

# EL DIÁLOGO EN LAS ORGANIZACIONES: EN BUSCA DEL ARCA PERDIDA

MAIDER GOROSTIDI GARCÍA  
Funts Project

El mundo de las organizaciones es complejo y parte de esa complejidad se da porque lo habitan personas. Las personas en interacción también somos complejas como lo son las relaciones que entre nosotras se establecen. A esta complejidad debemos sumar las circunstancias del momento, los avances tecnológicos, las crisis de mercados, los cambios continuos, el aumento de problemas y también del número de variables que operan en posibles soluciones. El mundo que se despliega ante nuestros ojos diariamente no es sencillo, cómodo, previsible, ni lo es la vida de la organización que en él habita.

Los modelos clásicos de gestión están en jaque. Parece que lo que nos ha traído hasta aquí no es lo que nos llevará a avanzar. Las fórmulas mágicas que emergen para nadar estas aguas bravas son infinitas y las ofertas para guiar las organizaciones por los complejos senderos socioeconómicos emergen con efervescencia. En consecuencia, la incertidumbre es una clave cierta en la que vivir hoy y la inseguridad es inevitable compañera de viaje. Ante un panorama como este, la exploración de fórmulas que apuesten por tener en cuenta una mirada sistémica con la que sumar a todos los actores de la obra es fundamental.

Pero en el momento en el que afloran más preguntas es cuando menos respuestas buscamos a través de los diálogos. Antiguamente, el diálogo era el mecanismo de exploración de las cuestiones cruciales de la vida. A través del diálogo no se llegaba a la verdad, pero sí se creaba conocimiento y las personas se aproximaban a lugares comunes desde los que trabajaban respuestas o, en ocasiones, más preguntas que les servían para avanzar.

El entrenamiento en la práctica del diálogo supone también una búsqueda de un diálogo interior, con uno mismo, una misma, honesta y profundamente; supone un deseo de conocer lo que realmente está detrás de quien dice, más allá de oír lo que nos está diciendo; supone no juzgar ni rechazar a esa persona o idea por no ser propia o por no estar de acuerdo con ella. El camino de ese diálogo es complejo y lento; pero también productivo (incluso rentable, apuntan algunos) y muy enriquecedor en la construcción de la realidad colectiva.

Además, si reconocemos que el conocimiento está en las personas que intervienen en los procesos de la organización y que el conocimiento tácito requiere salir de la persona para ser explícito, es evidente que debemos ser proactivos y crear espacios dentro y fuera de las organizaciones en los que la escucha se active, el diálogo verdadero emerja y se potencie la conversación.

Elevar la toma de conciencia de lo que entraña el diálogo, según el concepto que se plantea en esta comunicación, conocer las capacidades que deben desplegarse en el mismo y saber los límites que actúan como barrera son los puntos que vamos a mostrar en esta comunicación. Consideramos que, desde ese lugar, de mayor conciencia sobre la fuerza y potencial del diálogo, el consultor o consultora de Desarrollo Organizacional (DO) acompañará mejor los procesos de cambio integrando así, la visión humanista de la perspectiva del DO.

## 1. El concepto del diálogo: etimología y análisis filosófico

Entender el diálogo y aquello por lo cual *es*, nos lleva a aproximarnos a su origen: una inmersión etimológica que nos permite recuperar lo que hay detrás de esta palabra para, así, construir desde la acción un mejor camino en las conversaciones organizacionales.

### ***El diálogo según Moratalla***

El diálogo ha sido un concepto clave en el desarrollo de las sociedades, en concreto, de la occidental. Su base filosófica, identificada en la herencia socrática, ha permitido según Agustín Domingo de Moratalla, abrir la dimensión de la persona al *otro* para crear un espacio de *vida compartida*. Teniendo en cuenta la importancia que en nuestra cultura ha tenido esta base filosófica, queremos recuperar el papel que algunos autores le conceden al diálogo para así recoger los ingredientes clave que deben activarse cuando lo trasladamos al espacio organizacional.

El análisis etimológico de la palabra diálogo nos da unas pistas interesantes sobre el comportamiento que debe existir al dialogar: *diálogo*; “el prefijo “*día-*” indica división y separación (“a través de”); por tanto aparece la creación de un ámbito medio (entre) donde los discursos (*logoi*) se encuentran y realizan”. (Moratalla, 2006, p.179). Algunos autores lo traducen como “fluir de significados” (Isaacs, 1999, p.xvii).

Este sencillo análisis nos permite identificar dos cuestiones importantes: por una parte, la necesidad de conocer lo que una persona dice y lo que desea decir, puesto que se trata de llegar a los significados de las palabras; por otra parte, el prefijo *dia-* resalta lo que sucede *entre*, en ese espacio intermedio que

no es ni propiamente *tuyo* ni propiamente *mío*. En este rápido análisis vemos que el diálogo se caracterizaría por la necesidad de conocer el sentido que llevan *tus* palabras y las *mías*, *nuestras* palabras, en el espacio común que compartimos las personas interlocutoras. Esta aclaración básica destaca la importancia de las preguntas (el gran logro de Sócrates) a la hora de llegar al entendimiento e interiorización del significado de las palabras de la otra persona interlocutora.

Si avanzamos hacia la filosofía más moderna, vemos que la hermenéutica<sup>1</sup> ha analizado esta palabra “diálogo” con un sentido que nos puede ayudar a poner el foco en el valor del mismo en las organizaciones.

