Habilidades Gerenciales

Tesina

30 de octubre de 2009

El Diálogo Político

¿Mito o requerimiento para el desarrollo?

desde una mirada ontológica del lenguaje

Profesor:

Ent. Ignacio Bossi

Alumnos:

Yanina Budin

Luis E. Benoit

Índice

1 INTRODUCCIÓN **3**

1.1 MOTIVACIONES DEL TRABAJO 3
1.2 OBJETIVOS DEL TRABAJO 3
1.3 ANÁLISIS DEL CONTEXTO DEL DIÁLOGO POLÍTICO EN ARGENTINA 4

2 DESARROLLO **8**

2.1 ESPACIOS CONVERSACIONALES 8
2.1.1 Las conversaciones 8
2.1.2 El diálogo 10
2.1.3 Diálogo vs. Discusión 11
2.1.4 Diálogo vs. Debate 12
2.1.5 Diálogos apreciativos 14
2.1.7. El diálogo y el enfoque Ontológico 17
2.2 LAS BARRERAS PARA EL DIÁLOGO POLÍTICO 18
2.2.1 Barreras filosóficas, culturales e históricas 18
2.2.2 Barreras personales 20
2.2.3 Barreras sociales 23
2.3 LOS IMPULSORES DEL DIÁLOGO POLÍTICO 23
2.4 PENSAMIENTO SISTÉMICO Y EL EQUILIBRIO ENTRE BARRERAS E IMPULSORES 25
2.5 EL CICLO REFORZADOR DE LA IDEOLOGÍA 29
2.6 PALANCAS PARA ROMPER EL ESTADO ACTUAL 33
2.7 HERRAMIENTAS Y HABILIDADES PARA PODER 35
2.7.1 Competencias y Herramientas Genéricas para el Diálogo 35
2.7.2 Competencias y Herramientas Ontológicas para el Diálogo 37
2.7.2.1 La Flexibilidad 40
2.7.2.1.1 La fábrica de Resultados 41
2.7.2.2 Subjetividad consciente 43
2.7.2.3 Escuchatoria y Oratoria 47
2.7.2.3.1 Bloque 1: Reconocer las consecuencias de la brecha 49
2.7.2.3.2 Bloque 2: Comprender el Proceso de la Escucha 49
2.7.2.3.3 Bloque 3: Intervenir en la Mesa desde la Escucha 50
2.7.2.4 Emocionalidad y Gestión de Conflictos 51
2.7.2.4.1 Etapa 1: Comprender el Fenómeno y sus Efectos 53
2.7.2.4.2 Etapa 2: Intervenir en las Emociones–Gestión de Conflictos 57
2.7.2.5 Corporalidad 61
2.7.2.5.1 1er. Elemento: Fuego. El Arranque y La Determinación 62
2.7.2.5.2 2do. Elemento: Aire: La Flexibilidad en el Cuerpo 63
2.7.2.5.3 3er. Elemento: Tierra: La Estabilidad en el Cuerpo 65
2.7.2.5.4 4to. Elemento: Agua. La Apertura y la Adaptabilidad 65
2.7.2.5.5 5to. Elemento: El Metal/Éter: Centrado 66
2.7.2.6 Argumentación y Escalera de Inferencias 67
2.7.2.6.1 La Escalera de Inferencias 69
2.7.2.7 Evaluación y Conclusión del proceso de Diálogo Político 71

3 CONCLUSIÓN **75**

4 AGRADECIMIENTOS: **77**

5 BIBLIOGRAFÍA SITIOS WEB: **78**

1 Introducción

1.1 Motivaciones del trabajo

Dada la falta de comunicación y entendimiento que, a nuestro parecer, existe actualmente entre los políticos que nos representan y la demanda cada vez más fuerte de la sociedad para se implementen soluciones consensuadas a los problemas que presenta la sociedad actual, tomamos el desafío de analizar qué principios, herramientas e ideas pueden aplicarse para mejorar el Diálogo Político de manera de contribuir a que sea productivo y fructífero.

A través de este análisis queremos aportar nuestra visión sobre las brechas que actualmente hacen que el Diálogo Político no se dé naturalmente y dar nuestra justificación sobre qué causas llevan a esta falencia desde un análisis sistémico. Presentaremos entonces, desde un punto de vista de la ontología del lenguaje, qué competencias personales podrían, a nuestro entender, aplicarse al proceso de diálogo para modificar las conductas que pueden entorpecer el entendimiento entre las personas y de esta manera dar lugar a la generación de un espacio conversacional donde se propicie un Diálogo Político enriquecedor.

Es muy importante tener en cuenta que para que exista diálogo es imprescindible que haya por lo menos dos personas que estén dispuestas a hacerlo, por lo tanto, como premisa advertimos que este trabajo estará dirigido a:

- Las personas que queriendo dialogar, se encuentran con determinadas barreras que les impiden hacerlo de una manera fructífera.
- Los que no ven al diálogo como una posibilidad concreta y quieren reflexionar sobre las consecuencias del mismo.

1.2 Objetivos del trabajo

Articular una propuesta basada en las ideas de distintos autores sobre Ontología del Lenguaje, que permita lograr superar las barreras que impiden un Diálogo Político fecundo y que ayude a reforzar los impulsores que pueden generarlo.

Nuestra intención es identificar al Diálogo como un proceso generativo de sentido y de construcción de significados comunes entre actores individuales y colectivos.

Especialmente, con nuestro trabajo, buscaremos encontrar las herramientas que promuevan la capacidad del diálogo como medio de cambio y transformación, de creación de consensos básicos que hagan posible un nuevo equilibrio de poder en la sociedad abriendo nuevos canales de acceso y de participación a la ciudadanía.

Dice David Bohm: "*el diálogo no está vinculado a la verdad sino al significado y éste no es resultado de una opción individual sino de una construcción social*." Creemos que toda organización social es la expresión de un significado compartido fundado en la cultura de una sociedad y construido en torno a valores y creencias que obran como referencia de la dinámica social, cuando éste se diluye, tenemos una sociedad vacía de sentido con instituciones sin fundamentos y con la violencia como mecanismo privilegiado para la realización de la voluntad individual o colectiva.

Concebir el diálogo de este manera, desde nuestro punto de vista, lo configura como un espacio de contención, un ámbito en el cual pueden generarse nuevos significados compartidos y no individuales, sobre la base de distintas ideas y creencias pertenecientes a diversos actores sociales.

Desde nuestra visión, este diálogo no debería ignorar la realidad del poder ni sus modos de distribución en la sociedad. Tampoco debería pasar por alto la realidad de los conflictos y las condiciones socioeconómicas y culturales que determinan la formación de los mismos; que descubre la oposición de intereses y valores; que visualiza finalmente la dinámica social, y es consciente de que su escenario es la sociedad concebida como un sistema complejo de equilibrio inestable.

En este sentido, nuestra búsqueda estará dirigida a encontrar aquellos factores y elementos que faciliten el proceso de diálogo como factor de encuentro y al mismo tiempo, promuevan las nuevas condiciones para incrementar los niveles de confianza entre los actores sociales.

1.3 Análisis del contexto del Diálogo Político en Argentina

La convocatoria al Diálogo realizada por el Gobierno Nacional luego de las elecciones del 28 de junio pasado ha originado una seguidilla de especulaciones y opiniones disgregadas

acerca de su autenticidad. Esto se debe a que la sociedad esta descreída de este tipo de convocatorias que no han arrojado en el pasado los resultados positivos esperados.

Este sentimiento generalizado se origina en las dudas y desconfianza que existe alrededor de los verdaderos intereses que mueven a la clase política que nos representa. Ejemplo de ello son las opiniones escuchadas en las calles y los resultados obtenidos de diversas encuestas realizadas en diarios de circulación pública. Entre ellas podemos nombrar tres encuestas llevadas a cabo por el diario La Nación unos días después de la convocatoria al diálogo del Gobierno. Una de ellas preguntaba: *"¿Cree que la convocatoria al diálogo de la Presidenta se concretará en los hechos?"*. Esta encuesta se realizó por Internet desde el 10-07-09 hasta el 31-07-09 y de un total de 25.631 votos, el 89,62 % de los votantes opinaron que no se concretaría en los hechos.

La segunda encuesta que queremos exponer preguntaba "*¿Cómo evalúa el rechazo opositor a la convocatoria al diálogo realizada por el Gobierno?",* se extendió desde el 14-07-09 hasta el 21-07-09 y de un total de 9.504 votantes, el 53,90% opinó que esta decisión fue acertada.

Por último, la tercer encuesta preguntaba: *"¿Cree que la oposición logrará ampliar el diálogo para tratar otros temas, más allá de la reforma política?",* se extendió desde el 15-07-09 al 22-07-09 y de un total de 10.318 votantes, el 79,68% opinó que no.

A nuestro entender el diálogo es una práctica imprescindible para la democracia que ayuda a construir significados comunes que otorgan legitimidad a los actos de la autoridad política.

Diversos antecedentes en el contexto latinoamericano dan cuenta de la práctica del Diálogo en situaciones representativas de dinámicas políticas complejas por la diversidad e intensidad de los intereses en pugna. Entre ellos, podemos mencionar al proceso de pacificación en Guatemala, después de largos años de violencia militar y paramilitar contra las poblaciones indígenas; el proceso vivido en El Salvador y el más próximo a nuestros días, el dificultoso proceso de diálogo en Colombia entre el Estado y las organizaciones guerrilleras FARC y ELN.

En nuestro país el antecedente más cercano que podemos citar es el llamado público al diálogo nacional realizado en enero de 2002, por el Presidente de ese momento, Eduardo

Duhalde "*con el objetivo de cambiar la dirección que llevaba al país a la crisis en la que se encontraba en ese momento*". El diálogo se inició con la participación de la Conferencia Episcopal Argentina y con la asistencia técnica proporcionada por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo.

El paper denominado Evaluación del Diálogo Argentino, elaborado por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, nos da los lineamientos más importantes de este llamado público. Dice "*el propósito de esta convocatoria fue buscar la participación de las fuerzas política, corporativa, laboral y social para confrontar la polarización y desgobierno social y definir un proyecto nacional sostenible. Superar la resistencia al diálogo por parte de distintos sectores, promover una amplia participación social, construir un entorno de diálogo legítimo en la sociedad para contribuir en la construcción de consenso*".

"*El diálogo surgió como respuesta a la profunda crisis política, social e institucional en Argentina. El país había sufrido una recesión económica por más de tres años, dando como resultado un súbito incremento de pobreza y desempleo. Las instituciones y autoridades, en todos los niveles y sectores, carecían de credibilidad y estabilidad. La sociedad estaba fragmentada y desorientada, la población estaba muy polarizada, lo que causó confrontación abierta y amotinamientos*".

Expone que a través de este proceso se logró la "*recuperación del diálogo como un instrumento generador de consenso en el país, el rompimiento de las tensiones intersectoriales y la recuperación del compromiso por el bien común.*"

Establece que los máximos logros fueron "*el establecimiento del diálogo y el consenso en medio de una profunda crisis, convirtió la energía social que estalló en las calles en un proceso constructivo de diálogo y cambio social.*"

El intercambio de ideas y la participación ciudadana para lograr una mejor y más profunda legitimación del consenso se logró a través de talleres y reuniones intersectoriales; reuniones bilaterales con los líderes de diversos sectores para identificar las prioridades y preparar los diálogos; reuniones con los Directivos del área de políticas, relacionadas con: temas sociales, salud, reforma institucional.

Por último, expresa que si bien "*hubo progreso, las dificultades se encontraron al canalizar los acuerdos a través de reformas/políticas Pública efectivas y al trabajar para lograr soluciones de largo plazo (reconstrucción social, crecimiento económico, fortalecimiento de las instituciones democráticas).*"

El análisis realizado por el PNUD acerca de lo que significó la experiencia del "Diálogo Argentino" nos hace descubrir que la sociedad tiene diferentes percepciones y expectativas acerca del diálogo. Es decir, de acuerdo a nuestra interpretación, hasta el momento se ha buscado el diálogo con la ilusión de que "será la solución mágica a todos los problemas", como recurso de última instancia, con la idea de "lo arreglamos entre todos o no lo arregla nadie" o como solución a corto plazo, es decir como instrumento de toma de decisiones.

Creemos que el compromiso de la clase política con el bien común debería ser el motor que aliente a la implementación del diálogo como un impulso para el crecimiento de nuestro país atendiendo a los reclamos de todos los sectores.

2 Desarrollo

2.1 Espacios Conversacionales

Para llegar a una idea más acabada sobre a qué nos referimos cuando hablamos de Diálogo Político, comenzaremos realizando una breve distinción entre los diferentes espacios conversacionales. Para ello expondremos nuestras conclusiones acerca de las publicaciones realizadas de los siguientes autores: Rafael Echeverria, David Bhom, Leonardo Wolf e Ignacio Bossi.

2.1.1 Las conversaciones

En principio, haremos referencia a lo que podríamos considerar como las unidades básicas de la comunicación: las conversaciones.

Cada vez que alguien habla, hay alguien escuchando. Si hablamos, escuchamos lo que decimos y aun cuando escuchamos silencios existe el hablar de lo que nos contamos acerca de ellos.

Como lo expresa Rafael Echeverría,"*en la comunicación, no se da el hablar sin el escuchar y viceversa. Cuando el hablar y el escuchar están interactuando juntos, estamos en presencia de una "conversación". Una conversación, en consecuencia, es la danza que tiene lugar entre el hablar y el escuchar, y entre el escuchar y el hablar*".

Cuando conversamos, muchas veces, no expresamos lo que realmente pensamos y evitamos emitir algunos juicios que consideramos pueden ser peligrosos o riesgosos de decir. Este tema fue abordado por Chris Argyris y Donald Schon, quienes han desarrollado, el "Método de las dos columnas". Básicamente, este método nos hace tomar conciencia del subtexto que existe en todas nuestras conversaciones, que está compuesto por supuestos tácitos e implícitos, que generalmente terminan siendo desplazados, ocultados o negados, pero que siguen estando presentes en nuestras conversaciones, provocando situaciones no deseadas en lo personal, en lo interpersonal y también en la eficacia de los resultados que buscamos obtener.

Leonardo Wolk, en su libro El Arte de soplar las brasas, explica que "*la importancia de esta metodología consiste en explorar esos juicios y aprender a expresarlos honesta y*

honorablemente ya que encierran una poderosa riqueza que nos posibilitará diseñar y rediseñar conversaciones".

Esta metodología realiza una división imaginaria de nuestros pensamientos y juicios en dos columnas: la columna izquierda y la columna derecha. Podríamos decir que la columna derecha, es nuestra parte visible. Son todos los juicios y pensamientos que emitimos en una conversación, pero que no siempre son los que realmente quisimos expresar, ya que están influenciados por nuestra columna izquierda. En nuestra columna izquierda, puede haber bronca, rechazo, fastidio, miedo, descalificación, intolerancia, dudas, desconfianzas, etc. Estará llena de juicios, supuestos, interpretaciones, sensaciones y emociones. Estas no sólo serán negativas, muchas veces también serán pensamientos buenos y positivos.

Leonardo Wolk, se pregunta *"¿Por qué no expresamos esos pensamientos sentimientos que quedan en la columna izquierda?"* La respuesta que encuentra, es que *"si lo hiciéramos, tememos a las consecuencias no deseadas, a quedar expuestos, a la retaliación, a ser mal conceptuados, descalificados, etc."*

Desde nuestro punto de vista la forma de quebrar este temor a consecuencias no deseadas es condición totalmente necesaria que se genere un clima de confianza entre las personas que se acercan a dialogar. Sin la confianza como emoción sustentadora del Diálogo Político los individuos no tendrán una predisposición a compartir aquello que realmente piensan y no tendrán la apertura necesaria para un diálogo verdadero y fructífero.

Pero, ¿porque hacemos referencia al método de las dos columnas en nuestro trabajo? Porque creemos que muchas de las personas que hoy dicen estar dispuestas a dialogar, en realidad no están exponiendo lo que realmente tienen oculto en su columna izquierda. De acuerdo a nuestro entender, existen actitudes en nuestros políticos que evidencian que no han podido desactivar determinados juicios que impiden la generación de conversaciones constructivas.

La interpretación del mundo, depende de que tipo de observador cada uno sea. Nuestras observaciones crean nuestros modelos mentales, que según los define Peter Senge, *"son supuestos profundamente arraigados, generalizaciones que influyen sobre nuestra manera de observar el mundo y, por lo tanto también, sobre nuestra manera de actuar en él"*. Forman parte de nuestra existencia, operando en cualquier ámbito de nuestra vida y

condicionando nuestras percepciones. Sobre estas percepciones haremos interpretaciones y estás serán las que definirán nuestro accionar.

Charlotte Roberts en su libro La quinta disciplina en la práctica, dice "*Los modelos mentales pueden ser generativos: uno puede proponerse crear una aptitud que no posee.*"

Entonces, continuando con este pensamiento, creemos que uno de los primeros pasos para que los políticos aprendan a dialogar podría ser un cambio de sus convicciones en relación al tema.

Leonardo Wolk continúa diciendo acerca de los pensamientos y juicios arraigados en nuestra columna izquierda, que "*si aprendemos a aprovecharlos, encierran una enorme oportunidad para diseñar o rediseñar conversaciones, reparar situaciones que nos dejaron insatisfechos, generar diálogos transparentes y profundizar vínculos con relaciones de mayor confianza y confiabilidad.*"

Aprender a manejar nuestra columna izquierda, trayendo a la columna derecha nuestros supuestos ocultos, nos ayudará a obtener resultados distintos a los que obteníamos en el pasado.

2.1.2 El diálogo

David Bohm define al Diálogo como "*una corriente de significado que fluye entre, dentro y a través de los actores implicados y este significado compartido es el aglutinante, el cemento que sostiene los vínculos entre las personas y las sociedades*". El diálogo, dice también: "*proviene de la palabra diálogos cuyo prefijo "dia", significa "a través de", y "logos", palabra*".

Por otro lado, la Real Academia Española define al diálogo como "*la plática entre dos o más personas, que alternativamente manifiestan sus ideas o afectos*", en una de sus acepciones, y en la otra nos indica que "*es una discusión o trato en busca de avenencia*".

Por consiguiente, encontramos que el diálogo será el resultado de un proceso de cooperación y de trabajo conjunto para un significado común a los interlocutores.

A nuestro entender, el Diálogo no debería ser un ejercicio meramente contemplativo sino generativo; en consecuencia, existe diálogo cuando ese significado compartido logra

transformar el pensamiento colectivo. *"El verdadero objetivo del diálogo busca penetrar en el proceso de pensamiento y transformar el proceso del pensamiento colectivo."*

Por lo tanto, creemos que el objetivo no debe ser dialogar en el sentido de intercambio de información, sino transformar a través del diálogo; es decir, dialogar implicará la creación de nuevos significados que integren expectativas diferentes y aun contradictorias. Será para nosotros éste el desafío que deberá afrontar nuestra sociedad y los políticos argentinos frente al proceso de generación de un diálogo genuino y productivo.

En este proceso de comunicación, debemos destacar la importancia que adquiere la actitud para la construcción interpersonal y colectiva de significados comunes. Creemos que solo sobre esta base se generará el Diálogo Político con resultados que evidencien la creación de valor agregado; más allá de la mera intención, proclamada por algún discurso ingenuo, como condición suficiente para asegurar la confiabilidad de resultados tangibles.

Pero este concepto de diálogo es totalmente opuesto a lo que de acuerdo a nuestras observaciones estamos viendo en el accionar de los políticos argentinos, quienes confunden muchas veces el proceso de diálogo con meros debates o discusiones sin sentido.

