

# Construyendo el diálogo desde el enfoque del disenso: una necesidad en el cambio organizacional. El caso de Cear y Cadinox.

**Programa de doctorado en Derechos Humanos:  
Retos éticos, sociales y políticos**

**Directora:** Arantxa Rodríguez Berrio

**Doctoranda:** Maider Gorostidi García

Julio 2021



# **Construyendo el diálogo desde el enfoque del disenso: una necesidad en el cambio organizacional. El caso de CEAR y CADINOX.**

**Programa de doctorado en Derechos Humanos:  
Retos éticos, sociales y políticos**

**Directora: Arantxa Rodríguez Berrio**

**Doctoranda: Maider Gorostidi García**

Julio 2021



*A todas mis mujeres.  
A aquellas que me precedieron  
y no pudieron estudiar.  
Por todo lo que me enseñaron.*



## Agradecimientos

A lo largo de este proceso han sido muchas las personas que me han acompañado y que, de alguna manera, han contribuido a que este texto llegue a buen puerto. A ellas dedico hoy estas palabras con las que devolver parte de lo que me han dado. Espero no dejarme a nadie por el camino...

En primer lugar deseo dar las gracias a Arantxa Rodríguez Berrio, directora, amiga, mentora, mujer referente en tantos aspectos de la vida, gracias. Sin tu invitación a hacer una tesis jamás hubiese dado ese primer paso, y sin tus aportaciones como directora, traídas como finos hilos de oro, esto no sería lo que es hoy.

Gracias a todas las personas de CEAR y CADINOX que habéis tomado parte en esta investigación. Gracias por vuestro interés, por vuestra buena disposición y por abrirme las puertas de vuestras casas de par en par.

Quiero agradecer muy especialmente la cercanía de investigadoras e investigadores, referentes para mí, que han dedicado su tiempo a leer algunos textos previos y que han accedido a reunirse conmigo regalándome, además, magníficos *feedback*. Su generosidad me ha dejado sin palabras en algunos casos. Gracias Louise Phillips, Megan Reitz, Per Linell, Olav Eikland, Davydd Greenwood, Marianne Kristiansen, Jørgen Poulsen, Miren Larrea, Lena Wilhemson. Gracias por no perder un ápice de la pasión y el sentido que tiene vuestro trabajo académico.

Gracias Carmen Rodríguez Sumaza y Juanma Prieto porque desde la Universidad de Valladolid me acompañasteis y guiasteis en aquel TFM que ya hablaba de diálogo.

Gracias también a la filósofa y al filósofo con los que tanto he aprendido. Tatiana Urien, Javier Martínez, sois mis maestros. Es una suerte teneros, además, como amigos.

Este proyecto se ha convertido en parte importante de mi vida como así lo son quienes han estado ahí cuando volvía a casa. Gracias Javi por ser mi “pilar en la tierra” y alentarme en los momentos de desaliento. Gracias por creer en mi y recordármelo cuando más lo necesito. Nuestros diálogos y el contraste de las ideas que en más de una comida o una cena hemos debatido, también están aquí. Gracias Ane por enseñarme que el diálogo es un proceso dinámico a través del cual crecemos. Gracias por hacerme crecer como madre y como persona.

Gracias, ama, por ser ejemplo de tesón y resiliencia. Gracias, aita, por ser un rebelde con corazón y causa. Gracias, *brodertxu*, por quererme siempre por encima de todo.

Los diálogos sobre el diálogo se han sucedido en el tiempo con colegas que se han prestado a hacerlo desde hace casi una década, cuando empezó esta pasión por este tema. Gracias Asier, Violeta, Alfredo, Jesús... Gracias por *enredaros* conmigo en esos *espacios de diálogo*.

Estas conversaciones trascienden fronteras. Gracias al *Dialogue Quartet* por mantener y cuidar nuestros encuentros conversados sobre el diálogo: Anna Thurding, Helena Kallner y Per Andersson, gracias por querer seguir aprendiendo *del* y *en* diálogo, en Suecia y en Zoom. Gracias también, Eugenio Moliní, por hacer que esto haya sido posible.

