

# Diálogo: El arte de pensar juntos

Breve síntesis del libro de William Isaacs y Peter Senge.

*Texto preparado por Cograf Comunicaciones como lectura de apoyo didáctico en nuestros programas de entrenamiento.*  
<http://www.cograf.com/asesoriallecturas>

## A manera de síntesis:

Los seres humanos nos distinguimos de otras especies por la facultad de comunicarnos a través del lenguaje. Sin embargo, con frecuencia las comunicaciones en la vida personal, laboral y social se ven afectadas por no saber escuchar.

Ese no saber escuchar bien da lugar a diálogos improductivos y agotadores. También impide pensar en conjunto. Y estas deficiencias de comunicación son las principales fuentes de dificultades en una empresa, un equipo de trabajo, una comunidad y hasta en la familia.

Dialogar no es un mero intercambio de palabras, sino todo un proceso en el que debe haber apertura ante diferentes puntos de vista, para construir y desarrollar una verdadera comunicación. Esta premisa es válida para todos los ámbitos de la vida. A partir de ella, se han diseñado útiles herramientas de comunicación.

Sin embargo, muchas empresas se destacan por haber aprendido a superar barreras y brechas comunicacionales, orientándose a construir verdaderos diálogos productivos.

## ¿Qué es el diálogo?

Líderes políticos, organizaciones, comunidades, familias e individuos luchan por comunicarse mejor. No obstante, muchas veces no lo logran. La causa no es necesariamente falta de poder, educación, dinero, inteligencia, conexiones o visión.

Generalmente el problema pasa por la falta de capacidad personal para entrar en contacto con el contexto en el que se vive. Existen "corrientes" apenas perceptibles que están presentes en las conversaciones y que responden a todo un bagaje cultural del que no siempre estamos concientes.

Lo que se requiere para sobrellevar mejor las situaciones interpersonales son criterios prácticos que ayuden en ambas dimensiones: la personal y la del contexto cultural. Se trata de prácticas que ayudan a producir resultados positivos, especialmente en encuentros laborales difíciles.

Es conveniente tener una especie de mapa que nos ayude a identificar las influencias que tienden a facilitar o inhibir el diálogo, predecir lo que ocurrirá cuando se intenta introducirlo en situaciones difíciles, o cómo manejar cambios internos antes de que se conviertan en hábitos indeseados.

Cuando alguien se interesa realmente en esos procesos, su comunicación personal mejora sensiblemente. Lo que se traduce en resultados positivos en su trabajo.

## Diálogo efectivo

Un diálogo efectivo es especialmente necesario entre quienes provienen de culturas o trayectorias diferentes. Un gerente que comprende los principios básicos del diálogo, sabe que no se trata simplemente de un conjunto de reglas a aplicar.

El diálogo productivo es complejo, aunque una vez asimilados los movimientos del proceso es capaz de surgir en forma efectiva y espontánea, incluso dejando de lado los niveles jerárquicos de la organización.

Muchos ejecutivos corporativos, diplomáticos y funcionarios públicos logran atender asuntos organizacionales con naturalidad, por el hecho de conocer las implicaciones de la comunicación multicultural o interjerárquicas.

Aprender a comunicarse efectivamente puede permitirle liderar a un grupo de personas sin necesidad de mano dura, y sin controles externos.

## Construir bases para las conductas deseadas

Para propiciar diálogos constructivos y el pensamiento en conjunto, hace falta dominar los tres niveles fundamentales de interacción humana:

**1. Producir acciones coherentes:** un enfoque de diálogo implica que las personas tengan conciencia plena de sus propias contradicciones. Evitar que la gente haga lo que no tiene intención consciente de realizar implica un marco de coherencia apto para el establecimiento y mantenimiento de las buenas relaciones interpersonales en contextos laborales.

El diálogo requiere el aprendizaje de las siguientes destrezas conductuales deliberadas: Escuchar, Respetar, Suspende y Expresar.

