

***Red mezoamericana de educación popular Alforja***



**YO SOY QUIEN SOY, Y NO ME  
PAREZCO A NADIE**

*Robero Antillón*

*IMDEC-Alforja*

*2002*

## YO SOY QUIEN SOY, Y NO ME PAREZCO A NADIE

Autores: Manuel Esperon / Felipe Bermejo Canta: Pedro Infante.

Roberto A. Antillón Núñez.

IMDEC -Alforja, 2002<sup>1</sup>

Cuando nos incorporamos a un grupo con quienes compartimos ideales, principios o valores, se va estableciendo una relación de mutua influencia entre el grupo y la persona, de tal manera que si se logran las suficientes condiciones de continuidad es posible un crecimiento en los dos ámbitos, como persona y como grupo que se va consolidando. El capítulo anterior intenta recuperar algunos aspectos de mi experiencia personal, que al igual que muchas otras, nos pueden ilustrar el acercamiento entre la conformación de identidades y todo aquello que hagamos para ir sistematizando nuestra práctica.

En este capítulo incursionaremos en la relación existente entre la identidad de una organización y el papel que puede jugar la sistematización en el proceso de construcción de dicha identidad. Comenzaremos hablando de la identidad personal para mayor facilidad en la comprensión del concepto, luego abriremos el tema hacia la identidad de los grupos y organizaciones, hasta llegar a establecer su relación con la sistematización. Recordemos que el tema de la identidad ha sido abordado innumerables veces por el arte y la literatura, en algunas ocasiones de una manera pesimista y en otras con abierto optimismo. Por ejemplo, esto lo podemos constatar dentro de un poema de Pablo Neruda<sup>2</sup>.

“El pie del niño aún no saber que es pie,  
Y quiere ser mariposa o manzana.  
Pero luego los vidrios y las piedras,  
las calles, las escaleras, y los caminos de la tierra dura  
va enseñando al pie que no puede volar,  
que no puede ser fruto redondo en una rama.  
El pie del niño entonces  
Fue derrotado, cayó en la batalla,  
Fue prisionero.  
condenado a vivir en un zapato.

---

<sup>1</sup> Publicación póstuma. Roberto Antillón, falleció el 8 de Septiembre del 2001.

<sup>2</sup> Neruda, Pablo: “Antología Poética”. Ed. Porrúa, Planeta. México 1996. Lo que se muestra aquí para fines ilustrativos es solamente un fragmento, el poema en su conjunto sostiene una posición realmente esperanzadora. Al final del capítulo se reproduce el texto íntegro para no perdernos el sentido que Neruda expresa en él.

O en canciones como está de Joaquín Sabina<sup>3</sup>:

“Viejo verde en Sodoma  
deportado en Liberia  
sultán en un harem  
comunista en las vegas  
ahogado en el Titanic  
flautista en Hamelín ...  
Cazador en la india  
marinero en Marsella  
fotógrafo en Playboy...  
pero si me dieran a elegir  
entre todas las vidas, yo escojo  
la del pirata cojo  
con pata de palo  
con parche en el ojo  
el viejo truhan, capitán...”

A partir de estas muestras, nos reencontramos con una de las discusiones más antiguas de la historia de la humanidad:

¿Escoge cada quién lo que quiere ser, o es la sociedad y la cultura en la que crecemos la que determina nuestra identidad?

Lo más seguro es que sucedan las dos cosas.

Por un lado, la familia, la escuela, los amigos y amigas, el ambiente cultural en general, nos dice desde la infancia como debemos comportarnos, cómo vestarnos y hasta lo que esperan que hagamos cuando seamos grandes. Es decir, nos asignan una identidad. Pero es cierto que de todo lo que nos dicen, vamos tomando un poquito de acá, otro de allá y vamos forjando nuestra propia personalidad, lo que nosotros queremos ser. Hablaríamos entonces de asumir una identidad.