A todas las personas que en este tiempo de tesis habéis aguantado estoicamente mis debates sobre el diálogo, gracias por vuestra paciencia. A vosotras, las *diosas* que estáis dibujando en la otra orilla, gracias. A quienes habéis llegado en la fase final, gracias; no por entrar ahora sois menos importantes (¿verdad, Kocaruka?).

## Resumen

La realidad del cambio organizacional en el contexto actual es compleja y el valor que se le ha atribuido al diálogo como mecanismo posibilitador del propio cambio ha generado expectativas demasiado altas creando con ello frustración e incoherencias difíciles de sostener en el propio proceso de transformación. En esta tesis ahondamos en cómo la manera de interpretar el concepto de diálogo en la teoría organizacional ha impactado en el modo en que se ha comprendido y aplicado el mismo en los procesos de cambio que viven las organizaciones. La relación ontológica que se ha establecido entre ambos conceptos, y los marcos empíricos que hasta la fecha sirven para interpretarlos, han limitado el potencial del propio concepto de diálogo simplificándolo en exceso.

Desde una perspectiva crítica, y con el dialogismo como guía, se propone el disenso como alternativa al consenso como marco normativo único para interpretar el diálogo. A través del disenso se niega la vigencia de un modo monológico de pensar y actuar el diálogo en procesos de cambio organizacional y se propone un nuevo marco normativo que sostiene la complejidad y no anula la diversidad, sino que la reconoce como natural en el contexto organizacional y la gestiona como motor de cambio.

A través del desarrollo del enfoque del disenso en el análisis del diálogo en procesos de cambio organizacional desde una aplicación teórico-empírica, y realizando un estudio de casos múltiple, se muestra en qué medida el propio diálogo así reinterpretado se convierte en elemento clave de dichos procesos de cambio.

Los resultados muestran, en un primer momento, que entender el diálogo como una búsqueda de consenso lleva a las personas a esconder las diferencias y no gestionarlas debidamente en el proceso de cambio. En un segundo momento, se muestra que hablar de organización es hablar de patrones relacionales y comunicativos que ponen de relieve la influencia del poder, la asimetría y la diversidad en los procesos de cambio haciendo que estos, y la propia organización, se perciban como una realidad compleja. Esta complejidad demanda nuevos marcos interpretativos para saber leerla adecuadamente y comprenderla sin simplificarla en exceso.

El modelo final propuesto en esta tesis responde a esa necesidad de integrar la complejidad del cambio para gestionarla de un modo más eficiente. Para ello se plantea un modelo integral y estratificado de cambio organizacional desde el enfoque de disenso que permite hacer una nueva lectura de elementos del diálogo y sirve como marco interpretativo de referencia para abordar el cambio organizacional desde una mirada más amplia.

**Palabras clave:** Diálogo, disenso, cambio organizacional, complejidad, comunicaciones sociales.

## Abstract

The reality of organizational change in the current context is complex and the value that has been attributed to dialogue as an enabling mechanism for change itself has generated very high expectations, resulting in frustration and inconsistencies that are difficult to sustain in the transformation process itself. In this dissertation we delve into how the way in which the concept of dialogue has been understood in the organizational theory has had an impact on the way in which it has been approached and applied in the change processes that organizations experience. The ontological relationship that has been established between the two concepts, and the empirical frameworks that have been used until now to interpret them, have constrained the potential of the concept of dialogue by oversimplifying it.

From a critical perspective, and with dialogism as a guide, dissensus is proposed as an alternative to consensus as the single normative framework for exploring dialogue. Through dissensus, the validity of a monological way of thinking and acting dialogue in organizational changing processes is rejected and a new normative framework is proposed in order to hold complexity and not deny diversity, instead acknowledge it as natural in the organizational context and manage it as a driving force for change.

By developing the dissensus approach in the analysis of dialogue in organizational changing processes from a theoretical-empirical perspective, and by carrying out a multiple case study, we show to what extent dialogue is reinterpreted and becomes a key element in these change processes.

Results show, firstly, that understanding dialogue as a search for consensus leads people to hide differences and not manage them properly in the process of change. Secondly, it is shown that to talk about organization is to talk about relational and communicative patterns that highlight the influence of power, asymmetry and diversity in those changing processes making them, and the organization itself, be perceived as a complex reality. This complexity demands new interpretative frameworks in order to know how to read it properly and understand it without oversimplifying it.

