

Cuadernos de Formación N°1

# Diálogo Social

Autor: Luis del Yerro  
Coordinador de edición: María Augusta Steinberg  
Bs. As. - Argentina  
Año 2004

Material editado por INFORCCAS

Enrique Sosa  
Damián Raventos  
Luis del Yerro  
María Augusta Steinberg

[inforccas@ccas.org.ar](mailto:inforccas@ccas.org.ar)  
[www.ccas.org.ar](http://www.ccas.org.ar)



## Diálogo Social

### 1. "¿Por qué Diálogo Social?"

Elegimos este tema para nuestro Seminario - Taller, por la importancia que reviste para nuestra realidad contemporánea buscar y avanzar por caminos de alternativa, que se propongan un equilibrio interno de relaciones e interacciones, en el castigado marco de nuestra organización como nación.

La búsqueda de modos de soporte, tanto para nuestro que hacer cotidiano, como para nuestra conciencia colectiva, nos suele mostrar su importancia clave, especialmente en estos tiempos.

Tiempos de asombro y desconcierto, tan desgarradoramente recorridos por nuestras propias contradicciones para integrarnos como nación en un marco de justicia social .

Tiempos a la vez , tan fuertemente marcados por políticas y modelos globales , producto de intereses por momentos francamente contradictorios con nuestras posibilidades de crecimiento impulsado desde la dignidad del trabajo.

Desplegar esta temática, involucra a la vez, destacar un plano que reclama profundización: la construcción del "encuentro". Una tarea personal e interpersonal que presenta un verdadero desafío cualitativo a nuestras modalidades de interacción y convivencia.

Constituye a nuestro entender, un camino privilegiado para dar basamento firme a la transformación social, a partir de nuestra propia conciencia, dando sentido a la construcción del Diálogo Social.

Ambos aspectos: la conceptualización del Diálogo, como la profundización de la dimensión personal e interaccional; serán desarrollados en diferentes momentos de cada jornada del Seminario.

El primero, con disertantes especialmente invitados para abordar diversos enfoques y experiencias.

El segundo, por medio del encuentro de reflexión y elaboración grupal que seguirá a cada disertación.

Presentación de la Serie Cuadernos:  
La Serie tiene la intención de ser una Guía de Lectura para el seguimiento del sentido, el ordenamiento conceptual y el acercamiento bibliográfico, que ofrecemos como apoyo a quienes concurren a nuestros Seminarios - Taller.....

El INFORCCAS les da la bienvenida y agradece su presencia en este Seminario-Taller, el cual es el primero de una serie de encuentros que forman parte de nuestro Programa destinado al fortalecimiento y formación de cuadros de organizaciones sindicales y sociales que esperamos compartir con Uds. Nuestra propuesta: El fin que a través del CCAS tenemos los trabajadores, sus dirigentes y sus organizaciones es lograr que el nuevo modelo sindical suma de manera contundente los retos del presente y del futuro, recuperando la defensa de los intereses políticos y sociales del conjunto - trabajadores y desocupados -. En esta idea, el modelo sindical debe transformarse para no dividirnos y atomizarnos - siguiendo la línea de años pasados en la sociedad - sino para restaura la solidaridad frente al individualismo.

La premisa histórica de la vida sindical ha sido la unidad y la organización, creemos que hoy es necesario agregar también la formación a esa premisa, y este es el desafío que nos hemos propuesto e intentamos llevar a cabo a través de INFORCCAS.

## 2. Dinámica del Taller

Es por esto que, la tarea que proponemos en nuestro Seminario - Taller, está planteada como un marco, un escenario, para que en él se desarrollen y entrelacen estos dos planos de abordaje .

Esto no constituye sólo una caracterización didáctica de nuestro modelo de trabajo .

Va más allá de esto y tiene que ver con una manera de comprender el " aprendizaje" en sentido amplio: un aprendizaje de vida en el que tanto los concurrentes- participantes del seminario, como los animadores coordinadores, aprendemos juntos mientras vamos acoplando, entretejiendo la articulación de la propuesta que hacemos, con las expectativas de quienes asisten al taller.

Y en un sentido más profundo aún, entronca directamente con la temática de este Seminario de Diálogo, dado que expresamos con convicción que existe la posibilidad de construcción de un "pensamiento colectivo", si tal cosa nos la proponemos, y estamos dispuestos a hacer lo que hay que hacer para lograrlo.

En el transcurso de nuestro taller, iremos colocando diferentes componentes que hacen a la idea o conceptualización, y al valor práctico, de esta herramienta que es el Diálogo. Así como los alcances y contenidos que damos a esta expresión "pensamiento colectivo".

Nos introducimos en él, acercándonos desde reflexiones, ideas, que hacen a nuestro modo de plantear esta temática y despliegan los componentes de nuestro enfoque.

Retomamos esta idea de "pensamiento colectivo" en los términos en que David Bohn lo desarrolla en "El diálogo".

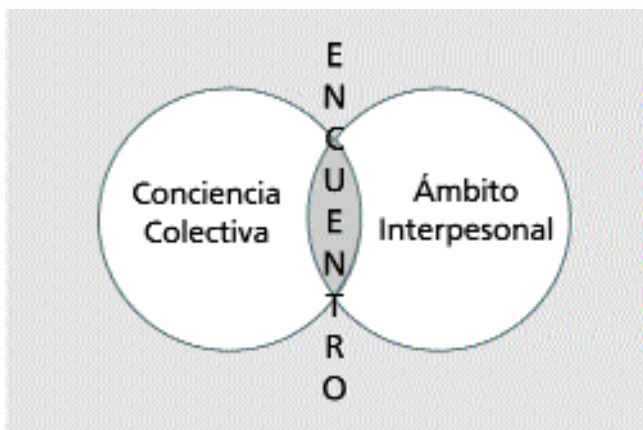
## 3. Nuestro enfoque

Sostenemos la creencia de que la práctica de vida cotidiana, personal, de cada uno de nosotros, (o sea, lo que realmente hacemos) va expresando, poniendo en evidencia los pensamientos y conceptos que rigen nuestro andar por ella.

Y esto va más allá (y a veces francamente contradice) las ideas que enunciamos o pronunciamos o decimos sostener. Incluido aquello que denominamos nuestros valores. Porque en los hechos, ponemos en escena otra cosa.

Ocurre que no es sencillo hacer lo que decimos. Menos sencillo aún lo que decimos que vamos a hacer. Este camino de decir primero (afirmar o prometer) lo que luego vamos a hacer (realizar, cumplir), solo nos coloca en situaciones de falsedad, despertando poca credibilidad, y dejando lugar más propicio para la crítica de otros y la culpa propia que para otra cosa.

No en vano nuestra memoria colectiva retiene aquella idea que expresara tan contundentemente: "mejor que decir es hacer, mejor que prometer es realizar".