La comunicación como actividad y el diálogo como medio para desarrollarla están instrumentalizados y despersonalizados en la actividad organizacional. Es más, podríamos afirmar que se prepara el campo comunicativo desde esa instrumentalización con un enfoque más reactivo que proactivo, dando lugar a meros intercambios de información entre personas, a la generación de discursos defensivos u ofensivos sin poner cuidado en el espacio intersubjetivo que se construye. Perdemos así la posibilidad de generar un diálogo desde el reconocimiento de la otra persona como elemento de igual valor que *yo*, destacando así la reciprocidad, presencia y responsabilidad en el *verdadero diálogo* (Moratalla, 2006, p.185).

Otro punto a destacar en nuestra práctica de diálogo es que éste suele llevar insertado el deseo de llegar a un fin concreto; persigue un objetivo por el que dos personas deciden, en un momento determinado, juntarse y dialogar. El objetivo puede ser el de resolver un conflicto, un malentendido, aclarar alguna cuestión. Además, en el diálogo suele darse un intercambio de pareceres personales, de visiones parciales que queremos trasladar y contagiar a los demás y no tanto *construir con* ellos.

Pero, teniendo en cuenta el planteamiento filosófico, el diálogo no es tanto un instrumento con el que logramos un objetivo, sino más bien una actitud de la persona a la hora de relacionarse con las demás personas; una actitud que se traslada a través del respeto y la igual consideración y trato de la otra persona más allá de una mera intencionalidad.

Moratalla lo describe muy bien en el estudio que hace sobre el diálogo cuando afirma que «el diálogo es comunicación mantenida o *acaecimiento relacional* que tiene por objeto la comprensión de aquello sobre lo que se

---

<sup>1</sup> RAE hermenéutico, ca.

1. **adj.** Perteneciente o relativo a la hermenéutica.

2. **f.** Arte de interpretar textos y especialmente el de interpretar los textos sagrados.

3. **f. Fil.** En la filosofía de Hans-Georg Gadamer, teoría de la verdad y el método que expresa la universalización del fenómeno interpretativo desde la concreta y personal historicidad.

conversa y de *aquél* con quien se conversa». (Moratalla, 2006, p.177-216). Esta apertura a la cuestión sobre la que se conversa y a la persona con la que se conversa, permite un espacio que puede ser llamado *intersubjetividad*. Se genera así la identificación del otro como realidad más allá de su presencia, sabiéndole como persona, reconociéndole como interlocutor y reconociéndole como objeto conversacional.

Aquí se subraya la importancia de esa parte actitudinal que debe estar presente en el diálogo más allá del proceso de comunicación; esa *manera de estar* que hace que un diálogo trascienda a la persona más allá de su ser, de su presencia física y se convierta en un *yo con*.

Observamos al analizar la esencia del diálogo que éste tiene mucho de actitud de la persona hacia la otra persona. Vemos que no importa tanto lo que se dice sino cómo se comporta quien dice. Moratalla reconoce así que el diálogo no sólo es «camino de conocimiento de la realidad y del otro hombre, es también el método de realización y socialización, ya que somos lo que somos gracias a nuestra relación con los otros y con la realidad que con ellos habitamos» (Moratalla, 2006, p.178).

En este sentido, el diálogo se desarrolla en la senda que se traza para llegar a instalarnos en lo común recogiendo las realidades conversacionales que emergen desde el yo y el otro. El camino se recorre indagando, preguntando, respondiendo, en uno y otro sentido, del *yo al tú* y del *tú al yo* para construir un *nosotros*. Pero este recorrido no supone que las partes en diálogo vean anuladas sus posturas, las que les diferencia; si ocurriese esto, si una de las partes subsumiese a la otra, según Moratalla, «el diálogo no sería comunicación sino mero intercambio de información» (Moratalla, 2006, p.179).

«El acceso a lo común que se produce en el acontecimiento del diálogo no anula ni suprime la diferencia de los interlocutores. La diferencia se mantiene porque se accede a lo común cuando hay un esfuerzo e itinerario personal. Cuando el acceso a lo común borra las diferencias, el diálogo no es conversación, sino intercambio de información. Dialogar no es compartir información, sino mantener abierto un espacio de encuentro, reconocimiento y crecimiento en lo común». (Moratalla, 2006, p.178-179).

El esfuerzo, entonces, que se debe hacer en el diálogo es, como veíamos a lo largo de este punto, un esfuerzo por reconocer a la otra persona, reconocer el valor de lo que piensa y dice y, desde ese lugar de respeto, el esfuerzo final para construir el lugar de encuentro común en el que ambas partes se sientan dignamente tratadas y reconocidas.

Al recoger estas afirmaciones comprobamos que el peso que tiene la actitud en el diálogo, en el acto comunicacional, es clave a la hora de desplegar esas capacidades que nos permitan, desde nuestro auto-reconocimiento, reconocer también a la otra persona; sólo así se construye el lugar común. Y esta actitud concuerda con lo que Gadamer afirma, siguiendo con el análisis de Moratalla, sobre el hecho del diálogo: «el diálogo no sólo describe una forma de pensar sino de ser, de vivir y de estar en el mundo». Gadamer avanza en la fuerza actitudinal de la persona en el diálogo y llega a distinguir éste de la conversación afirmando que «en la conversación uno entra o sale; en el diálogo se está» (Moratalla, 2006, p. 207).

