

HERRAMIENTAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE DIÁLOGO EN LAS ORGANIZACIONES

Leticia Costa, Claudia Perlo y Rosario de la Riestra*

RESUMEN: En el presente artículo presentamos una síntesis teórico-metodológica de los principales conceptos abordados en el estudio realizado sobre un modelo de diálogo y, a modo de ejemplo, algunas estrategias para el desarrollo de la mente colectiva en las organizaciones. A lo largo del mismo profundizamos nuestra perspectiva respecto de los procesos comunicacionales que conforman una organización y presentamos herramientas para expandir y optimizar tales procesos con mayor eficacia y generatividad dialógica. La visión que fundamenta esta propuesta, entiende que el desarrollo de la mente colectiva está íntimamente ligado al fortalecimiento del entramado conversacional que conforma las organizaciones. En consecuencia, la promoción de conversaciones más productivas por medio de la expansión de determinadas prácticas dialógicas facilita las condiciones contextuales para que el diálogo acontezca, produciendo un “pensar juntos” potenciador de relaciones colaborativas, nuevos aprendizajes y realidades innovadoras.

Palabras claves: diálogo - facilitación - herramientas

ABSTRACT: *Tools for implementing dialogue processes in organizations*

This theoretical-methodological summary of the main concepts dealt with in a study on one dialogue model includes some sample strategies for collective thinking development in organizations. Communication processes within organizations are thoroughly examined and tools to widen and enhance such processes to achieve greater effectiveness and dialogue generating capacity are provided. Collective thinking development is considered to be tightly linked to a strengthening of the conversational framework shaping organizations. Therefore, fostering more productive conversations by enhancing certain dialogue practices facilitates contextual circumstances for dialogues to take place. A “joint thinking” is achieved which allows for the betterment of collaborative relations, new learning possibilities and innovative realities.

Key words: dialogue - facilitation - tools

Introducción¹

En este artículo, presentamos herramientas para desarrollar procesos de diálogo apreciativos-generativos-transformativos. Estas herramientas se enmarcan en los desarrollos teóricos ya publicados sobre el tema².

* *Leticia Costa* es psicóloga por la UADER. E-mail: ldelcc@hotmail.com

Claudia Perlo es licenciada en ciencias de la educación e investigadora del CONICET. E-mail: perlo@irice.gov.ar.

María del Rosario de la Riestra es licenciada en ciencias de la educación y becaria del CONICET. E-mail: delaries-tra@irice.gov.ar.

Las autoras son miembros del Área de Aprendizaje y Desarrollo Organizacional – Instituto Rosario de Investigaciones en Ciencias de la Educación -IRICE (CONICET).

Leticia Costa, Claudia Perlo y Rosario de la Riestra

En primer lugar, retomamos algunas precisiones teóricas que brindan un marco de referencia a la presente propuesta y al mismo tiempo optimizan a nuestro entender la implementación de un modelo dialógico en el contexto organizacional. En segundo lugar presentamos algunas técnicas y herramientas comunicacionales posibilitadoras del diálogo.

Los fundamentos epistemológicos de nuestra propuesta ponen en un lugar central al lenguaje como estructurador de realidades. Dentro de este marco y desde una perspectiva pragmática hermenéutica, entendemos al proceso de la *comunicación*, no como un mero canal de mensajes o de ideas, ni tampoco como una señal indicadora del mundo externo, sino como un proceso constructivo del mundo humano (Fried Schnitman, 2000). Este proceso interaccional constituye la posibilidad de construcción del lazo social fundado a partir de intercambios lingüísticos cotidianos, denominados comúnmente conversaciones.

Desde esta perspectiva *las conversaciones* son encuentros sociales, donde se desenvuelven prácticas y rituales sociolingüísticos, en una situación de co-presencia y participación de los interlocutores.

A partir de este recorrido, se entiende que las sustancias del mundo social son las conversaciones que entramadas constituyen una red de relaciones organizadas. Esta dinámica relacional de intercambios conversacionales se sustenta en acciones interlocutivas denominadas *prácticas dialógicas*.

La visión que guía esta propuesta entiende que el desarrollo de la mente colectiva se encuentra íntimamente ligada al fortalecimiento del entramado conversacional que conforma las organizaciones. Nuestro supuesto sostiene que la expansión de determinadas prácticas dialógicas promotoras de conversaciones más productivas permiten crear las condiciones contextuales para que el diálogo acontezca produciendo un “pensar juntos” posibilitador de relaciones colaborativas, nuevos aprendizajes y realidades innovadoras.

William Isaacs (1999) plantea que generalmente los fracasos existentes en las organizaciones se deben a la falta de habilidad de las personas para “pensar juntos”.