2.1.3 Diálogo vs. Discusión

Continuando con el pensamiento expresado por David Bohm, quien compara el significado del término diálogo con el de discusión, rápidamente podemos descubrir las diferencias. Según Bohm, "*discusión es un término que tiene la misma raíz que las palabras percusión y concusión, y cuyo significado es disgregar. El termino discusión subraya la idea de análisis, de personas que sostienen puntos de vista diferentes y que, en consecuencia, conciben y desmenuzan las cosas también de modo distinto, lo cual, obviamente, tiene su importancia, pero resulta limitado y no nos permite trascender la divergencia de puntos de vista. En este sentido, la discusión se asemeja al ping-pong en que las ideas van y vienen y en que el objetivo es ganar o conseguir el mayor numero de tantos posible. Tal vez, en un juego de estas características, se apele a las ideas de alguien para respaldar las propias, pero el objetivo, en cualquiera de los casos, es vencer. Estos son, al menos, los cauces por los que habitualmente suele discurrir una discusión.*"

Bohm explica que *"el espíritu del diálogo, sin embargo, es completamente diferente porque, en el, nadie trata de ganar y, si alguien gana, todo el mundo sale ganando. En el diálogo no se trata de obtener mas puntos ni de hacer prevalecer una determinada perspectiva porque, cuando se descubre un error, todo el mundo sale ganando. El diálogo es un juego al que podríamos calificar como ganar-o-ganar (a diferencia de lo que ocurre en la discusión, un juego del tipo yo-gano-tu-pierdes). Pero el hecho es que el diálogo es algo mas que una participación común en la que no estamos jugando contra los demás sino con ellos."*

2.1.4 Diálogo vs. Debate

Por otro lado, muchas personas confunden el diálogo con el debate. A continuación presentamos un cuadro comparativo para que el lector comprenda acabadamente las diferencias:

Diálogo	Debate
Colaborador: dos o más personas trabajando juntas hacia un entendimiento común	Crea oposición: dos o más personas o bandos se oponen e intentan demostrar que la otra parte está equivocada.
Objetivo: Encontrar terreno en común.	Objetivo: Ganar
Uno escucha a la otra persona para encontrar significado, aclarar intenciones y encontrar acuerdo	Uno escucha a la otra parte para encontrar defectos y rebatir sus argumentos
Extiende, agranda y posiblemente cambia el punto de vista del participante	Reafirma el punto de vista del participante.
Revela suposiciones para re-evaluación	Defiende las suposiciones como verdad
Provoca introspección de la posición de uno.	Provoca crítica de la otra posición
Abre la posibilidad de conseguir una solución mejor que ninguna de las soluciones originales	Defiende la posición de uno como la mejor y excluye otras soluciones
Crea una actitud de mentalidad abierta: apertura al estar equivocado y la apertura al cambio	Crea una actitud de mentalidad cerrada: una determinación a tener razón

Uno presenta su mejor pensamiento sabiendo que las reflexiones de los demás ayudarán a mejorarlo, no a destruirlo.	Uno presenta su mejor pensamiento y lo defiende contra los ataques para mostrar que es correcto.
Pide dejar de lado temporalmente las creencias de uno	Pide implicarse completamente con las creencias de uno
Se busca el acuerdo básico	Se busca manifestar diferencias
Se buscan las fortalezas de otras posiciones	Se buscan los defectos y debilidades de las otras posiciones
Supone preocuparse por la otra persona y no busca ofenderla ni distanciarse de ella.	Supone contrarrestar la posición del otro sin tomar en cuenta los sentimientos o relaciones y a menudo infravalora o desprecia a la otra persona.
Supone que muchas personas tienen los trocitos de la respuesta y que juntos las pueden juntar hacia una solución factible.	Supone que ha una respuesta correcta y que alguien la tiene.
El diálogo queda abierto	El debate supone una conclusión.

2.1.5. *Diálogo vs. Negociación*

La palabra Negociación proviene del latín “negotiatio” que significa acción y efecto de negociar.

Diferentes conceptos de negociación:

a) “*Negociar es lo que ocurre cuando dos partes tienen intereses en conflicto pero también tienen una zona de conveniencia mutua donde la diferencia puede resolverse.*” (Dr. Chester Karras, Negociación Efectiva, EEUU, 1994)

b) “*Negociar, es lograr los objetivos que nos proponemos. Pero, la negociación no es una imposición sino la capacidad demostrada para tender puentes de diálogo y de acuerdo con la/s otra/s parte/s.*” (Franc Ponti, Los caminos de la Negociación)

c) “La negociación es un medio básico para lograr lo que queremos de otros. Es una comunicación de doble vía para llegar a un acuerdo cuando dos personas comparten algunos intereses en común, pero que también tienen algunos intereses opuestos” (Ing. Edgar Correa, Método Harvard de Negociación).

d) **"Negociar es la segunda fase de un posible proceso de coordinación de acciones entre dos actores, en la cual por medio de conversaciones, ambas buscan crear un valor para salir del status-quo previo y luego capturar el mismo de una manera que haga que el acuerdo sea sustentable durante la fase 3 (ejecución).**

Creamos valor cuando logramos satisfacer intereses de las partes a pesar de los intereses en conflicto, para hacerlo solemos recurrir a espacios de diálogo" (Ent. Ignacio Bossi).

Negociar implica tener la voluntad de encontrar una solución satisfactoria para cada una de las partes intervinientes. Es confrontar ideas y sentimientos para evitar que las personas se enfrenten o continúen enfrentadas. Es una necesidad ante la aparición de un conflicto entre dos partes. Cada parte tiene el poder tanto de impedir que la otra alcance su objetivo, como de colaborar a obtenerlo.

Entonces, podemos diferenciar la negociación del diálogo a partir del fin perseguido por quienes participan de la conversación.

Como lo expresa Alberto Salazar, **durante una negociación se buscará obtener el mayor beneficio para cada una de las partes que participan aumentando el tamaño de la porción a repartir, es decir que puedan captar la mayor cantidad de valor posible. Mientras que con el diálogo se logra crear un espacio que hasta el momento no existía, a partir de las ideas aportadas por cada uno de los dialogantes.**

Quien dialoga no busca un beneficio para sí, ni tener razón a toda costa. No ocurre lo mismo durante una negociación, donde las partes buscan imponer su razonamiento para luego beneficiarse de una manera u otra.

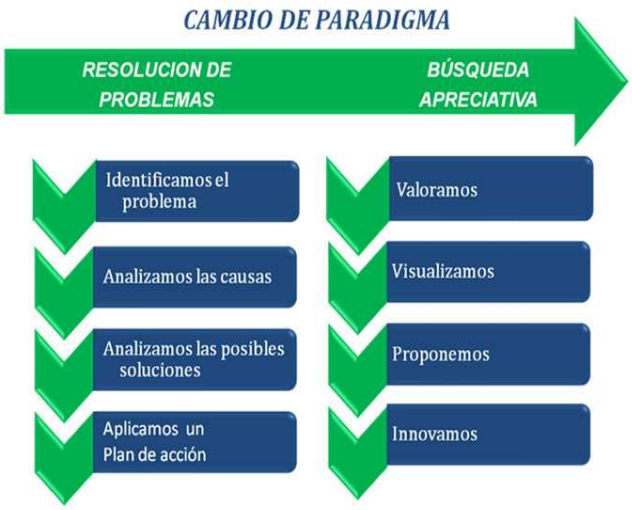
2.1.5 Diálogos apreciativos

Una de las técnicas que más no llamó la atención fue la metodología conocida con el nombre de "Diálogos apreciativos". Tuvimos el agrado de entablar una enriquecedora conversación con Laura Isanta y Santiago Otero, especialistas en el tema.

Esta técnica nace a mediados de los ’80, en la Escuela de Management de Weatherhead, de la Universidad de Case Western Reserve (Cleveland, USA). Sus mentores fueron el Dr. David Cooperrider y su equipo de trabajo.

La metodología se centra en “*el descubrimiento del núcleo de recursos y potencialidades, que se encuentran a partir de la investigación apreciativa, mediante el diálogo, de historias de éxito”*.

Esta metodología, aplicada con más frecuencia en las organizaciones, es considerada como “*un nuevo paradigma basado en el descubrimiento y valoración de lo que da vida a las organizaciones, comunidades o grupos humanos y que permite construir una nueva sociedad apreciando y conservando lo mejor de ella”*. Su aplicación logra crear “*una cultura apreciativa que permita salir de la metodología tradicional de resolución de problemas e identificación de culpables, para enfocarse en la búsqueda del núcleo vital positivo de la organización a partir del cual es posible cualquier tipo de transformación para el logro de resultados”*.



El Coaching apreciativo se basa en procesos que ponen el foco en el “núcleo *positivo*” de las personas y los sucesos. Las herramientas que utiliza están dirigidas a la valoración y al desarrollo de lo mejor de la persona. Propicia la reflexión, indagación y argumentación apreciativa.

"Este enfoque aumenta las emociones positivas, lo que anima a las personas a asumir mayores compromisos con el proceso y a transitarlo de una manera más amigable a pesar de la incomodidad y temores propios de un camino de cambio y transformación".

Específicamente, esta técnica logra la apertura necesaria para que el diálogo fluya entre las personas posibilitando un cambio de actitud, donde los participantes están dispuestos a "bajar la guardia". Esta apertura se obtiene naturalmente al hacer que las personas se remonten a sus historias de éxito del pasado. Logra obtener lo mejor de los integrantes del grupo que se relajan y dejan de lado sus creencias arraigadas y actitudes de rigidez.

A partir de esta visión propondremos como condición esencial para que se de el Diálogo Político la generación ó existencia previa de un adecuando nivel de confianza entre los participantes del proceso.

2.1.6. *Diálogo Político*

Teniendo en cuenta el contexto descripto en el que se encuentra el Diálogo Político en la Argentina y las distinciones entre los diferentes espacios conversacionales explicados, nos permitimos dar nuestra definición de Diálogo Político, la cual resulta como un punto intermedio entre el Diálogo puro y la Negociación como tradicionalmente se entiende. De esta manera buscamos adecuar los conceptos para que sean un puente conceptual válido entre el contexto actual y el Diálogo Político teórico ideal, dado que la confianza entre actores, al menos de aquellos pesos pesados de la Política Argentina, es muy difícil de recrear.

Será para nosotros el Diálogo Político buscado como satisfactorio, desde el punto de vista de los fines perseguidos, aquel "espacio conversacional en el que las partes busquen en un primer momento aumentar el valor de la propuesta para ambas partes (agrandar la torta), para luego en un segundo momento cada parte capte el valor que buscó como fin al participar de la conversación."

En este punto de descripciones nos encontramos con una definición de Diálogo Político muy similar al que podemos encontrar en el libro del Ent. Ignacio Bossi sobre la mecánica de los fines desde el punto de vista de la Negociación Ontológica y es por eso que compartimos su proposición de medios para realizar una negociación Ontológica adecuada.

Más adelante en este trabajo presentaremos entonces las herramientas Ontológicas que necesita manejar la persona que participa de este espacio conversacional para lograr un Diálogo Político adecuado fructífero.

Según Ignacio Bossi el Diálogo Político es: **"el espacio conversacional en el cual actores políticos expresan sus ideas respecto de un asunto con cierta libertad, buscando también desde el respeto y la legitimación, escuchar las inquietudes de los otros, con el fin de ir articulando espacios comunes capaces de hacerse cargo del mayor conjunto de intereses (bien común)"**.

2.1.7. El diálogo y el enfoque Ontológico

El enfoque ontológico, es para nosotros una perspectiva sumamente potente para quien desee participar del Diálogo Político adecuado. El reconocerse como un observador subjetivo de la realidad y por lo tanto tan cercano ó alejado como cualquier otro de una verdad objetiva (desde nuestro paradigma filosófico actual, totalmente inasequible para el ser humano), le da al participante una actitud mucho más flexible y abierta a la escucha que con cualquier otro paradigma tradicional según creemos.

El enfoque Ontológico se basa principalmente en los siguientes postulados:

- *Los seres humanos somos seres lingüísticos. El lenguaje es sobre otras cosas lo que hace de los seres humanos el tipo particular de seres que somos. Somos seres sociales que vivimos en el lenguaje (es decir en nuestras narrativas). No hay lugar fuera del lenguaje desde el cual podamos observar nuestra existencia.*
- *El lenguaje es generativo. El lenguaje no sólo nos permite hablar "sobre" las cosas, es decir describirlas, sino también nos permite hacer que ellas sucedan. Este carácter generativo del lenguaje fue propuesto por el filósofo norteamericano John R. Searle quien sostuvo que, sin importar el idioma que hablemos, siempre ejecutamos el mismo número restringido de actos lingüísticos: los seres humanos, al hablar, hacemos afirmaciones, juicios, declaraciones, promesas, pedidos y ofertas. Siendo los cuatro últimos los que tienen el poder de generar nuevas realidades.*
- *Los seres humanos se crean y recrean a sí mismos en el lenguaje y a través de él. Al decir lo que decimos, al decirlo de un modo y no de otro, o no diciendo cosa alguna, abrimos o cerramos posibilidades para nosotros mismos y, muchas veces, para otros.*

Cuando hablamos modelamos el futuro. A partir de lo que dijimos o se nos dijo, a partir de lo que callamos, a partir de lo que escuchamos o no escuchamos de otros, nuestra realidad futura se moldea en un sentido o en otro. Pero además de intervenir en la creación de futuro, los seres humanos modelamos nuestra identidad y la del mundo en que vivimos a través del lenguaje.

El propósito central de la propuesta ontológica es ayudarle a cada persona a reflexionar "cómo está fabricando sus resultados actuales" en sus diálogos y negociaciones. De esta manera se busca mostrarle que puede transformar su manera de conseguir resultados si es capaz de mirar hacia adentro y reflexionar sobre la posibilidad de modificar sus perspectivas y comportamientos.

El centrarnos en la persona y sus competencias implica una transformación personal coherente con los resultados que quiera alcanzar, es decir; a nivel de sus hábitos y comportamientos negociadores, o más profundamente, a nivel de alguna de las perspectivas o interpretaciones desde las cuales "entiende el mundo" y al diálogo en particular. Desde la propuesta ontológica, estos juicios pueden ser los que estén inhibiendo la producción de resultados diferentes. Volveremos sobre este punto cuando profundicemos sobre las herramientas ontológicas necesarias para el Diálogo Político.

2.2 Las barreras para el Diálogo Político

Como expusimos anteriormente, desarrollaremos nuestro análisis desde el punto de vista de la Ontología del Lenguaje, que se centra especialmente en la persona y en su interpretación de los hechos. Expondremos a continuación las barreras que a nuestro entender tienen incidencia en el desarrollo del Diálogo Político.

2.2.1 Barreras filosóficas, culturales e históricas

Para desarrollar este punto nos basaremos en las opiniones de la Lic. Cecilia Di Lascio, quien es la presidenta en la Argentina del MPPU (Movimiento Políticos por la Unidad), movimiento que promueve el diálogo en todos los estratos de la sociedad a nivel internacional.

Según la Lic. Cecilia Di Lascio*, en Argentina existen diversos motivos por los cuales no se da espontáneamente el Diálogo Político y que cuando se da es de un nivel muy pobre.

Las causas pueden agruparse en:

- Bases filosóficas individualistas sobre las cuales se basa la Sociedad Política Argentina.
- Formación histórica de la cultura Política Argentina
- Falta de hechos históricos que hayan obligado a dialogar

***Sobre las bases filosóficas individualistas*: Di Lascio analiza la formación filosófica de las corrientes políticas que influyeron históricamente en los Políticos Argentinos y dice que tanto los filósofos que sustentan el pensamiento Liberal, como el pensamiento Socialista ó Anarquista, tienen una raíz común en el pensamiento Kantiano, de quien heredan el pensamiento de un individuo que se define a sí mismo, todopoderoso ante las vicisitudes de la vida y quien se define su propia moralidad y reglas a partir de las cuales sustentar la articulación social. Este individualismo omnipresente impide el acercamiento entre quienes piensan diferente para encontrar soluciones en común para la mejora sostenida de la sociedad. Di Lascio cree que desde un punto de vista filosófico, esta cultura del individualismo (y cita a Jasper) "ha llevado a la humanidad a estar al borde del abismo".**

Desde su punto de vista "No hay solución si no volvemos a pensarnos como Humanidad", es decir que para que haya un avance social verdadero, es esencial el diálogo entre políticos que abreven filosóficamente en un pensamiento donde "…la Ley no sea la determinación de cuál es tu espacio de vida sino el espacio de encuentro entre las libertades de todos" y no en un pensamiento donde "Tus derechos se terminan donde comienzan los de los demás".

***Sobre la Formación de la cultura histórica Argentina*: Di Lascio dice que en la Argentina hemos tenido una fuerte influencia del modelo anarquista aportado por la inmigración, el cual se mezcló con un modelo colonialista borbónico de explotación con un fuerte autoritarismo y estructuras jerárquicas muy arraigadas que se dio en toda Hispanoamérica, lo cual determina una cultura política muy alejada al pensamiento del diálogo como camino posible para el encuentro como existe en otros países. El que hayan existido tantos gobiernos "de facto" y que aún exista gente que**

diga que la única solución es que tomen el gobierno nuevamente los militares, es una prueba de esto.

***Sobre la falta de hechos históricos que hayan obligado a Dialogar*: En Argentina, la colonización se dio junto con una política de exterminio del aborigen, hoy día existen pocos pueblos autóctonos en nuestro país. Un poco más recientemente hasta con la llamada "Conquista del Desierto" se realizó una matanza del aborigen en lugar de encontrar a través de un espacio de negociación y diálogo una solución conjunta para el crecimiento.**

Tampoco en nuestro país se dieron guerras internas que hayan requerido el diálogo para su solución y la construcción de una sociedad, sino que hemos tenido una guerra entre caudillos individualistas, entre oligarquías territoriales (no entre campo y ciudad como se nos quiere hacer creer), que terminó en definitiva con la victoria del unitarismo a partir de la cual no hemos sabido formar un país, sino sólo una ciudad que terminó acallando a un pueblo. Cuando se llegó a un acuerdo para dictar una Constitución, no se hizo entre personas que hayan tenido desacuerdos profundos sobre la construcción de una sociedad, sino entre personas cuyas bases filosóficas y pensamientos sociales básicos eran muy similares. Es decir, tenemos una historia de no diálogo entre personas de pensamiento realmente distinto, porque no lo hemos necesitado nunca: "No hemos tenido conflictos que nos hayan puesto en la conciencia que estamos en la etapa de dialogar".

En resumen, según la Lic. Di Lascio lograr que los políticos en nuestro país dialoguen es un desafío enorme**; "El conflicto del campo nos muestra que por ahora hemos fracasado". Para lograrlo requerimos de nuevos espacios, de una nueva concepción para poder lograrlo y de ayuda de especialistas en el tema Diálogo Político, que gradualmente vayan expandiendo la idea de que sí se puede y que es de suma utilidad.**

2.2.2 Barreras personales

Para comenzar, debemos tener en cuenta la noción de diálogo que se tiene en la sociedad moderna y por lo tanto el individuo que forma parte de la misma.

Para esto comenzaremos analizando la opinión de Pablo Dávalos en su artículo "Diálogo y poder, Los simulacros de la democracia". En el mismo, Dávalos, explica que "*en las sociedades modernas, el diálogo parte de una formación categorial históricamente determinada. Esta no es otra que la del individuo sometido a las coordenadas epistémicas de la elección racional, y que a nivel más fundamental serán aquellas condiciones epistemológicas del homo económicus. Esta formación, cuya figura más inmediata es la del consumidor, no posibilita la construcción de un diálogo alejado de la racionalidad del costo-beneficio, es decir fuera de la elección racional"*.

Desde este punto de vista concluimos que actualmente con mucha frecuencia el individuo puede buscar el diálogo sólo para obtener algo a cambio. Es decir, sólo para satisfacer necesidades personales y no por el hecho de generar una construcción común que beneficie a todos.

Vemos entonces que hay una clara relación entre la filosofía individualista Kantiana antes mencionada y el sentimiento del individuo que utiliza el diálogo como una herramienta de beneficio para el crecimiento personal y no para el desarrollo de toda la sociedad.

En base a esto los autores de este trabajo observamos que existe una separación entre el diálogo y el sentir interno de los políticos. Desde nuestra concepción de diálogo, el mismo es un mecanismo que debe contribuir a consolidar nuestra democracia desde bases diferentes, que permita la incorporación de nuevas "agendas", nuevas prioridades y más diversidad de actores. Pero una parte significativa de los políticos argentinos han demostrado ser impermeable al diálogo, a la participación y a la crítica ciudadana.

Cecilia Di Lascio observa **que muchas veces el hecho de sentarse a dialogar con políticos de otros partidos es tomado como muestra de debilidad ó traición al propio partido**. Creemos que nuestros políticos toman el diálogo como sinónimo de "no poder", y el verse involucrados en un proceso de diálogo los hace sentir vulnerables hacia sus adversarios políticos. Esto puede deberse a la actitud defensiva que adoptan en lugar de abrirse a nuevas ideas y pensamientos.

Davalos también opina que *"Para la sociedad moderna el diálogo es concebido como un mecanismo y por tanto es susceptible de ser instrumentalizado y contextualizado dentro de una estrategia de poder."*

"Cuando la intención del diálogo está dada desde las coordenadas del poder, el diálogo como dispositivo de poder, utiliza estratégicamente determinados recursos para actuar de tal manera que la resistencia sea virtualmente imposible para el adversario, para limitar su capacidad de acción y para que sus posibilidades de respuesta sean mínimas". Esta acción estratégica establecerá una comunicación orientada más a la manipulación del otro que a lograr una verdadera comunicación, ampliaremos este punto cuando hablemos de Flexibilidad táctica y estratégica.

El diálogo como dispositivo de poder no posibilita ni el encuentro ni el intercambio de sentidos, significaciones y posibilidades para la comunicación humana.