The final model proposed in this thesis addresses the need to integrate the complexity of change in order to manage it more efficiently. Therefore, a comprehensive and stratified model of organizational change from the dissensus approach is proposed, providing a new meaning to the elements of dialogue and working as an interpretative frame of reference to approach organizational change from a broader perspective.

**Keywords:** Dialogue, dissensus, organizational change, complexity, social communications.

# Índice de contenido

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>20</b>
Justificación de la investigación y definición del objeto de estudio	21
Alcance de la investigación: objeto de estudio, objetivos, hipótesis y metodología	24
Estructura de la tesis	27
<b>PRIMERA PARTE. APROXIMACIÓN TEÓRICA</b>	<b>30</b>
<b>1 CAPÍTULO:</b>	
<b>Análisis de los enfoques desarrollados sobre el concepto de diálogo</b>	<b>31</b>
1.1 Las clasificaciones del diálogo, un intento por ordenar la amplitud conceptual del término	32
1.1.1 Los enfoques descriptivos y prescriptivos del diálogo	33
1.1.2 El diálogo como modelo de comunicación, reconocimiento del otro y proceso de deliberación pública	36
1.2 La integración de los análisis propuestos y la apertura hacia un enfoque extenso del diálogo	39
<b>2 CAPÍTULO:</b>	
<b>Del monologismo al dialogismo en la manera de entender el diálogo. Resituando o resignificando el diálogo desde una perspectiva dialógica</b>	<b>44</b>
2.1 Yo-tú una relación que va más allá de lo aparente: el valor de caminar hacia el otro, no de pensar lo mismo. La superación de la dicotomía yo-tú	45
2.2 La necesidad del consenso a través de la mutualidad y el matiz del “entendimiento mutuo”	46
2.3 El diálogo, el desarrollo del espacio entre, que va más allá de las palabras	48
2.4 El diálogo como vehículo para creación de sentido: un proceso continuo desarrollado más allá del lenguaje, de las palabras, generador de novedad como resignificación de la realidad observada	49
2.5 El diálogo, una relación entre iguales, ¿un espacio libre de poder?	50
2.6 El valor de la diferencia en el diálogo	51
2.7 El valor del disenso en la esencia constitutiva del diálogo	52
<b>3 CAPÍTULO:</b>	
<b>Buscando respuestas a la complejidad del diálogo</b>	<b>54</b>
3.1 La necesidad de analizar el diálogo desde una mirada crítica	54
3.2 El dialogismo y el socio construccionismo como fruto de la perspectiva crítica del diálogo	56

#### **4 CAPÍTULO:**

<b>La propuesta del disenso como resultado de las perspectivas crítica y dialógica del diálogo</b>	<b>58</b>
4.1 El agotamiento del consenso como marco normativo para entender el diálogo	58
4.2 El disenso como instrumento metodológico en la aplicación de la teoría crítica al diálogo	60

#### **5 CAPÍTULO:**

<b>El concepto de diálogo en la teoría organizacional y la necesidad de superar los marcos teóricos monológicos</b>	<b>62</b>
5.1 El diálogo en la teoría organizacional “dominante”	62
5.2 El diálogo en las organizaciones que aprenden, un avance hacia teorías posmodernas de la organización	65
5.3 La realidad organizativa como superación de las controversias teóricas	67

#### **6 CAPÍTULO:**

<b>Cambio organizacional y diálogo: una relación circular</b>	<b>68</b>
6.1 El cambio organizacional como proceso: un ciclo de vida en continuo movimiento. El cambio en las organizaciones o las organizaciones en cambio	68
6.2 Las narrativas que se construyen en el cambio como evidencia de la realidad polifónica de la organización	70
6.3 El cambio organizacional, un cambio en las estructuras profundas de relación y en los patrones comunicativos	71

#### **7 CAPÍTULO:**

<b>La integración de los enfoques del diálogo en los procesos de cambio</b>	<b>73</b>
7.1 Superando la división en los enfoques del diálogo en la organización	74
7.2 Un enfoque dialógico del consenso para avanzar en el cambio como proceso	74

