

Capítulo 3: El diálogo como estrategia para la atención a la diversidad en las organizaciones educativas

*Claudia Perlo*¹

Presentación.....	1
Comunicación y atención a la diversidad en las organizaciones educativas.....	2
Marco de referencia en torno al concepto de diálogo	3
La conversación y el diálogo en las organizaciones	4
La teoría del diálogo como proceso de aprendizaje reflexivo	5
Aportes teórico, metodológicos y estratégicos para implementar el proceso de diálogo en el contexto organizacional.....	10
Revisión del modelo estudiado: posibilidades y limitaciones de su implementación	10
Aportes teóricos- metodológicos al modelo estudiado	12
Hacia un modelo de intervención en la práctica: Estrategias y herramientas	13
Conclusiones.....	23
Bibliografía	25

Presentación

El Capítulo presenta tres apartados, el primero aborda las relaciones entre el proceso de comunicación y la atención a la diversidad en las organizaciones educativas. El segundo sintetiza el marco de referencia teórico-metodológico² del modelo de diálogo desarrollado por William Isaacs, David Bohm y Chris Argyris, en el marco del Proyecto Diálogo del Centro de Aprendizaje Organizacional del MIT.

¹ En este capítulo colaboraron la Ps.Leticia Costa y la Lic. María del Rosario de la Riestra. Parte de este material ha sido publicado en la Revista Familia y Comunidad, San Pablo, Brasil, Noviembre, 2005.

² El marco que aquí se presenta es producto del estudio que se llevó a cabo a través de un grupo de trabajo integrado por las autoras, y el Ing. Roberto Demidchuk, Ing. Diego Giavarini e Ingeniero Eugenio Maranghello, a quienes agradecemos su participación y reflexiones, muchas de ellas retomamos en este artículo.

El tercero ofrece aportes teóricos, metodológicos y estratégicos para implementar el proceso de diálogo en el contexto organizacional, primeramente se realiza una revisión del modelo estudiado en tanto modelo, es decir sus posibilidades y limitaciones para ser implementado; y seguidamente se presentan estrategias metodológicas y herramientas para llevar a cabo esta propuesta. Finalmente se realiza una síntesis conclusiva de estos tres apartados.

Comunicación y atención a la diversidad en las organizaciones educativas

En nuestro anterior trabajo, *Diversidad cultural y Fracaso escolar, Educación Cultural de la teoría a la práctica* (2000) pusimos el foco en buscar y mostrar adecuaciones curriculares y didácticas, que dando lugar a la cultura del “otro” dentro de la escuela, posibilitaran aprendizajes socialmente significativos para los alumnos.

En tal sentido entendimos a la pedagogía intercultural como un espacio de encuentro, donde reflexionamos en torno al concepto de sujeto y aprendizaje en el aula.

En esta obra intentamos brindar estrategias de atención a la diversidad desde la dimensión organizativa, que de ningún modo excluye la dimensión áulica, sino que la comprende, el diálogo es muestra de ello.

Si entendemos que el aprendizaje tanto individual como colectivo es un proceso de reestructuración en el sujeto, a través de negociaciones de significados, en su encuentro con el otro, en un determinado contexto, el proceso comunicacional adquiere significativa relevancia.

Si a su vez sostenemos que en dicho encuentro con el otro, y a través de este proceso de comunicación, el sujeto construye y reconstruye su propia identidad y la del otro, la responsabilidad y compromiso de la escuela para lograr procesos inclusivos y no discriminatorios es alta e ineludible.

La comunicación es la operación constitutiva del proceso social (Luhman,1996).

La comunicación no es algo que depende de la voluntad de comunicarse de los individuos, no hay forma de escapar de la comunicación. La comunicación es entendida como mutua percepción de significado. En la mutua presencia se da el proceso de comunicación en la medida que los individuos(alter y ego) pueden elaborar significado.

La comunicación no es siempre formal, no es siempre intencional.

En la comunicación reconocemos dos aspectos. El *contenido*, acerca de lo *que* se habla y el *vínculo* acerca de *cómo* se comunica.

Los conflictos, los “malos” entendidos en la comunicación pueden entenderse a partir de, la diversidad de significados que los individuos pueden atribuir a aquello de lo que

se habla, y los diferentes vínculos que pueden entablar *alter* y *ego* según su grado de tolerancia ante las diferencias.

Cada individuo posee infinitas posibilidades de reconstruir el sentido de la experiencia. Lo *que* cada individuo selecciona para comunicar (contenido) y el modo (vínculo) *cómo* lo lleva a cabo, está influenciado por el otro.

En el proceso de comunicación, está ineludiblemente inscripta la relación con el otro.

No es solamente las ideas (contenido) lo que está en juego en el proceso de comunicación, conjuntamente está en juego la relación (vínculo) entre *alter* y *ego*.

El juego en torno al vínculo constituye la dinámica del poder. El poder es constitutivo de la comunicación.

Alter y *ego* están situados en un sistema social en el cual tienen expectativas, la diferencia de expectativas es lo que puede obturar la escucha, y consecuentemente constituirse en la base del conflicto comunicacional.

Un proceso de comunicación inclusivo que busque atender la diversidad, debe tener un alto grado de tolerancia hacia las diferencias de las expectativas. Requiere sujetos sociales que no solo consideren la diferencia como tolerable, sino además como deseable para el enriquecimiento y desarrollo de la comunicación humana.

Según este marco, la relación constituye el núcleo del proceso de comunicación.

Consideramos que el diálogo es un dispositivo de intervención válido para la construcción y reconstrucción de la relación, basada en dos modalidades: igualdad y diferencia. Un dispositivo que ubica a los sujetos en una condición de igualdad, a través del respeto por la diferencias, que provoca la diversidad.

Si consideramos a las organizaciones como tramas conversacionales, deberíamos pensar al proceso de diálogo como una estrategia que tiende a reconstituir el tejido organizativo. Esta estrategia contribuye a la construcción de una arquitectura organizativa propicia para la atención a la diversidad en las organizaciones educativas.

Marco de referencia en torno al concepto de diálogo

“Si la fragmentación es típica en nuestra época, el diálogo es una estrategia para eludir el pensamiento fragmentario”³

³ BOHM, D. (1995) *Unfolding Memory*, citado por P. Senge en *La quinta disciplina en la práctica*. Buenos Aires: Granica.

La conversación y el diálogo en las organizaciones

Entendemos a la **organización** como “una red de conversaciones” (Flores, 1994) de manera similar que Walsh y Ungson definieron la organización, como una red de significados intersubjetivos compartidos, sustentada a través del desarrollo y uso de un lenguaje común e interacciones sociales cotidianas.