Y ya que no es tan fácil como creemos, hacer lo que decimos, por lo menos, y como voto de sinceridad, digamos o hablemos acerca de lo que hacemos.

Pero esto tampoco está libre de dificultad ya que los esfuerzos que hacemos para la preservación de nuestra intimidad nos ofrecen barreras y temores por todos lados. Pero en cambio, nos abre otras posibilidades tales como la construcción de una metodología , desde los espacios de encuentro (como lo son nuestros talleres).

Es por eso que vamos deslizando, intercalando, actividades y propuestas que faciliten , junto a los componentes discursivos, (conceptuales, sistematizados, que conforman nuestros ejes de contenido), la exploración de la dinámica intrapersonal e interpersonal de los concurrentes.

Nuestros talleres se inician con una propuesta: tener una experiencia común, compartida. Sea escuchando a un expositor temático que nos invite a la discusión posterior. O sean "ejercicios", o juegos (que de juegos a veces tienen bastante poco por las cosas serias que en ellos surgen, como dijera uno de nuestros participantes en cierta ocasión).

El objetivo central que nos direcciona , es ofrecer situaciones de experiencia en común, para reflexionar a partir de allí. Sea

el discurso de un invitado, que nos mueva pensamientos propios y plantee frentes de debate. Sea experiencias compartidas fuera del plano de los enunciados conceptuales y verbales (como los ejercicios) diseñados para desentrañar de modo experiencial - vivencial, los ejes temáticos propuestos para la jornada.

Sintetizando: primero poner en común, pasando por una experiencia compartida. Para luego reflexionar sobre ello.

#### 4. ¿Dónde está el enemigo?



1. En distintas propuestas bibliográficas que ofrecemos en otros Cuadernos de esta Serie, se analiza desde distintos ángulos la difícil crisis por la que atravesamos como nación, y nos hermana en el sufrimiento cotidiano y la marginación humana y social, con la mayoría poblacional de nuestra América Latina.

Se necesita lucidez de pensamiento para interpretar en sus carriles histórico - culturales, tanto el escenario mundial en que los poderes económico - político despliegan su juego de ambiciones desmedidas; como el modelo hegemónico que gobierna en Occidente, el actual "des - orden" planetario.

2. Sabemos que la capacidad de análisis crítico en estos aspectos, se encuentra desplegada hoy en abundantes publica-

ciones . También somos conscientes de que esto es necesario, pero no suficiente. Al menos para incidir en la franja de la cruda realidad en que operan las fuerzas de la acumulación con injusticia y la destrucción con soberbia inhumana.

Hace falta desplegar otros espacios que completen, que amplíen nuestras chances de respuesta y propuesta, tanto en el plano del pensamiento, como en el de la acción

Es probable que el camino por aquí, consista en focalizar nuestra atención en aquellos aspectos del tejido social en que residen las fortalezas que se necesitan para enfrentar lo adverso, sostener proyectos y desarrollarlos.

Y así y todo, entendemos que se requiere algo más; como lo es retomar los cauces más antiguos de nuestro pensamiento, de nuestra capacidad de pensar que arrancan en otro nivel de profundidad: del corazón de lo humano.

No sólo para llegar a este espacio con la palabra y el discurso, sino para iniciar desde él la realización de las personas, auscultando y anunciando la posibilidad de lo verdadero.

En otros términos: recuperar y proyectar desde nuestro lastimado tejido social la confianza, la credibilidad (sean cuales fueren los credos personales), dando sentido a la cultura solidaria interpersonal y amasando con trabajo y decisión, la sinergia orientada en el sentido del servicio a los demás , desde las organizaciones del trabajo y la comunidad.

"bajar del sueño a la ejecución", plantea Enrique Sosa, para instalar las transformaciones deseadas.

3. Creemos que nuestra fortaleza principal reside en nuestra capacidad y disponibilidad para revisar en todos los planos en que esto sea necesario, "cual es nuestra parte" en las situaciones que transitamos como personas, como organizaciones, como comunidad. Cual es "nuestro aporte" para que las circunstancias sean lo que son. Al menos para nosotros.

Desterrando la idea de culpa y el facilismo de la casa de brujas. Instalando a rajatabla el reconocimiento y la constancia en la revisión de nuestra propia conducta , tanto personal como social. Con sus contradicciones y paradojas, desentrañando el sentido de sus mensajes ocultos.

Colocar allí la mirada que habitualmente queda atrapada y encandilada observando, describiendo, especulando, acerca de la naturaleza del enemigo "puesto afuera".

Encarar con claridad los lugares frágiles de nuestra propia consistencia, para focalizar los puntos vulnerables por los que el "supuesto enemigo" penetra y desvirtúa nuestro crecimiento personal y social, y nuestra realización comunitaria.

"Nadie se realiza en una comunidad que no se realiza".

Aplacar la furia recorriendo los velos del miedo que la potencian. Pasar de la respuesta a la propuesta. Ofrecer en servicio, dando aquello que queremos recibir, siendo esto, en última instancia el lugar de mayor consistencia de nuestra identidad.

"Nadie se realiza en una comunidad que no se realiza", escuchamos como premisa básica histórica para nuestro crecimiento social. Pero la historia también nos muestra que personas mediocres realizan comunidades mediocres.



Creemos que aquí asienta uno de los ejes centrales que identificamos en nuestro modelo de trabajo para encarar el desafío como formadores.

Recuperar en las palabras ya gastadas de discursos apasionadamente críticos, intelectualmente lúcidos, la juventud permanente del corazón para que habite la solidez y la certeza. Que el testimonio conceda autoridad. Que el discurso recupere el valor de "mensaje".

## 5. Fragmentación e Integración

Nuestro tiempo está signado por la fragmentación. Así como por la interrupción y distorsión de nuestra memoria. Tanto la humana colectiva, como la histórica compartida de nuestras latitudes.

4 "fragmentación" como estado al que se llega cuando una unidad está rota. Cuando algo se compartimenta en trozos aislados, con pérdida del sentido de conjunto.

4 "interrupción" en términos de interferencia, alteración de cursos y procesos.