#### **8 CAPÍTULO:**

<b>El enfoque de disenso, un enfoque que nos permite rescatar la esencia dialógica del diálogo y la realidad del contexto organizacional del cambio</b>	<b>77</b>
8.1 El enfoque del disenso, una visión crítica de la aplicación del diálogo en procesos de innovación organizacional desarrollada por Kristiansen y Bloch-Poulsen	79
8.2 La práctica del disenso en el enfoque del disenso y las distintas sensibilidades que se proponen como competencias	80

## SEGUNDA PARTE. APROXIMACIÓN EMPÍRICA 82

### 9 CAPÍTULO:

<b>Metodología</b>	<b>83</b>
9.1 Justificación	83
9.2 Preguntas de investigación, objetivos e hipótesis	85
9.3 El proceso de investigación	87
9.4 Las técnicas aplicadas en la investigación	92
9.4.1 Triangulación, la prueba de validez de una investigación cualitativa	92
9.4.2 El estudio de caso	95
9.4.3 La Investigación Acción Participativa en la organización, una estrategia en el proceso de la investigación	97
9.4.4 Entrevistas en profundidad	102
9.4.5 Teoría fundamentada	105

## RESULTADOS 108

### 10 CAPÍTULO:

#### Las narrativas autobiográficas como parte del proceso de investigación.

<b>Narrativa de CEAR</b>	<b>110</b>
10.1 La formación inicial	112
10.2 La perspectiva teórica inicial del diálogo	113
10.3 Un equipo recién creado y muchas expectativas en el proceso	114
10.4 La realidad que se muestra no es ni buena ni mala, simplemente es	117
10.5 Diversidad, distintos sentires y consenso, una luz en el camino	119
10.6 El diálogo en la práctica, ¿una práctica de no-diálogo o tal vez más diálogo que nunca?	121
10.7 Bakhtin y Suecia, una puerta de entrada a nuevas y más complejas perspectivas dialógicas. Confrontando a Buber. El valor de la diferencia.	124

### 11 CAPÍTULO:

#### Las narrativas autobiográficas como parte del proceso de investigación.

<b>Narrativa de CADINOX</b>	<b>127</b>
11.1 Una empresa que ha realizado un cambio organizacional exitoso	128
11.1.1 CADINOX y su evolución, la demanda de un contexto y la iniciativa del líder tractor	128
11.1.2 La creación de la visión para avanzar con el cambio	131
11.1.3 Un proceso de cambio requiere un buen apoyo, interno y externo y una ejecución	132
11.2 Avanzando en el análisis del proceso de cambio de CADINOX	133
11.2.1 El diseño del perfil de polaridad, indagando en el significado escondido del diálogo y el cambio	133
11.2.2 El proceso de categorización: las entrevistas en profundidad	138

## **12 CAPÍTULO:**

### **Análisis de resultados y discusión 146**

12.1	Una mirada integral a la realidad organizacional más allá de los conceptos	149
12.2	Una manera de entender la organización	151
12.2.1	Las viejas maneras de hacer ya no sirven	152
12.2.2	Un lugar en donde conviven viejos y nuevos paradigmas organizacionales	153
12.2.3	Organización como espacio en el que convive lo diverso y las tensiones	153
12.2.4	La organización como contexto “de” y “en” cambio continuo	154
12.3	Una manera de desplegar el liderazgo	155
12.3.1	Apoyo interno y externo en la creación de un espacio de confianza	155
12.3.2	Líder tractor del cambio	157
12.3.3	Relación del cambio con un propósito mayor	158
12.3.4	Apertura a más voces para integrarlas en el proceso	159
12.4	Una manera de entender el cambio que evoluciona con el propio cambio	159
12.4.1	El cambio en un principio, un proceso aparentemente sencillo	160
12.4.2	El desconcierto del cambio: tensiones y resistencias como respuesta inicial al cambio	161
12.4.3	Control y cambio. Choque de modelos. Fronteras	162
12.4.4	El objetivo final no es un producto, es un proceso.	163
12.4.5	Un continuum en la vida organizacional	163
12.4.6	Las tensiones como algo natural del proceso de cambio	165
12.5	Una perspectiva relacional compleja	165
12.5.1	Patrones relacionales del pasado	166
12.5.2	Patrones que emergen en el presente e inciden en el cambio	167
12.5.3	El cambio en los patrones comunicativos y mentalidades subyacentes	169
12.5.4	Aún quedan patrones que identifican cuestiones de poder que no se pueden obviar	169
12.6	Una manera de entender el poder	170
12.6.1	El poder se ve como algo natural en la organización	172
12.6.2	El poder como elemento limitador o posibilitador en la práctica social	172
12.6.3	El “poder” del poder en el diálogo	173
12.6.4	La participación, el ejercicio del poder	173
12.6.5	El dilema del poder, su comprensión dialéctica	174
12.7	Una manera de entender el diálogo	175
12.7.1	La evolución de las dinámicas que conforman el diálogo y del propio concepto de diálogo	177
12.7.2	El diálogo no tiene que ver con el hecho de “estar de acuerdo”	178
12.7.3	El diálogo: compartir (tiempo), cuidar (la escucha) y posicionarte	178
12.7.4	El valor del diálogo no está en el acuerdo.	180
12.7.5	El diálogo integra tensiones y se abre a la diversidad	181

