

HUMBERTO MATURANA - XIMENA DÁVILA - ANDREA LINARDI

Pero no cambia MI AMOR

LAS SOCIEDADES SE TRANSFORMAN, LOS PARADIGMAS SE ROMPEN, LAS PERSONAS SE RELACIONAN DE OTRA MANERA Y LAS ORGANIZACIONES YA NO SON LAS MISMAS. EL MAESTRO MATURANA Y XIMENA DÁVILA ANALIZAN ESTE ESCENARIO CON CALMA, MIRADA OPTIMISTA Y LA CORDIALIDAD DE SIEMPRE. PORQUE, POR SUERTE, ALGUNAS COSAS NO CAMBIAN NUNCA.

Por **Gustavo Aquino**
Fotos **Alberto Raggio**

*Cambia lo superficial,
cambia también lo profundo,
cambia el modo de pensar,
cambia todo en este mundo.
"Todo cambia", de Julio Numhauser*

A principios de junio, convocados por AL Grupo Humano, Ximena Dávila y Humberto Maturana estuvieron en Buenos Aires, donde coordinaron el *workshop* "Hacia la transformación cultural para la sustentabilidad de organizaciones más humanas". Tuvimos el privilegio de compartir con ellos otro encuentro, al que se sumó Andrea Linardi, nuestra anfitriona y directora de AL Grupo Humano. Nuevamente, como hace dos años,¹ disfrutamos de una hora de charla profunda e iluminadora. Con tono íntimo, Maturana y Dávila analizan el contexto actual e

insisten en la más revolucionaria de las ideas: en un mundo que socava todas las certezas, ellos proponen hacer del amor lo permanente.

Lo primero que dice su biografía es que es biólogo.

Humberto Maturana: Pero ahora también dice filósofo, porque Ximena me hizo notar que si no me declaraba filósofo, íbamos a estar en problemas (risas).

Cuando a otro gran biólogo, Gregory Bateson, le preguntaron quién iba a continuar su línea de investigación, dijo que había un señor en Santiago,



Chile, llamado Humberto Maturana.

Humberto: Espero que sea cierto. Yo lo conocí en los 70 y era una persona notable.

En esa época había un fermento intelectual impresionante.

Humberto: Sí, y seguramente lo hay todavía, pero se ha orientado de una manera diferente, hacia otro tipo de preocupaciones relacionadas con la tecnología y con la angustia del daño ecológico.

Gregory Bateson se inició como biólogo, pero mirando desde allí al hombre descubrió que este ser vivo, a diferencia del resto de la

naturaleza, requiere ser entendido como ser en la cultura. La biología es una ciencia necesaria pero no suficiente para entender al género humano. Así sumó a su formación en ciencias naturales el legado de la antropología, la sociología y la psicología. Muestra cabal de esta ampliación de su mirada es la compilación de sus artículos en *Pasos hacia una ecología de la mente* (Lohlé-Lumen, Buenos Aires, 1998. Original en inglés: *Steps to an ecology of mind*, Chandler Publishing, New York, 1972).

Dueño de una mirada muy particular, cerca de su muerte le preguntaron

quiénes podían seguir sus líneas de investigación, a lo que contestó que allá en el sur de América, en Chile, había un tal Humberto Maturana, que podría ser su heredero.

Maturana y Varela comenzaron como biólogos y terminaron poniéndole una bisagra a las ciencias de la conducta con los conceptos de autopoiesis y del aparato psíquico como sistema cerrado. Al estilo de la síntesis hegeliana (*aufgehoben*), esta postura supera, pero a la vez incluye, la mirada del biólogo.

Tanto Ximena como Humberto están recreando la cuestión de romper paradigmas, que era lo que se

“ Tú puedes ser lo que quieras, pero te vas a dar cuenta de que el bienestar va a tener que ver contigo. Es bien interesante. El bienestar no es una cosa, es un modo de fluir. No se trata de objetos, se trata de ver cómo vivo yo conmigo. Ésa es la potencia de la reflexión, en el momento en que tú abres espacios no puedes retroceder ”

Humberto Maturana

proponían los intelectuales de aquel tiempo.

Humberto: Ha cambiado el entendimiento, el darse cuenta de qué es lo que está en juego, aunque muchas de las preguntas fundamentales persisten. Esto de hacerse cargo de que la biología es central para el entendimiento del mundo humano desamarró un tanto la idea de que la física es lo central. Cuando eso sucede, aparecemos los seres vivos, las personas. Ya no amarrados a una naturaleza física de los fenómenos, sino a una naturaleza creativa.

A lo que se incorpora el tema del amor, inclusive desde una concepción biológica. ¿Cómo es el tema del amor, Ximena?