Otro de los factores que a nuestro entender se configura como una de las barreras para un diálogo efectivo es el miedo que pueden tener algunos individuos a ser cambiados.

Desde nuestro punto de vista la palabra cambio se refiere a cualquier situación en donde se dejan determinadas estructuras, procedimientos, comportamientos, etc. para adquirir otras, que permitan la adaptación al contexto en el cual se encuentra el sistema y así lograr una estabilidad que facilite la eficacia y efectividad en la ejecución de acciones. Si un sistema se encuentra en equilibrio y percibe la amenaza de la inestabilidad e incertidumbre que traen consigo las modificaciones, se da la resistencia al cambio, la cual es una reacción esperada por parte del sistema.

Esta resistencia al cambio desde el punto de vista sistémico puede trasladarse al accionar individual cuando aflora la rigidez del individuo frente a otras opiniones o modos de observar el mundo. Esta rigidez a nuestro entender puede deberse al miedo que tiene el individuo a ser cambiado. Según lo expresa Echeverria, "*las acciones del individuo, están basadas en un principio de coherencia. Este principio de coherencia, continúa Echeverria, "implica una gran fuerza conservadora, una fuerza que resiste la posibilidad de moverse hacia una forma de ser diferente. Tendemos a hacernos coherentes, es sólo como opción secundaria que estamos dispuestos a elegir un proceso global de transformación. Más bien nos mantenemos dentro de los límites de las mismas historias y patrones de comportamientos tan solo agregando cualquier cosa nueva a los antiguos principios que hemos usado para articular nuestras acciones del pasado."*

Por otro lado, este miedo a ser cambiado a nuestro entender, puede hacernos caer en la trampa de la certeza. Como lo decía Nietzsche, "*sólo un demente se deja guiar por la certeza*." Como lo expresa Fredy Kofman en su libro, Metamanagement, "*cuando un individuo cae en la trampa de la certeza, asume que la realidad tiene que ser de la manera en que uno ve las cosas y por lo tanto, que todo el mundo debe verlas de la misma manera. Si alguien no está de acuerdo con las percepciones, opiniones, sentimientos y acciones de uno, forzosamente debe de estar equivocado, ser ignorante o tonto. La certeza no deja espacio para modelos metales alternativos, e impide reconocer que la experiencia personal no es la realidad incondicional*."

2.2.3 Barreras sociales

Muchas veces desde la política se apela al diálogo como último recurso. Es decir, cuando la necesidad es quien "obliga" a sentarse a dialogar porque se ha llegado al punto en el cual la disgregación de las partes compromete la armonía y el entendimiento general. Esta apelación al diálogo busca que el resultado final sea el consenso y que ese resultado final contribuya a cambiar sustancialmente la realidad. Es por eso que la propuesta de diálogo surgida de esta manera es una propuesta de catarsis social, de reivindicación, de transformación a través de la experiencia de la comunicación humana. Se propone el diálogo porque la sociedad ha cerrado las posibilidades del consenso y sin consenso una sociedad está permanentemente bloqueada.

Creemos que las ideologías extremas han sido la principal causa histórica para la abolición del diálogo en la sociedad en pos de liderazgos hegemónicos los cuales terminaron trascendiendo al individuo y marcando las sociedades por muchos años. No obstante observamos que el desarrollo de este tema importante no se alinea con el foco de nuestro trabajo que es "la persona" que se acerca al Diálogo Político. Es por esto que nuestro análisis sistémico de cómo se llega a una ideología extrema y cómo minimizar la posibilidad de caer en ella lo expondremos en un punto aparte.

2.3 Los impulsores del Diálogo Político

Además de las barreras que a nuestro entender son las que están impidiendo el Diálogo Político en la Argentina, y luego de la conversación mantenida con la Lic. Cecilia Di

Lascio, hemos llegado a la conclusión que existen fuertes impulsores que pueden revertir esta situación y ayudar a que el diálogo se imponga como una de las herramientas más útiles para el crecimiento de la sociedad.

A nuestro entender la búsqueda del bien común en la sociedad es el factor más determinante que lleva a los individuos a impulsar el diálogo en todos los estratos sociales.

Es entonces fundamental para nosotros el seguir creyendo e insistiendo que finalmente para los políticos, la política sigue siendo el medio por excelencia para lograr el bien común. Sin esta vocación (real ó aparente), la política sería simplemente una pantalla creada para satisfacer únicamente voluntades y ambiciones personales a costas de toda la sociedad. Por otro lado, debemos tener presente que existen infinidad de aspectos a tener en cuenta para el logro del bienestar de la sociedad. La existencia de necesidades diversas, intereses contrapuestos y prioridades divergentes crean un escenario sistémico muy complejo. Como el individuo puede considerarse como un observador limitado, de acuerdo a lo que explicamos anteriormente, el político entonces debe abrirse y escuchar otros puntos de vista y otras ideas que lleven a la creación del valor necesario para el crecimiento de la sociedad. Este punto a nuestro entender no puede quedar afuera de las justificaciones de por qué se genera el diálogo en la sociedad.

También creemos que si nuestros políticos comienzan a interrelacionarse de manera distinta y a mostrar un accionar mucho mas abierto y colaborativo optando por el diálogo concebido como la construcción de valor conjunto, se podrán obtener resultados antes no pensados para solucionar los problemas de la Sociedad, que puedan mejorar el bienestar de una mayor parte de los ciudadanos, logrando la inclusión de aspectos y puntos de vista antes olvidados. Esto, a nuestro entender, generará un cambio de valoración por parte de la opinión publica del Político que se involucra en el diálogo y del diálogo en sí mismo, identificándolo como una herramienta efectiva para el crecimiento de la sociedad.

Es imprescindible que los integrantes de la sociedad vean incluidos sus intereses en las políticas públicas del Estado, de otro modo comenzarán a manifestarse como actores de veto, obstaculizando el accionar de la clase política, y negando la legitimidad necesaria para garantizar la gobernabilidad. Lo expuesto anteriormente acerca de la gran cantidad de necesidades e intereses en pugna en la sociedad para lograr el bien común, hace que los

actores de veto sean cada vez más numerosos y diversos y que la presión ejercida por ellos de ser escuchados, cada vez más poderosa. Esto, desde nuestra visión, lleva a los políticos a una situación en la cual no tengan otra alternativa que sentarse a dialogar.

Como será fundamental para la vida política de un individuo lograr el mayor nivel de imagen positiva entre los integrantes de la sociedad, esta valoración positiva por parte de la comunidad hará que los políticos argentinos comiencen a darse cuenta de que deberán volcarse al diálogo para lograr subsistir como políticos. Vista de esta manera, la valoración positiva del diálogo por parte de la sociedad es otro de los impulsores que hemos identificado.

2.4 Pensamiento Sistémico y el equilibrio entre Barreras e Impulsores

El pensamiento sistémico es para muchos una nueva forma de observar la realidad que nos rodea. El objetivo de esta disciplina es ver el todo, observar patrones en lugar de momentos instantáneos.

Peter Senge en su libro "La quinta disciplina", expresa que **"***podemos aplicar el Pensamiento Sistémico como modo de entender los asuntos complejos mirando los sistemas en términos de tipos particulares de ciclos. Esto nos ayudará a ver interrelaciones entre partes más que cadenas lineales de causa y efecto y a descubrir los procesos de cambio en lugar de tomar fotografías estáticas". "La clave para ver la realidad sistemáticamente consiste en ver círculos de influencia en vez de líneas rectas.[…]. Cada círculo cuenta una historia. Al seguir los flujos de influencia vemos patrones que se repiten una y otra vez, mejorando o empeorando las situaciones".*

Según Senge, *"las acciones pueden tanto reforzarse como contrarrestarse entre ellas"*. Es decir el pensamiento sistémico, se basa en un concepto de retroalimentación, a partir del cual se aprende a reconocer tipos de estructuras que se repiten una y otra vez.

"Un proceso reforzador está caracterizado por un crecimiento acelerado o un decrecimiento acelerado. Podemos encontrar dos tipos de círculos reforzadores: los viciosos, que son ciclos que se refuerzan en una dirección no deseada, y los virtuosos, donde por el contrario, la acción reforzadora se da en la dirección deseada".

Por otro lado, *"el proceso compensador se caracteriza por buscar la estabilidad o equilibrio del sistema"*.

Combinando estos conceptos, Peter Senge encuentra ciertas configuraciones o Arquetipos naturales. En su libro Senge, describe 8 arquetipos, de los cuáles el que a nuestro entender podemos aplicar para el desarrollo de nuestro trabajo es el de límite al crecimiento. En este arquetipo encontramos representado un proceso que se alimenta de sí mismo produciendo un período de crecimiento o expansión acelerada. Luego este crecimiento se vuelve más lento y puede detenerse o revertirse e iniciar un colapso acelerado. El período de crecimiento es causado por uno o varios procesos de realimentación reforzadora, y la desaceleración surge por un proceso compensador que se pone en funcionamiento cuando el sistema llega a un límite. Este límite puede ser una restricción en los recursos o una reacción externa o interna ante el crecimiento. El colapso acelerado (si ocurre) surge del proceso reforzador que se revierte y genera cada vez más contracción.

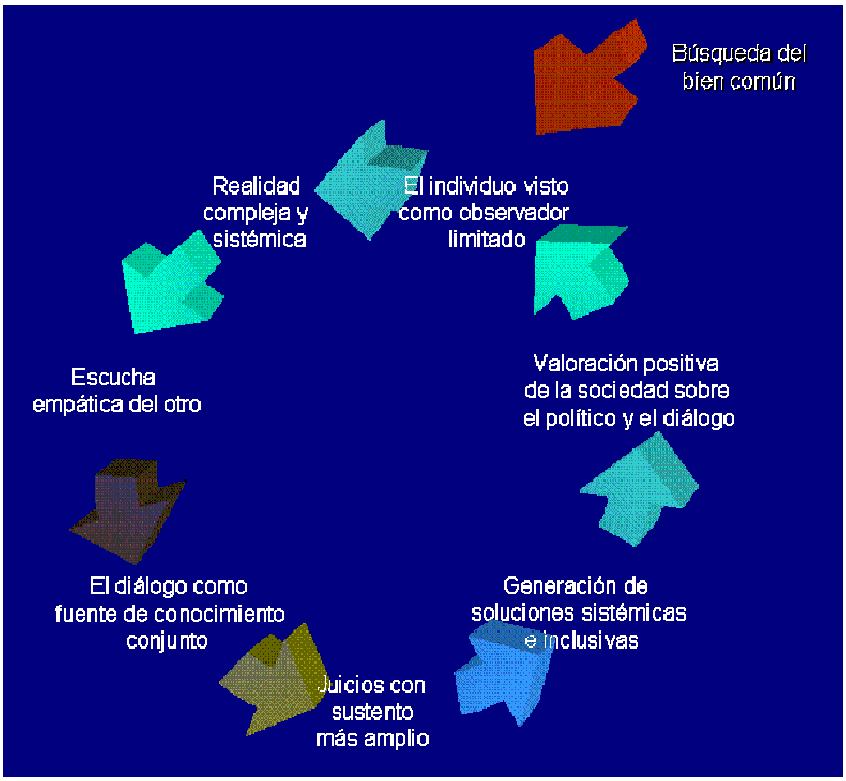
Tomando como base las barreras e impulsores que describimos anteriormente, claramente podemos desarrollar un sistema en el que se evidencia un arquetipo de límite al crecimiento.

Volviendo al Diálogo Político, el proceso reforzador desde el punto de vista de la persona, esta compuesto por cada uno de los impulsores descriptos. Este ciclo origina el envión necesario para que el proceso de diálogo se lleve a cabo de manera fluida, pero encuentra un freno en un ciclo compensador originado por las barreras que lo impiden. Y de esta manera a nuestro entender llegamos a la situación en la que se encuentra el Diálogo Político hoy en día en el sentir de los Políticos de nuestro país.

Primariamente consideramos que el sentimiento originario por el cual el individuo se vuelca a la política es la búsqueda del bien común, pero a medida que desarrolla su carrera comienza a darse cuenta que esta búsqueda no es nada sencilla. Reconoce entonces que existen en la sociedad necesidades diversas, intereses contrapuestos y prioridades divergentes.

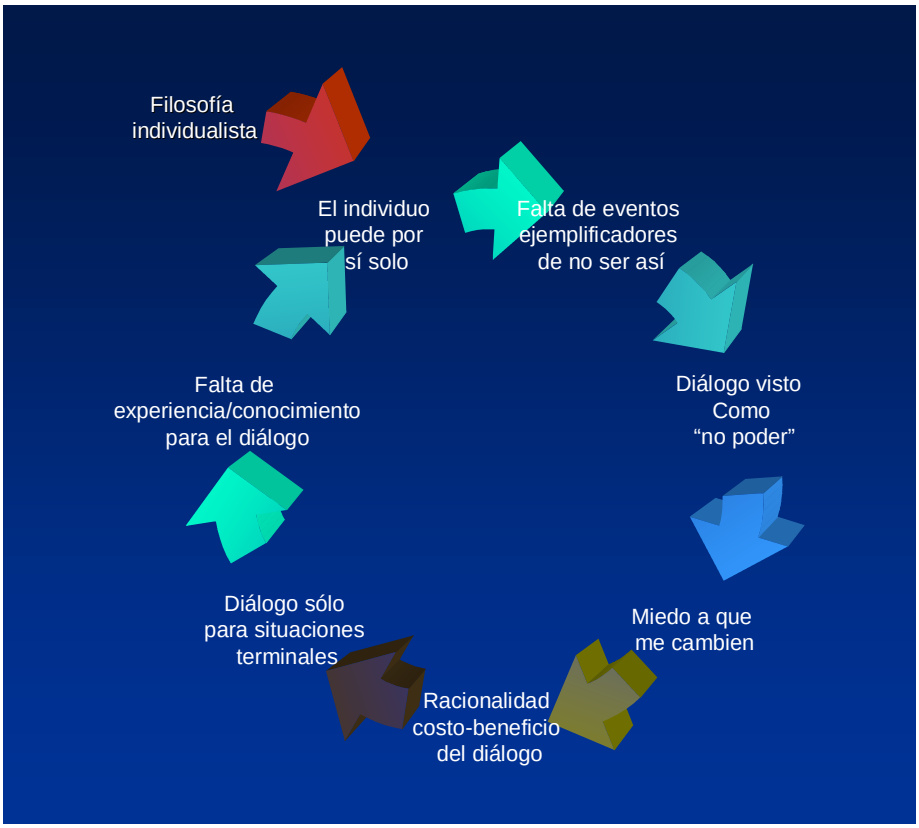
Comienza a reconocerse entonces como un individuo cuyas observaciones de la realidad son limitadas y, aceptando que la misma es compleja y con interacciones sistémicas, no puede alcanzarla sino parcialmente.

El reconocimiento de sus limitaciones por parte del individuo le otorga un modo diferente de apreciar las opiniones del prójimo, y logra la apertura necesaria para el desarrollo de la escucha empática de diferentes ideas y experiencias que aportan elementos importantísimos para la creación de valor conjunto en una sociedad. La escucha empática es uno de los componentes indispensables para la generación del diálogo fecundo entre los individuos, que al verse involucrados en un proceso generativo de ideas conjuntas, comenzarán a ver el diálogo como una fuente de conocimiento de aquello que no logran percibir por sí mismos. Esta construcción conjunta originada en el intercambio y valoración de otras ideas, generará nuevos juicios cuyo sustento más amplio posibilitará el encuentro de soluciones sistémicas que logren grados de inclusión de necesidades e intereses que de otra manera no hubieran podido ser logrados.



Estos resultados superadores, harán que la sociedad comience a ver de otra manera a la clase política y al diálogo como una herramienta verdaderamente eficiente. Esta valoración positiva por parte de la opinión pública será el impulsor definitivo para que el diálogo se instale y continué creciendo.

A través del Ciclo compensador graficado a continuación, queremos mostrar nuestra apreciación acerca de cómo van actuando cada una de las barreras sobre el individuo en un continuo sistémico, contrarrestando el impulso adquirido para el desarrollo del diálogo. La brecha que origina el proceso está dada por la Filosofía individualista de nuestra sociedad, explicada en el punto de barreras filosóficas. Este modo de pensar lleva a los individuos a actuar basados en la creencia de que pueden hacerlo todo por sí mismos, sin apoyarse en los demás.



Por otro lado, no han existido en nuestra sociedad hechos o eventos que hayan evidenciado el empleo del diálogo como herramienta para el consenso y el accionar conjunto, lo que refuerza este modo de pensar. A raíz de lo anterior, nuestra política fue evolucionando con

la creencia de que el diálogo es una muestra de debilidad que hace al político vulnerable frente a sus adversarios. Para evitar ser rechazado o cambiado por sus colegas partidarios, el político evita el diálogo extrapartidario o lo hace de manera confidencial.

El paradigma social actual resultante es una racionalidad costo-beneficio que hace que los individuos sólo estén dispuestos a dialogar cuando entren en juego intereses personales, continuando con el accionar individualista del principio. Esta situación nos lleva a un punto en el cual sólo se acepta el diálogo en circunstancias en las cuales es casi imposible no recurrir a él, es decir como elemento de "ultimo recurso". Momento crítico donde a veces es posible llegar a un acuerdo sólo por la urgencia de la circunstancia y no por un convencimiento de que el diálogo sea una herramienta que lleve a la sociedad a una construcción conjunta. Dicho esto, resulta que la cantidad (afortunada o desafortunadamente) de momentos críticos en las cuáles se recurre a esta última carta sean muy escasos durante la carrera política del individuo, con lo cual, el político termina sin obtener la experiencia para sostener un diálogo adecuado, ni le dedica el tiempo para conocer de qué manera lograrlo.

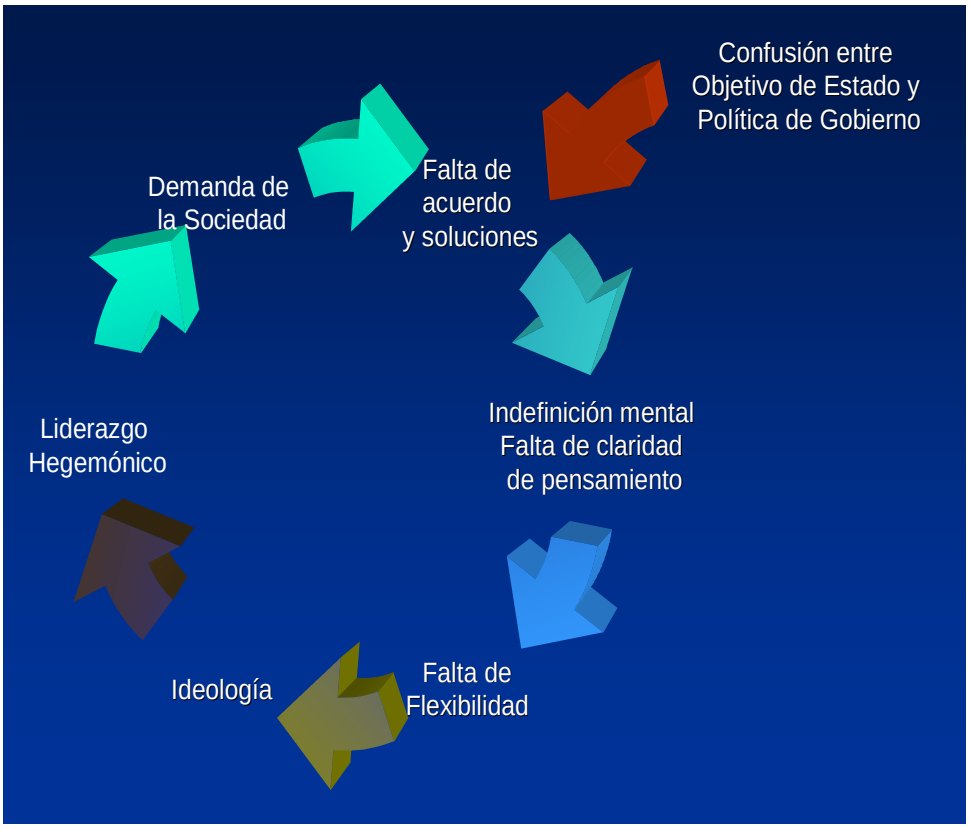
2.5 El ciclo reforzador de la ideología

Dice el Ing. José María Romero Maletti en su libro Lecciones de Dirección empresaria: "*Es de suma importancia estar atentos a no caer en ideologías. Fundamentalmente por los efectos perniciosos que toda ideología produjo y produce a la humanidad, como azote de la misma. Se podría afirmar sin riesgo de exageración que las ideologías (absolutistas) constituyen la causa principal de los problemas de la humanidad. En el campo político ha sido y es causa principal de guerras y genocidios. En el campo social la ideología es causa de incomunicación dentro de las propias familias, entre vecinos, entre ciudadanos nativos y entre estos y extranjeros, entre el gobierno y el pueblo, existiendo manifestaciones de la misma, prácticamente en todo el tejido social. En el campo económico levantan barreras contra el desarrollo o contra el crecimiento que permiten una mejor calidad de vida en la sociedad*".