Recapitulando, vemos que el diálogo trasciende a la persona, va más allá de ser una herramienta para la comunicación, para mejorar el entendimiento y pretende ser una actitud que mantiene quien dialoga para abrirse a la realidad del otro, de los otros y construir así una realidad común. Así, al diálogo se le otorga un rango más amplio que una conversación, que el mero acto de hablar o de informar.

Y al espacio común se llega queriendo conocer más a la otra persona y conociéndose bien uno mismo. Porque nuestra *verdad* ya la sabemos (o deberíamos saberla), pero la *verdad* que la otra persona desea trasladarnos es la que tenemos que averiguar. Y finaliza así el análisis sobre Moratalla— ese «espacio común se abre con la interpelación, con la apelación, con la pregunta. A diferencia de la afirmación, la pregunta no suscita ninguna pretensión de verdad incuestionable». En consecuencia, «dialogar es participar y pertenecer a este espacio común que transforma a cada uno de los individuos, un espacio tejido de preguntas y respuestas donde se describe y conquista un horizonte común». (Moratalla, 2006, p. 215).

### **El diálogo según David Bohm**

Para David Bohm, físico y pensador, el diálogo es un hecho complejo, «una forma de compartir, de convivir, de cuidar y de dar, no sólo la palabra, sino de dar-se» (Bohm, 1996, p. 29-82).

«El diálogo no es serio si sólo se ponen palabras y no se pone en él toda el alma y todo el cuerpo, si no hay disponibilidad, entrega o donación. Si no se abre a la verdad del otro y es capaz de responder heme aquí». (Bohm, 1996, p. 29-82). Desde esta idea parte David Bohm para entender el diálogo como un *proceso* multifacético que trasciende, también aquí, las nociones típicas al uso sobre la charla y el intercambio de comunicación. Según Bohm, el diálogo es entonces un proceso y como tal proceso nace en el *pensamiento* de la persona. En la generación de pensamiento, a su vez proceso complejo, la persona separa las cosas que en realidad no se hallan separadas para poder entenderlas mejor.

Por lo tanto, la construcción de pensamiento lleva a la persona a percibir el mundo *fragmentado*; esta percepción permite que generemos una realidad propia –que es la que guía nuestras palabras– frente a la colectiva, social que se puede construir.

Esta idea es la que trabaja Otto Scharmer a través de la Teoría U cuando habla del viaje que nos lleva a construir el “futuro emergente” desde el EGO de la persona hasta el ECO de la comunidad. Otto Scharmer y Katrin Käufer afirman en este sentido que «transformar la calidad de la conversación en un sistema significa transformar la calidad de la relación y del pensamiento; es decir, la calidad de los resultados del mañana» (Scharmer y Käufer, 2013, p.27).

La percepción fragmentada de la realidad es la base que sustenta el diálogo, es el pensamiento que emerge en el proceso de diálogo inicial y precisamente es el que hace que afloren los bloqueos al diálogo, puesto que las percepciones de las personas sobre una misma realidad siempre serán fragmentadas y, en consecuencia, podrán chocar con otras percepciones también fragmentadas. Bohm reconoce que ninguna persona está dispuesta a renunciar a sus creencias o a sus valores. El cambio llegará, sugiere, cuando los pensamientos individuales cedan espacio a los pensamientos colectivos y a cómo se construyen los pensamientos mismos que nos hacen tener esas creencias fundamentales que defendemos con uñas y dientes en un proceso de diálogo.

Parece que, para este autor, el contraste de pensamientos del individuo con el grupo, el proceso grupal, es el motor que activa el diálogo verdadero y transformador. Si nos centramos en el *fluir de sentidos* que los filósofos apuntaban, encontramos sentido a la complejidad que entraña el diálogo más allá de un mero intercambio de información o de pareceres o de realidades percibidas de manera parcial y subjetiva. Y este *fluir de sentidos* llega «cuando el propio grupo comienza a entrar en una nueva dinámica de relación abierta a todos los participantes y a todos los temas, independientemente del grado de relación existente entre los participantes». Entonces «es cuando hemos comenzado a explorar las posibilidades de este tipo de diálogo –como flujo libre de significado– y se hace evidente su capacidad para transformar, no sólo las relaciones existentes entre las personas, sino también la naturaleza de la consciencia que posibilita esas relaciones» (Bohm, 1996, p. 29-82).

## 2. Capacidades para el diálogo

El propio Agustín Domingo Moratalla afirma que, en nuestra sociedad, no es que exista una urgencia del diálogo que mejore nuestra convivencia, sino que existe una urgencia de la capacitación para el diálogo como tarea prioritaria. En el diálogo son muchas las capacidades que se despliegan: unas, más generales,

incorporarán a otras, más específicas, pero tenemos que hacer un esfuerzo y centrar la atención en aquellas clave.

Según William Isaacs (Isaacs, 1999, p.83-176) las capacidades que hay que desarrollar para generar un nuevo comportamiento dialógico se centran en:

### **Escucha**

Profunda capacidad de escuchar. La escucha requiere no sólo oír las palabras sino aceptar, asumir y, gradualmente, dejar atrás nuestro propio clamor interno. Supone una actividad expansiva que nos da una vía para percibir más directamente las maneras en cómo participamos en el mundo que tenemos alrededor. Esto supone escuchar, no sólo a los otros, sino a nosotros mismos y nuestras propias reacciones. Este autor afirma que las personas no estamos entrenadas en la escucha porque ésta es una realidad que damos por sentada; pensamos que escuchar es un acto sencillo que lo hacemos de manera innata.