12.8	El valor del disenso	182
12.8.1	Una perspectiva del consenso más allá del acuerdo	183
12.8.2	Una apertura al disenso a través del consenso	186
12.8.3	Percepción positiva del disenso y valor necesario para el cambio	188

### **13 CAPÍTULO:**

<b>Recapitulación: revisitando los objetivos y las hipótesis guía</b>	<b>189</b>
---	------------

## **CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y LÍNEAS DE FUTURO 198**

### **14 CAPÍTULO:**

<b>Conclusiones, propuesta de un modelo de cambio organizacional basado en el diálogo desde el enfoque del disenso como marco interpretativo e integrador de referencia</b>	<b>199</b>
---	------------

14.1	El diálogo desde una lectura de la complejidad	200
14.2	Una resignificación de los elementos en el diálogo	201
14.3	Un modelo integral y estratificado que sirve de marco interpretativo del cambio organizacional desde el enfoque del disenso en el diálogo	208
14.3.1	Contexto en cambio, un cambio permanente	212
14.3.2	El poder vinculado a la sociedad, a las organizaciones, inserto en el cambio y en la vida organizacional	212
14.3.3	El diálogo entendido desde una perspectiva abierta al disenso	213
14.3.4	El cambio como “continuum” en donde conviven fuerzas centrípetas y fuerzas centrífugas	214
14.3.5	Apertura hacia la totalidad y la complejidad	214

### **15 CAPÍTULO:**

<b>Limitaciones y líneas futuras de investigación</b>	<b>216</b>
---	------------

15.1	Limitaciones de la investigación	216
1	Las organizaciones no siempre están preparadas para hablar de sus disenso	216
2	La limitación del propio sesgo de la investigadora y las motivaciones personales y profesionales que provocan esta investigación	216
3	La participación en CEAR y en CADINOX	216
4	La investigación no ha incluido el análisis del perfil de polaridad a las personas de CEAR	217
5	Micro contextos y macro teorías	217
15.2	Líneas futuras de investigación	217

**16 CHAPTER:****Conclusions, proposal for a dialogue-based organizational change model based on the dissensus approach as an interpretative and integrating frame of reference 218**

16.1	Dialogue from a complexity perspective	219
16.2	A reinterpretation of the elements in the dialogue	220
16.3	A comprehensive, layered model that provides an interpretative framework for organizational change from a dissensus approach in dialogue	227
16.3.1	Changing context, a permanent change	231
16.3.2	Power linked to society, to organizations, embedded in change and in organizational life	231
16.3.3	Dialogue from a perspective open to dissent	232
16.3.4	Change as a “continuum” where centripetal and centrifugal forces coexist	233
16.3.5	Openness to wholeness and complexity	233

**17 CHAPTER:****Limitations and next steps for further research 235**

17.1	Limitations of the research	235
1	Organizations are not always ready to talk about their dissents	235
2	The limitation of the researcher’s own bias and the persona and professional motivations behind this research	235
3	Participation in CEAR and CADINOX	235
4	The research has not included the analysis of Osgood’s polarity profile of people in CEAR	336
17.2	Future research lines	236

**BIBLIOGRAFÍA 238**

Bibliografía	239	
Anexos	247	
1	Codificación de la información de CEAR	247
2	Mapas de Atlas.ti	248
3	Propuesta diseñada para el Taller de Estocolmo	251