El lector podrá reflexionar sobre diversas razones por las cuales puede llegarse a caer en las Ideologías, no obstante desde un punto de vista sistémico ofreceremos el siguiente círculo

reforzador dado que compartimos con el Ingeniero Maletti su definición de Ideología como: "*Una idea que quien la expresa la considera una verdad absoluta, porque tiene la convicción que las cosas no pueden ser de otra forma. El conocimiento de los ideólogos les hace poner en la cristalización o defensa de sus ideologías todas sus energías, siendo incapaces de ver, que los medios que emplean para concretar en hechos la ideología que defienden, son muchas veces abusivos*".

A. Confusión entre Objetivo del Estado (fin) y Política Pública (medio): Desde nuestro punto de vista, al no estar difundida, acordada y hasta tal vez conocida la diferencia entre los términos Objetivo del Estado y Política Pública, las personas que deben administrar los Gobiernos desde los diferentes poderes ó quienes sostienen un Diálogo Político no podrán establecer un diálogo adecuado y obtener acuerdos dado que estarán continuamente como hablando en distintos idiomas ó mejor dicho saltando de un tema al otro (entre medios y fines) sin tener demasiada conciencia de esto.



B. Falta de acuerdo en la definición de Políticas Públicas: Si bien ampliaremos la definición de Objetivos, políticas y metas más adelante en este documento, en principio diremos que cuando se pone una política pública (un medio) como un fin en sí misma de manera irreductible e inflexible ante los cambios de contexto (un plan económico por ejemplo) como si fuera ella el Objetivo del estado (darle bienestar a la sociedad), el gobierno que la sostenga estará en nuestra opinión, destinado al fracaso y con él arrastrando a la sociedad hacia un empeoramiento general de las condiciones de vida.

C. Indefinición mental, confusión de propuestos, falta de claridad de pensamiento: Se caerá entonces en un estado de confusión de supuestos y una falta de claridad de pensamientos. Dirá aquel que está apunto de caer en una ideología: "Si antes era válida esta Política Pública ó manera de gobernar y cuando la implementamos dio resultados ¿por qué ahora no? ¿Tendremos alguien que nos está jugando en contra? ¿No estaremos poniendo el mismo énfasis en su aplicación?" dejando de lado la posibilidad que ante un cambio de contexto lo único que debe ser invariable son los Objetivos del Estado y no las Políticas Públicas dado que no tiene mayor conciencia de la diferencia entre los conceptos.

D. Falta de flexibilidad: Llegado a este punto, con un pensamiento poco claro, comenzarán a buscarse culpables y todo aquel que proponga una idea de cambio será juzgado como enemigo de la causa. También frecuentemente puede tomarse todo propuesto como una ofensa personal a quien lidera la aplicación de la Política Pública. La falta de flexibilidad en este punto ya es manifiesta.

E. Caída en Ideología: Finalmente la falta de flexibilidad lleva a no aceptar ninguna idea alternativa y a profundizar el camino, encerrando a las personas en su propia idea casi obsesiva y a defenderla contra cualquier ataque de manera racional ó irracional. Llegando aquí no hay forma alguna de generar un diálogo u obtener acuerdos por fuera de la ideología que devora al individuo, lo que continúa el círculo reforzador.

Antes de continuar nos gustaría introducir algunas aclaraciones acerca del concepto de "ideología": Cuando en este trabajo hablamos de ideología ó de caer en ideología, estamos tratando de reflejar no esa ideología que sostiene convicciones sino de aquella que nos "devora" llevándonos a la intransigencia absoluta.

Apoyándonos en lo que explica Maturana en su libro, podemos decir que la identidad de una persona puede esquematizarse con una parte Organizativa, que es lo que el individuo quiere conservar y no está dispuesto a negociar; y una parte Estructural, que es la parte plástica de la persona y que le permite adaptarse al medio en el que vive que está en permanente cambio.

Una persona que, manteniendo sus convicciones, puede escuchar, pensar y cuestionar las ideas de los otros, pero si le parecen adecuadas adoptarlas y cambiar su punto de vista, diremos que existe un equilibrio en su identidad entre su organización y su estructura interna, esta persona muy probablemente si lo quisiera y tuviera las herramientas adecuadas, podría dialogar constructivamente.

Una persona que no quiere ó tiene nada para conservar, no tiene convicciones ni ideologías para defender ni sostenerse, enfrentada al diálogo aceptará sumisamente cualquier idea que le venga de afuera y no dudará en cambiarla nuevamente tan rápido como se le presente cualquier argumento contrario a la misma. Esta persona no puede sostener un diálogo fructífero.

En el extremo contrario descubrimos a una persona que su identidad está dominantemente formada por su organización interna sin dejar lugar a su estructura no tendrá espacio para su plasticidad. Esta persona no está dispuesta a cambiar nada y si el contexto cambia persiste intransigentemente en su idea sin poder adaptarse al medio. Esta persona tiene una ideología tan fuerte que termina devorándolo, lo hace inflexible y totalmente incapaz de sostener un diálogo. Desde nuestro punto de vista esta persona ha "caído en ideología".

F. Liderazgo hegemónico: Este encierro y ensimismamiento que trae la caída en la ideología y la búsqueda de enemigos internos y externos de "la causa" trae generalmente aparejada desde nuestro punto de vista un estilo de llevar los gobiernos de manera hegemónica y manifestado en mayor o menor grado, una manera dictatorial de llevar adelante un gobierno de espaldas a la Sociedad. Creemos que desafortunadamente ejemplos sobran en los últimos 100 años historia del mundo y de la Argentina.

G. Demanda de la Sociedad: Cuando se lleva un gobierno de espaldas a las necesidades de la Sociedad, tarde ó temprano, de manera más ó menos violenta, la Sociedad comienza a ejercer presión por medio de sus demandas lo que lleva a generar espacios de Diálogo Político con el gobierno actual ó el que lo reemplace que, si no es consciente de la diferencia entre Objetivos del Estado y Políticas de Gobierno, caerá nuevamente en este círculo con mayor ó menor vehemencia.

2.6 Palancas para romper el estado actual

Según lo recomendado por Senge, el camino para romper el estado actual no es el de presionar el proceso reforzador del crecimiento sino eliminar ó debilitar el factor limitativo.

Entonces de acuerdo a lo expuesto en el título inmediato anterior, para quienes escriben, será una palanca importante para ayudar al Diálogo Político definir una base para el acuerdo y distinción sobre qué son los Objetivos del Estado y qué son las Políticas de Gobierno dado que es en mayor ó menor medida una de las causas para caer en la ideología. Esta ideología ciega a su vez será la causa de liderazgos hegemónicos en la que las personas terminan llevando un Gobierno de espaladas a la Sociedad y atentando contra la idea de la Democracia.

No obstante la palanca fundamental para limitar el proceso compensador al Diálogo Político será desde nuestra perspectiva, el encontrar un marco conceptual para las personas que quieren seguir el camino del Diálogo que sostenga sus convicciones de que ésta es la manera de cambiar la realidad política actual.

Es para nosotros el enfoque Ontológico este cambio de paradigma básico y sustento filosófico que permitirá hacerlo y que desarrollaremos de aquí en más.

La mirada ontológica del lenguaje dará un nuevo enfoque a la filosofía individualista cambiando el paradigma en el cual el individuo puede hacerlo por sí solo, por uno en el que la persona es sólo un observador limitado de la realidad y que es necesario su interacción profunda con los demás para poder interpretar una mayor porción de lo que sucede, dando herramientas para poder hacerlo. Al mismo tiempo permite, a través de su estudio y comprensión, inhibir parcialmente la necesidad de tener eventos ejemplificadores sobre la necesidad y utilidad del Diálogo Político, cambiándolos por un convencimiento racional interno de aplicación práctica (aunque de hecho podemos encontrar ejemplos actuales que van de diversos países hasta municipios de nuestro país, como la Comunidad Económica Europea, Corea del Sur, el Municipio de Rawson, etc.).

Invitamos al lector a introducirse en estos conceptos a través de la lectura de los párrafos siguientes.

2.7 Herramientas y habilidades para poder

2.7.1 Competencias y Herramientas Genéricas para el Diálogo

En nuestra investigación hemos encontrado que muchos autores sobre El Diálogo de diversos ámbitos postulan una serie de principios, competencias y herramientas que son importantes utilizar para facilitar su desarrollo.

Entre las competencias y distinciones recomendadas de manera casi universal encontramos:

1) *"Suspender los supuestos"*
2) *Suspender las jerarquías: todos los participantes del diálogo se deben ubicar al mismo nivel jerárquico.*
3) *Los participantes no deben temerle al conflicto: el libre flujo de ideas conflictivas es indispensable para el pensamiento creativo.*
4) *Es necesario que los participantes aporten sus ideas y sus puntos de vista para enriquecer los resultados, para ello deberán hacer un trabajo individual previo.*
5) *En algunos casos puede ser conveniente que exista la presencia de un árbitro que mantenga el contexto durante la sesión de diálogo*

También es coincidente entre los expertos la idea de que en una sesión de diálogo se aprende a pensar en grupo, y el pensar en grupo posibilita la diferenciación individual con alto nivel de interconexión, lo cual permite la coordinación.

Para lograr este pensamiento conjunto la mayoría coincide en la utilización de varias competencias que pueden facilitarle a un grupo la apertura a un proceso de diálogo. Entre ellas podemos citar:

- *Balance entre indagación y defensa: En nuestras conversaciones, conciente ó inconcientemente buscamos exponer o imponer nuestro punto de vista. Es común encontrarnos en una conversación donde una persona aboga por su posición, otra responde, y la primera simplemente aboga más. El objetivo más bien debería ser profundizar en las ideas individuales y seguir el flujo de sentido que emerge. Para ello pensamos que se debería tratar de hacer un balance en nuestra conversación diaria, donde descubriremos que normalmente la mayor parte de lo que decimos en cualquier interacción trata de defender algún punto, y rara vez buscamos ver el punto de vista de los demás. La indagación implica preguntar interesándonos*

realmente en obtener y oír la respuesta de la otra persona, y de esta manera, le estamos comunicando que nos importa su punto de vista, sus sentimientos o que valoramos sus conocimientos. Esto predispondrá a las personas participantes de la conversación de otra manera, apoyando la interacción en la credibilidad, respeto y confianza mutua.

- *Escalera de inferencia: la inferencia es un proceso normal de los seres humanos, todos hacemos inferencias de los hechos que observamos. Pero es necesario distinguir entre los hechos verdaderos y nuestras inferencias sobre ellos. Ha menudo olvidamos que ellas son producto de nuestro pensamiento y las tomamos como hechos reales, construyendo sobre ellas otras inferencias que nos alejan cada vez más de la realidad. Profundizaremos sobre esta herramienta más adelante.*
- *Áreas de comunicación: Algunos autores manifiestan que cuando nos comunicamos, lo hacemos en términos de alguna de las siguientes áreas:*
    a) *Afecto – Búsqueda de lo bello: ¿Cómo nos sentimos?*
    b) *Poder – Búsqueda de lo bueno: ¿Cómo lo logramos?*
    c) *Significado – Búsqueda de lo verdadero: ¿Por qué estamos haciendo esto?*

  Cada persona tendrá distintas prioridades con respecto a estas áreas. Cada una de ellas afectará o interesará de manera distinta a una persona, y esto dependerá de la persona en sí y de la situación particular que se está tratando. Es importante al comenzar el proceso de diálogo estar conscientes de cual es el área en la que nos estamos comunicando y cuál es el área en la que se comunican el resto de los interlocutores, ya que si el diálogo se desarrolla en canales distintos, esto dificultará la comunicación. Por otro lado, es conveniente explorar las tres áreas durante el proceso, lo que le dará una perspectiva completa al tema desarrollado. Ampliaremos un poco el tema cuando hablemos de Inteligencia Emocional más adelante en este capítulo.
- *Paradigmas sistémicos: En un proceso de diálogo cada una de las personas que participan pueden tomar distintas posiciones:*
    a) *Abierta: Posición democrática y participativa. Busca la adaptación por medio de la participación.*
    b) *Cerrada: Posición de jerarquía y control que busca la estabilidad.*

c) *Aleatoria: Posición creativa que busca la exploración por medio de la improvisación.*

Los defensores de esta técnica, recomiendan que durante el proceso de diálogo, estén representadas cada una de estas posiciones e inclusive que una misma persona no se mantenga permanentemente en una posición, ya que esto ocasionaría el no llegar a nada en concreto, o por el contrario, quedarse atrapados en un punto y no poder salir de él.

2.7.2 Competencias y Herramientas Ontológicas para el Diálogo

Evolucionado el desarrollo a este punto, quisiéramos dar un contexto relacional y temporal a las distintas herramientas y habilidades necesarias para el Diálogo Político. Nos basaremos entonces en un desarrollo conjunto realizado con el Ent. Ignacio Bossi el cual exponemos en el gráfico siguiente y expondremos los principales puntos a continuación.

Recomendamos entonces a aquellos que quieran profundizar sobre la comprensión de cada herramienta en sí misma, que se remitan al libro mencionado de Ignacio Bossi “El poder de la subjetividad”.

Respecto de este desarrollo, podemos decir que el Diálogo puede pasar por distintas etapas mientas se desarrolla, teniendo etapas en el cual es de alta calidad y los resultados son posible y otras etapas en las cuales el diálogo se estanca y las soluciones y consensos parecen inalcanzables. En cada etapa es necesario aplicar distintas herramientas y disponer de distintas competencias entre los participantes como pude observarse en el gráfico, no obstante existen competencias de base comunes a todo el proceso y que deben sí ó sí manejarse adecuadamente para que el Diálogo sea posible.

Dicho esto, en este esquema que proponemos, consideramos fundacional que exista entre los participantes un juicio de confianza mutua entre partes, sin la misma es imposible el diálogo como lo expusimos cuando hablamos de Diálogos apreciativos y como reforzaremos más adelante cuando desarrollemos el tema de las competencias emocionales.

La inteligencia emocional misma (como competencia emocional) es otro requisito de base para las personas que participan en un Diálogo Político y dará sustento a toda conversación dado que, además de la confianza, durante el proceso de diálogo se atraviesa por diversas emociones y que la persona tenga conciencia sobre sus propias emociones y cómo las mismas le abren ó cierran posibilidades la ayudará a tener un mejor resultado del Diálogo.

Las otras dos herramientas de base que planteamos son la Flexibilidad y la comunicación a través de la Corporalidad.

Creemos que quien no sea competente respecto a su flexibilidad táctica y estratégica no podrá nunca evolucionar hacia un Diálogo Político en el que obtenga los resultados que busca, dedicaremos un apartado entero para justificar nuestro juicio.

Por otro lado quien no maneje la comunicación a través de su cuerpo perderá una parte muy importante de todo lo que trata de comunicar y todo lo que le tratan de comunicar, con lo que será casi como una persona que no habla bien un idioma y entiende sólo partes y trate de negociar con sólo ese entendimiento. Hablar perfectamente el idioma en que se tratan de comunicar las partes (ó tener un intérprete) es a nuestro entender algo que difícilmente se pueda negar como fundamental para el Diálogo Político y es por eso que ahondamos más adelante en esto.

En la línea temporal encontraremos varias competencias, herramientas y distinciones que presentamos como genéricas y otras que abordaremos más adelante, no obstante encontramos en el gráfico que en un primer momento del Diálogo Político es muy importante el concensuar las reglas a las cuales se ceñirán los participantes al dialogar (tiempos de exposiciones, no interrupciones, espacios para preguntas, intermedios, presencia y asistencia, etc.) y la aceptación de un Moderador ó Facilitador que vele por el cumplimiento de las mismas. Suele suceder que estas reglas son observadas con mayor frecuencia en el indicio del Diálogo y a medida que los participantes se adecuan a respetarlas y la capacidad de dialogar del grupo madura, la figura del Moderador se diluye y termina no siendo necesaria.

De la misma manera pero en el cierre del Diálogo Político, encontramos la Herramienta de Evaluación de la mesa de Diálogo y sus resultados. Personalmente encontramos en esta herramienta un arma fundamental para la mejora a largo plazo del Diálogo Político, sin la misma no podremos aprender del Diálogo realizado y no podremos decir que tenemos experiencia en el Diálogo Político, siempre será un volver a empezar sin construcción anterior sobre la cual basarnos. Ante la importancia de sostener y crecer el esfuerzo de las personas que quieren recrear un ambiente en el cual el Diálogo Político sea la herramienta para el desarrollo de las instituciones de nuestro país, es que dedicamos un apartado especial en la introducción al uso de esta herramienta.

Llegado a este punto continuaremos profundizando sobre aquellas competencias y herramientas que creemos que son totalmente necesarias e ineludibles para un Diálogo Político adecuado (especialmente las que deben sustentar el Diálogo Político), para lo que

invitamos a tener en cuenta el esquema presentado al leer cada descripción para tener una mejor idea de la coordinación del conjunto.

Para la presentación de estos temas nos basaremos en el libro próximo a publicarse del Ent. Ignacio Bossi, quien es un referente del Coaching Ontológico en Argentina y Sudamérica, no obstante a todos aquellos que quieran profundizar en estos conceptos recomendamos remitirse al libro de Bossi antedicho ó a la bibliografía de Maturana.

2.7.2.1 La Flexibilidad

Bossi explica en su libro su punto de vista fundamentando la idea que existe una fuerte coherencia entre los resultados que obtenemos en las mesas negociadoras (nosotros diremos en los espacios de Diálogo Político) y quienes estuvimos siendo en la misma (las acciones que acometimos y cómo entendimos o percibimos la misma). Es por eso que presenta un modelo conceptual sobre lo que él llama **"Mi fábrica de resultados", basada en dos niveles de flexibilidad: (1) Flexibilidad Táctica (para adaptaciones temporales); (2) Flexibilidad Estructural (adaptación a cambios de mayor permanencia).**

El punto que Bossi considera importante sobre la flexibilidad es que, quien dialoga **"tenga disponible" conversacional, emocional y corporalmente, la posibilidad de girar/cambiar si así lo quisiera, es decir la disposición o competencia para flexibilizarse si se diera cuenta (juzgara) que para el contexto esta es su mejor opción.**

Según Bossi las causas de la falta de flexibilidad podría encontrarse en:

- *Nuestra educación nos ha invitado mayormente a mirar afuera cuando hay un resultado que no nos satisface, y solemos llamarle "problema" como si fuera algo externo a nosotros que esta "allá afuera".*

  Esto nos ha sacado del centro del juego y nos ha invitado pensar que "somos de una manera", el problema esta afuera y es el afuera el que hay que arreglar o cambiar. A esto le llama la rigidez inconsciente, es una rigidez cultural que nos dice que no tenemos nada que ver con el asunto.

- *Dada la cantidad y la velocidad del cambio que estamos viviendo, la experiencia ha reducido su importancia en el desempeño de las personas que trabajan en organizaciones y esta siendo cada vez más compensada, y en algunos mercados, hasta superada, por la necesidad de nuevos aprendizajes. En este sentido*

la experiencia puede convertirse en un obstáculo para la flexibilidad para el Diálogo de la persona.

"La mejor definición de locura que conozco es tratar de lograr resultados distintos, haciendo siempre lo mismo." A. Einstein

- *Como tercera causa posible aparece la emocionalidad del miedo, que hemos heredado del antiguo paradigma del "mando y control"*, tal vez como consecuencia de las Dictaduras Militares por las que hemos atravesado. *En nuestros días aparece un nuevo enemigo: la no innovación. Así para que los cambios ocurran, el contexto adecuado para desarrollar la flexibilidad es el de la emocionalidad de la confianza.* Profundizaremos sobre este concepto cuando hablemos de Inteligencia Emocional.
- *Finalmente nuestro cuerpo de adultos tiene también su memoria corporal o, dicho de otra manera sus tendencias recurrentes. Nuestro cuerpo, nuestras emociones y las conversaciones que tenemos en la mesa "viven en una cierta coherencia", es decir que los tres dominios se predisponen mutuamente, cuando uno de los tres se mueve en una dirección o tendencia, los otros dos tienden a acompañarlo.* Diremos entonces que una predisposición corporal rígida arrastrará hacia la rigidez a nuestras conversaciones.

2.7.2.1.1 La fábrica de Resultados

Dice Bossi: *"Todo aquel resultado para el cual necesitamos la participación de otra persona a la cual no podemos forzar u obligar, requiere de algún espacio de negociación"* ó diálogo agregaremos nosotros.