Pero escuchar es una tarea compleja porque cuando escuchamos estamos siempre proyectando nuestras opiniones, ideas, prejuicios, experiencias, inclinaciones, impulsos; si todo esto domina la escucha difícilmente lograremos atender a todo lo que está diciendo la persona. Sólo en un estado de silencio, en el que todas esas opiniones, ideas están en suspensión, calladas, es posible escuchar. En consecuencia, debemos poner cuidado en *cómo* escuchamos, no tanto en *qué* escuchamos.

Isaacs añade que escuchar es desarrollar un *silencio interior*. Para encontrar este silencio interior no tenemos que irnos de retiro a un monasterio, simplemente debemos establecer el ambiente adecuado, crear el espacio en el que la escucha pueda darse.

La escucha, decíamos, comienza con la escucha de uno mismo, una misma. “¿Cómo me siento ahora?” Esta pregunta puede ayudar a la persona a ser más consciente de lo que siente y lo que está pensando. Pero también debemos ser conscientes de las valoraciones que, de manera automática, pueblan el pensamiento mientras estamos escuchando. Estas valoraciones no sólo están, sino que además interceden en la calidad de nuestra escucha. En este punto es necesario distinguir entre las inferencias o conclusiones a las que llegamos sobre el hecho escuchado y el hecho en sí; esta diferenciación la describe Chris Argyris a través de *La escalera de inferencia*.

Chris Argyris denomina “la escalera de la inferencia” al proceso mediante el cual la persona, basándose en unos datos, en un hecho, extrae información y le dota de significados que, estructurados en sus creencias, le llevan a actuar de determinada manera. «Los niveles elevados niveles de inferencia son necesarios porque hacen posible la administración de la línea de la realidad» (Argyris,

1999, p.119). La cuestión determinante es trabajar sobre la inferencia e indagar en los hechos originales que llevan a los actos, sabiendo que esta realidad opera en nuestra manera de proceder.

En definitiva, escuchamos desde nuestra memoria emocional y no desde el momento presente. Como decíamos, ser conscientes de que esta fuerza opera en nuestro proceso nos ayuda a escuchar mejor y analizar el modelo mental desde el que actuamos para llegar al hecho sobre el que nos hemos apoyado.

Tanto Isaacs como Bohm coinciden en subrayar que, cuando escuchamos, nuestro cerebro tiende a fragmentar lo que escucha para recoger de ahí lo que le interesa. La *fragmentación* se convierte así en un impedimento para realizar una buena escucha. De manera casi automática, tomamos la información que valida nuestras creencias y nos vamos a lo alto de la “escalera de la inferencia” para crear la historia y actuar acorde con la misma.

El mero hecho de *ser conscientes* de que este hecho opera, afirma también Isaacs, nos permitirá abrirnos a nuevas posibilidades que el propio diálogo *con* otras personas nos ofrece; tomar consciencia de que actuamos teniendo en cuenta lo que hemos percibido, y no lo que la otra persona nos ha dicho, ya es un primer paso para operar un cambio en nuestra actitud en la escucha.

### **Respeto**

No es un mero acto pasivo, es algo más. Es mirar de nuevo a la persona más allá de lo que ella dice o hace (y que puede no gustarnos) porque detrás de lo que muestra está ella, la persona, quien merece ser sujeto legítimo de nuestro respeto.

Cuando mostramos respeto hacia alguien consideramos lo que podemos aprender de esa persona. Según Isaacs, el respeto es, en este sentido, buscar lo más elevado y mejor de la persona y tratarla como el «misterio que nunca llegarás a comprender del todo». (Isaacs, 1999, p.117). Es precisamente la consideración de ese *todo* lo que permitirá superar la fragmentación de la que hablábamos antes. Isaacs habla de buscar la coherencia a través del diálogo; buscar la fuente común que ha llevado a dos personas a hablar e incluso a discrepar. Buscando, no la diferencia, no lo que deseamos cambiar en la otra persona, sino lo común que nos ha traído hasta aquí y lo que deseamos conservar, encontraremos esa *coherencia* que nos permite respetar al otro viéndole como un *todo* más allá de sus palabras. La conciencia de esta idea, la conciencia de que necesitamos abrirnos a algo más que a un pensamiento parcelado, nos puede acercar al desarrollo de la capacidad que nos permita actuar de otro modo.

El respeto también implica aceptar que *yo* soy parte del sistema en el diálogo. Cuando intentamos cambiar algo o a alguien porque no nos gusta lo que vemos o no estamos de acuerdo con lo que escuchamos, no somos



conscientes de que *eso que no nos gusta*, no nos gusta porque también nos concierne, porque también habla de nosotros, de nosotras. Sabernos actores de la obra y no meros observadores, dice Isaacs, es crucial a la hora de trabajar el *respeto* en el diálogo.

Trabajar esta habilidad es complicado y tampoco se enseña a *escuchar-se* a uno mismo a lo largo de la vida. «Hablar desde verme a mí mismo como parte del todo» (Scharmer, 2009, p.261) es una acción compleja que forma parte de los “campos de la conversación” que trabaja Scharmer en la Teoría U. Éste, denomina “diálogo” a ese tercer estadio en el que la persona centra su atención en la parte de *mí* que hay en *ti* cuando *te* escucho. Es decir, integra a la persona que está en la conversación en el sistema, haciéndole *arte y parte* de lo que allí sucede. Al hacer eso, al reconocer-*me, yo en ti*, se avanza desde la defensa hacia la *indagación* de los puntos de vista que pueden hacer que cambien *mi* punto de vista de partida. Es curioso que Scharmer denomine *Diálogo* sólo y exclusivamente a esa tercera acción y no a las otras 2 anteriores (Descarga: hablar cordialmente y Debate: hablar en detalle). El diálogo sería así un paso para construir un “vínculo único, profundo y significativo” (con el *respeto* como ingrediente clave) entre las personas que conversan.