Mediante un modelo de diálogo, propone que el “pensar juntos” hace posible actuar en forma coherente y alineada adoptando planes coordinados de acción, sin que sea preciso un proceso de toma de decisiones o un plan de acción determinado, de la misma forma en que una bandada de aves que se eleva desde un árbol en un orden perfectamente natural no requiere planificación (Isaacs, 1999).

David Bhom (1998) reconoce cuatro fallas en el pensamiento colectivo, que dificultan la generación de espacios inclusivos entre los sujetos y la emergencia del diálogo. Ellos son la abstracción, la certeza, la idolatría y la violencia.

La abstracción implica un ensimismamiento en el propio modelo mental, la certeza refiere a la ausencia de suspensión, la idolatría indica que “me escucho sólo a mí mismo” y finalmente la violencia significa el no respeto y la agresión al otro.

Para enfrentar cada una de estas fallas, Isaacs(1999) propone que es necesario aprender las siguientes capacidades: dar voz, suspender, escuchar y respetar.

Dentro de este marco, “*escuchar, respetar, suspender y dar voz*”, constituyen prácticas dialógicas esenciales. Las mismas son promotoras del entendimiento mutuo y posibilitadoras de la co-creación de significados compartidos.

Estas prácticas conforman actividades sostenidas por el respeto al semejante y relacionadas con una escucha exigente y un hablar cuidadoso que permiten en su recursividad

Herramientas para la implementación del proceso de diálogo en las organizaciones

resolver conflictos. Es a partir de aquí que el sostenimiento de conversaciones más productivas posibilita el pasaje de un campo conversacional a otro, optimizando la calidad de los procesos comunicacionales transformándolos en momentos dialógicos. Por lo tanto la *escucha*, el *respeto*, la posibilidad de *suspender y dar voz* permiten explorar nuevas respuestas a viejos problemas contribuyendo a la superación de las crisis, y se constituyen en los medios con los que se construyen cimientos para alcanzar relaciones colaborativas que profundizan la acción colectiva por medio del “*pensar juntos*”.

En este sentido la presentación de las herramientas comunicacionales y técnicas grupales que aquí se proponen están destinadas a co-ayudar al sostenimiento de las condiciones necesarias para inspirar el diálogo. Las mismas se organizan estratégicamente en función de las características de cuatro campos conversacionales. Campo 1, denominado “polite”, se produce una primera conversación amable donde prima la intención de agradar. Campo 2, denominado de “controversia”, donde se genera una desorientación e inestabilidad que produce el desacuerdo de significados. Campo 3, “reflexivo”, donde se genera un clima de exploración de la diversidad de significados. Y finalmente el campo 4, dialógico, caracterizado por el fluir de sentido que posibilita el “pensar juntos”. Estos campos denominados por Isaacs “*containers*” se constituyen a partir de la calidad de los significados compartidos y de la energía emergente en un grupo de personas. (Isaacs, 1999). Señala que estos campos son dinámicos, derivan de las ideas, los pensamientos y la calidad de la atención de las personas involucradas, aquí y ahora.

Al utilizar estas herramientas debemos apartarnos de la concepción de modelos ideales y “exitosos” a aplicar, y centrar nuestros sentidos en el registro y observación de lo que está aconteciendo en el aquí y ahora como una *totalidad compleja*, para poder representarla lo más fielmente posible y en función de ésta generar intervenciones ajustadas al contexto.

Nuestra perspectiva del modelo de Isaacs (1999) introduce una etapa, previa al proceso de diálogo, que hemos denominado *etapa cartográfica*. La misma constituye una etapa de preparación para el proceso de diálogo donde es necesario generar acuerdos organizacionales con los diferentes niveles institucionales. Ésto permite relevar el grado de predisposición de los actores involucrados políticamente con la organización y reconocer -apreciativamente-, sus habilidades comunicacionales para vehicular el ingreso a los campos conversacionales.

Herramientas para generar el proceso de diálogo

Cabe aclarar que las herramientas comunicacionales y técnicas grupales que aquí proponemos constituyen sólo una muestra de todas aquellas que pueden llevarse a la práctica, como así también abren una posibilidad que requerirá de la experticia del facilitador para entramarlas artesanalmente en cada contexto.

Las herramientas sugeridas, si bien tienen principalmente en cuenta la comunicación verbal, intentan integrar el aspecto no verbal que, a nuestro entender, ha sido menos explorado en el campo de las prácticas organizacionales. Respecto a las mismas es indispensable para su efectividad que quien las administre las haya vivenciado con anterioridad. De este modo, el facilitador contará con la experticia que posibilita la articulación del conocimiento con la experiencia.

Leticia Costa, Claudia Perlo y Rosario de la Riestra

Las técnicas y herramientas están organizadas en función de las características de cada campo en:

- Técnicas para explorar apreciativamente prácticas y habilidades dialógicas - Etapa cartográfica.
- Técnicas de exploración desde lo individual a lo grupal - Campo 1.
- Técnicas de producción grupal - Campo 2.
- Técnicas de exploración desde lo individual a lo grupal - Campo 3.
- Criterios para el fluir del diálogo – Campo 4.