Para obtener resultados Bossi propone tres tipos de flexibilidad*: Flexibilizarse temporalmente (cambiando lo que hago o pienso en forma situacional), cambiar por pedido o exigencia de una autoridad (el cambio suele desaparecer cuando cae la obligación) o Auto-Transformarse (implica una decisión personal de cambio, que modifica el actuar o el pensar en forma estructural, es decir de una manera más profunda y permanente).*

A partir de allí desarrolla el siguiente modelo explicativo de los distintos niveles de flexibilidad:

El Ent. Bossi propone a partir de esto que, *para capturar mayor poder en la negociación (es decir, ser más poderoso para conseguir resultados), a la hora de explicar y explicarte los resultados (positivos o negativos), quien dialoga se enfoque en su fábrica, ó mejor dicho: La Flexibilización de su fábrica.*

Bossi explica que la flexibilización de cada nivel de la fábrica de resultados se puede adquirir mediante el aprendizaje de manera de *desarrollar la habilidad para cuestionar y soltar las formas de "hacer y pensar" nuestro trabajo que nos tornan inefectivos. Nada más, ni nada menos: Cuestionar, Soltar, Saltar y Alcanzar. La flexibilidad se adquiere luego de haber transitado varios procesos de modificación de tu fábrica y por tanto de estar conciente de la misma.*

Estos aprendizajes Bossi los divide en:

Respecto de la persona

1. *Modificar Acciones tácticamente en el momento de la mesa. Le llamaremos adaptación del negociador.*
2. *Modificar Estructuralmente Hábitos o Conductas recurrentes Inefectivas. Lo cual implicará cambios en los comportamientos luego observables en la mesa. Le llamaremos cambio de hábitos*
3. *Modificar Perspectivas Tácticamente: maneras de pensar relacionadas el tema en cuestión. Le llamaremos cambio de puntos de vista ú opinión*
4. *Modificar Estructuralmente ciertas Creencias o Prejuicios. También te llamaremos la transformación (o cambio profundo) del Observador.*

Respecto al Contexto Externo

5. *Modificar o influir en la modificación del Contexto o de las influencias externas del resultado. Es decir todo lo que esta afuera del control del individuo: el comportamiento de la contraparte, la relación, la emocionalidad, la influencia de la organización, el impacto de los factores externos. Pese a que estamos hablando de influencias externas, vemos el cambio de la persona como la palanca que modifica el sistema o contexto externo.*

Como cierre daremos ejemplos sobre actitudes que a nuestro juicio son reflejo de falta de flexibilidad y que Bossi enumera como “Enemigos de la Flexibilidad”

Ejemplos de falta de flexibilidad Estructural (previos al diálogo):

- *Incapacidad o miedo a decir "No sé". No reconozco (por ejemplo ante otros) que necesito aprender*
- *Considero que los resultados negativos de las mesas en las que participo son el producto del accionar o la culpa de otro*
- *Creer que dado como “soy” no puedo cambiar mis comportamientos*
- *No le doy autoridad a nadie para que me enseñe o me ayude a cambiar*
- *Tengo adicción a las respuestas que ya tengo (no puedo quedarme con nuevas preguntas sin tener la respuesta correcta).*
- *Tengo dificultadas para soltar mis hábitos y modificarlos*
- *Me expreso como si tuviera la Verdad sobre lo que veo*
- *Confundir que tener conocimientos (estar informado) es igual a Saber Hacer (tener capacidad para producir resultados en un determinado dominio)*
- *En las reuniones en las que participo, no expongo mis razones cuando estas son diferentes a los del resto o a los de la autoridad*

Ejemplos de falta de flexibilidad Táctica (durante el diálogo):

- *Frente a estancamientos, me pongo tenso y nervioso, no puedo salirme de mi posición*
- *Me cuesta escuchar nuevas interpretaciones y cambiar las previas. Quiero tener “todo claro, todo el tiempo”.*
- *En vivo no puedo ser creativo (no se me ocurren nuevas ideas en el momento)*
- *Mi contraparte no quiere moverse de su posición y eso nos paraliza*
- *Tiendo a repetir comportamientos que antes no me funcionaron*

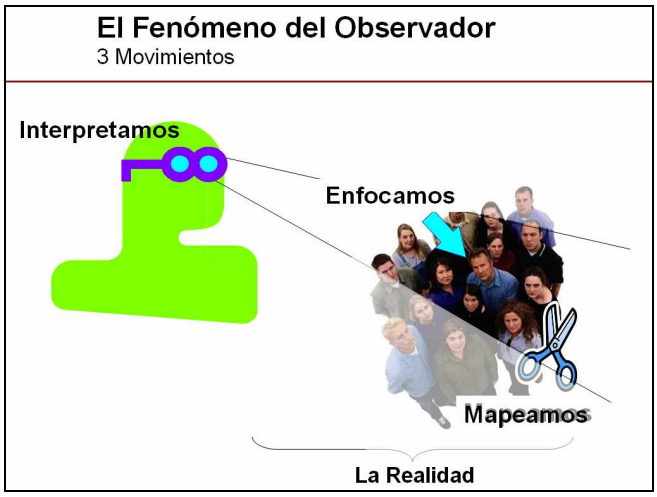
2.7.2.2 Subjetividad consciente

Un tema fundamental a la hora de sostener el Diálogo Político y que modificará radicalmente nuestra forma de participar en el mismo es el de la objetividad ó subjetividad de lo dicho, es decir que necesitamos estar concientes si durante el transcurso de cualquier

conversación, las partes expresan mayormente hechos ú opiniones sobre el tema en cuestión. Para abordar el tema dice: **"Principalmente yo diría, opiniones. Las opiniones son muy importantes porque orientan las acciones en el futuro...la mayoría de los conflictos están basados en la existencia de opiniones encontradas"** y como las opiniones surgen de nuestra interpretación de los hechos, no pueden ser más que subjetivas. En su libro *Ontología del Lenguaje*, Rafael Echeverría nos propone uno de los principios ontológicos: *"No sabemos cómo las cosas son. Sólo sabemos cómo las observamos o cómo las interpretamos. Vivimos en mundos interpretativos"*.

Bossi fundamenta este argumento diciendo en su libro: *Toda persona tiene un acceso restringido a los eventos que suceden tanto en su interior como en su exterior y además, su manera de interpretarlos modifica en distintos grados los mismos. El ser humano necesita simplificar e interpretar la realidad para poder operar sobre la misma. Para realizar dichas operaciones tiene que hacer juicios sobre qué es relevante y qué no lo es; qué es lo que debería ser y qué no, etc. Algunos de esos procesos son conscientes y otros funcionan como mecanismos más transparentes que realizan ciertas supresiones, distorsiones o generalizaciones en forma automática. La cultura y las obviedades (juicios automáticos) en las que vivimos configuran estos mecanismos inconscientes. Lo primero a tener en cuenta es que, lo que el negociador observa NO ES LA REALIDAD, sino el MAPA que ha elaborado sobre "la realidad"*.

Desde una perspectiva útil a los efectos de del diálogo tomaremos la propuesta de Bossi que dice: *propongo que lo que el individuo observa, está constituido por tres movimientos que se intercalan sucesivamente: Mapear, Enfocar e Interpretar.*



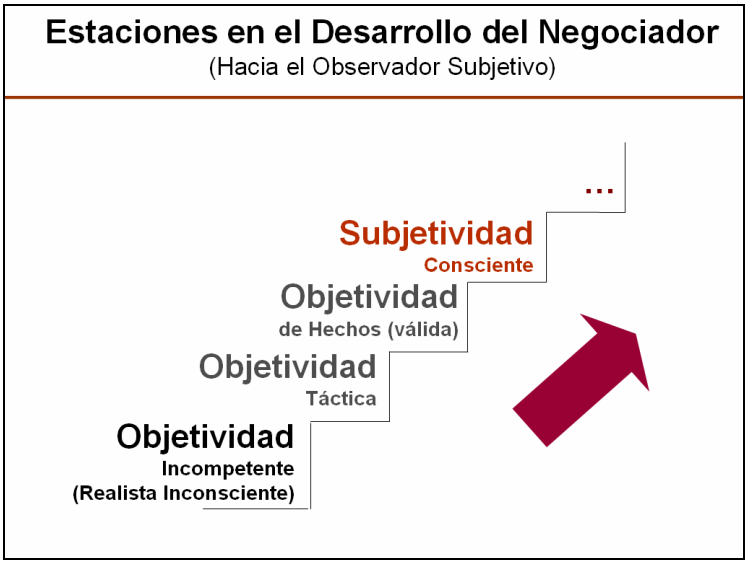
Como muestra el gráfico, el fenómeno del observador (lo que el negociador observa) tiene que ver con la conjugación resultante de estos tres fenómenos/movimientos que le filtran la realidad al negociador (la modifican).

Mapeamos: Nuestros sistemas perceptivos se relacionan con millones de datos y estímulos que le presentan la realidad, pero nuestro sistema representativo sólo puede procesar unos cuantos miles de datos. Los datos captados son almacenados en forma asociada, en mapas que ya tenemos (confirmando los mismos), o en mapas nuevos (cuando armamos nuevas categorías).
Enfocamos: Nuestra percepción recortada y ordenada (mapeada por categorías) se convierte en "selectiva" cuando creamos focos de atención que solemos llamar preocupaciones, inquietudes o compromisos. El ser humano en general y quien va a un Diálogo Político en particular, tienen intereses que quieren cubrir y por tanto eligen (de la realidad que pueden captar) aquello que creen les será útil a los efectos de satisfacer sus inquietudes.
Interpretamos: No sólo estamos teñidos por nuestras emociones, sino que estamos también condicionados por nuestra historia personal, lo cual se traduce en los juicios que hacemos o los que tenemos en forma inconsciente (los prejuicios o creencias culturales). Los juicios son actos del habla que se basan en el pasado, se expresan en el presente como forma de orientarnos hacia el futuro. Estos juicios que hacemos o tenemos también distorsionan lo que vemos, pero no podemos quitárnoslos de encima, los necesitamos para vivir: por ejemplo, para elegir entre dos opciones tenemos que hacer un juicio.

Según lo expuesto por Bossi *los tres movimientos propuestos están integrados y aunque suceden en automático. Cuando escuches durante el Diálogo Político que alguien te habla de la verdad sobre un asunto, recuerda que solo esta expresando el mapa que esta usando, o es el mapa, como prejuicio, que esta usando quien dialoga contigo. Lo que ves u observas NO ES LA REALIDAD, sino lo que tus narrativas o mapas lingüísticos te permiten ver. Ni más ni menos.*

Cuando en algún aspecto, dos o más personas coincidan en su observación, no diremos que en tal caso tienen acceso a la realidad sino que están observando lo mismo. O dicho de otro modo: tienen un consenso sobre el mapa que están usando para describir el territorio, los puntos más relevantes sobre los cuales enfocarse y cómo entender (interpretar) los mismos.

Para cerrar el tema, tenemos que tener en cuenta que en las mesas de diálogo no vamos a encontrar uniformidad en la conciencia y gestión de este par Objetividad-Subjetividad, y/o uso de sus competencias lingüísticas con lo cual Bossi propone un gráfico explicativo de las distintas etapas de maduración de estas competencias:



<u>Objetividad Incompetente (o Realismo Inconsciente):</u> Cuando la persona vive inconscientemente sus juicios como hechos (también se les suelen llamar prejuicios), los colapsa porque vive sus creencias como verdades objetivas. Creemos que todos los seres humanos tenemos una serie de creencias estacionadas en este nivel, que no miramos o ni siquiera sabemos que vivimos en ellas.

<u>Objetividad Táctica</u>: Cuando la persona presenta sus juicios como hechos, a sabiendas que son opiniones discutibles, buscando manipular la situación. Dos corrientes éticas han dado respuesta a esta elección de disfrazar una opinión como hecho. Los pragmáticos, quienes sostienen que mientras el fin sea correcto el negociador puede hacerlo como un medio.

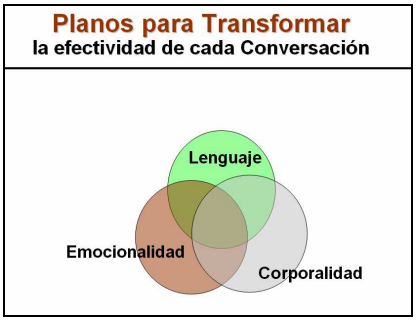
<u>Objetividad de Hechos (válida):</u> Cuando el argumentador se expresa presentando hechos verdaderos y relevantes al tema en discusión. Decimos que este es el espacio de la objetividad.

<u>Subjetividad Consciente:</u> Cuando la persona se apropia de sus juicios y los presenta como tales. Además si son negativos, les pone temporalidad. Por ejemplo: "Creo, por lo que he vivido hasta aquí, que mis principales contra-partes no conocen aún esta perspectiva de la negociación".

2.7.2.3 Escuchatoria y Oratoria

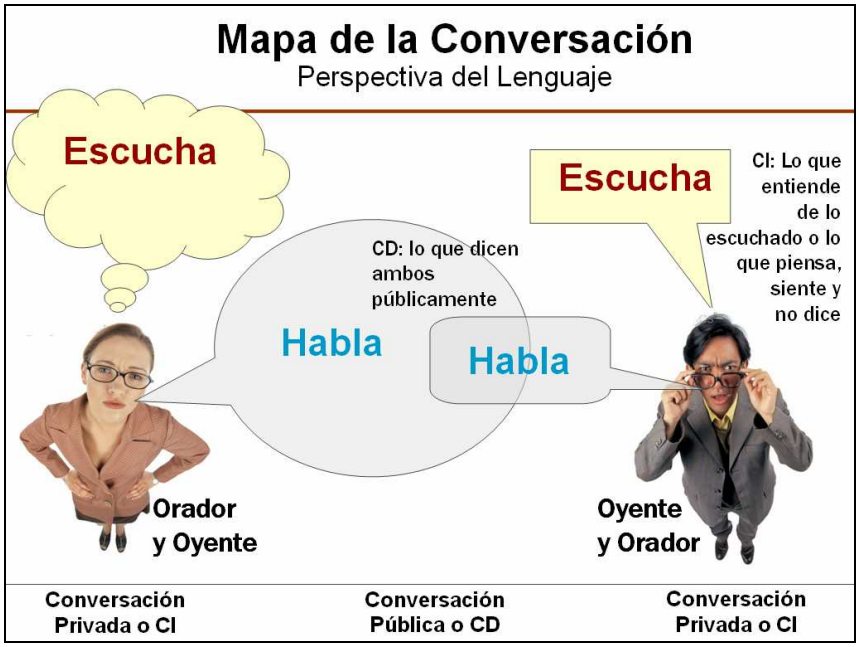
Todo espacio conversacional y en nuestro caso el Diálogo Político, es una danza donde aparecen dos movimientos: el hablar y el escuchar.

Desde el punto de vista Ontológico, desarrollado por Bossi en su libro; *cada conversación (tanto las públicas como las privadas) contiene tres planos: El lenguaje involucrado en la conversación, las emociones que acompañan la danza conversacional y la corporalidad en la que suceden dichas conversaciones.*



Por lo general, dichos planos viven en coherencia, es decir están alineados. Dado que son un sistema integrado, cada uno tiene el poder de afectar o predisponer a los otros dos en una determinada dirección. Es por ello que Bossi invita a que los consideraremos como "diferentes palancas" a la hora de pensar en intervenir en tu calidad conversacional.

Dice Bossi: **Tus conversaciones están compuestas por dos movimientos elementales: Hablar y Escuchar. Mejorar tu productividad conversacional, desde la perspectiva del lenguaje, implica mejorar en cada una de estas dos actividades constitutivas.**



Asimismo podemos decir que, como proponen Peter Senge y Fredy Kofman:*"…al mismo tiempo existen dos tipos de conversaciones: las conversaciones públicas o conversaciones de Columna Derecha (CD) y a las privadas o conversaciones de Columna Izquierda (CI)".*

El Diálogo Político ocurre en el marco de la comunicación humana, toda comunicación sea verbal o no verbal (un gesto, un cartel publicitario o una melodía) esta compuesta necesariamente por conversaciones públicas y privadas que ocurren entre las personas que participan de la comunicación. Por lo tanto no podemos prescindir de ellas.

Compartimos con el Ent. Bossi su sorpresa cuando dice: **"…acordando muchos sobre este eje hablar-escuchar para sostener un Diálogo, existan en el mercado de capacitación de escuelas de negocios o de empresas sólo cursos de *oratoria* (por eso no ahondaremos sobre el tema) y no existan cursos de "escuchatoria". ¿Contribuirá esto a la no proliferación del Diálogo Político?"**

No sabe hablar quien no sabe callar. Pitágoras

Es probable que todos los lectores ya hubieran tenido que afrontar inconvenientes durante una conversación porque lo que se escuchó fue diferente a lo que aparentemente se dijo. Esto muchas veces se debe a las brechas no gestionadas que aparecen entre el hablar del orador y el escuchar del oyente.

Dice Bossi: *Escuchar es un fenómeno/proceso mucho más complejo que la simple recepción del mensaje de un emisor a un receptor y requiere de competencias que pueden agruparse en tres bloques o etapas:*

2.7.2.3.1 Bloque 1: Reconocer las consecuencias de la brecha

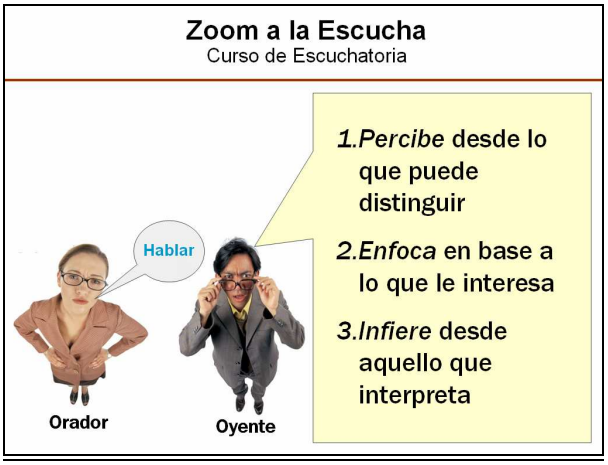
A pesar del planteo del modelo tradicional de comunicación, el hablar "bien" no garantiza el escuchar bien de la otra parte. Existen potencialmente brechas, de la cuál orador y/o oyente necesitan hacerse cargo. Escuchar Efectivamente implica reducir esa brecha.

Culturalmente en una relación se espera que la responsabilidad sea 50/50, desde la perspectiva de Bossi: **"…cada uno de las personas que dialogan es responsable al 100% de gestionar las brechas, ya sea como orador o como oyente"**. *Cien por ciento implica hacerse cargo de las brechas con independencia de lo que el otro haga (tu contra-parte). De este modo, contamos con "dos maneras" de hacernos cargo del fenómeno de la escucha en la mesa:*

- *Cuando hablas, **chequear** con el otro, ¿qué entendió de lo que expresaste?*
- *Cuando escuchas, **compartir** con tu interlocutor, ¿qué es lo que entendiste?*

2.7.2.3.2 Bloque 2: Comprender el Proceso de la Escucha

*Haciendo un zoom al proceso que ocurre casi en automático, cuando escuchamos nos encontramos con 3 movimientos involucrados: 1) **Percibimos** el mundo desde las distinciones y categorías lingüísticas que poseemos, 2) Nos **Enfocarnos** en alguno de los intereses presentes en la mesa, el propio o el de la contraparte y finalmente 3) **Hacemos Inferencias** de acuerdo a los juicios previos que asociamos a la situación.*



2.7.2.3.2.1 Percibimos

Dos factores condicionan lo que percibimos. Por un lado, nuestra estructura biológica que nos permite percibir a través de los sentidos integrando a lo auditivo nuestros otros sentidos. Por otro lado, los seres humanos poseemos una serie de categorías lingüísticas

desde las que podemos hacer distinciones y completar el proceso de "crear percepciones". Percibimos desde las distinciones lingüísticas que podemos hacer dada nuestra historia y conocimientos actuales.

2.7.2.3.2.2 Enfocamos

Los seres humanos conversamos como medio de hacernos cargo de nuestros intereses e inquietudes. Cada parte llega a la mesa con una serie de intereses a resolver, por tanto en Diálogo Político hay al menos dos grupos de intereses: los de la persona que esta siendo oradora y los de la persona que esta de oyente en cada momento de la conversación.