### **Suspensión**

Para el autor, la suspensión, suspender es observar nuestros pensamientos y lo que nos sucede al pensarlos, lo que pasa mientras pensamos, sin actuar hacia ellos, sin intentar reprimirlos. Esta idea no es sencilla de aprehender puesto que las sensaciones que producen nuestros pensamientos fluyen sin que seamos conscientes de ellas. Esto sucede, observa David Bohm porque «el pensamiento carece de *propiocepción* y nos vemos obligados a aprenderla» (Bohm, 1996, p.118).

El diálogo no aflora si en el proceso de una conversación nos mostramos en desacuerdo con lo que dice otra persona e intentamos, por una parte, hacerle ver que su postura no es la correcta o intentamos tapar la nuestra por no coincidir con la suya. Si en lugar de hacer cualquiera de esas dos cosas simplemente observamos lo que nos sucede o lo que sucede en nuestros pensamientos en ese momento sin intentar hacer nada sobre la situación, nuestra aproximación hacia el diálogo mejorará.

Suspender supone cambiar de dirección, parar, mirar con otros ojos. Y éste, es uno de los pasos más desafiantes en el proceso de diálogo puesto que cuando alguien dice algo, tendemos a identificar lo que dice con quién lo dice posicionándonos inmediatamente en un lugar al que dotamos de valor *cierto*. Isaacs afirma que la ausencia de suspensión es, de hecho, *certeza*. Y nosotros asentamos nuestros pensamientos en *certezas*. Dejar de lado esas *certezas* y ver

lo que sucede cuando abrimos la puerta a nuestra ignorancia es una buena forma de abrirnos hacia el diálogo.

Tal vez el mensaje que debemos enviarnos es el de “no te resistas” “no luches contra...”, ni contra la opinión de la otra persona ni contra nosotros por pensar lo que pensamos. Quizá se trate de seguir nadando en esas aguas y dejar que nos lleven a otro lugar para no atribuir la cualidad de *certeza* a las palabras propias o ajenas. Podríamos afirmar que se deberían *dejar en barbecho*.

Entonces, suspender es algo así como tener la capacidad de *reflexionar en acción*: la habilidad de ver lo que está pasando mientras pasa (sin intentar hacer nada o forzar a actuar sobre lo que está pasando, simplemente observar lo que sucede, dentro y fuera de nosotros). Es observar lo que sucede a nuestros pensamientos. Somos conscientes de que nuestra mente genera productos, nuestros pensamientos, pero no somos conscientes del proceso que sigue nuestro cerebro para generarlos.

El desafío parece que está servido al forzarnos, de alguna manera, a observar qué pasa en esa fábrica de pensamientos. De hecho, el autor explica que *aprender a suspender* es toda una disciplina en sí misma. La suspensión obliga a dejar de lado la tentación de arreglar, corregir o resolver el problema que se ve para dar paso a la observación y entendimiento de lo que se está observando.

Relacionado con la *suspensión* contamos con un interesante ejemplo en la práctica dialógica que narran Kaakko Seikkula y Tom Erik Arnkil cuando comentan que el principal aprendizaje de la experiencia de los “diálogos terapéuticos” fue el momento en el que el equipo de profesionales que trabajaba el diálogo con la red social del paciente se dio cuenta de que tenía que estar más centrado *en el proceso de diálogo que en la búsqueda de soluciones*. Entonces, la necesidad de resolver problemas y tener una respuesta para los mismos nos aleja de la actitud necesaria para construir el diálogo. Continúan los autores relatando que la actitud del grupo de profesionales cambió cuando pasaron a centrarse y ser más conscientes de sus propias conductas y posiciones que de las de los pacientes y familiares. Vemos aquí un ejemplo de lo importante que es observar lo que pasa en nuestro interior (suspender) cuando estamos en un proceso de diálogo (Seikkula y Arnkil, 2016, p. 52).

### **Dar voz**

Decir lo que para uno mismo es verdad sin sentirse coartado. Encontrar esta expresión en el diálogo supone aprender a hacerse una pregunta: *¿qué se necesita expresar ahora?* Para hacer esto debemos aprender a escuchar, no sólo las reacciones emocionales internas e impulsos o todas las imágenes de cómo pensamos que deberías actuar; deberíamos aprender a escucharnos a nosotros, nosotras mismas.

Expresar nuestra voz, en el sentido en que al Isaacs apunta con el término “voicing” implica conocerse y tener confianza en uno mismo, una misma. En este sentido, también implica exponerse, tener valentía para decir lo que se considera debe decirse porque lo que se expresa y comparte *puede resultar útil* a las demás personas.

Encontrar y poder expresar la voz de cada persona requiere, según Isaacs, una disposición de estar en silencio. Debemos aprender a contener nuestro impulso para hablar y escuchar antes. No todas las palabras que nos vienen a la mente deben salir; el desafío está en aprender a elegir conscientemente lo que se debe y no se debe decir. Muchas personas sienten la presión de tener que hablar. Contener y sostener esa presión puede llevar a que algo crezca dentro de la persona: «deja que lo que está en ti tome forma antes de darle palabras» (Isaacs, 1999, p.63).