“Es posible describir una gama amplia de conversaciones que implican a su vez diversos diseños, donde los más “naturales” son aquel tipo que se organiza fundado en patrones culturales compartidos, lo que la vuelve conocida y predecible; habitual y natural. Estas conversaciones aportan seguridad y estabilidad al encuentro relacional; generando por su función normatizadora fuertes restricciones en la exploración de modos alternativos de conversación”⁴

Consideramos que este tipo de interacción social genera permanencia sobre lo contingente, y brinda una imagen dando consistencia a la organización. La repetencia y recursividad de determinados temas y estilos conversacionales van construyendo con su permanencia, la identidad de las organizaciones.

Ahora, si bien estas conversaciones constituyen identidad, al mismo tiempo generan “fuertes restricciones en la exploración de modos alternativos de conversación” (Fuks, 1997). Son estas restricciones las que disminuyen las posibilidades de aprendizaje organizacional.

Una herramienta de gestión que permite encontrar la forma de empezar a expresar lo inexpresado, es el diálogo en tanto modelo posibilitador de exploración de modos y temas de conversación. Este último es una condición necesaria para el desarrollo de **la mente colectiva**.

En este sentido, podríamos afirmar que las organizaciones abiertas al aprendizaje organizacional deberían transitar su existencia entre la conversación y el diálogo. Movimiento evolutivo que facilitaría el proceso de desarrollo de la mente colectiva.

La vivencia del diálogo se constituye en una experiencia de reflexión-exploración con y entre personas. Para Isaacs el diálogo es un proceso donde compartir la indagación constituye una manera de pensar y reflexionar juntos. Es algo que se hace con otro, no a otro, permitiendo crear patrones nuevos.

“Es un proceso de indagación colectiva sobre los supuestos y certezas que conforman la experiencia diaria”⁵

Además,

⁴ Fuks, S. (1997). Transformando las conversaciones acerca de las transformaciones.

“implica el presupuesto compartido de que existirán condiciones para la cooperación entre los participantes”⁶

La coyuntura actual que atraviesan nuestras organizaciones constituye un fuerte desafío que nos conduce a reflexionar sobre cuáles son las características de las mismas que inhiben o posibilitan las prácticas dialógicas.

Schön (1992) afirma que los individuos viven en sistemas organizativos que promueven o inhiben la “reflexión en acción”. Los patrones de relación en estos sistemas pueden estar más o menos abiertos al intercambio de información, a la explicitación de dilemas o a la indagación.

Es en este sentido que planteamos la cuestión, más allá de las capacidades singulares de los individuos, y nos preguntamos cuáles deben ser **las condiciones organizativas que posibiliten el diálogo y la generación de capacidades dialógicas en las organizaciones.**

La teoría del diálogo como proceso de aprendizaje reflexivo

Esta teoría se origina con el aporte de tres grandes pensadores del siglo XX. El filósofo Martín Buber (1914) quien utiliza el término diálogo para dar cuenta de “un modo de intercambio entre los seres humanos donde hay un auténtico volcarse al otro”. El psicólogo Patric De Maré sugiere en los años '80 realizar grandes reuniones socioterapéuticas con el objetivo de capacitar a la gente para comprender y modificar los significados culturales actuales y corregir las fuentes de conflictos masivos. El físico y filósofo David Bohm que considera al diálogo como una nueva forma de conversación donde se debe procurar llevar a la superficie la *“infraestructura tácita del pensamiento”*.

“El diálogo en la concepción de Bohm debía alentar un nuevo modo de prestar atención, para percibir supuestos incuestionados a medida que afloraban en la conversación, la polarización de opiniones, las normas de conversación aceptable e inaceptable y los métodos para manejar la diferencia”⁷

Isaacs (1999) plantea que generalmente los fracasos existentes en las organizaciones se debe a la falta de práctica de las personas para pensar juntos.

⁵ Isaacs, Williams; (1999) Dialogue and the art of thinking together .Edit doubleday.New York.

⁶ Fuks, Saúl (1997) Transformando las conversaciones acerca de las transformaciones. Congreso de la Sociedad Interamericana de psicología. San Pablo.

⁷ SENGE, P y o. (1999). La quinta disciplina en la práctica. Buenos Aires: Granica.

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 reconoce cuatro patologías en el pensamiento colectivo, que dificultan la generación de espacios inclusivos entre los sujetos y la emergencia del dialogo. 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 solo a mi mismo” y finalmente la *violencia* significa el no respeto y la agresión al otro.

Para enfrentar cada una de esta patologías, Isaacs propone que es necesario poner en acto las siguientes prácticas: *escuchar*, *respetar*, *suspender* y *dar voz*.

Escuchar requiere de dos instancias, en primer lugar, escucharnos a nosotros mismos y en segundo, escuchar al otro. Ésta última no es posible sin la primera.

Respetar supone legitimar y reconocer la existencia del otro.

Suspender es tomar conciencia y observar nuestros pensamientos y sentimientos, implica un cambio de dirección.

Dar voz implica expresar, revelar al grupo nuestra perspectiva propia y única.

Estas prácticas están sustentadas en los siguientes principios: participación, coherencia, consciencia, descubrimiento.

La práctica de escuchar permite la participación, del mismo modo que la acción de respetar nos da coherencia. Asimismo suspender implica tomar consciencia y finalmente dar voz da cuenta de nuestro descubrimiento.

Participación es reconocer que somos parte del mundo y que el mundo se encuentra en cada uno de nosotros.

Coherencia es el principio que nos permite superar nuestra visión fragmentada de la realidad.

Consciencia implica volverse cada vez más capaces de comprender lo que nos está sucediendo.

Descubrimiento se refiere al constante potencial que hay a nuestro alrededor y que está esperando a ser develado a través nuestro.

Por otra parte, Williams Issacs toma de David Cantor (psicólogo, investigador de Cambridge) conceptos articuladores tales como, las cuatro posturas psicopolíticas que se pueden ocupar en el proceso de diálogo, estas son: *impulsor*, *opositor*, *seguidor* y *testigo* que pone en relación con las cuatro capacidades anteriormente citadas.

El *impulsor* es aquel que mueve dando dirección (dar voz), el *opositor* es el que se opone, sin el cual no habría corrección (respetar), el *seguidor* permite que alguien complete el movimiento dialógico (escucha) y finalmente el *testigo* que es aquel que observa, da perspectiva y testimonio de todo el proceso (suspende).

Una conversación sana, sostiene Kantor, consiste en el uso balanceado de estas cuatro posiciones psicopolíticas.