El facilitador deberá tener registro -de sí mismo y de los demás- del desempeño conversacional, actitudinal, emocional y postural del grupo, integrando el *siento, pienso* y *actúo*. A continuación las herramientas serán desarrolladas en correspondencia con el orden presentado en el modelo propuesto: etapa cartográfica, campos 1, 2, 3 y 4.

Etapa cartográfica

En esta etapa previa al proceso de diálogo, las técnicas y herramientas que se presentan buscan explorar las prácticas, habilidades y posibilidades dialógicas, tanto del facilitador como del grupo involucrado.

De acuerdo con lo que expresáramos anteriormente en relación a la vivencia personal e individual del facilitador, el orden en el que presentamos las herramientas irá desde lo individual hacia lo grupal.

A) Técnicas para explorar apreciativamente prácticas y habilidades comunicacionales

1) Indagación apreciativa

Mediante esta herramienta se pretende indagar las experiencias dialógicas positivas que han tenido las personas a lo largo de su vida.

A tal fin se le solicitará individualmente a cada participante recordar las experiencias positivas de conversaciones o diálogos que han mantenido en su vida, y elegir entre ellas la que consideren más significativa. Luego cada uno deberá reflexionar lo sucedido en esa experiencia que le permitió ser recordada como positiva y significativa.

Esta herramienta de administración individual podría complementarse en un segundo momento de reflexión grupal donde se compartan, no ya los hechos o anécdotas personales, sino los factores que posibilitaron el diálogo. Entre éstos podrían surgir prácticas dialógicas tales como la escucha abierta, la conexión con las emociones, y el respeto por la diferencia.

2) Indagación sistemática

La utilización de esta herramienta tiene previsto la administración conjunta de dos instrumentos: *entrevista* y *observación*. A través de éstos se busca realizar un diagnóstico sistematizado del desempeño dialógico real del grupo, estableciendo la brecha entre las “teorías en uso” y las “teorías declaradas” (Argyris; Schön, 1979).

Herramientas para la implementación del proceso de diálogo en las organizaciones

2.1- Entrevista Individual

Cuestionario N°

El presente cuestionario forma parte de.... (especificar el proyecto del cual se trate). La información que usted pueda proporcionarnos es considerada de sumo valor para este trabajo. Desde ya agradecemos su respuesta espontánea y sincera. - Equipo coordinador-

Posición en la organización:

Puesto:

Lugar de trabajo:

Sexo:

M F

Edad:

- Hasta 25 años
- Más de 25 y hasta 35 años
- Más de 35 y hasta 45 años
- Más de 45 años

Antigüedad

- Hasta 1 año
- Más de 1 año y hasta 5
- Más de 5 años y hasta 10
- Más de 10 años y hasta 15
- Más de 15 años y hasta 20
- Más de 20 años

5. Mencione las tres primeras palabras que asocie con *diálogo*:

6. ¿En qué medida considera usted que en su trabajo se dialoga?

- En ninguna medida
- En alguna medida
- En bastante medida
- En gran medida.

7. ¿Considera que en su trabajo existe posibilidad de hablar de lo que a usted le interesa?

Si No

¿Por qué?

8. ¿Considera que en su trabajo, se escuchan y respetan las razones e ideas de los demás?

9. ¿Desde que usted se encuentra en esta organización ha vivido alguna situación donde se produzca un diálogo entre las personas que allí trabajan. ¿Puede relatarla brevemente?

10. Es necesario dialogar cuando

11. Para que una persona pueda dialogar debe aprender a

12. Para que en las organizaciones exista el diálogo lo primero que se debe aprender es

Leticia Costa, Claudia Perlo y Rosario de la Riestra

2.2- Observación: Instrumentos

En este apartado presentamos instrumentos para la observación de reuniones de trabajo. Constituye una caja de herramientas, que puede utilizarse combinadamente con otros instrumentos tales como entrevistas, grupos de discusión, etc. Para la aplicación de los mismos se sugiere la participación de dos observadores, uno utilizando las listas de control y otro tomando notas de campo.

2.2.1- Distribución y ubicación geográfica de los participantes.

Para realizar este registro se podrá utilizar un esquema, cuadro, gráfico o dibujo que represente, del modo más fiel y claro posible, la disposición física de los participantes en el encuentro.