Expresar la voz propia también supone confiar en el vacío, en el sentido de no saber qué hacer o qué decir, sensación que en ocasiones aparece primero. Puede que nuestra voz más profunda sea aquella que no esté demasiado elaborada y, en consecuencia, al expresarla también se expone una falta de comprensión sobre lo que acabamos de compartir. Sabemos que no estamos en posesión de la verdad, pero el hecho de exponernos y ser conscientes de que llevamos solo una parte de un todo que se puede construir es lo que nos permite dialogar bien.

Desarrollar esta última competencia supone, para Isaacs, encontrar las palabras exactas. Pero, al mismo tiempo, debemos luchar contra la auto-censura al no permitirnos decir aquello que sentimos profundamente (en ocasiones nos puede costar hasta reconocerlo). Asimismo, debemos aprender a plasmar nuestra voz sin que se escuchen los discursos prefabricados o pre-elaborados. En ocasiones, la capacidad para expresarnos llegará tras un silencio porque tenemos que pensar y construir lo que consideramos que debe decirse y compartirse sabiendo que lo estamos haciendo espontáneamente.

### **3. Los límites del diálogo**

Del análisis realizado se extraen comportamientos que bloquean el diálogo. Esta enumeración de los límites no pretende ser exhaustiva ni recoger todas y cada una de las circunstancias que impiden el diálogo. Lo que sí se ha cuidado, a la hora de seleccionarlas, es su vínculo con las capacidades identificadas para dialogar y con los niveles en los que se pueden dar teniendo en cuenta el enfoque del Desarrollo Organizacional: la persona, el grupo y la organización.

¿Cuáles son, entonces, los comportamientos que desarrollan los individuos y que obstaculizan que se dé un verdadero diálogo?:

*Pensamiento fragmentado: supone recoger aquella parte de la información que ayuda a procesar la realidad. Aunque ésta es la manera que posee el cerebro de gestionar la información que le llega, la fragmentación conduce a la persona a la “escalera de la inferencia”, a tener una visión sesgada, utilizarla para reforzar su creencia y actuar en base a esa escala ascendente que opera automáticamente.*

- *Racionalización:* en ocasiones se interpreta un diálogo racionalmente y se deja de lado la incidencia en el mismo de lo emocional. De ese modo se racionaliza el mensaje y se trabaja como mera información. Se dejan de lado detalles más emocionales que permiten entender mejor lo que hay detrás de las palabras. En una conversación existen cuatro caras: los *hechos* literales que se narran, la *autoexposición* de la persona que narra (qué dice de la persona lo que dice la persona), la *relación* que se define con quien conversa y la *acción* que se espera que suceda (Sacanell, 2016, p.53). Leer un diálogo desde una sola de estas caras es perder información relevante para trabajar el camino común.
- *Desconsideración del otro:* se ignora a la otra persona o se impone una verdad desde la convicción de que las demás personas no van a aportar nada interesante. En lugar de abrazar su realidad se intenta que adecuen su pensamiento al que la persona cree único y verdadero.
- *La certeza:* las creencias y valores anclan los pensamientos y éstos el habla. En ocasiones se cree saber lo que se piensa y por qué se piensa. No se cuestiona qué nos lleva a pensar lo que pensamos y cómo lo pensamos. En definitiva, «el pensamiento defiende con uñas y dientes sus creencias fundamentales ante cualquier evidencia de que pueda estar equivocado» (Bohm, 1996, p. 35).
- *Incontinencia:* Isaacs apunta este límite como elemento que obstaculizaba el “voicing”. Él aconseja contener y sostener esa presión, esa necesidad de hablar para «dejar que tome forma antes de darle palabras» (Isaacs, 1999, p.63). Sin duda la necesidad de hablar, de decir lo que se lleva dentro, no permitirme desarrollar una escucha más profunda necesaria para el diálogo.
- *Autocensura:* en este punto nos vamos al otro extremo. La persona, antes de decir lo que piensa, siente que no va a aportar nada interesante al diálogo. Decíamos que el hecho de exponerse y ser consciente de que se lleva solo una parte de un todo que se puede construir, es lo que permite dialogar bien.

Pasamos ahora a citar algunos límites que operan en los grupos y que impiden que los significados fluyan en la construcción de lo común.

*Los roles: Isaacs habla en concreto de los roles de Kantor: impulsor, opositor, seguidor y testigo. En ocasiones, las personas adoptan estos –u otros– roles, no*

*porque lo deseen, sino porque sienten que es una voz infrarrepresentada en el grupo y ellos o ellas la toman para sí. Esta actitud impide escuchar(se) la intención que tiene la persona más allá del rol que está representando en el grupo (bien porque sea el rol que normalmente adquiere o bien porque lo llene al ver que está vacío ese rol).*