A estas cuatro posturas -*Impulsor, opositor, seguidor y testigo*- le corresponden las cuatro capacidades -*dar voz, respetar, escuchar y suspender*-, para lograr un nuevo comportamiento.

Las intenciones que caracterizan a las posturas son:

Del **impulsor**, dar dirección, disciplinar, comprometer, perfeccionar y clarificar. Sin embargo, a veces el sujeto en esta postura aparece como omnipotente, impaciente, indefinido, disperso, dictatorial.

Del **seguidor**, completar, adherir, servir y continuar. Sin embargo, a veces el sujeto se comporta como aplacador, indeciso, influenciado y débil.

Del **opositor**, dar coraje, integrar, corregir, proteger y sobrevivir. Sin embargo, a veces el sujeto aparece como crítico, competitivo, acusador, atacante y contrincante.

Del **testigo**, tomar perspectiva, ser paciente, preservar, moderar y reflexionar. Sin embargo a veces aparece como descomprometido, juez, desertor, solitario y silencioso.

Isaacs, expresa que las conversaciones afloran en campos que están contruidos con la atmósfera, la energía y la memoria de las personas que interactúan. Las memorias son la base de la experiencia desde la cual pensamos y hablamos. Estos campos son dinámicos, derivan de las ideas, los pensamientos y la calidad de la atención de las personas involucradas, aquí y ahora.

Estos campos denominados por Isaacs "**containeres**" "se constituyen a partir de la calidad de los significados compartidos y de la energía emergente en un grupo de personas.

Un campo no se puede construir de manera externa al grupo, pero sí se pueden prever las condiciones bajo las cuales es posible que aparezca un campo de interacción. Las condiciones para generarlo es lo que Isaacs llama *continente* (container). "*Éste es entendido como un conjunto de condiciones bajo las cuales es altamente probable que se genere un rico campo de interacción*". (Isaacs,1999)

El modelo reconoce los siguientes 4 campos conversacionales, que se van desarrollando dentro de un proceso de manera consecutiva y evolutiva. El paso de un campo conversacional a otro supone una crisis. Crisis que de ser superada posibilitará las condiciones para el ingreso al siguiente campo.

Desde este marco, las crisis no se dan exclusivamente a nivel de las creencias (ideas, representaciones, supuestos, teoría) sino también y fundamentalmente están atravesadas por la emoción. Ante una situación de cambio, entendido como reestructuración, no solo se ponen en crisis nuestros sistemas cognitivos, se pone en crisis todo el ser. Estas crisis constituyen crisis de sentido, de significado e identidad.

A continuación describimos las características de cada campo y las cualidades de las crisis que permiten el paso de un campo a otro.

Campo 1 “Polite”⁸

Este campo se caracteriza por una conversación amable, en tanto priman el respeto, la educación, los modales, la intención de agradar. Las personas se manejan con cierto grado de inhibición de sus conductas espontáneas. Es considerado un todo debido a que no se explicitan aún las diferencias que evidencian las partes, creando la apariencia de un todo homogéneo.

En ese momento el diálogo enfrenta su primera crisis: *crisis de vacío* que se caracteriza por un vacío de expectativas porque no se puede hacer que el diálogo ocurra; por un vacío de falsedad cuando se siente que los esfuerzos del diálogo chocan con un intercambio “diplomático”. Ese vacío de falsedad puede dar lugar a lo que es auténtico y genuino. Esto ocurrirá en la medida que en este momento alguien nombre lo prohibido o no explicitable.

En esta crisis inicial la gente enfrenta una paradoja crítica, se propone dialogar, pero no puede forzar el proceso. Es decir alguien puede proponer quebrar el vacío de falsedad y encontrar como respuesta una vuelta a la “amabilidad y respeto”

De a poco se visualiza dos opciones. Por un lado, es posible suspender el juicio, poner nuestras opiniones entre paréntesis, perdiendo la certidumbre. Cuestionar el proceso de pensamiento y sentimiento que generó el conflicto, provocando un impulso hacia el *diálogo*.

Por otro lado, el grupo puede tratar de converger, eludiendo el reto de comprender las barreras que están apareciendo, optando en cambio por diseccionar o defender posiciones previas. Esta convergencia puede tomar dos formas muy diferentes. En la medida en que la gente empieza a defenderse, sorteando datos que debilitarían su punto de vista, se desplaza hacia la *discusión improductiva*. En la medida en que permite que surjan los datos que generan el conflicto, y el razonamiento con el que respalda su posición, se desplaza hacia la *discusión experta*.

⁸ Cabe aclarar que utilizamos la palabra “polite” del idioma inglés ya que no tiene una traducción exacta en idioma español, por lo cual la presentamos en el idioma original. En idioma español la connotación dada sería de refinamiento, pulido.

Campo 2 “Controversia”

Este campo se caracteriza por la inestabilidad del continente. Los miembros del grupo están desorientados, tal vez inhibidos por los demás. Esto conduce a una “crisis de suspensión”, donde se adoptan y defienden puntos de vista extremos, asomando la fragmentación que hasta ahora permanecía oculta.

Esta crisis se caracteriza por un enfriamiento del intercambio, el significado del conflicto cambia, se invita a reflexionar sobre las estructuras y fuerzas que conducen a la ruptura, y los miembros del grupo comienzan a diferenciarse de su propio punto de vista: “Yo no soy mi punto de vista”, generando la suspensión del mismo para poder escuchar el de otro y abrir espacios para indagar y abogar, soltando el control de nuestra posición y tomando un horizonte más amplio. De este modo se hace espacio para otras posiciones sin arriesgar la propia estabilidad.

Para operar en la crisis de suspensión colectiva, los participantes deben escuchar e indagar sobre el significado de lo que sucede, y no solo deben escuchar a los demás, sino también a si mismos, cuestionarse desde donde se está escuchando, cuáles son las perturbaciones que se sufren y qué aprendizajes puedo obtener si me sereno e indago en mi interior. Aquí es fundamental la presencia de un moderador calificado, ya que puede señalar la existencia de polarizaciones, las oportunidades de aprendizajes y lo que obstruye el pensamiento.

El Campo 3 “Reflexivo / Explorativo”

Se caracteriza por la indagación en el continente, es decir trabaja sobre las condiciones necesarias para generar el clima del campo conversacional. Si las partes persisten dentro de este proceso reflexivo, la conversación comienza a fluir de un nuevo modo, generándose un dialogo reflexivo.