4 "distorsión" en tanto pérdida de la figura original, de la

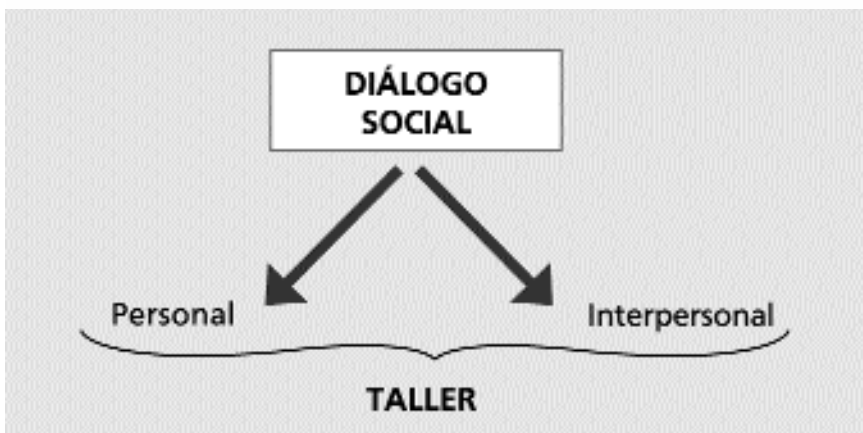
imagen, manipulando la causalidad, digitando la consecuencia, diluyendo su sentido particular.

La palabra fragmentación no constituye sólo un sustantivo conceptual. Configura un verbo en actividad cotidiana y como acción habitual, ha incrustado marcas profundas en las últimas décadas de nuestro territorio cultural, expresándose con ferocidad en nuestra vida cotidiana.

"Integrar" es el verbo que reclama su aparición, emergiendo y articulándose como el opuesto (oculto y fantasmal) que surge ante afirmaciones y hechos que alteran el equilibrio de la vida.

Desde esta idea, buscamos con nuestra actividad de formadores los modos de acercamiento hasta aquel plano personal afectado en la construcción de la propia subjetividad.

La construcción de la propia subjetividad.



Nuestra tarea como formadores es llegar "hasta el hueso", hasta la médula de este dañado tejido social, expuesto en evidencia pública en nuestra vida cotidiana.

Que es justamente la vida que expresa como realidad y presente, la oportunidad del cambio y la transformación posible. Como nos lo recuerda la memoria sesentista de la epopeya juvenil antibélica cuándo temblaba el escenario mundial por la guerra y expresaba (palabras más o menos) que vivir es lo que nos ocurre a cada instante mientras nosotros planificamos otra cosa (y renegamos de las certezas del corazón, a la vez que tiramos por la borda nuestra memoria colectiva. Esto último lo agregamos nosotros actualizando el pensamiento para estas latitudes y nuestro tiempo).

Memoria colectiva

## 6. El mundo: ¿ de qué "mundos" hablamos?



"El mapa no es el territorio".

1. ¿Hay un mundo objetivo? Probablemente algo hay ahí afuera de nosotros, fuera de nuestra piel como seres vivos, que si quisiéramos ignorarlo nos lo llevaríamos por delante apenas demos un paso fuera de nuestro sitio.

Tan seguros estamos de esto, como de que las características, significado, valor operativo y emocional de cada uno de éstos "objetos del exterior" varía , es diferente para cada una de las personas que están en contacto con esa circunstancia , en ese momento.

(Incluimos en esto de "objetos", de modo intencional, a las demás personas, circunstancias y seres vivos con que tropezamos - compartimos nuestra convivencia)

¿De que depende esta variación? De que existe otro mundo, el mundo subjetivo, personal que expresa y testimonia desde la vivencia, la diversidad de significados que estos "objetos" tienen en cada momento, para cada uno de nosotros.

"El mapa no es el territorio", expresa una afirmación realizada por buscadores de nuevos paradigmas en el desarrollo de la ciencia en el siglo XX.

Cada uno construye su mapa de esta realidad "objetiva" utilizando una serie de recursos que disponemos y pueden nuclearse genéricamente en la idea que aporta la palabra "percepción".

Y damos un paso más en esta dirección con un breve relato tomado de una de las tradiciones orales de nuestra humana sabiduría milenaria.

"- ¿Acaso no vivimos en el mismo mundo objetivo?- preguntó una vez un alumno a un maestro.

- Sí, respondió el maestro. Pero vos mirás el mundo y ves el mundo fuera de vos; a lo sumo, a vos mismo en el mundo. Yo, veo el mundo en mi mismo.

Campos de interacción

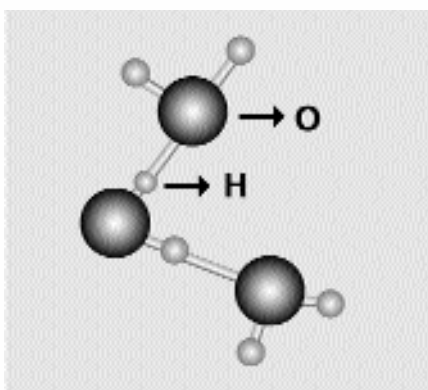
Este pequeño cambio perceptual crea una enorme diferencia entre libertad y servidumbre".

2. Hoy, pensadores que se esfuerzan por no quedar atrapados en los estrechos marcos de comprensión que el racionalismo extremo nos ha ofrecido por siglos, avanzan en la dirección de la idea de "campos". Campos de interacción que en realidad son los que constituyen y dan identidad, a estos mundos. Al igual que a cualquier objeto en el orden material. En el plano de la física subatómica, los buscadores de la sustancia última que compone el Universo (razón por la que dividen y subdividen la materia) descubren en el último siglo, que tal "sustancia" no existe en el plano material. Y que cada partícula dividida muestra en su interior, dos microcomponentes en interacción, en el marco de una burbuja de vacío que los limita e identifica.

Trasladado esto al plano humano, nos atrevemos a sugerir que la interacción no solo identifica, sino que sustantiva y adjetiva a estos presuntos y separados "mundos individuales" que interactúan en nuestro pretendido "mundo objetivo".

Un biólogo contemporáneo, explorador de la vida en distintos planos, nos coloca como ejemplo de este campo de interacción (que opera como creador, generador), la aparición del estado líquido, reflexionando sobre el agua y sus componentes. Estos componentes separados entre sí son en realidad gases: el hidrógeno y el oxígeno. Pero en su combinación de dos partículas de H más una de O, surge el agua.

(Rupert Sheldrake)



Sabemos que este rasgo (líquido) preexistía en el patrón estructural de cada uno de estos elementos. Pero sólo la combinación (interacción) de ambos hace posible la aparición de este nuevo estado.

## 7. Mejorar las condiciones de la vida social y recuperar la dignidad del trabajo

1. Si. Estas afirmaciones forman parte de un sueño. Sabemos que es el sueño de muchos. Aún de aquellos que ya ni se atreven a soñar o simplemente lo han olvidado.

Hay quienes reniegan del soñar propio y ajeno. Habitan el desengaño y la desesperanza.

Hay quienes temen el sueño de otros. Creen en el equilibrio social "a presión" para que les permita disfrutar esos lugares de pertenencia que a algunos les costó alcanzar con tanto esfuerzo.

Presionan en todos los rincones en los que pueden combatir sus temores particulares, con cálculo y especulación. Resguardando su conveniencia.

Y quedan presos. De su miedo y de su conciencia.