Ximena Dávila: Se trata de sacar lo que está en la persona, del mismo modo en que Miguel Ángel aseguraba que sacaba del mármol la forma que estaba adentro. Es lo mismo. El amor es constitutivo de nuestro origen.

Vivimos en una cultura en donde el amor se anquilosa un poco, pero el arte en el conversar es dar vida otra vez a esa figura que es el amar y que está dentro de cada uno.

¿En qué medida un seminario como el que presentan Humberto y Ximena en Buenos Aires ayuda a sacar esa figura?

Andrea Linardi: La mirada de Humberto y Ximena es muy profunda. Ninguno de los dos tiene pretensiones de imponer una verdad ni de “evangelizar”, sino que la idea es reflexionar, escuchar, intercambiar posturas diferentes con una base y un fundamento. Esto hoy es clave para las empresas, de las que

suele decirse que son picadoras de carne y donde cada vez hay menos trato humano, menos cuidado, menos atención a las personas. Sin embargo, en el discurso pasa lo contrario. Veinte años atrás las personas no estaban en el centro del discurso como lo están hoy, pero eso no se refleja en los hechos. En ese sentido, este *workshop* ayuda a que podamos escuchar y a hacer resonar conceptos que pueden orientarnos a vivir mejor dentro de las comunidades humanas.

Esta situación a la que se refiere Andrea, ¿es privativa de las empresas o es el emergente de lo que pasa en la sociedad?

Ximena: El interés de las empresas por la capacitación, la consultoría, etcétera, lleva alrededor de veinte años y fue tomando vuelo. A mí me hizo sentido trabajar con organizaciones y empresas porque siento que donde el individuo está, está toda la sociedad. Actualmente hay un eje fuerte que plantea que importa la organización porque importan las personas y, por lo tanto, también importa la familia y la sociedad.

Lo que nosotros hacemos es algo que permanece en el tiempo, no se trata de una experiencia catártica que genera muchas emociones y luego se desvanece, sino que es algo que se conserva y perdura.

Humberto: No es una experiencia momentánea, de catarsis, de expresión, de emoción o de alegría sin entendimiento. En ese proceso, por supuesto, hay cosas que a uno le abren la visión y le encantan, pero tiene que ver con el entendimiento, con apreciar la naturaleza del mundo en el que estoy viviendo y

tomar conciencia de cómo mi pensar va cambiando ese mundo después de cambiarme a mí mismo. Esto es posible en la medida en que uno reconoce que el tema no es la razón, sino la emoción, así como el entrelazo entre razón y emoción. La emoción o los sentires íntimos, que es un concepto que ha desarrollado Ximena, es lo que define cómo se mueve uno en el vivir, mientras que la razón es cómo uno argumenta para justificar lo que hace.

Conversar, esa artesanía policlasista sin calificación profesional requerida, es lo que constituye a las personas como sujetos amables, amados y amantes.

Estamos hiperconectados y subcomunicados. El prisionero de la película ganadora del Oscar *El secreto de sus ojos*, ruega al testigo de su silencioso cautiverio “Dígame que me hable”. Benigno, el enfermero de la película de Almodóvar, le sugiere al acompañante de la torera con muerte cerebral el título de la película “Hable con ella”.

Humberto y Ximena desde la Escuela Matriztica quieren recrear esta olvidada artesanía para refundar las relaciones sociales sobre la base firme del amor.

Como dirían en España, la razón es una fulana que engaña y con la que nos engañamos a nosotros mismos.

Humberto: Pero yo no la asemejaría a una mujer. Al contrario. Si pensamos en el mito del Génesis, diría que cuando Dios, movido por la nada de la eternidad, se le ocurre la creación y le da vida a Adán, una vez que lo hace, se encuentra con que no tiene sentido, porque era como otro animal. Él quiere poder verse a sí mismo, entonces crea a

Eva y así genera el espacio de la posibilidad del lenguaje y la reflexión. Es tan potente eso que cuando se da cuenta de que ellos se dan cuenta, los echa del paraíso, para que no coman del árbol de la vida y sean como Dios.

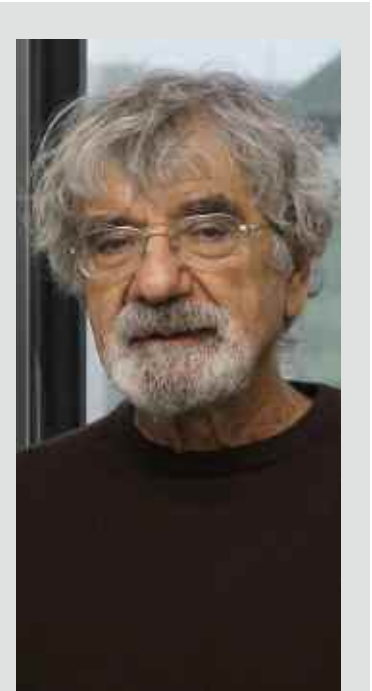
La creación de Eva es el intento de Dios de tener conciencia de sí, porque esa conciencia ocurre en la dualidad de entes, de personas que tienen sensibilidades distintas pero que se encuentran en el placer de estar juntos.