Sin embargo, este diálogo reflexivo que se presenta de manera lúdica, desestructura es al mismo tiempo esclarecedor y puede conducir a otra crisis: *crisis de fragmentación*.. La misma se caracteriza por dejar ir una identidad aislada que muchos han desarrollado para “sobrevivir” Por lo tanto, los miembros del grupo comienzan a ver la separación. Isaacs sostiene que esta indagación “fría” en el continente, es percibida como dolorosa, ya que el ejercitar nuevos músculos cognoscitivos y emocionales produce dolor, y sobre todo saber que uno mismo ha creado su fragmentación y su propio aislamiento durante su vida. Esta “crisis de dolor colectivo” es difícil y constituye un reto para el grupo, para lo cual se requiere disciplina y confianza colectiva. Al descubrirse las diferentes fragmentaciones, los integrantes del grupo comienzan a cambiar, disminuyéndose la rigidez y los hábitos que habían sido adquiridos.

La duración de este crisis varia según las necesidades y los tiempos de cada grupo, no se debe avanzar hasta no estar en condiciones.

Campo 4, "Dialogo"

Isaacs caracteriza a este Campo como, "fluir de sentido". El grupo "pierde sentido" en su conversación, el grupo es el sentido. Esto es lo que conduce a que los miembros del grupo generen nuevos niveles de inteligencia y creatividad y vivencien la "belleza estética del hablar compartido".

Sin embargo, el proceso no finaliza aquí sino que continúa como un proceso que comienza permanentemente. Pero para iniciar este proceso nuevamente la persona debe vivenciar otra nueva crisis, la cual es denominada como "*crisis de re-entrada*".

La misma se caracteriza por un retorno al lugar de partida pero desde un punto diferente, se reconoce que una diferente clase de conversación es posible, pero aunque el lugar de partida no cambió, la relación de la persona cambió, y finalmente se comprende que diálogo es movimiento, un continuo ciclo de cambio.

Si bien no desconocemos las limitaciones desde el punto de vista del sujeto que pretende dialogar, no queremos dejar de señalar la importancia y las posibilidades del diálogo en las organizaciones para superar los conflictos internos generados por patologías en el pensamiento colectivo y en la fragmentación.

El objetivo de tal implementación, sería establecer una nueva cultura de la comunicación.

Aportes teórico, metodológicos y estratégicos para implementar el proceso de diálogo en el contexto organizacional

Revisión del modelo estudiado: posibilidades y limitaciones de su implementación

Siguiendo el modelo estudiado, desarrollamos en primer lugar algunas precisiones teóricas que a nuestro entender pueden optimizar la implementación de dicho modelo en el contexto organizacional.

En primer lugar:

¿Qué entendemos por modelo? Dos acepciones en la práctica de este concepto.

Un modelo no es la realidad sino la representación de la misma. Representación conceptual y simbólica, que como toda representación es parcial y selectiva.

Un modelo no es verdadero o falso, un modelo es útil o inútil, en tanto nos permita una representación mas o menos ajustada de la realidad.

..."El modelo es un esquema mediador entre la realidad y el pensamiento, entre el mundo y la ciencia; es el filtro de la información que buscaremos en la realidad, una estructura en torno a la que organizar el conocimiento.

Como tal esquema conceptual, no existe modelo que pueda agotar de forma absoluta y definitiva la interpretación de la realidad, debiéndose considerar todo modelo como provisional y aproximativo sin excluir a ningún otro.”...⁹

Cuando hacemos referencia a un modelo, observamos en la práctica dos acepciones del concepto.

Una de ellas, en la cual se entiende al modelo *como un prototipo de laboratorio a aplicar* y o testear, modelo que en primer lugar pertenece al campo de la teoría y que se propone buscar su aplicabilidad (testeo, ajuste) en la práctica.

Existe otra acepción del término que entiende al modelo *como una lectura de la realidad*, que intenta dar cuenta teóricamente de ésta, brindando un marco de comprensión de los fenómenos que permitan volver sobre ellos interviniendo.

Estas dos acepciones encuentran una radical diferencia de tipo paradigmática, tanto a nivel ontológico, epistemológico y metodológico.

Mientras que la primera concepción se sustenta en una realidad única, un conocimiento dado y construido por otros, donde se aplican una serie de instrumentos; la segunda reconoce una realidad cambiante, múltiple, compleja, construída socialmente donde el conocimiento está abierto a la incertidumbre y las intervenciones en diálogo con el contexto.

La primer concepción de modelo se asienta en una unidireccional causa–efecto enmarcando una relación univoca entre teoría y práctica. La segunda se sustenta en proceso relacional dialéctico entre éstas.

En síntesis, la primera posición conceptual busca detectar respuestas univocas de intervención en la realidad, la segunda explora la tensiones para generar alternativas desde la contextualización.

Consideramos que la relativa eficacia o incluso el fracaso de muchas de las intervenciones organizacionales para llevar a cabo determinados procesos de aprendizaje y cambio están enmarcados en la concepción primera que hemos descrito de modelo.

En este sentido es que debemos apartarnos de la concepción de modelos ideales y “exitosos” a aplicar, y centrar nuestra mirada en la observación de la realidad como una *totalidad compleja*, para poder representarla lo más fielmente posible y en función de ésta generar intervenciones ajustadas al contexto.

Con respecto al estudio del modelo en cuestión, por un lado, consideramos altamente valiosa la integración teórica realizada por Isaacs respecto a los conceptos planteados por Martin Buber, David Böhm, Patrick De Maré y David Kantor. La relevancia de la

⁹ Gimeno Sacristán, (1986)J. Teoría de la enseñanza y desarrollo del currículum. Rei. Argentina

cuestión está dada no solo por la integración arriba citada, sino especialmente por su capacidad para pensar este corpus teórico con el fin de optimizar la comunicación entre las personas.

Por otro lado, el modelo del proceso diálogo que propone Bill Isaacs consideramos que plantea un desarrollo “paso a paso”, el que implica el pasaje de un campo conversacional a otro. Desde este enfoque se pone mas el énfasis en un proceso de tipo evolutivo que transformacional. Dicho modelo evolutivo implica una gradualidad, limitando al mismo, en tanto supone, que los cambios se dan a través de un proceso de mejora lineal y progresiva.

Respecto a la factibilidad de la implementación metodológica de este modelo, como toda aplicación requiere diseñar prescripciones ajustadas a cada contexto, para lo cual el punto de partida lo constituirá indudablemente la realización de un diagnóstico entre los actores implicados.

Entendemos que un análisis cartográfico del contexto permitirá relevar las posibilidades y limitaciones de esta herramienta en cada organización, como así también diseñar las adecuaciones necesarias para hacer factible su singular desarrollo.