Se debe desarrollar una capacidad tal que las nuevas conductas resuelvan sus propias incoherencias y produzcan los resultados esperados por el conjunto.

**2. Crear estructuras de interacción fluida:** con frecuencia, la gente no puede cumplir sus objetivos porque sus deseos y necesidades están en conflicto con las de otros integrantes de sus equipos de trabajo. Una forma de superar tal barrera es desarrollar lo que se ha dado en llamar "una intuición predictiva".

Dicha intuición permite identificar las fuerzas compensadoras de forma rápida, trascendiendo los pensamientos estereotipados que limitan las conductas. El pensamiento fluido es aquel que permite una mejor conexión con los demás.

**3. Proveer un espacio para el diálogo:** conviene estar consciente de la "arquitectura de lo invisible", vale decir, de los ámbitos que propician u obstaculizan los intercambios interpersonales, para su mejor aprovechamiento. Los espacios utilizados para crear el diálogo pueden hacer la diferencia en la efectividad del diálogo.

## Caminos positivos y negativos

Se puede decir que el diálogo comienza con la conversación y conlleva a la deliberación. A partir de allí, la conversación puede tomar tres rumbos distintos, el primero es negativo y contra-productivo, mientras que los otros dos son positivos y productivos:

- El camino negativo implica una actitud defensiva improductiva que desencadena discusiones controladas, defensivas y eventualmente competitivas o de directa confrontación. Llevado este tipo de situación al plano del debate, da lugar a que las partes se conviertan en combatientes, y sean eventualmente, derribados.
- La defensiva productiva supone un camino positivo, con su centro en la deliberación. Comienza con una conversación analítica, basada en razonamientos abiertos y evoluciona hacia una dialéctica en la que las tensiones se convierten en una síntesis o en una base común para el entendimiento.
- El camino positivo primario depende de saber escuchar con apertura, con la menor resistencia posible, abriendo la posibilidad de explorar las causas, reglas y suposiciones subyacentes de los diálogos, para formularse preguntas analíticas en el abordaje de los problemas. De esto resulta un diálogo reflexivo y generativo, que desencadena la identificación de nuevas oportunidades y entendimientos.

## Las habilidades conductuales

### Aprender a Escuchar

La capacidad de escuchar está en el fondo de cualquier diálogo. Escuchar va más allá de oír las palabras. Se trata de acogerlas, aceptarlas y gradualmente, ceder en nuestras creencias. Comienza con el autoconocimiento de cómo se está escuchando en el presente. Para ello, es necesario:

**1. Estar consciente de los propios pensamientos:** se debe aprender a observar cómo se está pensando en determinados momentos. Muchos comportamientos no se basan en la racionalidad, sino en condicionamientos y acciones de rutina, que conviene trascender. ¿Ha examinado alguna vez sus prejuicios?

¿Conoce sus propias limitaciones cuando interpreta los mensajes de los demás? ¿Hasta qué punto es capaz de introducir nuevos elementos en las conversaciones, para que emerjan nuevas perspectivas de comprensión mutua?

**2. Centrarse en los hechos:** escuchar a los demás sin despojarnos de nuestras propias creencias, nos aleja de los hechos. Es conveniente desarrollar una nueva disciplina de aprendizaje para escuchar en forma más genuina el mensaje del interlocutor.

**3. La escalera de la inferencia:** para construir un verdadero diálogo, es necesario saber distinguir entre una experiencia real y las inferencias de la misma. La "escalera de la inferencia" constituye una herramienta que permite analizar cómo se entrelazan las conclusiones parciales y advierte sobre si se está, eventualmente, construyendo una falsa cadena de sucesos. Es común encontrarse atrapado en falsas suposiciones que conducen a conclusiones alejadas de la realidad, y que complican el diálogo.

**4. Seguir la alteración:** la gente tiende a escuchar desde interpretaciones propias basadas en su memoria emocional. Esto requiere que se examinen los argumentos personales en forma más objetiva y se desarrollen mecanismos para identificar las situaciones en su real dimensión, más allá del sí mismo, además de ponerse en el lugar de la otra persona para comprender mejor.