La tradición del Génesis es machista.

Humberto: Absolutamente, por eso la estoy cambiando (risas).

La razón aparece entre Adán y Eva en la conversación, en el lenguaje. El machismo no es privativo del género masculino, sino de la cultura patriarcal. No es del hombre, es de la ceguera que se produce cuando uno olvida ciertos ritos fundamentales que apuntan a conservar la coherencia con el mundo natural.

Ximena: Cuando hablamos de machismo, nos referimos a una dinámica relacional de negación, de poder, de sometimiento, de jerarquía. Si miramos nuestro entorno en este presente en el que estamos, año 2012, nos vamos a dar cuenta de que tanto hombres como mujeres tienen esa misma dinámica relacional. Incluso en la familia hay mucho de sometimiento, poder y jerarquía por parte de la mujer hacia sus hijos y su esposo. Más que fijarnos en los órganos genitales, tenemos que prestar atención a cómo nos relacionamos.



[II] Humberto Maturana

Estudió medicina en la Universidad de Chile y luego se trasladó al University College London para estudiar anatomía y neurofisiología. En 1958 obtuvo el doctorado en Biología de la Universidad de Harvard y en 1965 participó junto a otros profesores en la fundación de la Facultad de Ciencias de la Universidad de Chile.

En 1994 recibió el Premio Nacional de Ciencias en Chile.

Junto a Ximena Dávila fundó la Escuela Matriztica de Santiago en 2000.

Publicó dos libros con la colaboración de Francisco Varela: *De máquinas y seres vivos* (1973) y *El árbol del conocimiento*. En colaboración con Gerda Verden-Zöllner publicó *Amor y juego. Fundamentos olvidados de lo humano, desde el patriarcado a la democracia*; este libro desarrolla la línea argumental de la conversación del autor con *Ergo*.

Junto a Ximena Dávila ha escrito varios artículos.

“ El interés de las empresas por la capacitación, la consultoría, lleva alrededor de veinte años y fue tomando vuelo. A mí me hizo sentido trabajar con organizaciones y empresas porque siento que donde el individuo está, está toda la sociedad. Actualmente hay un eje fuerte que plantea que importa la organización porque importan las personas y, por lo tanto, también importa la familia y la sociedad ”

Ximena Dávila

Una nueva forma de relacionarse entre las personas implica otro tipo de sociedad, lo que afecta obviamente a las organizaciones, sean sindicatos, escuelas o empresas.

Ximena: Implica un cambio de mirada y de estructura. No somos conscientes de la cultura en la que estamos. Vivimos mecánicamente nuestra cultura, como el pez que nada en el agua sin tener conciencia del agua. Lo que nosotros hacemos es invitar a una toma de conciencia que nos permita ver cuáles son las redes de comunicación que generamos en esta cultura.

¿Hay una exasperación de esta forma alienada de relacionarse? ¿Está cambiando algo o tenemos todavía mucho tiempo por delante en esta cultura de poder, jerarquía y sometimiento?

Ximena: Afortunadamente la tecnología cambió el mundo, mejor dicho el uso que le dan las personas a la tecnología, sobre todo las redes sociales. En este momento yo puedo saber qué pasa al otro lado del mundo. Somos una aldea y tenemos una dinámica de reflexión mucho más activa. Pero esto es posible gracias a todo lo que vivimos antes. Hoy estamos en un momento de toma de decisiones. Las revueltas de Túnez fueron un indicio, la señal de algo que ya no se detiene. Nos conectamos, nos vemos la cara, nos escuchamos, podemos comparar, podemos juntarnos. Ya no hay mundos cerrados. Las personas tienen mayor conciencia del bienestar, del respeto por sí mismas y del poder que tienen cuando se agrupan. Hoy se abre la oportunidad para una transformación cultural porque la

mirada es mucho más amplia. Y los temas que convocan a las personas y las ponen en acción son de los más diversos: cambio climático, protestas políticas, sociales, pérdida del bienestar.

Humberto: La crisis económica de Europa, que se expande, tiene que ver con concebir el dinero como mercancía, porque eso es lo que está en cuestión, así como no lo están las actividades productivas. Cuando el dinero pasa a ser una mercancía empieza a acumularse y aparecen estos problemas. Tenemos que cambiar y, si nos damos cuenta de eso, el cambio es posible.

Pedía Henry Miller una revolución de los corazones. Eran tiempos difíciles en los que los revolucionarios querían cambiar el mundo pregonando la muerte. Tiempos de revoluciones hechas a fusil y machete.