## Índice de tablas

Tabla 1. Enfoques prescriptivo y descriptivo del diálogo	35
Tabla 2. El diálogo como modelo de comunicación, evento interpersonal y proceso de deliberación	39
Tabla 3. Integración de los análisis de distintos enfoques sobre el diálogo	40
Tabla 4. Integración de los análisis de distintos enfoques sobre el diálogo y los sentidos del diálogo según Linell	43
Tabla 5. Integrantes grupos tractores de CEAR	90
Tabla 6. Tipos de triangulación llevada a cabo en la investigación	93
Tabla 7. Modos de recogida de información	95
Tabla 8. Selección de informantes	104
Tabla 9. Acuerdos establecidos en el grupo	117
Tabla 10. Proceso de categorización para la construcción del guión de entrevistas en profundidad	139
Tabla 11. Códigos identificados en el análisis de datos de CADINOX	147
Tabla 12. Etiquetas iniciales atribuidas a los datos de CEAR	247

# Índice de figuras

Figura 1. Diferentes escenarios considerando las dimensiones del diálogo	78
Figura 2. Evolución del proceso de la investigación	89
Figura 3. Fotografía del grupo de consultores y consultoras participantes en el taller celebrado en Estocolmo	91
Figura 4. Elementos del proceso de investigación	92
Figura 6. Ciclo espiral de la investigación	101
Figura 7. Integración de la Teoría Fundamentada en el proceso de investigación	106
Figura 8. Perspectiva inicial del diálogo	113
Figura 9. Distinción entre discusión y diálogo	122
Figura 10. Proceso evolutivo del cambio en CADINOX	129
Figura 11. Perfil de polaridad	135
Figura 12. Resultados del Perfil de Polaridad	137
Figura 13. Plantilla de entrevista en profundidad para CADINOX	142
Figura 14. Análisis de las agrupaciones de los códigos y cruce con las entrevistas realizadas (diagrama de Sankey)	148
Figura 15. Diseño del ciclo vivido en CADINOX. Resultado de las entrevistas	150
Figura 16. Una manera de entender la organización	151
Figura 17. Una manera de desplegar el liderazgo	155
Figura 18. Una manera de entender el cambio que evoluciona con el propio cambio	160
Figura 19. Una perspectiva relacional compleja	166
Figura 20. Una manera de entender el poder	171
Figura 21. Una manera de entender el diálogo	176
Figura 22. El valor del disenso	183
Figura 23. Percepción del vínculo del diálogo con el disenso en el Perfil de Polaridad	185
Figura 24. Percepción del vínculo del cambio con el disenso y el consenso en el Perfil de Polaridad	187
Figura 25. Resumen del análisis de los datos de CADINOX: un proceso de cambio vivido integrando el disenso	191
Figura 26. La visión del cambio y su incidencia en el papel del diálogo	195
Figura 27. Sentido simplificado del elemento yo-tú en el diálogo	201
Figura 28. Sentido resignificado del elemento yo-tú en el diálogo	201
Figura 29. Sentido simplificado del elemento “entendimiento mutuo” en el diálogo	202
Figura 30. Sentido resignificado del elemento “entendimiento mutuo” en el diálogo	202
Figura 31. Sentido simplificado del elemento de novedad en el diálogo	203
Figura 32. Sentido resignificado del elemento novedad en el diálogo	203
Figura 33. Sentido simplificado del elemento individuo-sociedad en el diálogo	204
Figura 34. Sentido resignificado del elemento individuo-sociedad en el diálogo	204
Figura 35. Sentido simplificado del elemento razón-emoción en el diálogo	205
Figura 36. Sentido resignificado del elemento razón-emoción en el diálogo	205

