



## El diálogo y el arte de pensar en conjunto

Un enfoque pionero para comunicarse en los negocios y en la vida

por William Isaacs y Peter Senge

### RESUMEN EJECUTIVO

Tal como expresó Aristóteles hace miles de años, 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.

Más recientemente, nos encontramos con investigaciones que muestran cómo ese no escuchar da lugar al no saber dialogar ni pensar en conjunto. Esta falta de comunicación es una de las principales fuentes de problemas en una empresa.

Isaacs y Senge explican en su libro, que 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, incluyendo el mundo laboral. A partir de ella, se diseñaron útiles herramientas de comunicación.

Empresas como Motorola, Hewlett Packard, Ford y Shell, entre otras, destacan por haber aprendido a superar barreras y brechas comunicacionales dentro de sus organizaciones, contruyendo verdaderos diálogos productivos.

### ¿Qué es el diálogo?

Líderes políticos, organizaciones, comunidades, familias e individuos luchan por comunicarse mejor, muchas veces sin lograrlo. 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 conscientes.

Lo que se requiere para sobrellevar mejor las situaciones interpersonales es un conjunto de herramientas y prácticas que ayuden en ambas dimensiones – la personal y la del contexto cultural. Se trata de prácticas que ayudan a producir resultados pragmáticos positivos, especialmente en encuentros laborales difíciles.

Es conveniente tener una especie de mapa que nos ayude a identificar las influencias que tienden a alentar 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 desempeño 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 u 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 implicancias 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, Suspender y Expresar. Estas habilidades son analizadas posteriormente.

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 fluidas: 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 impro-ductiva* 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 a 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 del 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, hasta el punto de ayudarles a protegerlos.

## Suspensión

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 la escucha es tratar de estructurar preguntas inteligentes.
- 3.- Exteriorizar los pensamientos: esto fuerza 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 mí?

## 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 significado, 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.

Este Resumido ha sido parcialmente patrocinado por:



Directorio y Buscador de Negocios



Lo mejor de las revistas de negocios



Estadísticas e Investigación de Mercado Digital en Latinoamérica

¿Le gustó el Resumido? Compre el libro en: <http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=219>