2.2.2- Grillas de observación de la calidad de *persuasión* e indagación:

2.2.2.1 Calidad de la persuasión

	Expone premisas	Explica el razonamiento	Brinda ejemplos	Expone los datos que utiliza	Alienta a que le pregunten	Despeja dudas	Alienta a que se presenten alternativas
1							
2							
N							

2.2.2.2- Calidad de la indagación

2.2.3- Registro de notas de campo

	Pregunta el razonamiento subyacente	Pregunta datos que se utilizan	Explica motivos por los que pregunta	Pide Ejemplos	Verifica haber entendido	Pide información general
1						
2						
N						

Se realiza un registro textual de lo que se observa. Se utiliza un estilo narrativo poniendo mayor énfasis en la descripción de los procesos internos que dan cuenta de los acontecimientos ocurridos, recreando no sólo los sucesos, sino también el clima, los sentimientos, el contexto en el que se desarrolla la acción.

3) Crónica de un día de trabajo ideal y de un día crítico

La administración de este instrumento es grupal y consta de 3 momentos internos de trabajo:

Herramientas para la implementación del proceso de diálogo en las organizaciones

Primer momento: Este consiste en una reflexión individual. Para ello se dividirá el grupo total en 2 subgrupos de trabajo que tendrá cada uno una diferente consigna.

Sub-grupo 1: Consigna: Relatar por escrito: *Como sería para usted un día ideal de trabajo*

Para facilitar la tarea se puede orientar proporcionando frases orientadoras tales como:

“Un día ideal de trabajo tendría que ser/tener...”

“En un día ideal de trabajo quisiera que...”

“En un día ideal de trabajo me sentiría...”

Sub-grupo 2: Consigna: Relatar por escrito: *Cómo es un día crítico de trabajo.*

Para facilitar la tarea se puede orientar proporcionando frases orientadoras tales como:

“Un día crítico de trabajo es...”

“Un día de trabajo se vuelve crítico cuando...”

A continuación presentamos una guía para facilitar la elaboración del relato. Describa lo más detalladamente posible acerca de:

- La comunicación con sus compañeros, jefes y clientes internos.
- La organización de las tareas que realiza.
- La administración del tiempo.
- La distribución de los espacios.

Segundo momento: Este consiste en la elaboración de un acuerdo grupal.

En pequeños grupos se realizará la lectura e intercambio de los trabajos escritos individualmente y luego se trabajará en torno a un acuerdo e integración de lo discutido en un escrito grupal.

Tercer momento: En esta instancia se llevará a cabo un plenario en el cual se presentarán las apreciaciones grupales respecto a los dos trabajos escritos.

Campo 1

Este campo es considerado un todo debido a que no se explicitan aún las diferencias que evidencian las partes, creando la apariencia de un todo homogéneo, caracterizado por una conversación amable, y la inhibición de las conductas espontáneas.

Aquí haremos referencia a diferentes técnicas, la primera posibilita la inducción al tema y las siguientes de iniciación grupal buscan generar el encuentro entre los miembros e invitar a participar generando un vínculo inclusivo.

B) Técnicas de exploración desde lo individual a lo grupal

1) Presentación del encuadre de trabajo**

Mediante esta herramienta se pretende orientar a los participantes. De lo que se trata es de explicitar conceptualmente el itinerario u hoja de ruta del proceso del diálogo. A través del mismo se presenta la idea central de la propuesta de trabajo y las posibilidades de acción que plantea su implementación.

Leticia Costa, Claudia Perlo y Rosario de la Riestra

A modo de capacitación se desarrollan los principales conceptos de la propuesta a trabajar. Nos referimos a conceptos tales como:

- ✓ De la conversación al diálogo.
- ✓ La organización como red de conversaciones.
- ✓ Antecedentes de la teoría del diálogo.
- ✓ Las patologías de pensamiento colectivo.
- ✓ Las prácticas dialógicas.
- ✓ Las posturas psicopolíticas.
- ✓ Los campos conversacionales.
- ✓ El pensar juntos como estrategia del aprendizaje organizacional.

2) Dinámica de las expectativas y los miedos**

Se le solicita a cada uno de los participantes que piense individualmente una expectativa y un miedo o temor hacia la propuesta que se va a implementar. Posteriormente se le solicita que exprese oralmente al grupo de manera breve y concisa lo reflexionado. El facilitador podrá realizar un registro escrito durante la puesta en común y al finalizar realizar un cierre oral que sintetice lo expresado.

3) Presentación por parejas

Se organiza el grupo en parejas, cuidando que las personas agrupadas no se conozcan o se conozcan poco. Así ordenados, el coordinador dará a las parejas la siguiente consigna: Conversar acerca de:

- ✓ Identificación personal.
- ✓ Profesión y formación.
- ✓ Inserción laboral.
- ✓ Motivaciones personales para integrar este grupo.

En una segunda instancia, cada integrante de la pareja presenta a su compañero ante el grupo total.

Campo 2

En este campo surgen las diferencias entre las partes, cada actor ya no oculta sus posturas, defiende frontalmente sus ideas, a través de una discusión controlada.