Figura 37. Sentido simplificado del elemento temporal (pasado-presente-futuro) en el diálogo	206
Figura 38. Sentido resignificado del elemento temporal (pasado-presente-futuro) en el diálogo	206
Figura 39. Sentido simplificado del elemento disenso en el diálogo	207
Figura 40. Sentido resignificado del elemento disenso en el diálogo	207
Figura 41. Sentido simplificado de los elementos a destacar en el diálogo	208
Figura 42. Sentido resignificado de los elementos a destacar en el diálogo	208
Figura 43. Autores y autoras referentes en el modelo propuesto	210
Figura 44. Modelo integral y multinivel de cambio organizacional desde el enfoque de disenso en el diálogo	211
Figura 45. Elementos resignificados en el modelo propuesto que permiten desarrollar la sensibilidad hacia la complejidad	215
Figure 46. Simplified meaning of the I-Thou element in the dialogue	220
Figure 47. New meaning of the I-Thou element in the dialogue	220
Figure 48. Simplified meaning of the “mutual understanding” element in dialogue	221
Figure 49. New meaning given to the element of “mutual understanding” in dialogue	221
Figure 50. Simplified meaning of the novelty element in the dialogue	222
Figure 51. New meaning given to the novelty element in the dialogue	222
Figure 52. Simplified meaning of the individual-society element in dialogue	223
Figure 53. New meaning given to the individual-society element in dialogue	223
Figure 54. Simplified meaning of the rational-emotional element in the dialogue	224
Figure 55. New meaning given to the rational-emotional element in the dialogue	224
Figure 56. Simplified meaning of the time element (past-present-future) in dialogue	225
Figure 57. New meaning given to the time element (past-present-future) in dialogue	225
Figure 58. Simplified meaning of the dissensus element in dialogue	226
Figure 59. New meaning given to the element of dissensus in the Dialogue	226
Figure 60. Simplified meaning of the elements to be highlighted in the dialogue	227
Figure 61. New meaning of the elements to be highlighted in the dialogue	227
Figure 62. Referent authors in the proposed model	229
Figure 63. Comprehensive, multi-level model of organizational change from a dissensus approach of dialogue	230
Figure 64. Redefined elements in the proposed model that allow the development of sensitivity to complexity	234
Figura 65. Conceptos emergentes del análisis de datos realizado en Atlas.ti	248
Figura 66. Un concepto de organización desde el enfoque del disenso	248
Figura 67. Un concepto del poder	249
Figura 68. La evolución en la manera de entender el cambio	249
Figura 69. La evolución en la manera de entender el diálogo	250
Figura 70. Elementos clave del modelo que permiten entender el diálogo a través de conceptos emergentes del análisis de datos realizado en Atlas.ti	250

# Introducción

## Justificación de la investigación y definición del objeto de estudio

A lo largo de muchos años, en estas últimas décadas más, el diálogo ha sido un concepto sobre el que se ha escrito mucho. Desde perspectivas filosóficas, comunicativas, sociológicas, políticas, psicológicas, se ha abordado este constructo para tratar de entender mejor lo que sucede *en y a través* del mismo. Pero ¿qué puede pasar cuando se acerca tanto el foco a un objeto? En ocasiones, se corre el riesgo de dejar en sombra todo lo que lo rodea. Tal vez con el diálogo haya pasado algo parecido, tanta luz sobre él ha dejado a oscuras el resto del espacio.

En esta investigación tratamos de arrojar algo más de luz, no tanto sobre el propio diálogo, como sobre lo que ha sucedido a su alrededor mientras estaba siendo objeto de análisis. ¿Qué partes del mismo se trataban de mostrar? ¿Qué otros detalles han permanecido ocultos? ¿Qué ha supuesto esta “sobreexposición” del diálogo en la práctica del mismo? ¿Cómo se ha llevado todo esto a la vida organizacional?

El diálogo no es un concepto neutro, sino que se despliega en una realidad que le otorga un sentido. La construcción de sentido del propio concepto de diálogo está social e históricamente situada y se construye en la interacción de las personas y de estas en sus contextos. Por lo tanto, el diálogo, como interacción de sujetos hablantes y creadores de sentido en un encuentro situado, no puede entenderse sin tener en cuenta los supuestos culturales que rigen el contexto de la época en la que se estudia y se despliega (Marková et al., 2007).

Y precisamente, el contexto en el que la investigadora ha desarrollado su trabajo, el organizacional, es el campo en el que se quiere situar este análisis. La aplicación que en el mismo se ha hecho del diálogo y la manera en cómo este concepto se ha trasladado y trabajado, en concreto en procesos de cambio organizacional, es lo que ha motivado esta investigación.