También hay momentos en los que nos sentimos con un estado de ánimo, como lo muestra, para mayores señales, la siguiente canción<sup>4</sup>:

“Me busqué en el directorio  
me busqué en la enciclopedia  
me busqué en el padrón electoral  
me busque en la filosofía oriental

---

<sup>3</sup> Sabina, Joaquín: “Física y Química”, 1992.

<sup>4</sup> El personal, grupo musical representativo de una generación tapatía.

Y no me hallo  
no me hallo, no  
por más que le hago  
No me hallo  
siento que no tengo vela en este entierro  
estoy perdido y no sé qué camino  
me trajo hasta aquí  
No me hallo  
no me hallo, no”

En este caso, diríamos que esta persona pasa por una crisis de identidad. Y todo el mundo ha tenido alguna vez esta sensación en un momento de su vida. Muchas veces, son momentos que auguran un cambio y solemos hablar de crisis de crecimiento, pudiendo ser también de carácter destructivo. Cuando hablamos de identidad, hablamos de un proceso, ya que en realidad nos movemos en una permanente tensión. Finalmente vamos siendo una síntesis de lo que nos asignan y de lo que asumimos. Es decir que la IDENTIDAD es algo en permanente construcción.

En el libro “Reflexiones en torno a la identidad del maestro dominicano”<sup>5</sup>, publicado por el Centro POVEDA, encontramos un desarrollo más documentado de esto que estamos planteando. Veamos:

“El niño, durante el llamado proceso de socialización primaria se va insertando en El mundo, al cual se va adaptando mediante la internalización de valores, normas e interpretaciones que los adultos le proyectan en sus actuaciones, prescripciones y censuras”<sup>6</sup>.

Según Berger y Luckmann, los adultos desempeñan el papel de significantes para el niño, filtrando su propia manera de ver y estar en el mundo. De esa manera, un niño pobre no sólo absorbe el mundo social en una perspectiva de pobre, sino que también lo confirma desde sus padres que viven en dicha situación.

La misma perspectiva de pobre puede producir un estado de ánimo satisfecho, resignado, amargamente resentido o ardientemente rebelde.

En la medida que el individuo va socializando y desarrollándose puede ir cuestionando y resistiéndose, algunas veces, a las identificaciones atribuidas por los otros y, consecuentemente, el individuo va forjándose una identidad personal, o sea

---

<sup>5</sup> Artilles Gil, Leopoldo, “Reflexiones en torno a la identidad del maestro dominicano”<sup>15</sup>, Centro POVEDA, República Dominicana, 1988.

<sup>6</sup> Berger, P. y Luckmann, Th., “La construcción social de la realidad” Amorrortu Editores, Argentina, 1976.

una individualidad, que sin que lo aisle de los demás, constituye su singularidad, su propia manera de ser con respecto a los demás.

Autores como Clay Lindaren proponen un concepto de identidad que implica una limitación basada en la idea de DEFINICIÓN. “La definición de identidad nos indica quiénes somos, pero en el sentido de señalar las diferencias que hay entre nosotros y los demás, y entre aquellas a quiénes nos parecemos y aquellos a quiénes no nos parecemos. La definición marca límites a la identidad”.

Dicho de otra manera, la identidad de una persona se reafirma en la medida que le va quedando clara la frontera entre lo que es (o quiere ser) y aquello que no le gustaría ser, con lo que no se identifica. Como se verá más adelante, esto tiene que ver con la conciencia de los límites que cada quien tiene.

### **¿Ser o no ser?, esa es la cuestión**

La telenovela “la vida en el espejo”<sup>7</sup>, nos ilustra algunas situaciones que complementan la cuestión de identidad, a través de la vida de uno de los personajes salidos de la pluma del guionista Bernardo Romero Pereiro:

Mauricio fue un niño que creció bajo muchas presiones. Sus padres esperaban mucho de él, sobre todo Isabel, su madre. De los tres hijos de la familia, él era considerado como el mejor, el que triunfaría económica y socialmente.

