visión rosada de las técnicas de conducción, sino en la necesidad de elaborar una imagen del sujeto-sujeto organizacional, del actor como entidad trascendente para cualquier empresa de transformación social, de crecimiento y desarrollo con el agente como protagonista entusiasta del cambio.

Del discurso al actor, en materia organizacional requiere una desarticulación, una nueva contextualización de la conducta en el escenario organizacional. Exige imaginar la posibilidad de una alta rotación del hombre y una factibilidad de inserción multi-compleja-situacional-funcional, en las distintas necesidades que una organización requiere. También el requerimiento organizacional deberá ser entonces reformulado. Lo requerido no es una categoría a-valorativa, se configura a partir de un proceso y se define en la práctica con el concurso activo de la dinámica del poder. La recontextualización del actor, la reformulación de lo requerido nos induce a una re-visión del poder.

La reversión del vector ejecutivo-jerárquico-piramidal, estructurado e internalizado, nos plantea el desafío de pensar si es posible la configuración de campos de fuerza que permitan un proceso de des-centramiento y progresiva reconfiguración de influencia y decisión. Estos campos podríamos asentarlos en el estímulo de modos convivenciales alternativos en el territorio de la organización, en la ampliación de redes interactivas de objetivos múltiples y abiertos.

La reversión requiere de la aceptación de una realidad paradójica: el centro necesita des-centrarse para controlar la entropía / en el estímulo se potencia como centro.

La periferia necesita descentrarse para reconfigurar y reticular la disposición del poder y necesita del estímulo del centro para potenciar la descentralización y re-articular un poder diferente. Aquí se proyecta, entonces una noción destinada a ser explorada: *confrontación-complementariedad como flujo oscilante de movimiento* de cambio permanente.

La paradoja no se resuelve, el silencio la puede proteger de cualquier intento racional, el discurso encuentra su ocaso, y el actor emerge desde la praxis.

Una estrategia socio-organizacional participativa requiere entonces contener estímulos y emergentes.

Los estímulos desde las diversas “cimas” de la pirámide organizacional deben alimentar la *reconfiguración*, y a los modos convivenciales alternativos y redes interactivas múltiples y abiertas debemos agregar una nueva imagen de los territorios que la organización ha diseñado y surcado internamente; la noción de espacios como contenedores de la actividad más variada y expresiva de la gente.

Esta *re-articulación reticular* del poder nos presenta la fantasía de una posibilidad: huir de la estructuración como “pattern” organizacional y construir un nuevo prisma, un campo perceptual diferente, múltiple y compartido. Toda una nueva aventura comunica-

cional puede ser liberada como fluidos retroalimentadores de movimientos, donde el *des-orden* deja de ser una noción fantasmagórica e inquietante, para ser parte del propio movimiento de la *complejidad*.

Una estrategia socio-organizacional participativa nos puede estimular a la formulación de los siguientes interrogantes como vectores para la construcción de un nuevo paradigma organizacional, orientado hacia una cosmovisión social de liberación del actor.

- ¿Cómo activar la capacidad de expresión humana individual y grupal?
- ¿Cómo construir un discurso que niegue al discurso como fuente de poder?
- ¿Cómo aseverar menos e interrogar más, y estimular la duda por sobre la certidumbre?
- ¿Cómo concebir la innovación y la creatividad?
- ¿Cómo abrir el campo de la multipertenencia y la inserción fluctuante de la gente?
- ¿Cómo dinamitar integraciones horizontales y reconfiguraciones comunicacionales?
- ¿Cómo construir una nueva disposición reticular de la interacción social?
- ¿Cómo evitar objetivos totalizadores inhibidores de expresiones cotidianas?
- ¿Cómo amalgamar lo pequeño y cotidiano con lo totalizador y trascendente?
- ¿Cómo desarrollar un pensamiento global con una acción local?
- ¿Cómo evitar la cristalización de un nuevo templo de creencias?
- ¿Cómo pensar en la construcción de lo nuevo sin edificar nuevos refugios frente a la duda y la incertidumbre?
- ¿Cómo el hombre, reconfigura un ámbito de significancias, amplía la percepción y se re-descubre hacia lo infinitamente grande, lo infinitamente complejo y lo infinitamente pequeño?