Este análisis es diagnóstico, e implica un trabajo de reconocimiento intensivo de las prácticas, habilidades e intereses de las personas dispuestas a emprender este proceso. El mismo constituye una tarea de reconocimiento exploratorio y cartográfico de la organización.

Aportes teóricos- metodológicos al modelo estudiado

Considerar un modelo implica entonces, estudiar su grado de representación de la realidad, es decir analizar su adecuación a determinados contextos. Para ello hemos desarrollado algunos conceptos que posibilitan la comprensión del mismo y que a continuación presentamos.

Etapa Cartográfica

En primer lugar reconocemos una etapa previa, denominada *cartográfica* la misma constituye una etapa de preparación para el proceso diálogo donde es necesario generar acuerdos organizacionales con los diferentes niveles institucionales. La concreción de estos espacios de acuerdos preliminares permitirá relevar el grado de predisposición de los actores involucrados políticamente con la organización y vehiculizar el ingreso a los campos conversacionales. Ahora bien entendemos que esta etapa existe en todo proceso de implementación de un posible cambio en las prácticas organizacionales. Las posibilidades son reconocerla o ignorarla, tenerla en

cuenta constituye un punto a favor, una instancia de soporte que posibilita la inclusión positiva de los promotores del proyecto de un tipo de dialogo transformativo.

Esta etapa constituye el primer acercamiento al campo en el cual deseamos desarrollar e implementar el proceso dialógico deseado. La misma es exploratoria y consiste en primer lugar, en un trabajo de reconocimiento intensivo de las prácticas y posibilidades (capacidades e intereses) de las personas dispuestas a emprender este proceso en segundo lugar, es un trabajo de reconocimiento extensivo en el contexto organizativo, donde se llevará el proceso de diálogo.

Factores dinamizadores de los campos conversacionales

Para cada uno de los cuatro campos conversacionales descritos por Isaacs hemos categorizado y sistematizado **factores predisponentes, precipitantes y perpetuantes**, que permitirán dinamizar cada uno de estos campos en particular. Estos factores son se constituyen en herramientas, algunas en potencia (predisponentes) y otras en acto (precipitantes y perpetuantes) que se deben instrumentar en cada campo.

Asimismo estos factores son condicionantes necesarios que habilitan, por medio de intervenciones estratégicas, la configuración de diferentes calidades de “containeres”, que posibilitan la emergencia de las diversas crisis y el sostenimiento, desarrollo y flujo de un campo conversacional a otro.

Por **factores predisponentes** consideramos aquellos aspectos condicionantes dados que posibilitan los diferentes momentos que constituyen el proceso de diálogo.

Por **factores precipitantes** entendemos aquellos aspectos que facilitan el flujo de un campo a otro por medio del surgimiento de las crisis a través de la instauración de ciertas dinámicas grupales.

Por **factores perpetuantes**, aquellos que permiten estabilizar el campo y sostener a los actores en la dinámica grupal requerida.

Cabe aclarar que estos tres tipos de factores se dan de manera lógica, no necesariamente cronológica y se desarrollan en cada uno de los campos de modo singular. De ahora en adelante señalaremos en el modelo de intervención las características de estos factores en cada campo en particular y herramientas para la facilitación de los mismos.

Hacia un modelo de intervención en la práctica: Estrategias y herramientas

En este apartado retomamos los 4 campos conversacionales y sus respectivas crisis definidos por Bill Isaacs. A partir de aquí, realizamos una contribución propia facilitar la implementación del proceso de diálogo en las organizaciones basada en nuestros trabajos de investigación, tendiente a contextualizar el modelo y posibilitar su aplicación.

Presentamos una posible intervención donde incorporamos la etapa cartográfica y los factores dinamizadores ya descritos de cada campo conversacional.

En cada campo describimos, los factores arriba mencionados como así también presentamos un set de técnicas y herramientas que permiten actuar sobre dichos factores y diseñar diferentes calidades de containeres. Cabe aclarar que las herramientas que aquí sugerimos constituyen 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 adaptarla a cada contexto.

Las herramientas sugeridas si bien tienen principalmente en cuenta la comunicación verbal, intentan integrar el aspecto no verbal, el 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.

El facilitador deberá tener registro de sí mismo y de los demás del desempeño conversacional, actitudinal, emocional y postural del grupo, integrando el sientto, pienso y actuó.

Etapa previa cartográfica

Factores predisponentes

- Indagación sobre las sensaciones, inquietudes, expectativas y supuestos del actor interesado en realizar el proceso de diálogo.
- Indagación sobre las inquietudes, expectativas y supuestos de los actores de la organización.

Factores precipitantes:

- Conocimiento personal: Ampliación del campo de percepción y desempeño de las prácticas generativas para el diálogo.
- Conocimiento del contexto: Indagación sobre el desempeño dialógico de los actores o grupos de actores de la organización para poder realizar el dispositivo diálogo.
- Explicitación del objetivo y formación en el proceso de diálogo.

Factores perpetuantes:

- Afianzamiento en el conocimiento y la conciencia personal.

- Apertura e interés exploratorio de las generalidades del contexto organizativo y las particularidades de los actores.

- Testeo (luego de la explicitación) del grado de factibilidad técnica y política, y del grado de sensibilización, y motivación de los actores involucrados en la propuesta.

A continuación y a modo de ejemplo se presenta una herramienta para explorar prácticas, habilidades y posibilidades dialógicas.

Autoexploración reflexiva:

Mediante esta herramienta se busca identificar las posibilidades generativas y las limitaciones emergentes de cada persona para realizar una sesión de diálogo.

Las posibilidades generativas se identificarán a través de la indagación de las capacidades dialógicas: escuchar, respetar, suspender y dar voz; y las limitaciones emergentes a través de la exploración de las patologías en el pensamiento colectivo: abstracción, violencia simbólica certeza e idolatría.

La misma consiste en una reflexión individual en torno a las siguientes preguntas:

- ¿Qué posibilidades tengo de escucharme a mí mismo?
- ¿He tenido la oportunidad de escuchar alguna grabación o video donde pudiera observar mi desempeño?
- ¿De qué manera he recepcionado los comentarios u opiniones respecto a lo que he dicho?
- ¿Escucho con atención y cuidado lo que dice el otro?
- ¿Soy capaz de escuchar, valorando las ideas independientemente de las personas que las transmiten?
- Cuando escucho: ¿Tengo en cuenta que la opinión de una persona se encuentra enmarcada en un sistema de creencias a la cual ésta pertenece?
- ¿Expreso lo que verdaderamente pienso y siento?
- ¿Hasta que punto soy capaz de declinar las certezas que sostengo?
- ¿En qué medida me causa malestar el desacuerdo?
- ¿Cuál mi actitud frente al desacuerdo?
- ¿Indago acerca del significado que el otro le atribuye a conceptos que utilizamos comúnmente?
- ¿Permito que se expresen opiniones diferentes a la mía?
- ¿Cómo me siento cuando mis ideas entran en conflicto con la de los demás?