Cuando Mauricio se convirtió en un adulto, la vida parecía sonreírle; terminaba la universidad y estaba pronto a contraer nupcias con una chica lindísima. Pero...en los jugueteos prenupciales, él no lograba consumar el hecho, por más que lo intentaba.

Al mismo tiempo, se hizo amigo de su profesor, quién le confiesa – al maestro de volver a San Francisco- que se siente mejor allá, porque no hay tanta exclusión para un homosexual.

Mauricio entra en franca crisis de identidad ya que descubre que se siente atraído afectiva y sexualmente por su profesor. Por lo pronto suspende su matrimonio, pasando por una serie de reflexiones internas hasta que asume que es homosexual; no sin dificultades y haciéndole frente a los rechazos iniciales de sus padres.

Una vez asumida su nueva identidad, se reafirma como homosexual en el sentido de luchar con orgullo por el respeto a la diferencia. Al asumir su opción sexual, está marcando al mismo tiempo lo que no es: No le interesan las mujeres en términos de pareja.

Además de ser una ilustración muy clara respecto a la definición de lo que se es y de lo que no se es, el desarrollo del personaje de la telenovela resulta interesante, en el

---

<sup>7</sup> Telenovela mexicana, producida por Argos, y transmitida a mediados de noventa.

sentido que nos permite ver todo lo que va significando para él cuando se asume como “gay”.

### **¿Pero qué significa el término significar?**

El concepto de significar, no es muy fácil de definir, incluso para alguien tan metido en este terreno, como el conocido antropólogo Claude Lévi – Strauss:

“Hay una cosa muy curiosa en la semántica de la palabra “significado” pues en toda la lengua probablemente sea ésta la palabra cuyo significado sea más difícil de encontrar. ¿Qué significa el término ‘significar’? Me parece que la única respuesta posible es que ‘significar’ significa la posibilidad de que cualquier tipo de información sea traducida a un lenguaje diferente.”<sup>8</sup>

Traducir, quiere decir que cuando decimos:

“¿Y esto qué significa?”, en otras palabras estamos diciendo o pensando:

¿Y esto en qué se traduce? ¿Qué implica? ¿Qué consecuencias trae?

Volviendo al ejemplo del personaje de la telenovela: para Mauricio, asumirse como “homosexual” significa por lo menos dos cosas:

- ✓ Significa que tiene que modificar su forma de vida y esto se traduce en: buscar lugares, personas, conductas, etc., con las que se siente a gusto; así como evitar aquellas circunstancias en las que no se va a poder realizar como persona.
- ✓ Pero también significa que va a poder compartir con alguien sus sueños, fracasos e inquietudes, lo cual se traduce en: va a tener un espacio de intimidad que antes no había alcanzado, etc.

Antes de abordar el tema de la identidad grupal, hagamos una breve recopilación de lo más importante que hemos visto:

1. La identidad personal es algo que se va construyendo a través de un proceso.
2. En este proceso es importante la relación de una persona con las demás.
3. A partir de la relación con el mundo se va procesando lo que los demás nos van asignando hasta que uno asume lo que quiere ser.
4. El asumir una identidad, no borra lo que se asigna, se mantiene una relación dialéctica entre la identidad asignada y la asumida.
5. El hecho de asumir una identidad, tiene implicaciones, para bien y para mal: se traduce en hechos.

---

<sup>8</sup> Levi-Strauss, C. “Mito y Significado”, conferencias pronunciadas en la Universidad de Toronto, 1977, Alianza Editorial.

6. Esta traducción en hechos quiere decir que tiene un significado.

7. Este significado es vital. Si algo no significa nada para uno, no se puede afirmar que se han asumido tales elementos de identidad, que se han introyectado que son parte de uno.

### **Dime con quién andas y te diré quién eres**

Hasta aquí, nos hemos referido a lo que sucede con la identidad de las personas. En el caso de los grupos la situación es similar, aunque con otro tipo de complejidades.