C) Técnicas de producción grupal

1) Percepción atenta a la presencia de patologías del pensamiento colectivo**

Esta técnica busca identificar y reconocer/se en un grupo lo que Böhm denomina “cuatro patologías del pensamiento colectivo”: abstracción, certeza, idolatría y violencia. Estas dificultan la generación de espacios inclusivos entre los sujetos y la emergencia del diálogo, de allí la importancia de trabajar colectivamente sobre ellas.

La administración de la misma puede realizarse en dos diferentes niveles, quedará a criterio del coordinador la aplicación de los dos niveles sucesivamente, o solo uno de ellos. El criterio de aplicación de un nivel u otro o de ambos dependerá del tipo de vínculo, grado de confianza entre los participantes y experticia del facilitador

Nivel 1

El facilitador en primer lugar solicitará a cada integrante, que elija la patología del pensamiento colectivo con la que más se identifica. En segundo lugar cada integrante deberá escoger una patología del pensamiento colectivo con la cual pueda identificar al grupo. Posteriormente se realizará una puesta en común de las elecciones caracterizándolas y reflexionando sobre las mismas.

Nivel 2

La utilización de esta herramienta lúdica amerita algunas aclaraciones. Es muy útil para trabajar y echar luz sobre aquellos aspectos negados del grupo. Por medio de ella afloran “sombras e “indiscutibles” que se encuentran sostenidos por percepciones y proyecciones negativas que cada uno de los integrantes del grupo tiene respecto de otro. Es importante para el enriquecimiento y desarrollo del proceso dialógico desalentar el rumor y que estos aspectos puedan enunciarse e incluirse dentro del seno grupal.

Para poder implementarla, será necesario contar con cierto grado de confianza y seguridad grupal, además de contención por parte del facilitador.

El facilitador, apelando a los aspectos más críticos de los integrantes del grupo, propone el siguiente juego. Solicita a cada integrante que invite a un compañero para que se aparte del grupo sin enunciar su motivo. Una vez que el que es retirado se encuentra afuera, deberá reflexionar por qué patología del pensamiento colectivo fue apartado. Mientras tanto dentro del grupo, el que sugirió el retiro explicita su motivo y pregunta a los demás si acuerdan con la causa (patología del pensamiento colectivo). Del mismo modo se procede con cada uno de los integrantes, es decir todos en su debido tiempo apartarán y serán apartados.

2) La columna izquierda

La siguiente herramienta desarrollada por Chris Argyris y Donald Schön, consiste en un método de indagación respecto de lo que se dice en una conversación (columna derecha) y de lo que realmente se piensa y siente (columna izquierda). Estos dos aspectos de la conversación son registrados separada y paralelamente en cada una de las columnas mencionadas. El propósito de esta herramienta es “...cobrar conciencia de los supuestos tácitos que rigen nuestra conversación, contribuyendo a crear obstáculos en situaciones cotidianas, y desarrollar un modo de hablar con más claridad sobre dichos supuestos...”ⁱⁱⁱ

A continuación presentamos un instructivo a partir del cual el facilitador puede guiar la escritura del trabajo de la columna izquierda.

Instructivo:

1- Recuerde un hecho que sucedió de manera contraria a la que fue planeada, o una situación conflictiva o incómoda que le haya ocurrido de manera reciente.

En dicho contexto rememore una conversación que para usted no fue satisfactoria. Intente recordar las palabras reales usadas en esta situación.

2- Redacte en la parte superior de la hoja, de manera resumida, en uno o dos párrafos, la situación elegida.

Preguntas guía para el relato:

¿Qué eventos los llevaron a tener esa conversación?

Leticia Costa, Claudia Perlo y Rosario de la Riestra

¿Cuál fue el contexto en el cual tuvo lugar?

¿Quiénes participaron en ella?

¿Qué pensamientos y emociones sentía usted y cuáles dedujo usted que tenían los otros participantes?

¿Cuál fue el problema que la originó?

¿Qué deseaba conseguir?

3- Escriba en la columna derecha sólo las expresiones del diálogo explícito, es decir la conversación efectivamente dicha.

4- A continuación utilice la columna izquierda para escribir, en paralelo al diálogo de la columna derecha (conversación pública), los pensamientos, sentimientos y emociones no expresados (conversación privada), tanto cuando usted hablaba como cuando hablaba el otro.

¿Qué funcionó mal?

¿Qué pasó después?

¿Cuáles fueron los efectos sobre usted?

Una vez que cada participante tiene un registro de la columna izquierda, se podrá comenzar a analizar y reflexionar grupalmente el material que ésta aporta.

Campo 3

En este campo, el grupo compuesto por partes diversas, comienza a indagar en conjunto y a desarrollar prácticas reflexivas. Para este campo presentaremos técnicas de cohesión y producción grupal.