Ingresan a la habitualidad de un modo de vida pequeño. Sin grandeza. Sin humildad.

Es probable que sólo en el corazón de las personas estén las llaves para abrir tantas cárceles. Que sólo un aliento sostenido en esa dirección permita encuentros genuinos, solidaridades abiertas, diálogo franco, construcciones colectivas que disminuyan tanto sufrimiento innecesario.

Desde nuestro taller, aportamos al despliegue de los mejores sueños de que somos capaces y ofrecemos recursos para aterrizarlos y soportarlos. Para apuntar a la formación de un piso que sea base de proyectos. Los proyectos de las organizaciones y de las personas .

Condiciones necesarias

Exponemos ahora **algunas condiciones** que consideramos necesarias, para que este sea un camino posible :

Mirar el mundo tal como es, explorando nuestros supuestos, prejuicios, miedos.

Hacer esto no proporciona garantía de éxito ni resultado.

La oferta es crecer construyendo. Hacer proceso de expansión. No de achicamiento humano. Ampliar la conciencia.

Descontaminar la percepción.

Puede ser que así comiencen a cobrar vida los "objetos" que nombrábamos más arriba. Y que encontremos nuevos significados a las interacciones en que estamos inmersos.

Llevar la atención a nuestro micro mundo personal, identificar las vivencias que emergen de nuestras experiencias compartidas. Las experiencias se comparten. Las vivencias son nuestras emociones particulares , íntimas.

Legitimar esta presencia. Paso previo ineludible, para luego concederles inteligencia.

Tampoco aquí hay garantías de logro por hacerlo. Pero sí recompensa: descubrir y utilizar la brújula que alimenta nuestro andar por la vida. Lo que prepara el aterrizaje de los sueños a los proyectos.

Sustraernos de la comparación. De referir nuestro lugar en el mundo, a la posición en que estamos con otros y entre otros . Buscar y afianzar la referencia a nosotros mismos. Y no a los lugares previstos por algún escalafón ajeno , por más abrumadora que sea la mayoría que lo propone y adhiere.

Cuando caemos seducidos por el marketing personal, regulado por el mercado y el negocio con promesas de ascenso, sólo subimos de góndola para nuestra metamorfosis en mercadería.

Cuándo sumamos nuestra conciencia al standard de "la manada", se abren inevitablemente dos destinos: a) un lugar en el cuadro de honor (de la empresa de otros ) o b) una ubicación segura en el paquete de la "promo", integrando la oferta del día para el consumo masivo.

Confiamos en que entrenar estas miradas si se quiere "divergentes", incorporando a nuestra actitud personal estos tres requisitos , nos ofrece un territorio de alternativas para soslayar las fuertes tentaciones urbanas de estacionar la vida en el parkímetro de un supermercado.

Favoreciendo el desafío de apropiarse de la creatividad posible, para la fertilización y siembra en el jardín de lo humano.

## 8. Encuentro y Diálogo

Enrique Mariscal, Manual de Jardinería Humana.

Algunas metáforas significativas para nuestro tema:

"Ninguna flor se abre para agradar a otra, asume plenamente su fugacidad, no demanda, contesta el desafío con lo que tiene o con lo que le falta, sus respuestas son hábiles, es responsable, contestación integrada, inteligente."

"En el jardín está operando la inteligencia de la vida, donde hay creatividad no hay chismes, hay realizaciones, orden manifiesto..."

El "nosotros" es un punto de llegada y no un punto de partida.

En la decisión de alimentar el crecimiento de la conciencia, se refugia el secreto del encuentro y el diálogo. De la vitalización humanizante del tejido social.

El "nosotros" al que solemos apelar con insistencia discursiva, en realidad no es un punto de partida.

Forma parte del sueño, de la llegada. Requiere construcción con sabiduría y sin pausa. Hacer caminos de proceso.

El "encuentro" con otros es instrumento idóneo con que se abre el curso, se entreteje la filigrana de la hoja de ruta (que es quién dará testimonio del sentido fundacional del intento, más allá de los caminos equivocados, de las pérdidas de dirección en el viaje).

El "diálogo" es una herramienta privilegiada en este dispositivo instrumental.

## 9. La interacción con otros

En realidad, nosotros no entramos en interacción con el Mundo Natural o Real, con tanta frecuencia como creemos. Mayormente estamos en contacto con un mundo definido o hablado por los otros.

Desde nuestro origen en el discurso familiar, las improntas culturales de nuestra comunidad de pertenencia, nuestros referentes elegidos ya adultos, el bombardeo de las agencias mediáticas, etc.

La necesidad de llegar a él se nos pone en evidencia en la búsqueda de descanso, vacaciones, naturaleza, o en el silencio y el contacto con nosotros mismos.

Pero en esto hay riesgos: la aparición de la ansiedad y la angustia. Por la maniobra de desaceleración. Y nos llenamos de ruido, espectáculos, juegos electrónicos, turismo aventura o aventuras turísticas y activismos varios, para tapar el vacío. Los laboratorios saben que esto no llena nunca. Por eso tienen tanto éxito con los ansiolíticos y los antidepresivos. Completan la propuesta evasiva. Colaboran con los promotores del espectáculo.

Pero somos solos. El encuentro con otros es una propuesta. El nosotros no es un punto de partida. Fenoménicamente vivimos en la crudeza de la separación. No es un punto de llegada. Es parte del tránsito necesario para el retorno enriquecido al *cada uno que somos*.

El encuentro es el instrumento de construcción del "nosotros".

¿Los beneficios del diálogo? no cuenta con variables medibles, pero acumula ventajas competitivas en relación al individualismo egocéntrico y los autoritarismos ordenadores.

4 constituye un soporte para navegar la incertidumbre y "la fluidez" de nuestro tiempo globalizado.

4 desarrolla lazos y entrelazamientos para la creación de pensamientos y acciones.

4 ayuda a eludir la impiadosa compulsividad representada por el mítico Procusto (que todos llevamos dentro).

En el Arte de Sufrir Inútilmente, Enrique Mariscal nos traslada al presente relato mitológico con estas palabras.

Es un gran molestatador.

Tenía una estatura y fuerza prodigiosas. Atraía a su oscura mansión a los caminantes para robarles, y al mismo tiempo, hacerles sufrir atroces suplicios. Procasto acostaba a sus víctimas en un lecho de hierro y las sujetaba con firmeza. Si las piernas de sus prisioneros excedían los límites de la cama, cortaba de un hachazo la parte sobrante. Si, por el contrario, las piernas eran menores que la extensión del lecho fatal, las extendía hasta que dieran la longitud exacta del perverso tálamo. Este cruel uniformador social reducía a cualquiera que se animase a tener una altura diferente de sus dimensiones preferidas exactas.