Así cuando escucha, el oyente puede direccionar su escucha hacia alguno de estos posibles focos:

- *En tus intereses (los del oyente). Le llamaremos Escucha Dirigida: Es la escucha que conecta todo lo que dice el orador con mi mapa de intereses.*
- *En los intereses de tu orador (es decir de tu contra-parte). Le llamaremos Escucha Empática: Dado el desafío que representa, este tipo de escucha es la que menos se observa en la mesa de diálogo y probablemente la más útil para generar valor o resolver un conflicto.*
- *Sin atención en la conversación actual. Escucha Ausente: La persona finge su atención mientras piensa o se enfoca en otro tema diferente a lo que se esta conversando.*
- *Todo lo que escucho es previo al decir del orador. Escucha Prejuiciosa: Cuando el negociador escucha desde sus "pre-juicios" u opiniones previas a la conversación. Le da poca o ninguna oportunidad a lo que dice el orador en el presente porque ya tiene una idea previa del tema, por lo tanto, lo que interpreta de lo que está diciendo el orador se basa en un conocimiento histórico que automáticamente deja sin oportunidad de interpretar algo nuevo o distinto.* En base a nuestra observación, este tipo de escucha y la dirigida son las más frecuentes en los Diálogos Políticos actuales.

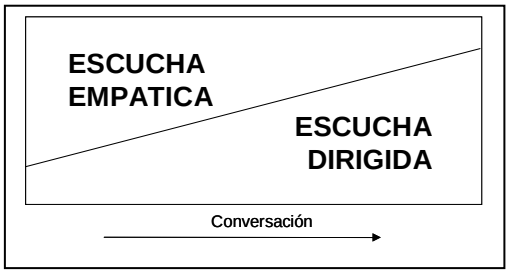
2.7.2.3.2.3 Interpretamos

Esta tercera actividad en el proceso de la escucha se hace cargo de uno de los principales principios de la propuesta ontológica: No sabemos cómo las cosas son. Sólo sabemos cómo las observamos o cómo las interpretamos. Vivimos en mundos interpretativos.

2.7.2.3.3 Bloque 3: Intervenir en la Mesa desde la Escucha

Algunas recomendaciones para intervenir en la escucha durante el Diálogo:

- *Antes de Comenzar a dialogar: Reflexiona con tu contra-parte del poder destructivo de las brechas en el proceso conversacional*
- *Durante la conversación:*
  - *antes de que saques conclusiones, indaga para profundizar en la comprensión de las inquietudes de la contra-parte. Esto se logra por medio de la escucha empática.*
  - *Equilibra tus formas de escuchar. No te quedes siempre en la escucha dirigida, un esquema como el siguiente suele ser efectivo:*

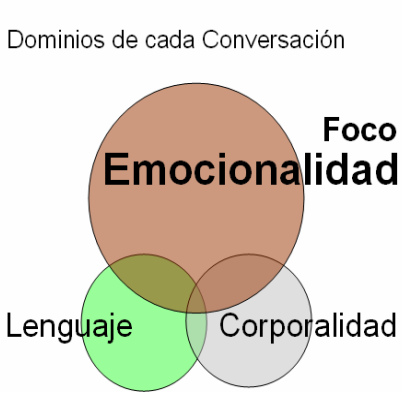


  - *En términos generales, en un comienzo de la conversación, conviene tener mas escucha empática para generar contexto y reconocer las inquietudes de la persona que te esta hablando, para después enfocarte en una escucha dirigida hacia tus propios objetivos.*
  - *Negocia las Escuchas. La escucha empática también es susceptible de ser negociada, es decir, que puedas invitar a tu contraparte a que incorpore este comportamiento a su juego a cambio de que tu también lo escuches empáticamente.*

2.7.2.4 Emocionalidad y Gestión de Conflictos

Como dice Bossi: "**la mayor parte del tiempo estos tres dominios están alineados, es decir viven en coherencia"**.

En ocasiones uno de ellos, a veces sin voluntad conciente, toma una nueva dirección, por ejemplo aparece un enojo.



Aparecido el mismo, éste predispone a los otros dominios en la misma dirección buscando una nueva estación de coherencia (estación enojo). De modo tal que cada uno de estos dominios puede ser capaz de predisponer a los otros en una dirección determinada. Luego de un tiempo alguno de ellos suele invitar a los otros a "la estación" más recurrente.

Para el adecuado Diálogo Político debemos estar concientes de cómo las emociones predisponen las conversaciones en la mesa negociadora y poder intervenir en ellas puntualmente frente a su aparición o preventivamente en su proceso de fabricación, de forma tal de evocar aquellas que generen un contexto de posibilidad para aquello que se quiere lograr.

Laura Isanta especialista en diálogos apreciativos opina al respecto que**: "No puede existir el diálogo si alguna de las partes no tiene una emocionalidad positiva respecto del mismo, es por eso que el manejo de las emociones precede, fundamenta y domina el diálogo. En los talleres de Diálogos apreciativos primeramente se trata de evocar una emocionalidad (un juicio) de confianza entre las partes y sobre el resultado potencial del Diálogo, para eso se busca que las partes cuenten experiencias anteriores donde el Diálogo entre los participantes haya arrojado resultados positivos para ambos".**

Volviendo sobre la propuesta de Bossi, la misma tiene dos partes: la primera en relación a comprender las emociones y la segunda en relación a poder intervenir frente a su aparición. Desarrolla la primera parte en 4 pasos:

- *Paso 1* *Darnos cuenta qué paradigmas culturales o creencias individuales tenemos y/o vivimos respecto de las emociones.*
- *Paso 2* *Adquirir y/o ampliar un vocabulario emocional*
- *Paso 3* *Comprender las fases del Proceso Emocional*
- *Paso 4* *Realizar un trabajo de auto-conocimiento de los hábitos post-emocionales actuales, para saber como reaccionas*

La segunda parte implica tres pasos adicionales:

- *Paso 5* *Intervenir en las posibilidades de corto plazo del Proceso Emocional*

Paso 6 *Intervenir en la "fábrica emocional" (estructura interpretativa-generativa de las emociones)*

Paso 7 *Intervenir en el contexto emocional de la mesa negociadora*

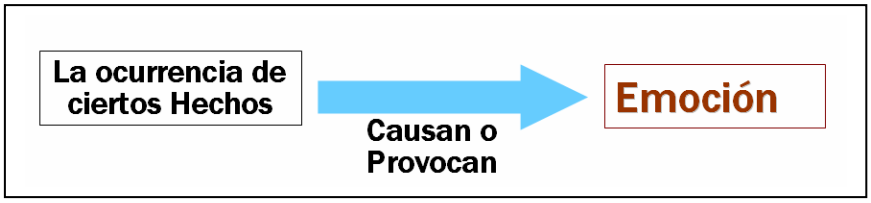
2.7.2.4.1 Etapa 1: Comprender el Fenómeno y sus Efectos

2.7.2.4.1.1 Paso 1: Darnos cuenta qué paradigmas culturales o creencias individuales tenemos y/o vivimos respecto de las emociones.

Conductualmente, las emociones son la repuesta corporal a una serie de mecanismos, que alteran la atención y hacen subir de rango ciertas conductas en la jerarquía de respuestas posibles, es decir generando predisposiciones.

En las últimas décadas, en el mundo científico, se han producido infinidad de investigaciones, cuyos resultados convergen en el juicio: las emociones son necesarias para poder tomar decisiones y por lo tanto son importantes para el éxito

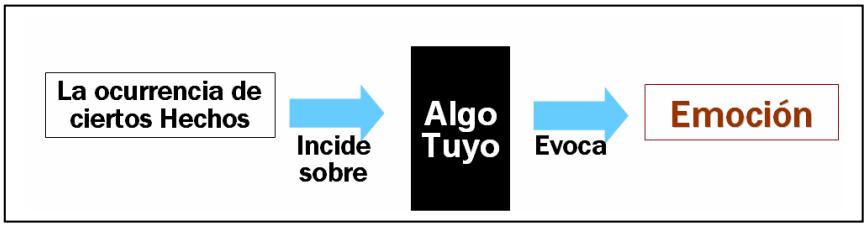
Las personas que no han recibido aún educación emocional, creen mayormente que el causante de la emoción es la situación disparadora. Es decir,



Cuantas veces solemos escuchar: "tú me haces sentir", es decir explicamos que la emoción que sentimos fue provocada por el decir o el hacer del otro.

Desde la mirada de Bossi esta explicación comúnmente vivida de esta forma, inhibe toda posibilidad de hacernos cargo de nuestras emociones, porque quien la sostiene en algún sentido esta siendo víctima de un otro o de una circunstancia.

Para darle alguna posibilidad a la Inteligencia Emocional, Bossi propone un profundo cambio de observador, que nos ponga de protagonista en la fabricación de nuestras emociones. Por ejemplo "a partir de cómo percibí lo que dijiste yo me sentí de determinada manera"



El primer paso hacia la inteligencia emocional, es estar concientes que las emociones no son causadas por un agente externo que tiene el poder de conducirlas. Nada afuera tiene ese poder, tú estas dándoselo.

2.7.2.4.1.2 Paso 2: Desarrollar tu Vocabulario Emocional

2.7.2.4.1.2.1 1ra. Distinción: Las Emociones y los Estados de Animo

Dice Bossi: *Cuando hablamos del dominio emocional podemos distinguir dos fenómenos: los estados de ánimo y las emociones. Ambos generan particulares predisposiciones para la acción, impulsados desde generadores diferentes.*

Cuando observas el clima recurrente de un grupo o el humor permanente de una persona, entonces estas enfocando sus estados de ánimo. Dado que los mismos no se relacionan con ningún evento puntual y suceden en nuestro vivir cotidiano.

Las emociones en cambio, aparecen modificando el estado de ánimo recurrente en el que vive la persona o el grupo y se las puede identificar, porque suelen suceder después que acontece un evento "disparador".

2.7.2.4.1.2.2 2da. Distinción: Vocabulario emocional Básico - Los Pares Emocionales

Los pares de emociones básicos de quien dialoga son:

Pares Primarios

- *Resentimiento - Aceptación*
- *Resignación – Ambición*

Pares Secundarios

- *Miedo – Confianza*
- *Enojo - Gratitud*
- *Frustración - Satisfacción*

Los pares primarios, en general, se viven como estados de ánimo, por lo tanto pueden ser la predisposición con las que lleguemos al Diálogo. En cambio los pares secundarios suelen presentarse como emociones, es decir se relacionan a determinados eventos.

2.7.2.4.1.2.3 3ra. Distinción: Reconstrucción lingüística de las emociones

Dado que interpretamos que las emociones son fabricadas en un plano por nuestra estructura interpretativa, todas las emociones pueden ser reconstruidas lingüísticamente y trabajadas desde sus juicios generativos.

De manera general, cuando estamos en estados de ánimo que llamamos "positivos", tales como felicidad, entusiasmo, admiración, etc., estamos juzgando que el mundo está lleno de posibilidades presentes y futuras. Mientras que en estados de ánimo "negativos", tales como tristeza, miedo, ansiedad, etc., juzgamos que el mundo nos cierra posibilidades.

Bossi al respecto dice: *"Podemos intervenir lingüísticamente en cualquier emoción o estado de ánimo tratándolo como un juicio, que puede ser revisado y modificado.*

Dado que a nuestro entender el par Miedo-Confianza es el que sostiene y fundamenta la posibilidad de Diálogo Político, a continuación, mostraremos la reconstrucción lingüística de las emociones que lo componen:

Miedo: *"Imagino que existe la posibilidad de que suceda algo que restrinja mis posibilidades: que se diga algo que no deseo, perder algo que valoro o que suceda un resultado no deseado".*

Esta emoción nos puede invitar a dos tipos de acciones: a huir de la situación o a prepararnos y usar energía para proteger aquello que apreciamos y valoramos.

¿Familiares cercanos?: La duda, la sospecha, la desconfianza y hasta el pánico

Confianza: *Esta emoción puede sentirse hacia uno mismo o hacia la otra parte negociadora. "Me siento auto-afirmado, con poder y recursos suficientes para afrontar los eventos que surjan en la mesa negociadora". Hacia el otro: "confío en el comportamiento del otro, en su sinceridad y en las promesas a futuro que me hace"*

Esta emoción nos invita a estar tranquilos. Hacia uno mismo, dado que contamos con los recursos y/o con las competencias necesarias frente al desafío actual o hacia fuera, ya que percibimos tener una relación que nos permite un mundo de posibilidades.

¿Familiares cercanos?: Autoestima, seguridad y certidumbre.

2.7.2.4.1.3 Paso 3: Mapa de las fases del Proceso Emocional

Veamos como en cámara lenta cómo se desarrolla el proceso emocional.

El proceso emocional comienza con la persona en su estado de ánimo, llamaremos a este momento, el momento cero (M0). Si ningún acontecimiento relevante acontece, la persona está en su estado normal, el cual como dijimos es el resultado de años de reiterar ciertas emociones evocadas por ciertos relatos (interpretaciones).

Luego aparece en su espacio perceptivo una situación o hecho externo o interno (momento 1 o M1), por ejemplo un argumento de una contra-parte o un recuerdo. Es el observador el que convierte un hecho neutro en un estimulo para él.

A continuación la persona percibe algunos de los aspectos de la realidad (los hechos que son relevantes a sus intereses) y filtra el resto (M2). En ocasiones percibimos o enfocamos sólo aquellos hechos o eventos que son funcionales a evocar las emociones a las que estamos adictos, las que nuestro cuerpo químicamente nos pide reiterar.

Convertido el hecho o evento por nuestra percepción selectiva en un "estimulo enfocado", la persona por medio de la ley de memoria asociativa liga a dicho estímulo a una serie de otros datos asociados, recuerdos relacionados a esos datos y la interpretación de los mismos (M3).

Comienza aquí a evocarse la respuesta corporal, cuya manifestación es emocional. A nivel fisiológico, dicha asociación neuronal dispara una serie de eventos químicos internos cuya reacción corporal evoca una determinada emoción, asociada a dicha interpretación (M4). Así comenzamos a vivir una emoción que se refuerza en un ciclo con la interpretación evocadora, todo en cuestión de segundos y con muy poca conciencia.

Una vez que ya estamos en la emoción, esta comienza a pedirnos determinadas reacciones como vimos en los pares emocionales. Llamamos a esta etapa el post-emocional o M5.

Frente a estos pedidos, las personas suelen generar tres tipos de estrategias post-emocionales.

2.7.2.4.1.4 Paso 4: Reconocer tus Hábitos Post-Emocionales

En el Post-Emocional suele manifestarse desde tres estrategias muy diferentes: Re-Accionar desde lo que te pide la emoción, ocultarla (esconder la emoción) o iniciar el despliegue de tu inteligencia emocional.

2.7.2.4.1.4.1 Hábito 1: La Re-Acción Emocional

Las acciones reactivas, son el primer impulso manifestado por la emoción, que tiene la capacidad de movilizar todo nuestro cuerpo. Responder a "todas las situaciones" de nuestra vida desde aquí puede poner en peligro: la efectividad de tu manera de dialogar, tu identidad pública y por ende tus relaciones. Podemos también llamar a esta opción la explosión o secuestro emocional.

2.7.2.4.1.4.2 Hábito 2: Alienar o Esconder tus Emociones

La cultura en la que vivimos nos "ordenaba", ya que esto era "objetivamente" lo mejor, esconder, reprimir u ocultar nuestras emociones. Esto generó una enorme ignorancia emocional, y como muestran muchos estudios médicos, las enfermedades psicosomáticas.

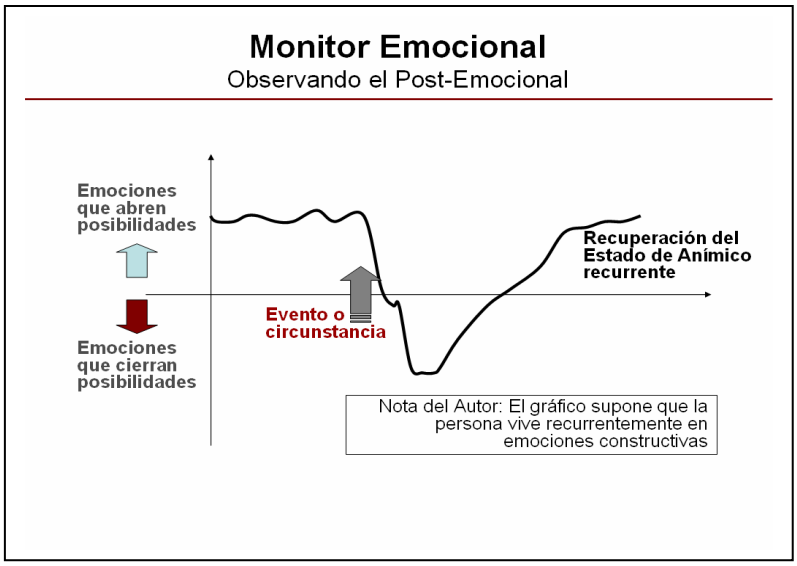
2.7.2.4.1.4.3 Hábito 3: Iniciar el despliegue de tu Inteligencia Emocional

La tercera opción tiene que ver con dos pasos que cuestionan los preceptos culturales a los que hemos adherido por años. El primero es en lugar de esconder, dejar fluir la emoción. El segundo, en lugar de pensar las emociones como algo negativo y animal, verlas como una fuente de información valiosa. Estos dos cambios de creencias nos llevan a acciones totalmente diferentes a las recomendadas por la cultura citadina y las encontramos en personas que han desarrollado el hábito de responder desde una conciencia diferente.

2.7.2.4.2 Etapa 2: Intervenir en las Emociones–Gestión de Conflictos

La persona que dialoga tiene hábitos emocionales que lo conducirán directamente por una de estas opciones. Es decir que tiene poca conciencia de elección. Esta manera de operar puede transformarse a través de incrementar la conciencia emocional y con la práctica de las otras opciones. Recibir coaching de un especialista en este área puede ser muy útil para quien quiera trasformar su Diálogo Político.

El gráfico que sigue muestra "un monitor emocional" por medio del cual se puede observar cómo la persona, estando en un estado de ánimo determinado es tomado por una emoción. Con el tiempo el que dialoga regresará a su estado de ánimo habitual.



El gráfico supone -una persona que tiene un humor recurrente valioso para sus metas. Con el tiempo de no mediar algún evento fuertemente perturbador emocionalmente, las personas regresan a su estado de ánimo habitual.

Tenga en cuenta el lector, que estamos dividiendo las potenciales emociones en dos grupos: las que como contexto para la acción le abren posibilidades a quien dialoga, y aquellas, que a los fines de sus metas u objetivos, la persona juzga que le cierran posibilidades. En este último caso el cambio negativo en el compromiso lleva a tener un estado de ánimo que se interpreta como "Conflicto" el cual debe gestionarse adecuadamente porque podría tener un impacto tal que llegue a romper el diálogo.

2.7.2.4.2.1 Paso 5: Intervenir en el Proceso Emocional

Una vez identificados los estímulos o disparadores de dichas emociones que te cierran posibilidades y/o ponen en riesgo el diálogo, estamos frente a la primer tarea de tu inteligencia emocional, limitar o evitar aquellos estímulos que evocan tus emociones tóxicas.

Una recurrencia cultural muy común es la que suelo llamarle el vaso emocional. La persona reprime sus emociones dado el mandato cultural, y esto la lleva a acumular dicha toxicidad en el cuerpo (el vaso), a medida que dichas toxicidades se van acumulando, llega un momento en que el cuerpo no las puede contener, entonces se produce la explosión emocional. Ambas estrategias, la alienación o explosión muestran bajos niveles de inteligencia emocional.

Un camino alternativo es el de escuchar las emociones, creyendo firmemente que las mismas guardan una sabiduría. Es decir que son señales de orientación.

2.7.2.4.2.2 Paso 6: Intervenir en el centro de tu Fábrica Emocional

Para identificar las interpelaciones generativas de los pares primarios, primero vamos a presentar dos distinciones adicionales: la facticidad y la posibilidad.

En base a la propuesta realizada por Rafael Echeverría en su libro Ontología del Lenguaje, a partir de nuestra capacidad de emitir juicios, los seres humanos podemos hacer una distinción fundamental entre dos espacios diferentes: Por una parte está todo aquello que no puede ser cambiado (el espacio de las facticidades) y por otra parte, están todas aquellas situaciones que conforman lo que consideramos que permite ser cambiado (el espacio de las posibilidades).

- *Presentada la distinción entre facticidad y posibilidad, creemos que en función de las respuestas que demos a las mismas, en la mayoría de los casos inconscientes y automáticas, nuestra estructura interpretativa evoca la emoción que corresponde en el gráfico de abajo.*

Alfabeto Emocional

Pares Primarios

	FACTICIDAD (lo que no podemos cambiar)	POSIBILIDAD (lo que podemos cambiar)
Nos oponemos	**RESENTIMIENTO** Bronca - Enojo	**RESIGNACION** Frustración - Desesperanza
Aceptamos	**ACEPTACION (ESTAR en PAZ)**	**AMBICION**

El RESENTIMIENTO

Esta emoción, mayormente presente como estado de ánimo que surge cuando interpretamos que hemos sido víctimas de una acción injusta.