- *Jerarquía:* vivir la posición jerárquica como lugar de superioridad y, en consecuencia, no tratar a otras personas como portavoces legítimos, es no considerarlas como seres de igual valor de los que se puede aprender, independientemente del status que ocupen en la escala de poder que representa el grupo. El límite de la jerarquía se trabaja con el *respeto*. Esta jerarquía, en ocasiones, lleva a buscar una *homofonía* en el grupo, voces iguales, frente a la polifonía que caracteriza el proceso de diálogo y que tiene como objetivo que no se instale una voz dominante.
- *El poder del grupo:* «El poder del grupo es muy superior al de las personas que lo componen» (Bohm, 1996, p.39). En esta situación, el grupo no permite que se mire con otros ojos a los diferentes y la fuerza del colectivo puede arrastrar esas otras voces, tal vez *disonantes*, que muestran otra realidad posible. El grupo y la fuerza del mismo ciega la riqueza policromática que se esconde con cada individuo.
- *Necesidad de respuestas:* las personas se juntan para encontrar respuestas a retos inmediatos. La urgencia marca el ritmo y la necesidad de dar una solución a un problema no abre espacio para que, además de interacción, haya creación.
- *Falta de confianza/juicio:* la falta de confianza entre las personas del grupo no permite llegar a niveles profundos de expresión por miedo a lo que los otros piensen de la persona. Trabajar la confianza no significa abrir la privacidad de cada persona al colectivo. La confianza en el grupo se puede lograr trabajando la interacción a través de una mayor práctica de diálogos verdaderos (sin necesidad de destapar vidas privadas) en los que las personas se sientan libres y confiadas para crear en común.

Entramos ya en los límites que asoman en las prácticas organizacionales, un último e importante nivel a tener en cuenta.

*Falta de participación:* en ocasiones, el límite se establece en la apertura (mayor o menor) de los canales de participación en los grupos. No abrir la participación a las personas que pueden estar en el proceso de diálogo significa no darles voz y por lo tanto no escucharlas. Si no están, no existen. No se pueden representar las opiniones de las personas sin las personas.

- *La parte de un todo:* relacionada con la jerarquía está la visión de la organización como una parte no integrada en el sistema. Si se entiende la organización como un sistema se comprende que los elementos del mismo cumplen una función en el mismo. Esa función es importante, igual de importante, para que el sistema funcione y cada persona opere desde su lugar aportando su valor.
- *Cultura organizacional:* detrás de la cultura de una organización están los valores creencias, tradiciones, que se manifiestan en comportamientos, mitos, símbolos, lenguajes...Una cultura de silencio trae silencio. Una cultura de confrontación trae confrontación. Otto Scharmer nos regala un ejemplo: en nuestra organización «desarrollamos una cultura que valora la expresión de la voluntad por encima de la cordialidad» (Scharmer, 2009, p.264). Si esta es la cultura, la posibilidad de que en esa organización se generen conflictos es mayor puesto que primará “decir lo que se piensa” sobre “el cuidado del buen clima laboral”. Por lo tanto, una cultura organizacional puede ser un freno en el camino hacia el diálogo.
- *Liderazgos y estilos:* en este proceso de identificación de límites no se puede olvidar el liderazgo como elemento nuclear en el diálogo organizacional. “Leadership is a conversation”. Con este vehemente titular da comienzo un artículo publicado en la Harvard Business Review en el que subraya la importancia de que los y las líderes gestionen la comunicación organizacional como un proceso dinámico y más sofisticado que supere al mero hecho de «transferir información» (Groysberg y Slind, 2002). Matizan los autores que este proceso debe instar a la persona líder a desarrollar competencias interpersonales (intimidad, interacción, inclusión e intencionalidad) que impulsen a la organización hacia un modelo *conversacional*.
- *Organización orientada a la solución:* existen diálogos ya definidos con objetivos, mensajes y acciones futuras previamente elaborados. La urgencia, la inmediatez, la productividad, la búsqueda de soluciones pueden disfrazar de diálogo determinadas interacciones que no pretenden eso. Bohm afirma que un diálogo se consigue cuando el *objetivo* del grupo es el de comunicarse de manera coherente, sin la presión de tener que decidir o tener que llegar a una conclusión. En ese sentido afirma que se necesita un «espacio vacío, abierto y libre» (Bohm, 1996, p.43) para que se hable de «lo que realmente está sucediendo» en la organización (Scharmer, 2009, p. 263) y no lo que se debe decir.

#### 4. El arca perdida: el diálogo como meta competencia en el proceso de consultoría

La consultoría con enfoque DO ha incorporado el diálogo como una manera de trabajar con el cliente a través de la cual se transmite el valor intrínseco de este modelo de consultoría de procesos del DO: acompañar a que el cliente se ayude a sí mismo.

Son varias las experiencias de consultoría con enfoque de DO que estructuran su modelo de intervención a través del diálogo y ésta es una manera que consideramos interesante si queremos apostar por el diálogo, decíamos, como *palanca de cambio*. Por lo tanto, cuando hablamos de diálogo y Desarrollo Organizacional es importante también incidir en la consultoría y la persona consultora que acompaña al cambio.

La Consultoría con enfoque de Desarrollo Organizacional (DO), según el profesor Itamar Rogovsky, tiene mucho de brujería. Somos conscientes de que entender algo —en ocasiones no muy bien valorado— como es la consultoría, asimilándolo a *hacer brujería*, poco ayuda. Pero esta metáfora permite ver la complejidad que hay detrás del DO.

Uno de los aspectos claves de la etapa inicial para una negociación contractual exitosa en consultoría tiene que ver con la calidad de la relación y del diálogo y conversación que se da entre el Consultor y el Cliente. La consultoría de DO es mucho diálogo y mucha pregunta. En este punto el desafío está servido porque, si el de preguntar es un arte, el de dialogar no lo es menos. Y de estas artes sabían mucho los griegos; también del arte de resultar, en ocasiones, incómodo al sumergirnos en aguas profundas. Porque entrar en una organización para bucear en el día a día puede resultar duro, aunque necesario. Así, dominar el arte del diálogo para llegar a lugares no habituales, pero sí cruciales, es una competencia que debe desarrollar la persona consultora.