D) Técnicas de cohesión y producción grupal

1) Inventario de indiscutibles para dialogar⁴.

El objetivo de esta herramienta es abordar aquellos temas que aparecen como tabú en las organizaciones, hasta el punto que no se reconoce ni siquiera que sean indiscutibles. El concepto "indiscutible" referencia al marco conceptual en torno a "*rutinas defensivas*" elaborado por Argyris.

Se solicita a los participantes que de manera anónima, anoten en pequeñas hojas de papel, temas, tópicos o preguntas que consideren indiscutibles dentro de su grupo u organización. Posteriormente se presentarán en una pizarra, organizándolas y clasificándolas, según las relaciones de inclusión, subordinación, causas y efectos recursivos, hechos y consecuencias que guarden dichos temas.

Finalmente se ponderará dicho inventario de I a X (1 a 10) de acuerdo al grado de importancia o relevancia que el grupo le adjudique a cada tópico, para finalmente elegir uno para la discusión o debate, que se puede llevar a cabo con la herramienta que presentamos a continuación.

2- La Pecera⁵

Sugerimos utilizar esta herramienta para discutir el tópico elegido con la implementación de la anterior. El objetivo de la misma es aprender a dialogar mediante la obser-

Herramientas para la implementación del proceso de diálogo en las organizaciones

vacación de la discusión de otros.

El grupo total de los participantes se divide en dos. Uno de ellos realiza un círculo para discutir el tema elegido, (grupo 1) mientras que el otro (grupo 2) se dispone también en círculo, rodeando al primero. Mientras el círculo interior discute el tema, (grupo 1) el círculo exterior, (grupo 2) escucha atentamente y observa la discusión. Para la discusión se acuerda un tiempo, el que puede estimarse de 20 a 25 minutos.

Al finalizar, el grupo 2 realiza una devolución de la observación realizada al grupo 1, con el objeto de que éstos registren lo sugerido y lo tengan en cuenta para observar la discusión que luego llevará a cabo el grupo 2. Esta segunda discusión será observada por el grupo 1. En esta segunda sesión de discusión (de 20 a 25 minutos) el grupo 2 tiene el desafío de mejorar la discusión del grupo 1 sobre la base de las críticas que plantearon a los primeros.

Al finalizar la segunda sesión de discusión el grupo 1 expone su observación y conjuntamente concluyen acerca de las posibilidades y limitaciones del diálogo en la organización a la cual pertenecen.

3- Observación y reflexión en torno a la sesión de diálogo

Esta herramienta propone realizar una reunión de trabajo en la cual se analicen y reflexionen grupalmente los datos recabados mediante el instrumento “**Indagación sistemática**” (Entrevista y Observación), que hemos especificados en la etapa cartográfica.

4- Taller de acuerdos**

El taller de acuerdos se puede desarrollar tanto para conocer las opiniones, posturas y argumentos respecto a un problema relevante para el grupo u organización, como así también para intentar buscar una solución al mismo.

Para llevarlo a cabo se sugiere administrar el siguiente protocolo:

4.1-Relevamiento de datos (individual)

Cada participante en forma individual y escrita debe explicitar su opinión, postura o argumento respecto al problema en cuestión, en un tiempo estimativo de 15 minutos.

Para la explicitación de la opinión, postura o argumentación individual se puede utilizar como disparador una pregunta, una frase inconclusa, que sugiera establecer causas, consecuencias o relaciones entre variables respecto al problema elegido.

Al finalizar, cada participante deberá entregar lo elaborado al coordinador para su clasificación y categorización.

4.2-Clasificación y categorización del material individual (plenario)

Las opiniones, posturas o argumentos respecto al problema son clasificados, categorizados, y expuestos al grupo plenario.

4.3-Elaboración de acuerdos I (grupal)

Los participantes se reunirán en pequeños grupos de trabajo para discutir los resultados del plenario y finalmente intentar consensuar en forma escrita las opiniones, posturas o argumentos vertidos.

Leticia Costa, Claudia Perlo y Rosario de la Riestra

4.4- Elaboración de acuerdos II (plenario)

Los participantes deberán exponer los acuerdos arribados (en el ítem 3) fundamentando el por qué de su elección.

Finalmente, a partir de lo expuesto y fundamentado, el plenario deberá discutir y consensuar una opinión o postura en torno al problema planteado.

4.5- Apreciación del taller (individual)

Al finalizar se puede solicitar a los participantes que respondan de manera breve, individual y anónima la siguiente pregunta:

¿En qué medida la realización de este taller le brindó un aporte significativo para la reflexión y acción sobre su práctica?

Campo 4

En este campo de lo que se trata es nada más ni nada menos que de dialogar. Por lo que no podemos referirnos a técnicas y herramientas para propiciarlo, sino sólo pensar algunas formas y criterios que no obstaculicen su fluir. Sólo se trata de zambullirse en este proceso sin mayor esfuerzo que el de intentar sostenerse en este espacio.