Es el famoso salteador de la mitología griega que acaba indiscriminadamente a todos los peregrinos desprevenidos. Mutilaba tanto altos como a pequeños, simplemente porque no daban cabal cumplimiento a un molde sin compasión ni criterio diferenciador.

Por lo tanto, Procasto constituye el símbolo universal de todo lo que achica al alma, a una media convencional; es el paradigma perfecto de la vulgarización de la mediocridad, de todas las cárceles mentales en las que suele aprisionarnos la estupidez organizada. Así se perverten los ideales; en el mero conformismo por coacción, que conserva raíces procustianas.

En la tiranía ética e intelectual ejercida por personas autoritarias que no toleran percepciones ni juicios que no sean exactamente como los de sus propios criterios.

También, en la roca del autoritarismos se han estrellado todas las escuelas, al tiempo que el pensamiento creador y las iniciativas innovadoras han tenido su castigo pertinente, por subversión métrica.

Procasto vive. Molesta. Está presente en los abusos del poder, en las conductas invasoras e impertinentes, en la falta de comunicación y convivencia armoniosa. No existen dos individuos iguales, ni dos impresiones digitales idénticas, ni dos tréboles silvestres. ¿Por que buscamos la uniformidad como única forma de interrelación humana?

Así sometemos a la inteligencia en formación de los niños y jóvenes en los esquemas de la propia automutilación que sufrimos por moldes de época, de moda ocasional, como fueron las ventosas obligatorias en la medicina casera u oficial.

Procasto sigue viviendo, no ha menguado su fortaleza, vigila; no puede ni sabe perdonar. Si pierde el goce del control, muere, y no desea ese destino. Prefiere matar.

La inteligencia radica en la habilidad social de aprender a convivir con lo distinto, no con lo uniforme. Allí reside el punto de armonía con el conflicto. Procasto está tan loco como vigente. Es en la armonía de las diferencias, donde la vida ofrece, generosamente, sus ofrendas más bellas. "

## 10. El diálogo y las organizaciones:

Hace algunos años, en otras tierras de América del Sur, en el marco de encuentros - taller desarrollamos en un gráfico con Enrique Sosa, una secuencia de interacciones, buscando reflejar nuestro enfoque acerca de las organizaciones y diseñar un modo de abrir canales de fortalecimiento para la realización de sus metas.

Formó parte de otros esquemas conceptuales que fuimos desarrollando durante un año de actividad, para colaborar con el fortalecimiento de los equipos de conducción y el proyecto estratégico de una confederación de trabajadores de Brasil.

Lo denominamos "Modelo Brasilia"

El gráfico que presentamos, refleja un esquema que sólo muestra en espejo lo que observamos como tendencia habitual en el campo de las organizaciones.

No expresa cómo nos gustaría que una organización fuera ni pretende abarcar o polemizar con otras abordajes del problema organizacional.

En el esquema, buscamos reflejar un flujo direccional que se origina en el medio externo a la organización, y del cual ella obtiene sustancia primordial para definir su identidad, articulándolo con su energía vital disponible: lo llamamos desafío. De este modo, inicia su despliegue en crecimiento interno y soporta, direcciona su potencial hacia el exterior buscando instalar un **impacto** transformador en el medio. Para su desarrollo genera instancias de diversa complejidad en que se inscriben la distribución de funciones y poderes. Regula su fisiología interna con normas y reglamentos y dispone de una "línea" de mandos gestando distintas siluetas de estructura vertical, concéntrica o de articulación tangencial.

Suele originar un dispositivo interno para resguardar la dirección y el sentido de la energía humana que fluye en su interior y se articula en el contacto con su similar del exterior.

La que proviene del medio exterior, es la que configura el escenario al que la organización direcciona lo que hace.

Este dispositivo recibe distintos nombres, tales como área de recursos humanos, escuela de formación, etc.

Se ocupa de las partes "blandas" de la organización, visto esto desde el pensamiento que suelen mostrar quienes pertenecen a los sectores "duros" que alberga la estructura de línea.

Más allá de las paradojas que el modelo encierra y las consideraciones críticas que podamos (podemos) hacer hacia ella,

Confederación Nacional de Profesionales (CNPL)

Ver gráfico, pag.25

suele configurar uno de los modos más difundidos de diseño funcional que ofrecen diferentes tipos de emprendimiento organizacional en nuestras latitudes.

Vamos a detenernos en el flujo direccional (de afuera hacia adentro) lo que en el gráfico indicamos con la palabra "desafío", para ir mirando en él: qué desafía o qué interroga en cada uno de los lugares que hemos sustantivado al interior de la organización (el equipo, los grupos y las personas).

1. La realidad exterior (la vida social, productiva, comunitaria, etc, sea cual fuere la caracterización del territorio que la organización identifique como escenario para su interacción), desafía a la organización en su consistencia.

Consistencia interna de la organización

En esta dirección de pensamiento, la realidad exterior a la organización no está diseñada para que la organización llegue o se incorpore a ella.

En una metáfora, si cabe, la realidad es lo que es así, como el mar es lo que es. No está pendiente de los embarcaderos y puertos desde los que los pescadores y viajeros preparan su ingreso a él.

Y esta realidad demanda una determinada consistencia para que el naufragio constituya sólo uno de los destinos posibles. O al menos no el único.

La pregunta aquí es ¿ cómo la organización genera su consistencia?

2. Distintos grupos de afinidad u oposición, más o menos marcados por sus funciones en la organización, aparecen como subgrupos más allá de la estructura organizativa, apenas nos internemos un poco en su dinámica de funcionamiento. Son informales y recortan una identidad propia. Entretejen su propio mundo, superpuesto al pretendido mapa común de relaciones y funciones que la organización instala, y resguardada con reglamentos internos (explícitos o no), manuales de procedimiento, etc.

Convivencia en la organización

Contribuyen con sustancias metabólicas a la comunicación y la emocionalidad compartida.

En su juego y dinámica, la organización se encuentra ante el desafío de la calidad de sus interacciones y la propuesta en términos de comunicación que es capaz de articular, desde su rol de ordenadora de sentido.

La pregunta aquí es por la calidad que logra esa comunicación y cómo se articula la convivencia.

3. Las personas suelen configurar esas presencias más o menos molestas, pero ineludibles, a la hora de prestar atención a que es lo que hay "dentro" de los grupos.

Lo más contradictorio que ofrecen a la organización, suelen ser sus expectativas personales que evidencian que, por un lado son "parte" de la organización, y por otro guardan autonomía y grados de libertad que no están muy dispuestos a sacrificar en nombre del conjunto.

Intentan crecer, y no siempre dentro de los carriles de desarrollo que la organización suele proponerles.

Aquí la organización es desafiada por su capacidad para abarcar esta paradoja en términos de respeto a las diferencias. Cómo conjuga lo particular y el conjunto. Cómo crece con el crecimiento de las personas y no con su sometimiento.