Hoy tanto ha cambiado. Experiencias como la de Vietnam y Camboya pueden ser leídas como el fracaso de las llamadas revoluciones del siglo XX. El nuevo siglo, sugiere Maturana, puede traer una nueva forma de relacionarse y cumplir con el mandato de Miller. Tal vez, cansada de tanto cerebro y los desaguisados de la razón, la era está pariendo un corazón.

Ximena: De hecho se está hablando de una nueva economía. Estructuras que parecían inamovibles, están siendo repensadas. Hay menos temor a la idea de plantear todo de nuevo y somos afortunados por vivir en este momento. Vamos a presenciar el inicio de una transformación que tomará muchísimos años, pero que está empezando.

Andrea: Me parece interesante



“linkear” dos temas a los que se refirió Ximena: la búsqueda del bienestar y el poder de las comunicaciones. Esos dos ejes combinados tienen un gran impacto en las organizaciones, sobre todo a partir de la impronta que están dejando las generaciones más jóvenes, para quienes la búsqueda del bienestar es innegociable. Este planteo veinte años atrás no era algo valorado.

Ximena: Ha cambiado el paradigma. Hoy la gente quiere trabajar desde su casa, para pasar más tiempo con su familia o dedicarse a otras actividades además del trabajo, y no les importa si eso implica que les paguen menos. Ése es un cambio psíquico enorme.

En las empresas, la presión por los resultados es imperativa. ¿En qué medida se puede pensar a largo plazo, en algo más humano, cuando

el día a día es tan demandante?

Ximena: ¿Pero por qué decido quedarme en una empresa de ese tipo? ¿Qué estoy conservando? Cuando uno dice que no quiere estar donde está, permanece por alguna razón, hay un bien mayor que se protege y que puede ser un buen sueldo, un cargo alto, el prestigio. Si realmente quiero cambiar mi modo de vida, hay muchas cosas que tendré que soltar, deberé desapegarme. Es una elección. Quien permanece en la máquina de moler carne lo hace por alguna razón.

Humberto: Quizá la máquina de moler cambie cuando no encuentre gente que esté dispuesta a trabajar allí.

Ximena: Las organizaciones están compuestas por personas. Los empresarios no se comen a los niños. Si uno les muestra un camino, algo van a tener que soltar y el cambio se va a ver. Creo en la posibilidad

▮▮ Ximena Dávila

De amplia experiencia en el ámbito organizacional, Dávila ha conducido procesos en varias empresas, además de ofrecer charlas, cursos, conferencias y encuentros reflexivos en diferentes espacios académicos y empresariales.

En 2000 fundó, junto a Humberto Maturana, la Escuela Matriztica de Santiago (antes Instituto), un espacio de reflexión y ampliación del entendimiento del habitar humano desde la comprensión de su ser biológico-cultural.

Ha publicado numerosos artículos en coautoría con Humberto Maturana.

de esa transformación; hay muchas personas que están pensando en nuevas formas sustentables de organización.



“ La búsqueda del bienestar y el poder de las comunicaciones: estos dos ejes combinados tienen un gran impacto en las organizaciones, sobre todo a partir de la impronta que están dejando las generaciones más jóvenes, para quienes la búsqueda del bienestar es innegociable. Este planteo veinte años atrás no era algo valorado ”

Andrea Linardi

[II] Andrea Linardi

Fundadora y directora de AL Grupo Humano. Docente de la maestría en Coaching Organizacional de la Universidad del Salvador, en la licenciatura en Publicidad en la Universidad de Palermo y en ADEN Business School.

En los últimos años se ha especializado en el desarrollo del talento humano, liderazgo emocional, equipos de alto rendimiento y su impacto en el mundo de los negocios.

Hay que juntarse.

Humberto: Hay que juntarse. Por eso yo pensaba en lo que hablamos acerca de la naturaleza del bienestar. En nuestra conversación nos encontramos respondiendo la pregunta de esta manera y es una respuesta muy potente. Tú puedes ser lo que quieras, pero te vas a dar cuenta de que el bienestar va a tener que ver contigo. Es bien interesante. El bienestar no es una cosa, es un modo de fluir. No se trata de objetos, se trata de ver cómo vivo yo conmigo. Ésa es la potencia de la reflexión, en el

momento en que tú abres espacios no puedes retroceder.

Esto me hace pensar en la frase de una condesa –no recuerdo el nombre– que le dice al conde: “¡Qué felices éramos cuando éramos infelices!”

Humberto: Qué interesante es eso, porque la infelicidad pasada, vista desde la infelicidad presente, se nos revela como felicidad. La búsqueda del bienestar tiene dos caras: el malestar en que uno vive y el bienestar en el que quiere vivir. Tenemos que cambiar y redefinir las dos cosas.

AVISO MAPRFE