El resentimiento se nutre de dos fuentes: de las promesas y de las expectativas consideradas legítimas que, en ambos casos, no son cumplidas. Ahora, no todo incumplimiento de ellas genera necesariamente resentimiento. Para que éste se desarrolle es preciso que exista una situación que impida manifestar nuestra ira o hacer un reclamo. El reclamo, es el remedio más efectivo contra el resentimiento.

La ACEPTACIÓN y la PAZ

Lo que define la emocionalidad de la aceptación es la expresión de reconciliación que ella exhibe con la facticidad. Decimos estar en paz cuando aceptamos vivir en armonía con las posibilidades que nos fueron cerradas. Estamos en paz cuando aceptamos las pérdidas que no están en nuestras manos cambiar.

La aceptación tampoco desconoce los errores o las acciones nocivas de los demás, ni la búsqueda que ellos no se repitan. Lo que la "aceptación" fundamentalmente acepta, es el hecho de que no podemos cambiar lo ya ocurrido y, en cuanto tal, lo declara "cerrado".

La RESIGNACION

Alguien está en esta emocionalidad, que se presentan frecuentemente también como un estado de ánimo, cuando tal persona se comporta, como si algo no pudiera cambiar, mientras que otros consideran lo contrario.

Lo que caracteriza a una persona, en el estado de ánimo de resignación, es el hecho de que ella, a diferencia de otras, no ve el futuro como un espacio de intervención que le permitiría transformar el mismo.

Cuando admitimos que estamos resignados en algún dominio de nuestras vidas, de nuevo surge una tensión entre juicios de posibilidad y juicios de facticidad. Por una parte reconocemos que las cosas podrían ser diferentes, por la otra, estamos poseídos por el juicio de que las cosas no van a cambiar, hagamos lo que hagamos. A un nivel muy concreto, no sabemos qué hacer y, por lo tanto, no hacemos nada.

La AMBICION

Mientras la resignación se definía por la clausura de posibilidades futuras, la ambición destaca por identificar amplios espacios de intervención que conllevan el germen del cambio.

La ambición permite ser reconstruida como una mirada diferente al futuro. Una mirada en la que éste es visto como un vasto espacio de posibilidades de acción donde las acciones poseen una gran capacidad generativa y, por tanto, de construcción de nuevas realidades.

2.7.2.4.2.3 Paso 7: Intervenir en el Contexto Emocional de la Mesa

El contexto emocional está constituido por una serie de conversaciones sobre distintos aspectos de la mesa de Diálogo Político, que pueden hacerse conscientes cuando la

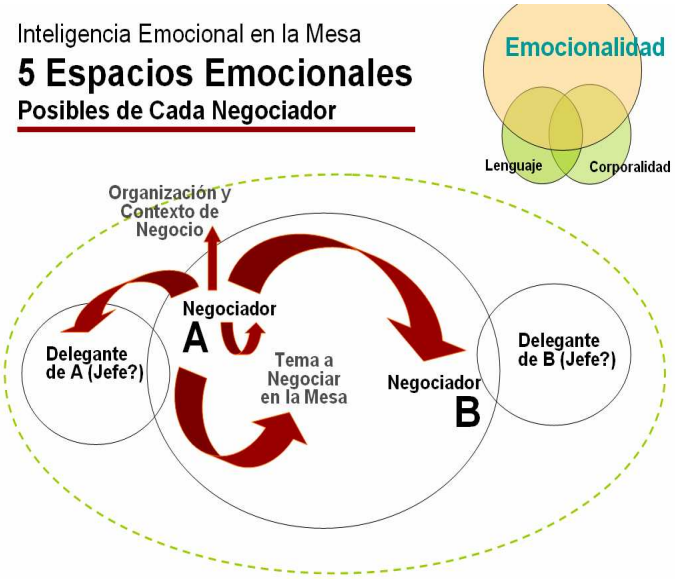
persona está dispuesta a enfocarlos. La sumatoria de dichos dominios o conversaciones es lo que llamamos el contexto emocional de la mesa.

Es muy importante destacar que desde esta perspectiva ***no hay un único contexto****, como tradicionalmente se cree, sino tantos como observadores hay en la mesa.*

Dominios Emocionales en la mesa de diálogo:

(Desde el Político A)

- *Respecto de él mismo (A)*
- *Respecto de la otra-parte (la relación con B)*
- *El tema a negociar*
- *Respecto de su Delegante (¿Jefe?)*
- *Respecto de su Organización*

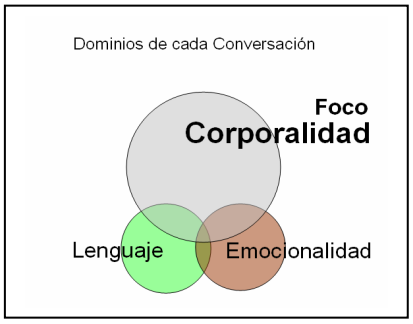


Como vemos, existen por lo menos 5 diferentes dominios que hacen al contexto emocional de cada persona, en los que se puede enfocar para desarrollar su rol de "lector de contexto emocional". Para cada político, no todos los dominios están siendo relevantes todo el tiempo. La clave está en que identifiques cuál está operando para generar el contexto y chequees si predispone en la línea que necesitas que ocurra.

2.7.2.5 Corporalidad

Una de las formas básicas de comunicación presentes en cualquier Diálogo Político es la comunicación corporal. Como propone Bossi, podemos intervenir en las conversaciones desde el Leguaje, las Emociones y/o desde el Cuerpo.

"*dime como te mueves y te diré quien eres*"



Es por esto que creemos que es de fundamental importancia el manejo de la herramienta "corporalidad" para lograr un Diálogo Político adecuado.

Explica Bossi en su libro: *En la acción, las personas realizamos movimientos corporales, que acompañan las conversaciones que sostenemos por lo que el cuerpo es una manifestación del ser que somos (la causa), pero desde el pensamiento sistémico agregaremos que un cambio recurrente en el cuerpo (causa) también puede transformarnos (efecto). Podemos "gatillar emociones moviendo el cuerpo", como también podríamos decirlo del camino inverso. Un buen ejemplo es el baile, que rápidamente nos puede llevar a la alegría, a la pasión o al erotismo, como también puede traernos recuerdos tristes, dolorosos o desagradables.*

Las personas tenemos recurrencia a diferentes formas corporales las cuales condicionarán los Diálogos Políticos, dificultándolos ó facilitándolos tal como si fuera una opinión ó concepto expuesto durante la conversación, con lo cual no podemos dejarlos librados al inconciente.

En este sentido diremos que podemos distinguir cinco disposiciones corporales básicas que debemos utilizar adecuadamente durante las conversaciones de manera de obtener una comunicación adecuada.

Para hacer una explicación gráfica de las mismas a continuación presentamos una relación que proponemos entre los elementos de la naturaleza y las disposiciones corporales básicas. Luego haremos una primera aproximación a su uso o utilidad en las conversaciones.

Elemento	Disposición Corporal
Fuego	Determinación
Aire (Oc) / Madera (Or)	Flexibilidad
Tierra	Estabilidad
Agua	Apertura
Metal	Equilibrio

2.7.2.5.1 1er. Elemento: Fuego. El Arranque y La Determinación

Desde la determinación y la resolución sustentamos el poder personal y la capacidad de acción. Es una disposición que cuando está presente es tremendamente atractiva. Es como

un imán. Las personas resueltas avanzan y empujan con determinación al resto, generalmente son el centro de atención. Son muy vitales y energéticos.

Es útil esta predisposición o energía en todos aquellos momentos en los necesitamos iniciar con determinación una acción o conversación que en principio se juzgue que pueda ser difícil, por ejemplo:

- *Para pedir a alguien que abra un espacio de diálogo con nosotros*
- *Cuando necesitamos contra argumentar o para Iniciar un argumentación.*
- *Para Expresar que no quiero, no apruebo algo*
- *Para presentar una oferta o hacer pedidos, cuando juzgo que es el momento oportuno, en general para sumar a mi otra-parte en una dirección*
- *Para pedir un "tiempo muerto", es decir para pedir una pausa en la conversación*
- *Para salir de una emoción de resignación.*

La energía de fuego se manifiesta durante un diálogo a través de un tono más alto respecto a las otras energías, los músculos están en mayor contracción y el eje corporal está levemente inclinado hacia delante denotando la intención de arranque el impulso.

Los movimientos son explosivos, la respiración es por la nariz agitada y corta. La característica principal es la acción, el movimiento y el hacer permanente, pero en una dirección elegida.

El tronco está levemente inclinado hacia delante. Los brazos colaboran con el movimiento y van extendidos por delante.

Las emociones más frecuentes que acompañan al fuego son: la pasión, el entusiasmo, la ambición, la seducción, el optimismo, la fuerza, la iniciativa, la seguridad y la autoconfianza. El exceso de fuego o de determinación pueden producir: que generemos en los demás una imagen de manipuladores, controladores, autoritarios y déspotas. Muchas veces arrasan con personas o cosas, si es que interfieren con sus deseos y en instancias ni se percatan de ello. Cuando esta energía no está muy presente aparecen sentimientos de inferioridad, confusión e inseguridad, apatía, miedo, falta de arranque para empezar una acción determinada, dificultad para tomar la iniciativa.

2.7.2.5.2 2do. Elemento: Aire: La Flexibilidad en el Cuerpo

Desde esta disposición se facilita la posibilidad de soltar apegos, creencias o juicios personales. También nos permite desapegarnos y liberarnos de estados emocionales y

opiniones que nos rigidizan, sosteniendo la libertad para cambiar de opinión. No existen límites rigurosos por lo cual nos facilita la creación y la imaginación. En los grupos de diálogo aportan liviandad, creatividad y relaciones sin excesos de control.

Es útil esta predisposición o energía cuando:

- *Necesitamos ver o crear nuevas posibilidades, ideas u opciones,*
- *Para crear argumentaciones, totalmente distintas a las presentadas hasta ahora.*
- *Para cambiar rápidamente de punto de vista o de estrategia.*
- *Para fluir hacia la emocionalidad de la serena ambición.*

Durante el diálogo el cuerpo siempre está en movimiento, y por lo tanto el eje corporal no es estático, está sufriendo cambios permanentes, es multidireccional, con tono alto y la contracción muscular es más relajada, aunque lista para la acción. La mirada es sin dirección fija, apacible, con ojos abiertos y curiosos, la respiración es profunda y con amplios suspiros intercalados.

El tronco está en dirección ascendente, como en actitud de vuelo

La principal emoción es la capacidad para aceptar los cambios de manera flexible, desde una mirada sensible y armónica. Hay liviandad, contemplación, tolerancia, aceptación, apertura a las posibilidades que el Universo propone. Las emociones son también cambiantes, desde la alegría a la ira. Brota la capacidad de soñar, crear y de reinventarlo todo.

Las conversaciones dominadas por esta corporalidad carecen de duración consistente en el tiempo, son hechas desde una extrema liviandad, falta de consistencia y hasta descomprometidas respecto de un punto fijo. Conversa para: proponer ideas, vuela, sueña, no se compromete, cambia, se mueve en creatividad constante.

El exceso de Aire en una conversación denota poca voluntad de permanecer en relaciones y sostener compromisos, dificultad para conectarse con sus emociones, inestabilidad general.

El déficit provoca rigidez en todos los dominios, ya sea el corporal, el emocional como el conversacional. Se pierde la posibilidad de aceptar los cambios de estrategias con liviandad y se vive desde una visión de túnel, perdiendo la capacidad para visionar y crear futuros diferentes.

2.7.2.5.3 3er. Elemento: Tierra: La Estabilidad en el Cuerpo

Es la disposición corporal que nos lleva a la permanencia, a echar raíces, a sostenernos. Es un movimiento Básico/Primitivo, de seguridad que nos hace identificar y buscar lo necesario para una sobrevivencia segura.

Esta predisposición o energía es útil cuando:

- *Habiendo expresado un NO, necesitamos sostener la negativa*
- *Para sostener un reclamo.*
- *Mantener la promesa durante la ejecución a pesar de las circunstancias.*
- *Mantenernos en la emocionalidad de aceptación y ambición, durante todo el proceso conversacional*

En la charla se distingue con el tono bajo y la contracción muscular de nivel medio. El eje corporal es centrado, debido a que es una energía donde la ley de gravedad es dominante. Cuando hay movimiento este es reducido, calculado, firme, sólido, pesado, constante, consistente, volviendo siempre a cierta rutina.

La planta del pie está totalmente adherida al suelo, enraizada. El tronco se encuentra perpendicular al suelo.

Desde esta energía obtenemos la voluntad de sostener las relaciones a lo largo del tiempo, como también las ideas y los proyectos fijando límites adecuados, con honestidad, perseverancia, disciplina y claridad a cada paso.

Las personas que viven en la estabilidad excesiva tienen tendencia a confundir sus juicios personales con una realidad objetiva.

El exceso de esta corporalidad produce demasiada rigidez, sobreprotección, control, dificultad para arriesgar, egoísmo en lo material y en las relaciones, mientras que el déficit: puede producir inestabilidad, inseguridad, improvisación, inconstancia, pocas posibilidades de decir "no" a acciones que no quiere realizar.

2.7.2.5.4 4to. Elemento: Agua. La Apertura y la Adaptabilidad

Esta disposición reconcilia, invita al entendimiento, es contenedora y brinda una cálida acogida. Se manifiesta en las personas en forma de sentimientos y acciones empáticas. Desde aquí es posible el escuchar empático, el observar, el esperar, el guardar silencio, ceder, retroceder, entregar, confiar y aceptar.

Esta predisposición o energía puede ser útil durante el diálogo cuando:

- *Cuando necesitamos escuchar empáticamente, es decir ir al mundo del otro, soltando por un momento nuestros intereses (fuego)*
- *Para Comprender las coherencias del otro, que probablemente sean diferentes a las nuestras, hacerme uno con el otro*
- *Para recibir feedback, sin estar a la defensiva*
- *Para colaborar con el otro*
- *Para evocar la emoción de aceptación.*

Podríamos decir que de las cuatro energías esta es la más relajada. La postura del cuerpo se observa levemente cargada hacia atrás y los brazos abiertos con palmas hacia fuera en una actitud de apertura al mundo y a los otros. La voz es suave, armoniosa, pausada, jugando con tonos más altos y más bajos, por lo general de un volumen poco estridente

Las personas que viven desde esta energía están muy conectadas a sus estados emocionales, su visión de la vida es más bien contingente a las emociones que están viviendo, tienen una escucha empática, abierta y producen fácilmente el acercamiento y el rapport con los demás. Poseen una actitud de apertura para aceptar los vaivenes de la vida cotidiana, encontrando la forma de contemporizar con aquello que no se alinea con la visión que tienen de la vida. Las emociones preponderantes de la energía de agua son fluidez, apertura, mediación, aceptación, ternura, contención y también tristeza, melancolía, miedo, confusión.

El exceso de agua durante el Diálogo Político puede parecer inestabilidad emocional, confusión de los deseos propios con los deseos de los demás, perderse en el otro. Asimismo el déficit de esta genera principalmente, dificultad para conectarse emocionalmente consigo mismo y con el otro, dificultad para realizar una escucha empática.

2.7.2.5.5 5to. Elemento: El Metal/Éter: Centrado

La quinta disposición corporal tiene características distintivas respecto de los anteriores, ya que en ella no coinciden el elemento y la energía.

Decimos elemento metal porque tiene la posibilidad de trasmutar y integrar a los otros elementos y ser el observador de mi mismo (percibir mi emociones, mi estado corporal, estar presente a mis sensaciones) y al mismo tiempo estar presente a mi entorno a todo lo exterior a mi cuerpo. Podríamos definir este estado como el estado de "Inteligencia Corporal".

La frase que podemos decir para identificar esta energía podría ser: "no me pierdo en mí, no me pierdo en los otros" ó "Estoy atento y presente a lo que me pasa, estoy atento y presente a lo que pasa".

Es el espacio que precede a las cuatro energías corporales, pero que a su vez las integra, desde aquí se sabe, sin pasar por el pensamiento, cuál es la disposición precisa a la que debemos entrar, cuanto tiempo mantenerse y cuando salir, siempre en estado de alerta, es decir que estaremos en esta corporalidad cuando dominemos perfectamente la herramienta del cuerpo y tengamos una verdadera inteligencia corporal. Requiere, a nuestro juicio, de un largo proceso de aprendizaje y transformación personal.

2.7.2.6 Argumentación y Escalera de Inferencias

Dado que somos seres interpretativos, en todo diálogo, una propuesta debería recibir como primera respuesta, un proceso conversacional de aclaración.

Suele ser importante que cuando recibas propuestas, realices dos movimientos aclaratorios. Por un lado, haciéndote cargo del fenómeno interpretativo de tu escucha, que chequees la interpretación que diste a aquello que escuchaste como propuesta. Por otro lado, que solicites a la contra-parte, si no lo hizo aún, que haga la propuesta completa y presente los argumentos de cada punto.

Luego de completar esta primera respuesta (comprender la propuesta), quien recibe la propuesta tiene 5 opciones adicionales de respuestas posible:

Declinar o no Aceptar la propuesta. *Cualquiera de las partes puede contestar con un* ***NO****. Como opina Echeverría, un área importante de incompetencia en la forma como coordinamos acciones con otros, guarda relación con la dificultad cultural que muchas personas encuentran a la hora de decir no. Es decir, dicen SÍ en su CD cuando tienen un NO en la CI. Allí es donde suelen aparecer los "sí" ambiguos, aún a sabiendas de que no se quiere aceptar la propuesta.*

Aceptación. *Otra respuesta posible en esta etapa es el* ***SÍ,*** *lo cual es distinto de* ***NI.*** *Con esto queremos diferenciar la aceptación de la propuesta en todos sus términos, de las aceptaciones parciales o condicionales. ¡Si es Si! De este modo, en caso de aceptación, además de dar fin al momento 2 de la Fase 2, estamos listos para cerrar la mesa y diseñar los términos del acuerdo.*

Pedir una modificación *de una parte de la propuesta. Cuando juzgas que a la propuesta sólo le hace falta un cambio en alguno de sus puntos. Es un tipo de contra-propuesta basada en la propuesta inicial.*

Posponer. *La sexta opción que tiene quien recibe una propuesta, es pedir un tiempo para responder. Varios pueden ser los motivos que generen este pedido: la necesidad de información adicional para decidir si acepta o declina la propuesta contar con la opinión de terceros sobre la propuesta, el armado de una contra-propuesta sólida o tiempo para buscar las evidencias de las afirmaciones de base de los argumentos expresados.*

Ofrecer una Contrapropuesta Nueva*. Esta alternativa es la que sucede con mayor frecuencia. La parte que escuchó la propuesta juzga que ella no le satisface, pero en lugar de no aceptarla o pedir unas modificaciones, hace una contrapropuesta nueva. Se abre a través de esta respuesta la danza argumental.*

Dado que el Diálogo Político es una conversación compuesta por actos de habla, Bossi considera muy importante que la persona tenga las suficientes competencias conversacionales, además de corporales y emocionales, que le permitan distinguir y manejar los distintos movimientos que permite el lenguaje.

De los actos de habla, hay dos que son clave distinguir a la hora de la argumentación: los juicios u opiniones y las afirmaciones (también llamadas descripción de hechos). Un argumento es un juicio fundado en ciertas afirmaciones.

Aquí cobra vital importancia que distingas hechos de opiniones. Recuerda que dado que los hechos tienen que ver con ciertas facticidades, es posible que un político táctico quiera "colarte" una opinión o juicio como un hecho, de manera que el tema que expone no entre en discusión. Las personas sueles confundir, táctica o inconscientemente, las opiniones con los hechos. Es importante remarcar que los hechos son independientes del observador, en tanto que las opiniones nos muestran el observador que es quien las emite. Estamos en frente de dos informaciones cruciales para la danza argumental: los hechos relevantes del tema y cómo los observadores ven el mundo que están exponiendo.

Los argumentos expresados durante el Diálogo Político suelen convertirse en enormes fuentes de poder dado que condicionan las acciones que serán posibles si "se los da por

bueno". Es por ello que entender sus posibles fuentes es muy importante para distinguirlos y saber cómo gestionarlos.