Claro, estamos hablando de los grupos de personas que se forman con un propósito explícito. No nos referimos a grupos ocasionales que coinciden en una fiesta o en una cafetería.

Entendemos como grupo a un conjunto de personas que, por lo menos:

- a) Se aglutinan con un objetivo común y
- b) Establecen algún tipo de reglas de convivencia y trabajo.

Estos son los criterios mínimos con los cuales podemos definir un grupo. Sin embargo, para hablar de la identidad grupal necesitamos un criterio más:

- c) La conciencia de las personas que lo integran, de los vínculos que los unen, es decir, el sentido de pertenencia.

El profundo y comprometido trabajo que el doctor en psicología social Ignacio Martín Baró ha desarrollado desde la Universidad Centroamericana (UCA) en el Salvador, es una referencia latinoamericana imprescindible para aclararnos toda esa serie de relaciones que se dan entre lo personal y lo grupal, en los procesos históricos. Entre muchas cosas que hemos aprendido de sus publicaciones, es oportuno compartir aquí sus aportes en cuanto a la identidad y el sentido de pertenencia:

“Es importante no confundir la pertenencia de alguien a un grupo con la conciencia de la persona de pertenecer a ese grupo. En su caso se trata de un hecho objetivo, verificable a partir de una serie de criterios, mientras que en otro caso se trata de un saber subjetivo.

Pertenecer a un país, a una raza, a una familia, a una clase social, no es algo que en principio, quede al árbitro de la conciencia, al conocimiento e incluso a la volición de cada individuo; es algo determinado objetivamente, aunque de ello no se tenga ni se quiera tener conocimiento. En cambio la pertenencia subjetiva de la personas a un grupo supone que el individuo tome ese grupo como una referencia para su propia identidad o vida. Por supuesto, esta referencia puede ser de muchos tipos y de diversa significación.

El que la referencia grupal tenga para la personas un carácter normativo o un carácter instrumental, el que represente una referencia positiva o más bien una carga de lo que querrían liberarse, depende de su identificación como el grupo, es decir, de su aceptación de lo que el grupo es y de sus objetivos como algo propio.

Un alto grado de conciencia y de identificación suele llevar a lo que se llama un compromiso profundo de las personas con los grupos, mientras que una conciencia débil o una falta de identificación llevan a que los miembros no se sientan comprometidos con el grupo”<sup>9</sup>.

Vemos pues que el sentido de pertenencia a un grupo es muy importante a tal grado que cuando se va perdiendo, es un relevante indicador de que dicho grupo podría estar pasando por una crisis de identidad.

Otros indicadores importantes son:

- El desdibujamiento de los límites y
- La coherencia de un proyecto unificador de voluntades:

Abundaremos sobre esto más adelante.

Pero el negro de tus ojos que no muera, y el canela de tu piel se quede igual (Canción de Baby Capó)

Antes de continuar con la identidad de los grupos, haremos un breve paréntesis para echar un ojo al papel que juega el cuerpo en la conformación de nuestra identidad individual; observación que nos dará pistas para buscar su contraparte cuando se trata de un grupo, que desde luego no posee un cuerpo físico.

Cecilia Delgado Masse desarrolla en el artículo “CUERPO Y SOCIEDAD” las siguientes ideas, que nos ubican en el tema que nos interesa.

“La manera en que se reflexiona sobre el cuerpo proclama un valor, indica una conducta y determina la realidad de nuestra condición humana. En la medida en que el cuerpo es una manera de estar en el mundo, la experiencia corporal se encuentra invadida y modelada por la sociedad.

Los mitos religiosos, filosóficos e ideológicos dibujan en las personas una imagen el propio cuerpo que la cultura que los rodea modifica, enriquece o empobrece. En ese sentido, la sociedad modela la forma y la expresión corporales, en virtud de su misma mirada y de los valores que proyecta.