Los profesionales del DO acompañan. Pero ese acompañamiento se hace desde la aproximación al desafío; no se dicta sentencia, se trabaja con hipótesis más que con problema identificado o solución-respuesta, se escucha desde la apertura y se sondea observando y conversando, leyendo el comportamiento de las personas, detectando los equilibrios en el modo en cómo se organizan éstas en el sistema. Vemos aquí que el diálogo se convierte en factor clave para ese acompañamiento.

De la suma de acompañamiento a través del diálogo, la pregunta y la resultante de arriesgarse al sumergirse en la realidad organizacional, deriva el concepto griego de “parresía”: el “decir verdadero, sincero y arriesgado”.

Y a la parresía llegamos a través del diálogo viajando con Foucault. Foucault rescata el estudio de los clásicos para entender mejor la construcción del pensamiento occidental actual y busca a los olvidados para sacarlos a la luz. En ese estudio, descubre la parresía, ese decir verdadero, sincero y arriesgado: un modelo de conducta que permite al individuo «fluidificar las relaciones de poder creando espacios de diálogo» (Foucault, 2004, p.23). La parresía tenía que ver con una especie de arte del *saber decir todo* que se centraba más en «el sentido de ponerlo todo en el decir que en el pretender decirlo todo» (Foucault, 2004, p.24).

Así, el *parresíastés* se convertía en una figura extraña para terceros y peligrosa para sí mismo; porque desde su verdad, transmitida honesta y sinceramente, se exponía personalmente. El *parresíastés* no hacía distinción entre su pensar y su decir. En ese sentido, al *parresíastés* se lo otorgaba una doble cualidad moral: la del *saber* y la del *transmitir*.

Esta imagen es la que relacionamos con el consultor o consultora de DO. Tienen una manera de mirar a la organización (holística, integral) que les posibilita encontrar lo que otras personas no ven. Esta mirada le acerca a la *verdad*, a ese otro lugar. Y desde ahí, desde esa inmersión, habla, dialoga y se expone. Y, como el parresíastés, «cuando dice la verdad asume el riesgo de perder su lugar en la seguridad del silencio» (Foucault, 2004, p.42).

La parresía, siguiendo con Foucault «no busca tanto ordenar la vida de los demás cuanto incidir en que lleguen a construirse a sí mismos». Esta es otra de las características del proceso de consultoría de DO cuando utiliza el diálogo como medio para co-crear: no se pretende dar una solución al cliente sino que se persigue que el cliente construya su propia solución. La intervención en la organización desde el enfoque de DO lleva así a apelar al pensamiento crítico para hacer del cambio, no un proceso de aprendizaje automático irreflexivo, sino una exploración de nuevas maneras de operar que ayuden a aprender.

Este análisis sitúa la disciplina de la consultoría de DO en un lugar, en ocasiones, incómodo para el cliente que la contrata, difícil para la persona que la ejerce, pero necesario en la sociedad en la que vivimos. La necesidad no siempre es evidente ni fácil de identificar; puede que no se muestre en primer lugar, pero cuando la intervención mediante el acompañamiento se demanda para abordar otros problemas detectados, el diálogo puede convertirse en un medio para la persona que facilite el proceso de cambio.

Esta es la vía que seguimos desarrollando en nuestro modelo de acompañamiento y en la que profundizamos a través de la incorporación del enfoque dialógico como código de conducta que integra el diálogo (Pruitt y Thomas, 2008). Con este enfoque trabajamos las condiciones para crear ambientes en los que las personas se sientan incluidas, empoderadas, seguras,



capaces de mostrarse y de ampliar su visión con visiones ajenas. El avance en esta disciplina del diálogo permite llevar la interacción y el acompañamiento a un mejor lugar para operar el cambio necesario en las organizaciones.

## BIBLIOGRAFÍA

- Argyris, C. (1999). *Sobre el aprendizaje organizacional*. México: Oxford University Press.
- Argyris, C. (1999). *Conocimiento para la acción*. Barcelona: Granica.
- Bohm, D. (1996). *Sobre el diálogo*. Barcelona: Kairós.
- Foucault, M. (2004). *Discursos y verdad en la antigua Grecia*. Barcelona: Paidós.
- Groysberg, B. y Slind, M. (2002). Leadership is a conversation. *Harvard Business Review*, June, 2-10. Recuperado el 30 de junio de 2015. <https://hbr.org/2012/06/leadership-is-a-conversation>
- Isaacs, W. (1999). *Dialogue and the art of thinking together*. New York: Doubleday.
- Moratalla, A. D. (2006). Diálogo. En Beuchot, M y Arenas-Dolz, F (directores), *10 palabras clave en hermenéutica filosófica* (pp.177-218). Navarra: Verbo divino.
- Pruitt, B. y Thomas, P. (2008). *Diálogo democrático un manual para practicantes*. Suecia: Trydells Tryckeri AB.
- Sacanell, E. (2016). *¿Cómo se lo digo? El arte de las conversaciones difíciles. El impulso de cambios efectivos a través del diálogo*. Barcelona: Libros de cabecera.
- Scharmer, O. (2009). *Teoría U. Liderar desde el futuro a medida que emerge*. Barcelona: Elefthería.
- Scharmer, O. Y Käufer, K. (2015). *Liderar desde el futuro emergente*. Barcelona: Elefthería.
- Seikkula, J. y Arnkil, T. E. (2016). *Diálogos terapéuticos en la red social*. Barcelona: Herder.