Criterios para el fluir del diálogo

Propiciar la escucha atenta no tanto de lo que el otro dice, sino de lo que el otro es. Reflexionar sobre el recorrido realizado por el grupo y buscar la comprensión de dicho proceso.

Evaluar el resultado (arribado) alcanzado (acción más efectiva) a través del proceso de diálogo (pensar juntos).

Mantener el espíritu de indagación en el grupo.

No dar por sentado suposiciones sin la previa exploración de su real significado.

Explicitar de manera continua los desacuerdos buscando la comprensión de los mismos.

Abandonar el yo para descubrir nuestro potencial superior.

Buscar experimentar un estado de calma interior.

Cultivar un vacío fértil de pensamientos que conduzca a permanecer abierto y receptivo a lo que el otro dice.

Permitir que la mente alcance un estado de quietud libre de ideas.

Conclusiones

La visión que ha generado el desarrollo de este trabajo, entiende que el diálogo acontece por momentos, desde un entramado de personas en conversación que se proponen el desafío de atravesar una vivencia para volverla experiencia.

En este sentido, sosteniendo las cuatro prácticas dialógicas con actores conscientes y decididos a dialogar, se recrea la vivencia de la *homogeneidad* (Campo1) para luego advertir la *heterogeneidad* (Campo2), y el desafío de atravesar las diferencias para reconocer la *diversidad* (Campo 3). Luego de toda esta experiencia, si la apuesta de seguir la conversación continúa, lograrán finalmente alcanzar la *integración* y con ello la posibilidad de que el *diálogo* acontezca (Campo 4).

De este modo se produce una particular experiencia basada en la comprensión y repetición de prácticas singulares que promueven condiciones y contextos organizativos propiciadores de momentos dialógicos.

Herramientas para la implementación del proceso de diálogo en las organizaciones

Por lo tanto el diálogo no es un proceso acabado, surge como acto en su devenir conversacional superando campo a campo la *amabilidad*, atravesando la *controversia*, apostando a la *reflexión*, para co-crear significados compartidos sustentando una generatividad dialógica concretada en el acto de "*pensar juntos*". En definitiva el *diálogo* es "siendo", y el camino es su morada. Esta cuestión nos ha conducido a explorar estrategias, técnicas y herramientas que aquí hemos presentado.

Sin desconocer las limitaciones del diálogo en el contexto organizacional pretendemos contribuir, a través de la expansión de prácticas dialógicas más eficaces, al entendimiento que posibilita la convivencia humana y al sostenimiento de la acción colectiva.

Sin duda que serán diversas las cuestiones y dificultades que surgirán a partir de la implementación de lo que aquí proponemos. Pero asimismo consideramos que la relevancia actual del tema bien vale el desafío de continuar ocupándose, para que el diálogo acontezca.

La relevancia de expandir las prácticas dialógicas radica en la complejidad del contexto organizacional actual, el cual presenta señales de malestar institucional, relaciones competitivas y violentas, que empobrecen la comprensión de las diferencias que obstaculizan nuestra convivencia, generando serias dificultades en la posibilidad de establecer lazos sociales saludables.

Desde este escenario es necesario focalizar nuestra atención en la calidad de las conversaciones que despliegan los actores en una organización. Más aún si entendemos que el lenguaje no representa el mundo, lo construye. Construyendo significados, construyendo la organización.

El diálogo permite un proceso generativo y de co-construcción de sentidos del campo *sujeto-organización*.

Para el sujeto, el diálogo es la condición de posibilidad de su propia constitución, debido a que en este proceso el sujeto es interpelado acerca de sí, la interacción con el otro lo intima a interrogarse sobre sí mismo.

Por lo arriba expresado entendemos que en el proceso del diálogo, los actores obtienen beneficios que les permiten recuperar poder, reafirmando, incluyendo, creando opciones y nuevos aprendizajes que posibilitan el trabajar constructivamente en acciones colectivas.

En síntesis, el desarrollo de las *prácticas dialógicas* constituye a largo plazo, una modalidad relacional inclusiva e integradora entre sujeto y organización, posibilitadora de la acción colectiva, que puede contribuir a la transformación de la red relacional.

La apuesta colectiva hacia la co-construcción del diálogo con sus diferentes dimensiones entramadas no es sin consecuencias para la organización.

De la posibilidad de habitar el diálogo surge lo apreciativo, lo generativo y con ella la transformación de los actores, su red relacional y el propio contexto.

El diálogo facilita el pasaje de relaciones competitivas a *relaciones colaborativas* en las organizaciones.

Recibido: 5/12/07. Aceptado: 11/02/08

NOTAS

¹ Los desarrollos presentados en este apartado forman parte del proyecto de tesis doctoral: *Estudio acerca de las posibilidades y limitaciones del surgimiento del diálogo, en el entramado conversacional del contexto organizacional*, de la Ps. Leticia Costa. UNR, Argentina.