La pregunta aquí es por el ser de las personas. Y este ser nos refiere al campo de las motivaciones y las actitudes, de las vivencias íntimas y al particular modo de dirigir y articular la libertad personal.

En nuestro modelo de comprensión para este plano del ser, ubicamos aquí la particularidad de lo personal, como un valor de conexión con diferentes planos en los que la energía vital humana se expresa y desarrolla.

Por lo tanto, es el punto de partida para articular diferentes modos de acceso, tanto para la reflexión social como filosófica. Es el lugar de anclaje para el enunciado de principios que definen el enfoque de lo humano en sus distintas dimensiones. En las relaciones con lo sagrado, lo natural, los demás hombres. Ubicando el plano de la interacción social (la convivencia), como el generador de metabolismos que transforma lo potencial en lo real y lo deseado en lo posible.

Lo cuál conlleva a una serie de reflexiones necesarias acerca de la convivencia cotidiana, la realidad de vida interna de las organizaciones, y sus proyectos de inserción social.

Una adecuada reflexión acerca de cada organización, realizada desde estos planos de comprensión, indicará la cualidad direccional de los emprendimientos colectivos. Dirigidos hacia la construcción de la vida o colaborando con la contaminación autodestructiva.

En nuestro gráfico, este lugar de la P no es el casillero de la "gente", mientras el de la "línea", en su parte superior, lo es para la conducción.

En este casillero están por igual ubicados desde la cabeza principal de conducción de la organización hasta "el último orejón del tarro" en el reconocimiento de funciones y poderes.

Para la reflexión acerca de lo "visible" en la vida organizacional, este nivel de análisis que denominamos "las personas" ( en nuestro gráfico) es el que expresa en la conducta de cada uno, los valores subyacentes. No los enunciados desde los esquematismos del "deber ser"

Es el lugar del testimonio de quién soy por lo que hago.

Tantas veces ocultado en la palabra de los discursos vacíos.

Es la vidriera del quién es cada uno. Punto de partida ineludible para que acceda el diálogo como instrumento de construcción del nosotros.

## 11. Una línea de pensamiento para el encuentro y el diálogo en la organización

### El encuentro

---

1. Auspiciar el encuentro consiste en trazar un camino, promover un proceso, que sostenido de manera consecuente como intención, busque los modos y oportunidades posibles, para generar condiciones para que el diálogo ocurra.

Habilitar espacios, inventar ocasiones, más allá de las formaciones de la orgánica de los distintos equipos. Y también en el interior de las propias estructuras orgánicas.

2. Sorprender la rutina que transforma las reuniones en verdaderas pesadillas o infructuosos campos de batalla en que se lucen los apropiadores habituales del micrófono. Por jerarquía y charretera, o por oportunismo replicante de los contestatarios de turno.

3. Poner en coctelera y agitar a fondo los estereotipos habituales de la camaradería envasada y compartimentada en los festejos rituales. En los que se contabiliza secretamente quienes estuvieron y quienes no, y se resguardan debidamente los espacios para el discurso autorizado del que cierra o "bendice" el encuentro. Y que nadie hable después que él.

4. Transversalizar los espacios del "ocio" organizado y el "negocio" productivo.

Desacartonar los formalismos y los formulismos. No por falta

de respeto. Sólo para dar paso a la energía de vida y reencontrar la fluidez de lo espontáneo.

Toda una tarea que desafía los modelos burocrático-conventionales de conducción. Tanto como la apatía dependiente de quienes participan "colgándose" de las organizaciones en pos de su beneficio personal. Buscando "su parte" en el reparto de seguridades, antes que la donación y aporte de un servicio al conjunto.

Desafío que, instalado y asumido como tal por quienes forman parte de emprendimientos colectivos, involucra recuperar para personas y grupos, los tres principios en que asienta la idea de transformación y crecimiento: ciencia, conciencia y paciencia.

Y como desarrollaremos en otros Cuadernos de esta Serie, enfocar sistémicamente las organizaciones, a la vez que promover un pensamiento sistémico desde las personas.

Congruencia: alinear sobre un eje común lo que pensamos, sentimos, decimos y hacemos.

---

## El diálogo

---

1. El punto de partida para su instalación establece "rabajar el terreno" para que haya un piso que soporte la intención y resguarde la semilla.

Desde este ángulo, destacamos la importancia de dirigir la atención hacia la congruencia.

2. Ubicamos aquí, en el plano de las personas, buscar caminos de aproximación entre lo que decimos, lo que pensamos, lo que sentimos y lo que hacemos.

Todo un emprendimiento, si lo sopesamos con detenimiento.

3. Trasladado este punto a la interacción en el plano de los equipos y organizaciones, es moneda corriente encontrar severas diferencias (habitualmente en los otros, como parte de nuestra "generosa" manera de apreciar a los demás) observadas entre la agenda pública (lo que dicen para la tribuna) y la agenda privada (que confeccionan en la cocina entre unos pocos).

Es parte de la economía de funcionamiento personal, ver "afuera" lo que nos molesta adentro.

Por eso vemos rápidamente "la paja en el ojo ajeno" y tan esporádicamente nos encontramos con "la viga en el nuestro".

Dar inteligencia a nuestras emociones

4. Profundizar el sentido de la palabra honestidad (que se refiere a hablar de lo que sentimos).

Pensar y sentir son dos componentes ineludibles para trabajar el terreno en la puesta en escena de encuentros y diálogos. Todo un trabajo personal y un desafío para nuestras relaciones con los demás.

5. Dar inteligencia a nuestras emociones es lo que proponemos en esta secuencia de requisitos para que se anuncien encuentros y diálogos más genuinos. Desplazando la tentación por los logros precarios y fugaces que nos ofrece la manipulación de personas y situaciones para nuestra conveniencia o el logro de nuestros propósitos.

6. Suspender la infértil tarea de desgastar el contenido de las palabras. Dar lugar a la reflexión sobre la experiencia ofrecida, relatada y compartida en los hechos y encuentros.

Legitimar en la expresión el lugar de la vivencia y las imágenes que de ella derivan.

Son elementos constituyentes del espacio de lo íntimo, de lo particular, de lo que refleja "lo que nos pasa".

Ya que "la verdad" no nos asiste, por humanos que somos, al menos tratamos de articular nuestra comunicación con los demás desde "lo verdadero" particular que poseemos (como lo son nuestros sentimientos y emociones).

Lo que nos conecta al lenguaje del corazón. Tan poco lógico y razonable, por cierto.

Como tan esencial para evidenciar, poner en conciencia, la brújula oculta de nuestra vida y el secreto "para qué" de nuestras decisiones personales más importantes.

## 12. Diálogo y confianza

Mario Casalla, "América Latina en perspectiva, dramas del presente, huellas del pasado".