**5. Escuchar sin resistencia:** El reto es aprender a pensar sobre las proyecciones de las opiniones de los demás y sobre cómo se puede distorsionar, en mayor o menor grado, lo que se cree que los demás están diciendo, a fin de controlar esas tendencias.

## Respetar

Existe una serie de prácticas para aprender a respetar la posición de los demás:

**1. Pararse en el centro:** Colocarse en el centro de la rueda es una forma simbólica de centrar las respuestas.

**2. Centrarse internamente:** Supone el intento de alcanzar un punto de calma dentro de uno mismo.

**3. Escuchar desde el lugar del otro:** Cuando se respeta a los demás y se es capaz de colocarse en su posición aunque sea un momento para comprenderla, se acepta que esa persona tiene aportes valiosos.

**4. Hacerlo extraño:** Otra forma de generar respeto es mirando de forma deliberada a la otra posición como algo extraño, para tomar perspectiva.

El verdadero respeto llega hasta el punto de comprender los límites de las demás personas y ayudarles a protegerlos.

## Suspender

Significa detenerse, retroceder y adoptar otro enfoque. Con la suspensión, se pueden reconocer los propios pensamientos y sentimientos cuando éstos van surgiendo, sin sentirse obligado a actuar de acuerdo a ellos.

**Estas prácticas pueden ayudar a aprender a utilizar la suspensión:**

**1. Suspender la certeza:** Para escuchar de forma eficiente es necesario deshacerse de las propias suposiciones.

**2. Extraer las preguntas:** Otra táctica para una mejor escucha es tratar de estructurar preguntas inteligentes.

**3. Exteriorizar los pensamientos:** Esto estimula al interlocutor a volverse más objetivo y a buscar un punto común con los demás.

"Suspender" está a mitad de camino entre suprimir completamente nuestra forma de pensar y defender nuestras convicciones unilateralmente, sin caer en ninguno de los dos extremos.

## Expresión

Hallar la voz propia en un diálogo significa definir qué se necesita expresar. Para ello, es necesario:

- 1. Superar la autocensura:** para un verdadero diálogo, las personas deben superar sus temores ante posibles futuras represalias o conflictos.
- 2. Saltar al vacío:** es una forma de entrenarse para pensar en el "aquí y ahora", no basándose en memorias pasadas.
- 3. Decidir cómo se desea ser reconocido:** cada uno debe preguntarse: ¿qué quiero en realidad? ¿qué acciones quiero que la gente recuerde de mi?

## Ampliando el círculo de comunicación

El mayor beneficio de dialogar es encontrar formas para establecer una verdadera comunicación a nivel familiar, laboral, social, nacional e incluso internacional, en especial hoy día, cuando se imponen los procesos de globalización.

El reto de lograr este tipo de cambio es fenomenal, pero los beneficios serían fabulosos. Una sencilla alteración en la forma como nos comunicamos puede desembocar en un cambio social genuino, y hasta en una especie de cura colectiva.

Al mejorar en un nivel del círculo de desempeño, se producen cambios o efectos aumentados en otros niveles. De ahí la importancia de comenzar a trabajar en uno mismo y dimensionar los efectos positivos de ello, a mayor escala.

El diálogo permite el flujo libre de significados, que tiene el potencial de transformar las relaciones de poder entre las personas. A medida que ocurre, se hace aparente que nadie es dueño del mismo, ni es posible legislarlo.

-----  
Adquiere el libro "Diálogo: El arte de pensar juntos: Un enfoque innovador a la comunicación en la empresa y en la vida", de William Isaacs y Peter Senge, en <http://bit.ly/bNpC7W>

-----  
Cograf Comunicaciones  
20º Aniversario: 1990 - 2010  
<http://www.cograf.com>  
<http://www.cursoscograf.com>  
<http://www.folletoweb.com>  
<http://www.internetips.com>  
<http://www.libroscograf.com>  
<http://cograf.wordpress.com>  
<http://twitter.com/cograf>