En EL CUERPO, Michel Bernard señala que el cuerpo se manifiesta como ése extraño objeto que utiliza sus propias partes como simbólica general del mundo, y mediante el

---

<sup>9</sup> Martín Baró, Ignacio, “Sistema, grupo y poder”, Capítulo 3, UCA, Editores, El Salvador. 1989.



cual, en consecuencia, podemos frecuentar ese mundo, comprenderlo y encontrarle una significación en relación con el espacio circundante – ese que se comparte con y por el cuerpo de los demás. – Bajo esta perspectiva, el cuerpo se convierte en signo subjetivo de la identidad y la singularidad.

Así, la mirada se integra en el diálogo complejo e indefinido entre cuerpos humanos para constituir, más allá de las palabras que emanan de estos, su lenguaje verdadero e integral. Lejos de ser ajenos a nuestra realidad corporal, los cuerpos de los demás contribuyen a moldearla como nuestra; es decir, a hacerla una, personal e individual.

Repasaremos un poco las principales ideas – fuerza que nos aporta este artículo:

a) Entendiendo que el cuerpo es “una manera de estar en el mundo”, nos parece normal que: una bailarina de ballet sea delgada y un marinero camine balanceándose, los campesinos tengan la piel quemada por el sol y las manos callosas, las manos de las y los pianistas tengan dedos largos y las y los basquetbolistas midan más de dos metros.

b) Utilizamos nuestras “propias partes como simbólica general del mundo” ya que: cotidianamente escuchamos y también decimos que: “dos amigas íntimas son uña y mugre”, o cuántas veces no nos han dicho: “Mi corazón está contigo, aunque me caigas mal”.

c) “Mediante el cuerpo podemos frecuentar el mundo, comprenderlos y encontrarle una significación”: es así que ser modelo de televisión, de revista o moda significa tener una dieta rigurosa y horarios agotadores.

d) Los cuerpos de las y los demás contribuyen a modelar nuestra realidad corporal, a hacerla personal e individual. Ahí tenemos a “La Tigresa” y al “Gordo de Molina”, al agrónomo que viste camisa a cuadros o al intelectual setentero con su morral.

Definitivamente, el cuerpo juega un papel esencial en la proyección de la identidad personal. Su relación con el mundo que nos rodea es íntima e inevitable, asumámosla o no. Aunque esto parezca una verdad de perogrullo, el interés de comentarlo en este momento es para relevar la ausencia de la figura corporal cuando se trata de una identidad grupal y entonces preguntarnos que será aquello que suple su función.

Quedémonos por lo pronto con unas letras de Eduardo Galeano que refrescan la idea que estamos planteando:

Es lisa la piel de la planchadora.  
Largo y puntiagudo es el arreglador de paraguas rotos.  
La vendedora de pollos parece un pollo desplumado.  
Brillas demonios en los ojos del inquisidor.  
Hay dos monedas entre los párpados del usurero.  
Los bigotes del relojero marcan las horas.

Tienen teclas las manos de la funcionaria.  
El guardia cárceles tiene cara de preso y el psiquiatra cara de loco.  
El cazador se transforma en el animal que persigue.  
El tiempo convierte a los amantes en gemelos.  
El torturado tortura los sueños del torturador.  
Huye el poeta de la metáfora que encuentra en el espejo.<sup>10</sup>

Los que gobiernan ínsulas, por lo menos deben saber gramática”  
(Miguel de Cervantes Saavedra)

Retomando nuestra preocupación central; si los grupos no poseen cuerpo físico, y ni siquiera es cierto que las y los integrantes de un grupo permanezcan juntos por mucho tiempo, ya que unos entran y otros salen; además, si los mismos que permanecen va cambiando según su propio ritmo de crecimiento personal o deterioro en lamentables casos, entonces, ¿qué es aquello que suple las funciones identitarias de un cuerpo?