La confianza es tal vez el lugar más lastimado de nuestro vapuleado tejido social, en la trama de la convivencia cotidiana. Tanto la que merecen nuestros semejantes, como lo que se refiere a nuestros propios recursos personales.

Dañada por los golpes de la adversidad y el ensombrecimiento de horizontes particulares familiares y colectivos que dibuja la profunda crisis instaladas en las últimas décadas en nuestra geografía. (La globalización de la injusticia con impunidad).

Desocupación, pauperización gradual y de alcance poblacional inédito, carencia de recursos y oportunidades. La catástrofe de la miseria y la conducta generalizada del **sálvese quién pueda y como pueda**. La evidencia pública de la burla y la estafa en las representatividades ejercidas en nombre del bien común.

Es a lo que nos referíamos en otro capítulo cuando hablábamos de la fragmentación en la construcción de la subjetividad: la falta de piso y mínimos puntos de apoyo, la desestructuración de ejes del soporte personal - social, el quiebre de proyectos.

La confianza en los demás distorsionada al punto de la percepción de lo diverso como adverso.

(En la ley de la selva: alerta general de supervivencia. Aquello que no se puede comer constituye un devorador potencial. Defenderse o huir mientras se pueda).

La ruptura de los códigos y flujogramas previstos para proteger y encuadrar las interacciones en los marcos institucionales de toda índole.

Vivir a la intemperie, al descubierto, caracteriza la vida cotidiana de amplios sectores poblacionales y levanta su figura fantasmal para muchos otros, jugando en el límite de sus recursos conocidos .

Inaugurando modos de relación compartidos, generando culturas inéditas en la búsqueda de espacios de protección y trabajo.

Un verdadero desafío para pelear la inclusión y combatir la exclusión. Que por la envergadura de las circunstancias, recorre todos los planos de la vida de relación. Tanto como desafía la esencia de lo humano en las personas.

Y para cerrar el marco de reflexiones que expusimos en esta guía para nuestro Taller de Diálogo, expresamos nuestra propuesta direccionada a lograr conjugar supervivencia, tolerancia, inclusión y realización tanto comunitaria como personal. Proponiendo desde el plano de la formación, un escenario en que el diálogo, se ofrece como un instrumento. A nuestro entender, de crecimiento y construcción social.

En tanto y en cuanto estemos dispuestos a avanzar en la reconstrucción de la confianza.

## Apéndice bibliográfico

### del prólogo

David Bohm, "Sobre el Diálogo",  
Editorial Kairós. Barcelona 1997.

Hemos seleccionado para este Apéndice, algunos conceptos que expone el prologo a la edición, Lee Nichol, caracterizando los ejes que desarrolla Bohm en distintos capítulos del libro. Nos pareció una reseña integradora de aspectos significativos para la línea que desarrollamos en nuestro Taller. Agregamos, en secuencia elegida por nosotros, otros párrafos que Bohm presenta a lo largo del libro, ya que encontramos nuevamente en ellos, ratificaciones y afinidades con el eje que direcciona nuestra propuesta.

"A lo largo de toda su carrera como físico teórico, Bohm se dio cuenta de que el que hacer científico, a pesar de su pretensión de perseguir la "verdad", se halla tan contaminado por las ambiciones personales, la defensa a ultranza de las teorías y el peso de la tradición que ha terminado sacrificando la participación creativa en la consecución de los objetivos comunes de la ciencia.

... solía señalar que gran parte de la humanidad se halla atrapada en una red de intenciones y acciones tan contradictorias que no solo da lugar a una mala ciencia sino que además genera una desintegración personal y social que, en su opinión, trasciende las diferencias culturales y geográficas y afecta hasta tal punto a la humanidad que hemos terminado acimatándonos a ella.

...los procesos genéricos del pensamiento humano "separan cosas" que en realidad no se hallan separadas y nos llevan a percibir el mundo de un modo fragmentario.

Así pues, uno de los objetivos fundamentales del diálogo al que se refiere Bohm consiste en arrojar luz - no solo a través del análisis teórico sino también a través de un proceso experiencial concreto - sobre el tipo de actividad que genera esta fragmentación.

En "La naturaleza del pensamiento colectivo" Bohm propone que el proceso evolutivo de la humanidad ha terminado generando un "sustrato de conocimiento" tanto manifiesto como tácito.

...explora la forma que las percepciones se funden con la memoria para producir representaciones que guían de continuo nuestra experiencia. La construcción de estas representaciones son verdaderas imágenes de la realidad, en lugar de guías relativas para la acción.

En "El problema y la paradoja" Bohm señala que cuando operamos en el dominio práctico o técnico, solemos comenzar definiendo "el problema" a resolver y luego aplicamos sistemáticamente una solución.

Pero ocurre que en el reino de las relaciones (sean externas o internas), la formulación de un problema que debe ser resuelto crea una estructura fundamentalmente contradictoria.

Si me doy cuenta que soy muy susceptible a la adulación y convierto esto en un problema que debo resolver, establezco una diferencia interna - de hecho inexistente - entre yo mismo y mi susceptibilidad a la adulación.

En tal caso me he escindido internamente, al menos en dos partes.

...y esto es no un problema sino una paradoja.

Y, como una paradoja no tiene solución discernible, lo que se requiere no es tanto tratar de erradicar el problema como abordarlo desde una perspectiva completamente nueva que preste atención a la forma en que se genera la misma paradoja. Esta confusión entre problema y paradoja opera, en opinión de Bohm, en todos los niveles de la sociedad, el individual hasta el global."

---

## otros conceptos

---

"El conocimiento tácito significativo": sabemos más de lo que podemos expresar.

Nuestro problema consiste en cómo retirar las trabas que nos impiden la expresión: porque son trabas para el futuro colectivo que queremos construir .

Diálogo: viene del griego y significa "flujo de significados".

Es diferente de "debate" (que significa tumbar) y de "discusión" (que significa percusión, conmoción, romper cosas).

Ocurre que la discusión como técnica, no es algo muy serio, ya que las personas tenemos una larga lista de temas que no son negociables ni discutibles: nuestros supuestos básicos, nuestras creencias, intereses personales, etc.

Nuestros "supuestos" operan como ordenadores programados que inciden en nuestra fragmentación mental.

Esta fragmentación, esta reforzada por una visión heredada del siglo XVI que veía el cosmos como una gran máquina. Y por el pensamiento racionalista del siglo XVIII que suprimió lo que no encajaba en el modelo científico.

El diálogo no requiere estar de acuerdo entre si para participar de él.

El objetivo, es invitar a participar de una puesta en común del significado personal, en busca de la formulación de significados compartidos, que produzcan acciones alineadas, sin tener que estar forzosamente de acuerdo en las razones que mueven a las personas a participar.