En síntesis, de acuerdo a las respuestas obtenidas en las preguntas precedentes:

- ¿Qué balance puedo hacer de mis prácticas que posibilitan o inhiben “el pensar juntos”?
- ¿De qué manera podría contribuir a la implementación del diálogo y a su sostén?

Campo 1

Características del campo:

Como ya hemos explicitado anteriormente, 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.

Este campo se caracteriza por una conversación amable, en tanto priman el respeto, la educación, los modales, la intención de agradar. Las personas se manejan con cierto grado de inhibición de sus conductas espontáneas.

Factores predisponentes

- Disposición de un tiempo y espacio compartidos por los integrantes.
- Generación del encuentro.
- Posibilidad de instauración progresiva de las cuatro prácticas del diálogo: escuchar, respetar, dar voz, suspender.

Factores precipitantes

- Invitación a participar.
- Habilitación de la dinámica: Impulsor, dando voz - Seguir escuchando.
- Participación inclusiva de los participantes teniendo en cuenta las particularidades de cada uno de los integrantes con el propósito de generar interés mutuo y alineación.

Factores perpetuantes

- Afianzamiento del conocimiento interpersonal.
- Establecimiento de lazos de inclusiones recíprocas.

A continuación y a modo de ejemplo se presenta una herramienta para inducir e iniciar al grupo en un proceso de diálogo.

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.

A modo de capacitación se desarrollan los principales conceptos de la propuesta que se han explicitado en el marco teórico de este artículo.

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.

Acompañando este proceso cognitivo se puede implementar alguna de las siguientes dinámicas que buscan generar el encuentro entre los miembros e invitar a participar generando un vínculo inclusivo.

Dinámica de las expectativas y los miedos:

Se le solicita a cada uno de los participantes que expresen de manera breve y concisa una expectativa y un miedo o temor hacia la propuesta que se va a implementar.

Mis cualidades:

Cada uno de los participantes deberá comunicar a sus compañeros de tres a cinco cualidades y condiciones personales que lo distingue e identifica de los demás. Cabe aclarar que estas cualidades pueden ser o no reconocidas por el grupo.

Crisis de vacío:

En este campo se produce una crisis de vacío de expectativas porque los integrantes advierten que sus intenciones para dialogar son condiciones necesarias pero no suficientes para que el diálogo acontezca.

... "En esta crisis inicial la gente enfrenta una paradoja crítica: se propone entablar un diálogo pero no puede forzarlo.

Poco a poco se comprende que hay una opción: es posible suspender el juicio, poner nuestras opiniones entre paréntesis perdiendo la certidumbre"...¹⁰

Para atravesar esta crisis y transitar hacia un nuevo campo, el facilitador puede tener en cuenta los siguientes criterios:

- La posibilidad de expresar lo auténtico y lo genuino.
- La exploración de lo no explicitable y lo indiscutible.

Asímismo puede plantear las preguntas que Schnitman¹¹ sugieren:

¿Cómo invito al diálogo con la propia experiencia?

¹⁰ Senge, P (1998). Aprendizaje en equipo Cap. 6, en *La Quinta Disciplina en la práctica*. Granica. Buenos Aires.

¹¹ Schnitman, D y Schnitman, J .)(2000) en La resolución alternativa de conflictos: un enfoque generativo, cap.4 en *Nuevos Paradigmas en la resolución de conflictos. Perspectivas y prácticas*. Granica. Buenos Aires.

¿Cómo invito a los participantes a que elaboren, investiguen y expandan las nuevas posibilidades?

¿Cómo solicito a los participantes que expresen sus incertidumbres, áreas grises, dilemas y dudas frente a estas posibilidades?

Campo 2

Características del campo:

En este campo se advierten las diferencias que evidencian las partes, constituyéndose un clima de controversia. Este campo no es reflexivo, cada actor defiende sus ideas. En el mismo se lleva a cabo una discusión controlada que no va más allá de la defensa de las propias ideas.

Factores predisponentes:

- Sostenimiento de tiempo y espacio compartido.
- Afianzamiento de las cuatro prácticas del diálogo.
- Generación de un contexto confiable para promover una participación opositora.

Factores precipitantes:

- Promoción de la dinámica Mover dando voz – oponer respetando. (abogar)
- Explicitación de las contradicciones y dilemas.
- Ruptura de la cortesía y de la máscara ritual.
- Revalorización de la duda.

Factores perpetuantes:

- Tolerancia de las diferencias.
- Fortaleza del lazo de inclusiones recíprocas.
- Constitución del círculo de confianza.
- Generación de sentido de pertenencia.
- Reconocimiento y registro de los indiscutibles

A continuación y a modo de ejemplo se presenta una herramienta para la producción grupal.

Percepción atenta a la presencia de patologías del pensamiento colectivo.

Nivel 1

El facilitador en primer lugar solicitará a cada integrante, que elija la falla del pensamiento colectivo con la que más se identifica. En segundo lugar cada integrante deberá escoger una falla del pensamiento colectivo con la cual pueda identificar al grupo. Posteriormente se realizará un puesta en común de las elecciones promediando cualitativamente 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. Que estos aspectos puedan enunciarse e incluirse dentro del seno grupal y no rumorearse, es importante para el enriquecimiento y desarrollo del proceso dialógico

Ahora bien, 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. Un vez que, el que es retirado se encuentra afuera, deberá reflexionar por qué falla 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 (falla 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.

Crisis de suspensión:

En este campo para facilitar la escucha y sostener la interacción, el facilitador debe propiciar:

- Un enfriamiento del intercambio.
- La modificación del significado de “conflicto”.
- Una reflexión sobre las estructuras y fuerzas que conducen a la ruptura.
- La suspensión de mi punto de vista para escuchar el del otro.
- La apertura del espacio para indagar y abogar más.
- La flexibilización de las posiciones que permitan ampliar el horizonte.
- El espacio para otras posiciones sin arriesgar la estabilidad de cada uno de los integrantes.

Campo 3

Características del campo:

En este campo, se evidencia que el grupo no es un todo homogéneo, sino que está compuesto por partes diversas que constituyen una trama compleja. La gente comienza a indagar en conjunto y a desarrollar prácticas reflexivas en torno a la indagación de causas, reglas y supuestos para llegar a planteos mas profundos. De este modo, se constituye un diálogo reflexivo.