En el ya mencionado texto dominicano encontramos la siguiente explicación:

“Lo que le confiere realidad al grupo es el propio lenguaje o discurso que sus miembros producen entre sí y que deviene en depositario de su memoria, de su historia y, en fin, de su identidad. El grupo se constituye a partir de un proceso de comunicación a través del cual construye el consenso que el confiere unidad y cohesión”<sup>11</sup>.

El discurso de un grupo puede estar en documentos (declaraciones de principios, reglamentos, etc.), pero es el quehacer en donde podemos entrar en contacto con dicho discurso: a través de las múltiples expresiones de sus miembros, en lo que hacen y cómo lo hacen, sus estilos, con qué actitudes, con qué lenguaje y... hasta en cómo se visten.

A través de su discurso, también es posible ver cómo va cambiando un grupo social. Veamos el caso de los graffiteros:

En sus inicios el graffiti tenía una influencia muy clara del movimiento chicano, del cual se pueden identificar tres aspectos principales, de acuerdo con Rossana Reguillo, investigadora del ITESO<sup>12</sup>.

---

<sup>10</sup> Galeano, Eduardo, “Las palabras andantes”, Siglo XXI Editores, México, 1993.

<sup>11</sup> Artilles Gil, Leopoldo, Op. Cit.

<sup>12</sup> ITESO, Universidad Jesuita de Guadalajara, Jalisco, México.

“La religiosidad de las inscripciones es uno de ellos, aquellos que aludían a la Virgen de Guadalupe, el Sagrado Corazón, que en Estados Unidos eran utilizados como un elemento integrador ante el ambiente hostil en el que viven los mexicanos en ese país.

Otro aspecto importante es el que el graffiti se usaba para marcar los límites territoriales de las bandas mediante inscripciones en paredes, pero siempre dentro de sus barrios, sin salirse de ellos. En tercer lugar se encontraban pinturas con la reproducción de elementos de la vida cotidiana de los jóvenes, como los coches, las bicicletas y hasta los cigarros de marihuana.

Graffitties que en la época de los ochenta eran muy interesantes porque en ellos los chavos narraban historias de sus propios barrios en estas inscripciones murales.

El graffiti cambió, pero no sólo en Guadalajara, estos cambios se dieron en todo el mundo. Nueva York nacieron los llamados taggers, cuyas inscripciones (tag) pueden traducirse como etiqueta o firma. Mientras el graffiti se convirtió en una marca para delimitar el territorio, fundamentalmente de carácter horizontal, frente a otras bandas, en el tag o la marca en la pared, va a ser un desafío fuerte a la autoridad o a la ciudadanía”<sup>13</sup>.

Sirva este ejemplo como muestra del discurso de un grupo, entendiendo el discurso no sólo lo dicho en palabras sino también las diferentes formas de lenguaje. Sabemos también que todo lenguaje obedece a una gramática, es decir, un conjunto de reglas y convenciones, explícitas o implícitas que facilitan una mayor manera de expresarse.

Nos centraremos en el lenguaje expresado con palabras para hacer un repaso de algunas definiciones clásicas como las siguientes:<sup>14</sup>

La gramática es el arte de hablar y escribir correctamente una lengua y se divide en cuatro partes, a saber: Analogía, Sintaxis, Prosodia y Ortografía.

Sin pretender desarrollar un tratado de gramática, resulta interesante para hacer un acercamiento a la sistematización, recordar algunas características de la sintaxis.

Sintaxis (del griego, syn, con: taxis, orden) es la parte de la gramática que trata de la concordancia, régimen y constitución de frases y oraciones. Siguiendo las reglas de la sintaxis podemos obtener tanto claridad como vigor y elegancia al expresar nuestro pensamiento.

Es decir que cualquier discurso, para que tenga sentido, sea comprensible y exprese lo que se quiere decir, tiene que haber seguido todo un proceso de construcción,

---

<sup>13</sup> Reguillo, Rossana. Reportaje en el periódico MURAL, noviembre 26, 1999. Guadalajara.