El propósito del modelo de encuentro llamado Diálogo, por Bohn, es crear un entorno especial, en el que entre en juego un tipo de relación entre las personas, que produzca una energía alta y un alto nivel de inteligencia.

Este entorno, es un producto que deviene por añadidura, por el hecho de que el proceso del diálogo, está centrado en el encuentro de las personas, y propiciando los encuentros de las personas consigo mismas.

Y la metodología que propone es avanzar en los aspectos de exploración intra e interpersonal.-

En este sentido, podemos decir que alienta a desarrollar la inteligencia emocional, o más específicamente, a dar inteligencia a las emociones y las interacciones.

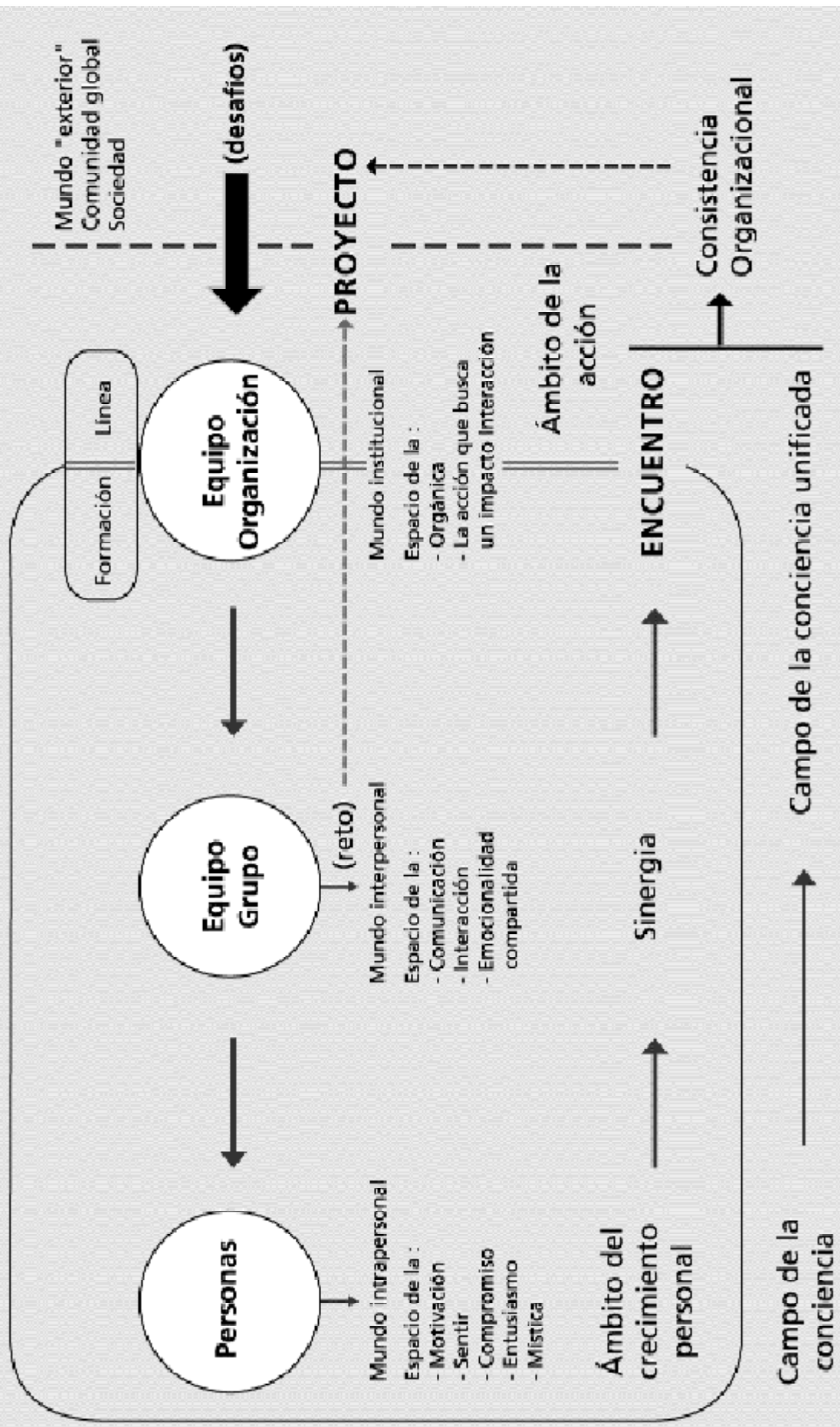
---

**w** Fuente: Dr. Luis del Yerro

Educador, psicólogo y terapeuta gestáltico. Ex docente de las Universidades Nacionales de Buenos Aires, La Pampa y Tres de Febrero, y de la Universidad de CAECE (Psicopedagogía) y Belgrano (Posgrado). Fue vicedecano de la Facultad de Psicología de la Universidad del Salvador. Consultor para el trabajo en equipo y desarrollo de organizaciones en ámbitos de la salud, la educación y el trabajo. Actualmente es también el Coordinador del área de Formación del Instituto de Formación del Consejo Coordinador Argentino Sindical (INFORCCAS).

---

**Ámbito de la formación = procesos**



## Referencias y recomendaciones Bibliográficas

- 1.- Mariscal, E; *El arte de sufrir inútilmente*, Serendipidad . Bs. As. 1998.
- 2.- Mariscal, E; *Manual de jardinería Humana*, Serendipidad. Bs. As. 1997.
- 3.- Sheldrake, R y Fox, M; *Ciencia y Espiritualidad*, Editorial. Kier. Bs. As. 1999.
- 4.- Bohm, D; *Sobre el Diálogo*, Editorial Kairós. Barcelona 1997.
- 5.- O'Connor, J y Seymour, J; *PNL para Formadores*, Ediciones Urano. Barcelona, 1996.
- 6.- Bateson, G; *Pasos hacia una Ecología de la Mente*, Editorial Planeta, 1991.
- 7.- Sosa, E y del Yerro, L; *Seminario de Futuro y Planeamiento Estratégico*, CNPL, Río de Janeiro 1997.
- 8.- Sosa, E y del Yerro, L; *Aportes al PAM, UTAL*, San Antonio de los Altos, Venezuela, 2001
- 9.- Goleman, D; *La inteligencia emocional* , Vergara editor. Bs. As. 1996.
- 10.- Casalla, M; *América Latina en perspectiva, dramas del presente, huellas del pasado*. Editorial Altamira, Bs. As. 2003.

## Cuadernos de formación INFORCCAS

1. Diálogo Social
2. Diálogo Social
3. Diálogo Social
4. Conducción Social y liderazgo
5. Conducción Social y liderazgo
6. Conducción Social y liderazgo
7. Formación de formadores
8. Formación de formadores
9. Formación de formadores