Factores predisponentes:

- Sostenimiento del tiempo y espacio compartido.
- Reconocimiento del otro y apertura de la participación.
- Crecimiento y consolidación de las cuatro prácticas del diálogo.

Factores precipitantes:

- Promoción de la dinámica: *impulsor*: dando voz, y del *testigo*: suspendiendo.
- Reflexión pública sobre las propias reacciones (en 1º persona) para invitar a otros a hacer lo mismo.
- Profundización y apertura de la pregunta.

Factores perpetuantes:

- Sostenimiento los enigmas que provoca el otro (curiosidad)
- Afianzamiento de un lazo empático.
- Consolidación del espacio de inclusiones recíprocas.
- Facilitación de la autoobservación.

A continuación y a modo de ejemplo se presenta una herramienta para la cohesión y producción grupal.

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 según el siguiente protocolo:

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, entre otros, 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.

2-Clasificación y categorización del material individual. (plenario)

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

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.

4- Elaboración de acuerdos II (plenario)

- a) Los participantes deberán exponer los acuerdos arribados (en el ítem 3) fundamentando el por qué de su elección.
- b) Finalmente, a partir de lo expuesto y fundamentado, el plenario deberá discutir y consensuar una opinión o postura en torno al problema planteado.

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?

Crisis de fragmentación

En esta crisis, las personas toman conciencia de sus diferencias y la aceptan.

...”A medida que se descubren zonas de fragmentación, los integrantes del grupo comienzan a cambiar, liberándose de la rigidez y de los viejos hábitos de atención y comunicación”...¹²

El grupo acuerda “no estar de acuerdo” y aún así continuar con el fluir del diálogo, de modo de arribar a la construcción de un pensamiento colectivo.

Campo 4

Características del campo:

En el presente campo, las partes constituyen una totalidad. El dialogo generativo, basado en la reflexión, produce posibilidades sin precedentes en torno a un fluir colectivo.

Este campo tiene características muy particulares y diferentes a los anteriores, ya que no constituye el camino hacia el diálogo, sino que es el diálogo mismo. 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 de trata de zambullirse en este proceso sin mayor esfuerzo que el de intentar sostenerse en este espacio.

Factores predisponentes:

- Sostenimiento del tiempo y espacio compartido.

¹² Senge, P (1998). Aprendizaje en equipo. Cap. 6 , en *La Quinta Disciplina en la práctica*. Granica. Buenos Aires.

- Reconocimiento del otro y apertura de la participación.
- Desarrollo de las cuatro prácticas del diálogo.
- Alto grado de involucramiento y compromiso.

Factores precipitantes:

- Equilibrio de las dinámicas: presencia balanceada de los 4 roles: *impulsor*: dando voz; *seguidor*: escuchando; *opositor*: respetando; *testigo*: suspendiendo
- Disposición al fluir de significados.
- Instauración del pensar juntos. (mente colectiva)
- Metamorfosis de la identidad individual: Constitución del “nosotros”

Factores perpetuantes:

- Primacía del todo: co- existencia de lo mismo y lo diferente.
- Constitución del sujeto del diálogo.
- Co-creación: trabajo de la mente colectiva.
- Surgimiento de la acción en el diálogo.
- Concientización de lo que significa haber participado en el círculo completo del proceso de diálogo.

Criterios para el fluir del diálogo:

La utilización de los siguientes criterios puede ampliar el marco de comprensión de los participantes y de este modo generar nuevas estructuras cognitivas que posibilitan una mente colectiva más inteligente.

- 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 (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.

...”El diálogo trasciende al ego si uno reconoce que no es meramente la interacción entre dos interlocutores separados, sino la participación de dos personas

en el logos. El diálogo es, por lo tanto, la descendencia de dos personas y no algo que posee cada una de ellas”...¹³

Volver a empezar...una experiencia diferente

El objetivo de la implementación de esta estrategia, diálogo generativo, no es llegar al campo 4, como una meta o un fin en sí mismo. Llegar a este campo de ningún modo significa estabilizarse en él. No existe la posibilidad de comenzar una nueva conversación desde este lugar.

El proceso de las prácticas dialógicas es recursivo, lo que conlleva avances estrechamente vinculados con las posibilidades de volver reflexivamente sobre el mismo camino.

Una nueva posibilidad de diálogo implica volver a empezar desde el lugar de partida (campo 1) con una posición diferente. Esta diferencia está marcada por la experiencia previa, que han tenido los participantes.

En este sentido se comprende que el diálogo es movimiento de apertura y cierre, un ciclo continuo de cambio.

El diálogo generativo constituye una herramienta que promueve una acción organizativa más efectiva, y consecuentemente el desarrollo de una mente colectiva más inteligente. Cuando hemos tenido una experiencia de diálogo, se produce una diferencia de orden cualitativo que involucra un proceso de integración, conciencia y transformación.

Conclusiones

En este capítulo hemos contribuido con herramientas teóricas- metodológicas que a nuestro entender optimizan contextualizando la implementación de la propuesta de diálogo de Bill Isaacs.

Respecto de las técnicas que presentamos, su valor no se halla tanto en ellas mismas sino en las características de su diseño, en relación a lo que se intenta propiciar en cada campo.

Las mismas no deben ser consideradas desde una visión positivista, como la aplicación de una teoría. Contrariamente desde el modelo reflexivo que sostenemos, las técnicas son vistas como dispositivos facilitadores y constructores de nuevos contextos.

Asimismo cabe aclarar que su puesta en marcha no garantiza el acontecimiento, pero si crean las condiciones de posibilidad para que el diálogo ocurra.

La inclusión del facilitador en el campo dialógico y las nuevas perspectivas generativas permiten que las herramientas diseñadas para trabajar con el malestar organizacional estén orientadas a un sujeto atravesado por el contexto.

Las prácticas dialógicas que se proponen a partir de este artículo no desconocen de modo alguno las relaciones de poder existentes que atraviesan las estructuras organizacionales. La cuestión se plantea en torno a quien tiene “la palabra” o “la última palabra” para la toma de decisiones en la organización, cuando se entiende a ésta como una red de conversaciones, como se ha planteado en este trabajo.

La estructura de poder emerge en el proceso comunicativo como una red simbólica.

No ignoramos que la circulación de la palabra tiene diferentes niveles, jerarquías y legitimaciones, como así también debemos reconocer que todos conversan y que existen multiplicidad de textos, independientemente de que éstos sean escuchados y tenidos en cuenta. Esto significa que el poder no se encuentra en un lugar, “arriba”, en el “centro” o “abajo” de manera exclusiva y excluyente. Se trata de un fenómeno reticular que se da en diferentes planos y direcciones, con continuidades y rupturas.