<sup>14</sup> “Lecciones de Lengua Castellana”. Edición Americana, Editorial Enseñanza, México, 1957.

siguiendo algún tipo de orden y lógica. Si no es así, lo que tendríamos sería un conjunto de disparates que no nos llevan a ningún lado.

Dicho de otra manera, todo discurso pasa por una elaboración sistemática en el sentido que es un conjunto de palabras u otro tipo de experiencias, que por el hecho de estar estructuradas de cierta manera, logran su objetivo de comunicar algo.

Visto de esta manera, el proceso de construcción de un discurso viene a ser un proceso de sistematización.

### **Sistema.... tización: ¡hagamos sistema!**

Desde este punto de vista, entendemos la sistematización, no sólo como un trabajo de recuperación de una experiencia y su consecuente interpretación, sino también como una tarea permanente de construcción de un SISTEMA de ideas, conceptos y símbolos. Etimológicamente, el término sistema proviene del griego “sunstanaí” que significa “poner junto” y cotidianamente también mencionamos varios tipos de sistemas (solar, digestivo, de comunicaciones, de pensamiento, de juego, etc.), entendiendo que nos referimos a un conjunto de elementos que están vinculados entre sí, que funcionan como un todo y que tienen un mínimo de orden.

Diremos entonces que la SISTEMATIZACIÓN puede jugar un papel muy importante en la consolidación de un grupo, tanto en la acumulación de sus saberes como en la socialización de los mismos, contribuyendo a la conformación de una cultura compartida. Es decir, que a través de un trabajo permanente de sistematización llevado a cabo de manera colectiva, es posible y resulta benéfico para una organización irle dando carácter de sistema al ir “poniendo todo junto”, armando el rompecabezas de valores, saberes y motivaciones de las personas que participan en dicha organización.

Esta manera de ver a una organización como un sistema también la encontramos en el mundo empresarial, donde hay todo un desarrollo del enfoque sistémico de la organización empresarial, el cual aun siendo muy funcional a la sociedad capitalista, tiene mucho que aportar al conocimiento y fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil.

“Bernard fue de los primeros en considerar a la organización como un sistema social: La hipótesis central de su obra es que ‘el concepto más útil para el análisis de la práctica en sistemas cooperativos se basa en la definición de la organización formal como un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas’. Las escuelas de administración han atraído la investigación de la conducta a sus facultades y han estimulado la interacción con otros departamentos

universitarios. Se han llevado a cabo muchos estudios en áreas como liderazgo. Motivación, relaciones intergrupales, comunicación y control”<sup>15</sup>.

No deja de ser ilustrador que en ese enfoque se considere a las metas y a los valores como dos más de sus más importantes subsistemas (en relación a la organización, que se entienden como un sistema complejo):

“La organización implica actividades estructurales e integradas; es decir, individuos que trabajan juntos o cooperan en relaciones de interdependencia. La noción de interpretación supone un sistema social. Por ello, se puede afirmar que las organizaciones consisten en:

- a. Arreglos orientados a una meta: individuos con un propósito.
- b. Sistemas psicosociales: individuos que trabajan en grupos.
- c. Sistemas tecnológicos: individuos que utilizan conocimientos y técnicas, y
- d. Una integración de actividades estructuradas: individuos que trabajan juntos en relaciones estructuradas”<sup>16</sup>.

En la experiencia del IMDEC, de una manera empírica hemos venido trabajando estos cuatro aspectos, dándole importancia a los valores y a los saberes en nuestros momentos de sistematización y por otro lado, lo que tiene que ver con la estructura interna de la institución, lo hemos abordado más desde un enfoque de procesos institucionales, el cual nos permitió ofrecer programas de capacitación y asesorías en lo que ahora se conoce como FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL. La sistematización de esta experiencia nos ha arrojado algunos documentos.<sup>17</sup>

### **La Sistematización en el sentido más amplio**

Estaríamos hablando entonces de dos planos de la sistematización:

- a) En el sentido más estricto del término, que es el más conocido y que consiste en la sistematización de experiencias concretas.
- b) En su sentido más amplio que se refiere a la construcción permanente de un sistema de trabajo organizativo.