Leticia Costa, Claudia Perlo y Rosario de la Riestra

- ² Costa, L.; Perlo, C.; de la Riestra, M R. "El diálogo como estrategia para el desarrollo de la mente colectiva en las organizaciones: hacia un modelo de intervención" en *Revista Comunidade e Familia*, Pontificia Universidade de Sao Pablo, Brasil, Diciembre, 2005.
- ³ Senge, P. "Modelos mentales", Cap. 5, en *La Quinta Disciplina en la Práctica*. Buenos Aires, Granica, 1998.
- ⁴ Esta herramienta se encuentra referida y ampliada en Senge(1998).
- ⁵ Idem.

** Estas técnicas han sido referidas previamente en la publicación, Sagastizábal, M.A.; Perlo, C.; San Martín, P.; Pibetta, B. "Dificultades para aprender y enseñar en contextos complejos. Multiculturalidad, diversidad y fragmentación" en *Noveduc*. Buenos Aires- México, 2006.

BIBLIOGRAFÍA

- Apatow, R. *El arte del diálogo. La comunicación para el crecimiento personal, las relaciones y la empresa*. Buenos Aires, Edad, 1999.
- Argyris, C.; Schön, D. *Organizational Learning. A theory of action perspective*. Reading MA, Addison Wesley, 1978.
- Argyris, C. *Conocimiento para la acción*. Buenos Aires, Granica, 1999.
- Argyris, CH. *Sobre el aprendizaje organizacional*. México, Oxford, 2000.
- Bohm, D. *Unfolding Memory*. Laveland (Colorado), Foundation House, 1995.
- Bohm, D. *On dialogue*. Laveland (Colorado), Foundation House, 1998.
- Bruner, A. *Actos de significado*. Madrid, Alianza, 1991.
- Costa, L.; Perlo, C., De La Riestra, R. "El Diálogo como estrategia para el desarrollo de la mente colectiva en las organizaciones: Hacia un modelo de intervención" en *Familia e Comunidade*. NUFAC, Pontificia Universidade Católica de San Pablo. Sao Paulo, Brasil. Diciembre 2005. Vol. 2 N° 2, pp. 11-36.
- Echeverría, R. *Ontología del lenguaje*. Santiago de Chile, Dolmen, 1995.
- Flores, F. *Creando organizaciones para el futuro*. Santiago, Dolmen, 1994.
- Fried Schnitman, D. (Comp.). *Nuevos paradigmas en la resolución de conflictos. Perspectivas y prácticas*. Buenos Aires, Granica, 2000.
- Fried Schnitman, D.; Schnitman, J. "La resolución alternativa de conflictos: un enfoque generativo" en: D. Fried Schnitman (Comp.). *Nuevos paradigmas en la resolución de conflictos: perspectivas y prácticas*. Buenos Aires, Granica, 2000.
- Fuks, S. "Transformando las conversaciones acerca de las transformaciones" en *Psyche. Revista de la Escuela de Psicología*. Facultad de Ciencias Sociales. Pontificia Universidad Católica de Chile. Vol. 7, n° 2, 3-11.
- Gergen, K.J. y Mc Namee, S. *La terapia como construcción social*. Bs. As., Paidós, 1998.
- Isaacs, W. *Dialogue. And the art of thinking together*. New York. Random House, 1999.
- Pearce, W. B. "Nuevos modelos y metáforas comunicacionales" en *Nuevos Paradigmas, Cultura y Subjetividad*. Bs.As., Paidós, 1994.
- Pearce, W. B. "Introducción a la teoría del manejo del significado" en *Revistas Sistemas Familiares*, Interfaz, Bs. As., 2001, n° 17,
- Ricoer, P. *Tiempo y narración*. Madrid, Morata, 1990.
- Rorty, R. *El giro lingüístico*. Barcelona, Paidós, 1990.
- Sagastizabal, M.A.; Perlo, C. *La investigación-acción. Estrategia de cambio en las organizaciones*. Buenos Aires, La Crujía, 2002.
- Senge, P. *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires, Granica, 1992.
- Senge, P. *La quinta disciplina en la práctica. Cómo construir una organización inteligente*. Buenos Aires, Granica, 1995.
- Wankun Vigil, D. "El principio de metamorfosis. Aportes desde el discurso mítico a la tarea contemporánea de reconstrucción del sujeto" en *Revista Estudios Filosóficos*, San Esteban, España, 2000, n° 141.
- Weick, K.; Robert, T. "Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks" en *Administrative Science Quarterly*, 1993, n° 38, pp. 357-381.
- Wenger, E. *Communities of Practice. Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge, Cambridge University Press, 1998.