En este sentido, las organizaciones no son independientes de las personas que las integran. En definitiva las organizaciones son productos del pensamiento y la acción de todos sus miembros que las construyen y dirigen.

El modelo organizacional desde el cual trabajamos no ignora el contexto socio, histórico, político dentro del cual se están desarrollando dichas materializaciones. Las organizaciones están atravesadas por las instituciones.

La apuesta a este modelo no ignora las cuestiones de orden estructural (Althusser, 1974 14; Marx, 1859-1867;15, Foucault,197116) que atraviesan a éstas. Pero necesitamos superar viejas antinomias, dejar de la mirada disyuntiva, que permite ver al individuo, o, a la organización, y focalizar el interés en el análisis de los procesos de entramados subjetivos. Las prácticas se orientan a la constitución de “un sujeto del entre”, producto emergente de las conversaciones que se producen en el interior de las organizaciones.

Mediante el proceso de diálogo las organizaciones pueden lograr sus objetivos al mismo tiempo que pueden contribuir a la co -construcción de tramas subjetivas. Esto último permite hablar de una articulación individuo – organización que ya lejos de perturbarse mutuamente permite entramarse en un crecimiento mutuo. En dicho contexto deberíamos pensar al diálogo como una estrategia que tiende a reconstituir el tejido organizativo.

¹⁴Althusser,L.(1974):“*Ideología y aparatos ideológicos del estado*”,en *La revolución teórica de Marx*, Siglo XXI, Madrid.

¹⁵ Marx, K. (1859) *Contribuciones a la crítica de la economía política* y (1867) *El Capital*.

¹⁶ Foucault, Michel (1971), *Microfísica del poder*,3ra. Ed., La Piqueta, Madrid 1993.

La nueva sociedad del conocimiento requiere una trama organizacional más fuerte.

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 por sí mismo.

El sujeto es el resultado del diálogo, de una relación entre él y los otros. Esto va configurando su propia identidad y al mismo tiempo la posibilidad de su transformación.

Las organizaciones buscan menos equívoco, menos malestar, mayores niveles de producción, en síntesis buscan actuar más efectivamente. Las acciones individuales fragmentadas y competitivas inhiben esta búsqueda, obturando la exploración de nuevas alternativas que mejoren la acción.

El diálogo permite pasar desde una estructura organizacional competitiva a una estructura organizacional colaborativa, como así también ubicar a los participantes como protagonistas que exploran las situaciones que pretenden transformar.

En el transcurso de este trabajo hemos tratado de vincular los desarrollos teóricos en torno al diálogo, la atención a la diversidad y el desarrollo organizacional, buscando una articulación entre conocimiento individual y conocimiento colectivo, es decir entre individuo y organización.

Lo hasta aquí desarrollado nos permite sostener que el diálogo constituye una valiosa estrategia para la atención a la diversidad y desarrollo de las organizaciones, invitamos a nuestros lectores a asumir el desafío de intervenir en las prácticas organizacionales a través de este modelo.

Bibliografía

AGUILAR, M. J.(1989) *Técnicas de Animación Grupal*. Espacio. Buenos Aires.

APATOW, R(1999). *El arte del diálogo. La comunicación para el crecimiento personal, las relaciones y la empresa*. Edaf. Buenos Aires.

ARGYRIS,CH; SCHÖN, D.A..(1978) *Organizational Learning: A theory of action Perspective*. Addison Wesley.

ARGYRIS,CH; SCHÖN, D.A..(1997) *Organizational Learning: A theory of action*

Perspective. *Revista española de Investigaciones Sociológicas*. 77-78,
Madrid

ARGYRIS, CH. (2000) *Sobre el aprendizaje organizacional*. Oxford, México.

BÖHM, D (1995) *Unfolding Memory*. Foundation House, Laveland, Colorado.

BÖHM, D, (1994) *On Dialogue*. Kairós. España.

BRUNER, A. (1991). *Actos de significado*. Alianza, Madrid,

BRUNER, A. (1988). *Realidad mental y mundos posibles*. Gedisa, Barcelona,

ECHEVERRÍA, R. *Ontología del lenguaje*. Santiago de Chile, Dolmen Ediciones,
1995.

FERNANDEZ A. "El campo Grupal ". Edit Nueva vision Bs As 1992

FISKE, J. *Introducción al estudio de la comunicación*.

FLORES, F. (1994) *Creando organizaciones para el futuro*, Dolmen Santiago.

FUKS, S. (1997). *Transformando las conversaciones acerca de las transformaciones*.

GORE, E; DUNLAP, D. (1988). *Aprendizaje y Organización*. Una lectura educativa de las teorías de la organización. Tesis, Buenos Aires.

ISAACS, W. (1999) *Dialogue. And the art of thinking together*. Random House. USA.

LAPASSADE, G. (1985) *Grupos, organizaciones e instituciones: La transformación de la burocracia*. Gedisa, México.

LUHMANN, N (1996) *Teoría de la sociedad y la Pedagogía*. Piados. Barcelona.

MC LAIN SMITH, (1995) D. *Keeping a Strategic Dialogue. Moving*.

MORIN, E. (1986) *El Método. La Naturaleza De La Naturaleza*. Ediciones Cátedra,
Madrid.

MORGAN, G. *Images of organization*. Beverly Hills, Sage Publications, 1986.

NONAKA, Ikuoro. (1998) *La empresa creadora de conocimiento* en Gestión del conocimiento. Harvard Business Review

SCHNITMAN DORA FRIED (comp.) (2000) *Nuevos Paradigmas en la resolución de conflictos*. Perspectivas y prácticas. Granica. Buenos Aires.

SENGE, P (1992) *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Granica, Buenos Aires.

----- (1995). *La Quinta disciplina en la práctica. Cómo construir una organización inteligente*. Granica. Buenos Aires.

YONTEF, G. (2002). *Proceso Diálogo*. Cuatro vientos –Chile

WANKUN VIGIL, D.(2000) El principio de metamorfosis. Aportes desde el discurso mítico a la tarea contemporánea de reconstrucción del sujeto, en *Revista Estudios Filosóficos* N° 141. Ed. San Esteban España

WATZLAWICK, P; BEAVIN, J Y JACKSON,D.(1991) *Teoría de la comunicación humana*. Herder. Barcelona.

WEICK, K; Roberts; Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks, *Administrative Science Quaterly*, 38 (1993): 357,381.

WENGER, E.(1998) *Communities of Practice. Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge University Press.