---

<sup>15</sup> Kast, Fremont y Resenzweig. James. “Administración en las organizaciones, enfoque de sistemas y contingencias. McGraw Hill, México, 1996.”

<sup>16</sup> 26 Ibid.

<sup>17</sup> Los documentos que se elaboraron para el programa de capacitación en Fortalecimiento Institucional pueden consultarse en “Una propuesta para fortalecer nuestros procesos institucionales”, López Casillas, Cuauhtémoc, compilador, IMDEC 1999.

A este último, por lo general no se le presta la debida atención como parte de la tarea que debe ser intencionada, con dispositivos explícitamente diseñados para su implementación y mucho menos con un equipo humano destinado para este fin, que incorpore de esta manera a la sistematización como parte del quehacer de una organización y no como una tarea marginal.

Lo importante es que tengamos presentes ambos planos. Si solamente desarrollamos tareas y actividades en aras de ir construyendo un pensamiento y una cultura compartida en un grupo, pero no sistematizamos experiencias concretas, estaríamos perdiendo todo aquello que podemos aprender desde nuestras prácticas.

Por otro lado, si sólo sistematizamos de manera particular y no dimensionamos este aprendizaje hacia el plano más general, difícilmente estaríamos construyendo un discurso grupal, y por lo tanto desperdiciaríamos la oportunidad de fortalecer la identidad de la organización.

La necesidad de este plano más amplio de la sistematización, se hace sentir cuando una organización se encuentra en una crisis de identidad, que como hemos dicho arriba, se presenta cuando hay:

- a) Un desdibujamiento de los límites y
- b) La carencia de un proyecto unificador de voluntades

El desdibujamiento de los límites, será desarrollado en el capítulo siguiente y todo lo concerniente al proyecto unificador de voluntades será objeto del capítulo 5.

#### *AL PIE DESDE SU NIÑO*

Pablo Neruda

El pie del niño aún no sabe que es pie,  
y quiere ser mariposa o manzana.  
Pero luego los vidrios y las piedras,  
las calles, las escaleras,  
y los caminos de la tierra dura  
van enseñando al pie que no puede volar,  
que no puede ser fruto redondo en una rama.  
El pie del niño entonces  
fue derrotado, cayó  
en la batalla,  
fue prisionero,  
condenado a vivir en un zapato.  
Poco a poco sin luz  
fue conociendo el mundo a su manera,  
sin conocer el otro pie, encerrado,  
explorando la vida como un ciego.  
Aquellas suaves uñas  
de cuarzo, de racimo,

se endurecieron, se mudaron  
en opaca substancia, en cuerno duro,  
y los pequeños pétalos del niño  
se aplastaron, se desequilibraron,  
tomaron formas de reptil sin ojos,  
cabezas triangulares de gusano.  
Y luego encallecieron,  
se cubrieron  
con mínimos volcanes de la muerte,  
inaceptables endurecimientos.  
Pero este ciego anduvo  
sin tregua, sin parar  
hora tras hora,  
el pie y el otro pie,  
ahora de hombre  
o de mujer,  
arriba, abajo,  
por los campos, las minas,  
los almacenes y los ministerios,  
atrás,  
afuera, adentro,  
adelante,  
este pie trabajó con su zapato,  
apenas tuvo tiempo  
de estar desnudo en el amor o el sueño,  
caminó, caminaron  
hasta que el hombre entero se detuvo.  
Y entonces a la tierra  
bajó y no supo nada,  
porque allí todo y todo estaba oscuro,  
no supo que había dejado de ser pie,  
si lo enterraban para que volara  
o para que pudiera ser manzana.