Podemos reconocer 3 tipos de fuentes argumentales:

- *Basados en Prejuicios: Generalizaciones que tienen que ver con la historia de la persona y no con elementos de referencia "directa" al tema en discusión. Suelen ser Opiniones vividas como Hechos en forma inconsciente.*
- *Basados en Opiniones Vacías (sin fundamentos): Son Opiniones infundadas que carecen de contenido, generadas para sostener un Interés u Objetivo particular, sin contar con elementos de sustentación (hechos). Frecuentemente usada como recurso táctico en la mesa. La idea en la CI de quien la expresa es: "si pasa, pasa".*
- *Basados en Opiniones Fundadas (inferencia lógica): Son argumentos basados en Inferencias construidas en relación al tema en discusión. Generada por medio de una lógica que observa y selecciona ciertos hechos, les asigna una relación causal y al compararlos con un cierto estándar, arriba a una conclusión acotada (no generalizada).*

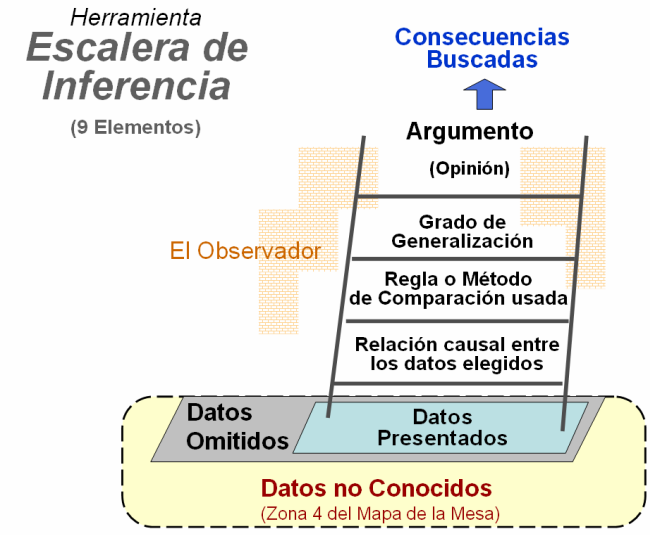
Como primera conclusión, vale decir que los argumentos no siempre se generan como una construcción inferencial fundada. Es importante que quien forma parte de una mesa de Diálogo Político reconozca las fuentes de cada uno.

2.7.2.6.1 La Escalera de Inferencias

Un argumento es una construcción lingüística que sigue una cierta lógica. Dado que los argumentos son fundamentales, expondremos cómo se realiza dicha construcción a los efectos de estar "en mejores condiciones para jugar" tanto con los argumentos que te expone tu contra-parte, como para exponer tus argumentos.

La escalera de inferencias es un modelo representativo del desarrollo de una conjetura o deducción. Nos permite ver la calidad del argumento, de los juicios que emitimos y por lo tanto, de las exposiciones que se están haciendo durante el Diálogo Político.

Bossi integra la escalera de inferencias con cinco elementos: *1.-los datos en los que se basa la inferencia, 2.- la construcción o inferencia, 3.-la conclusión o argumento, 4.- las consecuencias que trae asociado dicho argumento y 5.- la pared sobre la que simbólicamente esta apoyada la escalera: El Observador. Todos estos elementos están esquematizados en el gráfico de abajo.*



La escalera de inferencias está compuesta por elementos que a priori llamaremos objetivos y por elementos que mayormente la gente considera subjetivos dado que hacen referencia a los particulares mapas de la persona que infiere o argumenta.

En principio, la base de hechos o afirmaciones debiera ser la parte objetiva del argumento. No obstante, de toda la realidad, el observados sólo puede abarcar una parte, hay datos e información que es desconocida; si a esto le agregamos que de los datos que conocemos hay muchos que terminamos omitiendo al presentar un argumento, resulta que estamos presentando sólo una parte de la realidad la cual pasa por el filtro que le hagamos, con lo que desafortunadamente ni siquiera los "hechos" que terminan exponiéndose durante el Diálogo Político resultan ser objetivos.

Si hacemos zoom en el proceso de la inferencia por medio del cual se pasa de los datos (o hechos de base) al argumento, encontramos que cada escalón de la escalera es un componente que opera modificando y dando sentido a los datos presentados por el argumentador.

***El primer escalón**, subiendo ya la escalera, tiene que ver con **la relación causal entre los datos o hechos presentados** por el político. Por ejemplo, A causa B y B causa C o, A y C causan D. Es interesante observar que la mayoría de las personas ven causalidades lineales. Muy pocos son aquellos que ven causalidades sistémicas o circulares: A causa B, B causa C y luego, C influye sobre A. En todos los casos un argumento tiene una causalidad asociada.*

***El segundo escalón**, incluye el **marco de referencia o de comparación** que usará el político para emitir luego una conclusión sobre su observación de los datos presentados y relacionados. Por ejemplo: "Mi asistente actual hace mejores resúmenes que la anterior".*

***El tercer escalón** muestra la manera en la que la gente **acota o generaliza sus opiniones** a los datos que puede proveer. Algunos políticos, por táctica o en ocasiones inconscientemente, generalizan sus opiniones o extienden las mismas tanto en lo que hace a dominios y a la frecuencia de ocurrencia, sobre los que no tienen base en hechos.*

***El cuarto y último escalón inferencial**, es la **manera particular en la que expresa la opinión** o argumento. Dado que las inferencias son subjetivas, lo que se puede esperar de un político maduro es que se apropie de lo que es suyo (su opinión o inferencia). Esto también será distinto en uno u otro caso en función de la táctica o de los mapas de cada persona.*

Finalmente, decimos que todo argumento expresado busca generar ciertas consecuencias posteriores (acciones). Por lo tanto, afectará el mapa de intereses de las partes.

2.7.2.7 Evaluación y Conclusión del proceso de Diálogo Político

Para no repetir errores en próximos Diálogos (ó al menos tratar de no tropezar dos veces con la misma piedra) creemos que es de fundamental importancia, luego de la finalización del Diálogo Político realizar una evaluación del mismo para poder capitalizarlo y aprender. Una persona puede realizar de manera repetitiva y casi automática una cosa, pero sólo ganará experiencia cuando reflexione sobre lo realizado. Es por esto que estimamos fundamental esta herramienta para que quien participa del Diálogo Político y el Diálogo Político Argentino crezca en calidad y perdure en el tiempo.

No obstante por lo general pocos se dan la oportunidad de realizar la evaluación final de las conversaciones sostenidas.

Bossi expone dos motivos culturales para no realizarlo: *Supongamos que en los extremos, la evaluación puede ser positiva o negativa, en los casos de evaluación positiva la gente cree que no es tan importante el reconocimiento por una ejecución bien realizada y por lo tanto colocan esta actividad con tan baja prioridad que luego nunca sucede. En los casos de evaluación negativa, las personas tienden a huirles, ya que resultan "difíciles".*

Cuando afrontamos el Diálogo Político lo hacemos básicamente con el objetivo de generar una nueva realidad acordada y superadora de las ideas de base que aporta cada participante del mismo. Pero esto no se hace sólo por el gusto de generar ideas sino para que las mismas luego sean aplicadas (también la definición y acuerdo de la implementación de las mismas forman parte de los que se dialoga) para trasformar la realidad de la sociedad. Es decir que apelamos al Diálogo Político para lograr que ciertas cosas acordadas sucedan para que determinados intereses se vean satisfechos y así se cree valor para las partes. Una vez vencido el plazo de implementación del acuerdo del Diálogo, el objetivo cambia totalmente.

Parados en este punto debemos tener en cuenta que el pasado es una facticidad que no podemos cambiar, lo único que podemos modificar es cada momento presente y en ellos dibujar cambios para el futuro, respecto de lo sucedido en el pasado.

Interpretamos que el objetivo de esta etapa es doble. Por un lado, dado que la próxima coordinación entre las mismas partes, sucederá en función de cómo quedó el contexto relacional en la anterior, el primer objetivo de la evaluación es re-generar la relación entre las partes. El segundo objetivo, comprometido con tu productividad futura, es capitalizar los aprendizajes que puedas observar solo y/o con tu otra-parte. De este modo la aplicación de la herramienta de evaluación y cierre cobra sentido mirando las próximas coordinaciones.

Antes de efectuar la conversación entre las partes dialogaron anteriormente, es importante tomar conciencia de tu estado emocional respecto de la coordinación. Si ya se cumplió el plazo de tiempo de ejecución de lo acordado, entonces ya estamos frente a las facticidades de lo ocurrido. Las mismas, pueden provocarte bronca o hasta indignación, pero lo cierto es que antes de evaluar el Diálogo sostenido, necesitaras "subirte al balcón" para mirar con perspectiva y preguntarte qué quieres alimentar: tus emociones tóxicas o la posibilidad de alcanzar los objetivos de la evaluación.

Otra cosa a tener en cuenta es que antes de ingresar a las evaluaciones, debes buscar un consenso o una visión compartida, de para qué es importante la evaluación en la relación institucional de las partes y qué disposición de escucha y validación requiere la misma. La idea es que este primer acuerdo servirá de faro guía durante toda la conversación.

En cada evaluación Bossi propone tener la actitud de escuchar y dedicar suficiente tiempo para que cada parte pueda comprender las perspectivas de la/s otra/s parte/s frente a cada

tema. *El objetivo es que cada parte exprese su CI, idealmente la otra-parte debe escuchar empáticamente. Cada parte expresa:*

- *sus puntos de vista al respecto. Aquí es un plus que lo hagan desde la subjetividad conciente, es decir Juicios: Apropiados y Temporales: "Como yo veo el asunto…"*
- *las afirmaciones que puede proveer al respecto. "Pasó X e Y"*
- *sus emociones al respecto. "Frente a esto me siento…"*

Es importante que la persona que pone en práctica la herramienta de Evaluación disponga de las siguientes competencias:

- *Recocer el carácter subjetivo y sensible de esta conversación. Generar el Contexto emocional de posibilidad respecto de las posibles mejoras a alcanzar. Exponer juicios fundados en los comportamientos observados en el proveedor y apropiarse de ellos (usar la Escalera de Inferencias). Estar atento a cómo escucha la otra parte los mismos. Proponer los nuevos comportamientos que alcanzarían o superarían el estándar que requiere tu juicio.*
- *Disponer de un cuerpo y una emoción que puedan escuchar juicios negativos sobre su desempeño en la ejecución o en la coordinación en general. Indagar lo observado y lo interpretado por la otra parte. Legitimar y dar autoridad al otro en el dominio en el cual se quiere recibir feedback. Pedir ejemplos de clarificación del estándar que usa la otra parte para juzgar tu comportamiento. Aceptar todo lo que considere un aporte y agradecer toda la conversación*

Una vez chequeado tu estado emocional respecto al asunto y a la relación con la otra parte, que las partes tengan claro de por qué se reúnen, que las actitudes de cada uno sea la adecuada y teniendo las competencias para realizar la evaluación, proponemos que reúnas a las otras partes con las que se dialogó y sigas los siguientes pasos para llevarla a cabo:

A. *Chequear la predisposición de las partes al momento de evaluar el proceso y a las otras partes. Dicha disposición incluye: contexto y autoridad.*
B. *Hablar sobre las inquietudes u objetivos de mejora de las partes, para centrar la conversación en dicho dominio*
C. *Hablar sobre la subjetividad de los juicios y sobre la escalera de inferencia*
D. *Exponer la escalera de inferencias en cuestión, subiéndola desde las afirmaciones.*

E. *Chequear cómo esta escuchando la/s otra/s partes. Abrir un espacio para preguntas aclaratorias.*
F. *Hacer foco en el estándar o método de comparación que esta usando quien usa la palabra para juzgar el desempeño de las partes.*
G. *Abrir un espacio para expresar consensos y disensos. Escuchar la perspectiva de los demás, respecto de la escalera de inferencias expresadas.*
H. *Sostener el contexto de escucha y aprendizaje mutuo*
I. *Para cerrar, evaluar juntos el grado de contribución de la conversación y qué podrían cada una de las partes hacer mejor para la siguiente.*

Coincidimos con Bossi cuando afirma que: *"el propósito de la evaluación es evitar que cada vez que terminemos una coordinación carguemos con una "mochila" de resentimientos y de conversaciones no tenidas. Irse de una mesa de diálogo liviano trae a las partes múltiples beneficios para la persona que dialoga y en la relación con la otra parte".*

Proponemos que el corolario del Diálogo Político sean dos declaraciones:

A. *Declaración de Aceptación: Implica aceptar todo lo que se dijo y no se dijo, lo que se hizo y no se hizo durante la coordinación, ya que como pertenece al pasado no lo puedes cambiar ahora. Es una manera de cortar sus lazos con el pasado para no darle poder que proyecte su sombra sobre diálogos futuros, cualquiera haya sido el resultado de la mesa.*
B. *Declaración de Satisfacción. Implica que las partes han realizado la Evaluación en forma completa y que como consecuencia de la misma, han alcanzado aprendizajes y han abierto una serie de nuevas promesas que se harán cargo de satisfacer a partir de la implementación de los acuerdos logrados.*

Dado que estas son declaraciones que no requieren una autoridad social, sino que poder expresarlas pertenece a la libertad de cada persona involucrada en el Diálogo Político, alcanzar estas dos declaraciones puede hacer una gran diferencia en la vida política del individuo y en la de la Sociedad. Ese es el desafío final para quienes aspiran a un Diálogo Político mejor: Alcanzar estas declaraciones al cerrar cada mesa.

3 Conclusión

Llegados a este punto y después del recorrido realizado, nos preguntamos nuevamente si realmente es posible la creación de espacios de diálogo entre los actores de nuestra clase política actual, o es sólo una utopía difícil de llevar a la práctica.

Lo primero con lo que quisiéramos coincidir con quien nos ha acompañado con la lectura de este trabajo, es que para lograr resultados distintos tendremos que hacer las cosas de otra manera que nos saquen de la dinámica actual.

El convencimiento profundo y bien fundado de las personas sobre que el Diálogo Político es una de las salidas posibles, es el primer paso para que hará del dialogo una práctica cotidiana en la realidad política actual. La búsqueda del bien común, arraigada como la premisa fundamental de la vocación política de un individuo, debería ser el principal impulsor para la generación de consensos a través del diálogo. Como segundo paso creemos que la valoración positiva por parte de la comunidad hará que los políticos argentinos comiencen a convencerse que deben volcarse al diálogo para lograr subsistir como representantes genuinos de la sociedad.

Quienes desarrollamos este trabajo creemos que solamente por medio de la confianza, comunicación y entendimiento entre los políticos que nos representan podremos encontrar las soluciones consensuadas a los problemas que presenta la sociedad actual. El hallar soluciones que abarquen las diversas necesidades de la sociedad sin generar conflictos de intereses no es un camino ni fácil ni inmediato que nos va a proveer algún iluminado de manera casi mágica.

Proponemos dejar de pensar de manera infantil e individualista, y desde una perspectiva madura darnos cuenta que sin una visión conjunta, comprometida y fraterna, será muy difícil encontrar las formas de comunicarnos profundamente, de manera de generar consensos que nos mejoren personalmente y como sociedad, ampliando nuestras perspectivas e ideas.

Concebir al diálogo como el espacio conversacional en el cual puedan expresarse las ideas con libertad y procurando que los participantes puedan escucharse con respeto y

legitimidad, llevará, a nuestro entender, a lograr consensos que incluyan el mayor conjunto de intereses que resulten en el crecimiento y desarrollo de la sociedad.

El Diálogo Político es, desde nuestra perspectiva, la manera de cambiar la realidad política actual y la ontología del lenguaje la disciplina que puede aportar a nuestros representantes la apertura hacia los demás y el cambio de actitud individual necesario que reforzará el espíritu democrático sobre el que queremos basar nuestras instituciones.

Asimismo es la mirada ontológica del lenguaje, como fundamentamos en este trabajo, el camino con el que creemos que se llegará a los mejores resultados en dicho diálogo, dado que no sólo nos dará un nuevo enfoque filosófico sino también las herramientas de aplicación para llevarlo a la práctica.

Pero este camino de la ontología del lenguaje que recién, lector estamos descubriendo, es muy difícil de seguir sin una guía que conozca los senderos de la perspectiva ontológica. Creemos que la mejor forma de recorrerlo será de la mano de quien la conoce bien para no desviarnos, no desmotivarnos y llegar a buen puerto.

Invitamos entonces a profundizar el conocimiento del Diálogo Político desde la mirada ontológica del lenguaje de la mano de alguno de los Coaches especialistas que según nuestro punto de vista, en el país los hay en cantidad y muy buenos.

Lic. Yanina Budin
DNI: 24.366.519

Ing. Luis E. Benoit
DNI: 24.235.761

4 Agradecimientos:

Queremos agradecer el invalorable aporte que de manera desinteresada han realizado las siguientes personas al presente trabajo:

Ignacio Bossi: Director General y Entrenador de IDEACTION, especializado en Trabajo en Equipo, Liderazgo, Negociación, Coaching e Innovación. Profesor en los programas Masters de la Universidad del CEMA (Buenos Aires), Universidad Nacional de Córdoba y la Maestría para el Desarrollo de la Universidad Católica de Bolivia (Santa Cruz y La Paz). Miembro de la Junta Ejecutiva de la organización "La Argentina Posible", equipo de Profesionales comprometidos con la creación de una sociedad integra, justa y desarrollada por ciudadanos comprometidos con el bien común.

Cecilia Di Lascio: Presidenta del Movimiento Político por la Unidad en Argentina, además es Co-Presidenta del mismo a nivel Internacional del movimiento.

El M.P.p.U. es un Movimiento internacional de políticos de diversos partidos y tendencias congregados por el compromiso común de construir la unidad de la familia humana y alcanzar un orden internacional más justo y fraterno.

Alberto Salazar:. Master en Coaching Organizacional. Certificado por la Universidad del Salvador. Posgrado en Gestión de Coaching Organizacional. Universidad del Salvador (USAL). Certificado en el Instituto de Capacitación Profesional-ICP- (Instituto Oficial avalado por el Ministerio de Educación de la Nación). Coach Corporal. Certificado por Espheras Coaching. Profesor adjunto en la Universidad de Cema, en las materias Liderazgo para la Dirección y Negociación como coach corporal. En el programa de Educación Ejecutiva en las materias: Liderar Metas y Coaching de Competencias Conversacionales.

Laura Isanta: Coach Ontológico Certificada. Certificación Internacional en Coaching con PNL, Es miembro de la Internacional Coaching Community (ICC). Especialista en Diálogos Apreciativos. Es docente del Programa de Posgrado para Coaches Certificados del Ontological Design Institute. Ha sido docente del Instituto de Capacitación Profesional (ICP). Ha dictado talleres en la Universidad del CEMA, Universidad de Belgrano y UBA. Es socio activo de la Asociación Argentina de Profesionales del Coaching – AAPC.

Santiago Otero: Especialista en Investigación y Diálogos Apreciativos (Appreciative Inquiry), Coach Ontológico Certificado. Capacitado en Liderazgo, Comunicación y Efectividad, en el Instituto Leading Learning Communities, de Fred Kofman (Ph.D. MIT, USA). Capacitado en Programación Neurolingüística (PNL). Consultor internacional en Desarrollo Organizacional. Forma parte de la Comisión Directiva de la Asociación Argentina de Profesionales del Coaching - AAPC. Docente en el Master de Coaching Organizacional, Universidad del Salvador. Docente titular en la carrera de Coaching Transdisciplinario Profesional, Instituto de Capacitación Profesional. Cumple funciones Ad Honorem de Presidente y Director de Capacitación en Diálogos Apreciativos de la Asociación Civil sin fines de lucro Despierta Argentina.

5 Bibliografía Sitios Web:

- Bossi, Ignacio, **El poder de la subjetividad**.
- Dávalos, Pablo, **Diálogo y poder, Los simulacros de la democracia** (articulo)
- Echeverría, Rafael, **Ontología del lenguaje**,
- Echeverría, Rafael, **La empresa emergente**
- Kofman, Fredy, **Metamanagement**
- Senge, Peter, **La quinta disciplina**
- Maine, March, **Notes from de foundations for dialogue program Cork Harbour**
- Bohm, David, **Sobre el diálogo**
- Wolk, Leonardo, **Coaching – El arte de soplar las brasas**
- Romero Maletti, José María, **Lecciones de dirección empresaria**
- Isanta, Laura y Santiago Otero, **www.diálogosapreciativos.com**
- Karras, Chester, **Negociación Efectiva**
- Ponti, Franc, **Los caminos de la Negociación**
- Correa, Edgar, **Método Harvard de Negociación**
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo**, Evaluación del Diálogo Argentino 2004**
- Sitio del Movimiento Políticos por la Unidad www.mppu.org.ar
- Sitio de la Municipalidad de Rawson www.rawson.gov.ar
- Sitio de IDEACTION www.ideaction.com.ar
- Sitio de Naciones Unidas www.unic.org.ar

Buenos Aires 30 de octubre de 2009-10-25

A quien corresponda:

Por medio de la presente autorizamos a la Universidad del CEMA a publicar y difundir a los fines exclusivamente académicos y didácticos la Tesis/Trabajo final de nuestra autoría correspondiente a la carrera cursada en esta Institución

Lic. Yanina Budin
DNI: 24.366.519

Ing. Luis E. Benoit
DNI: 24.235.761