El diálogo en la teoría organizacional se ha visto reducido a un evento comunicativo centrado en el habla e idealizador de los resultados que genera. Un ejemplo de esta visión lo encontramos en la descripción que Ellinor y Gerard (1998) hacen del mismo cuando afirman que el diálogo es práctica poderosa de comunicación que transforma a quienes lo practican. Conocer, por lo tanto, qué sentido se le da al diálogo en la teoría organizacional actual y cómo se ha llevado a la práctica ese diálogo en los contextos organizacionales de cambio es importante para entender mejor por qué el diálogo ha llegado a convertirse en una palabra tan utilizada a la que se le ha atribuido un comportamiento concreto muy orientado a la búsqueda de un entendimiento mutuo, al logro de consensos y a evitar el disenso. Este modo de entender el diálogo ha limitado su potencial valor en procesos de transformación.

En los últimos años e influidos por Bakhtin<sup>1</sup> (1985, 1993; 1986, 1994), encontramos propuestas que cuestionan estos enfoques tendientes a simplificar la complejidad que limitan los procesos de cambio y su potencial innovador. Estas propuestas rescatan el valor del disenso como enfoque para entender el diálogo y se proponen como experiencias de innovación organizacional (Kristiansen y Bloch-Poulsen, 2010). En la medida en que ese enfoque de disenso es interesante en procesos de innovación organizacional consideramos que puede ser igualmente válido en procesos de cambio organizacional.

En este sentido, viendo que el mundo es complejo y “multiaspecto” (Linell, 2009), también el mundo organizacional, creemos se debe abrir a las distintas voces para que expresen sus entendimientos *del y en el* diálogo. Por lo tanto, debemos, no solo dar valor a la diversidad, sino promover esta, promover la diferencia, como motor de cambio.

Y como todo proceso de investigación, existe también en este una motivación intrínseca que lleva a la investigadora a zambullirse en una tesis para dar respuesta a inquietudes personales que tienen impacto también en su desempeño profesional. Este trabajo nace, en primer lugar, con un afán de entender mejor el concepto de diálogo y cómo se ha vinculado a los procesos de cambio organizacional; en segundo lugar, nace con un deseo de explorar, desde una perspectiva crítica, el valor del disenso como concepto clave en los procesos de cambio organizacional; y, por último, nace con la ilusión de aportar a las propias organizaciones referencias que ayuden al desarrollo de procesos de cambio en un contexto de complejidad.

A lo largo de la carrera profesional de la investigadora como consultora en organizaciones desde el enfoque del Desarrollo Organizacional, el diálogo ha sido una constante que se ha intentado promover y utilizar en la manera de ejercer la consultoría. De hecho, esta tesis es una continuación de una investigación anterior en la que se explora el diálogo como elemento clave en los procesos de acompañamiento de cambio organizacional. De este modo, este trabajo da continuidad a una reflexión que nació entonces.

A esta motivación personal se le suma también una motivación científica. A medida que la investigación sobre el diálogo en las organizaciones ha ido avanzando a lo largo de los años, la manera de entender el diálogo en el cambio organizacional se ha visto sobre simplificada limitando así el potencial que aquel tiene en procesos de cambio. Este posicionamiento crítico hacia el propio diálogo se ha desarrollado en campos como la filosofía pero no ha llegado con la misma fuerza al campo de la teoría organizacional, en concreto en la del cambio organizacional. Por eso, completar la manera de ver el diálogo en los procesos de cambio organizacional, incorporando una perspectiva crítica y ofreciendo el valor del

---

<sup>1</sup> En la tesis se utilizará indistintamente el apellido Bakhtin y Bajtín conforme a la bibliografía existente, pero se quiere destacar que se trata del mismo autor. En los textos en inglés el apellido del autor se ha traducido como Bakhtin mientras que en los textos en español se refiere como Bajtín.

disenso como enfoque a considerar en dichos procesos, se ha convertido en una de las motivaciones de esta investigación.

Además, existe una motivación práctica que justifica el por qué de esta investigación. Hoy en día es difícil hacer que la práctica profesional de la consultoría *en y para* el cambio y la investigación se aúnen para alimentarse la una a la otra. Este proceso de tesis nace también de una necesidad práctica y con un propósito práctico, el de seguir nutriendo la *praxis* profesional de la investigadora y de aquellas personas que, como ella, trabajan en las organizaciones y acompañan procesos de cambio. Aportar a las personas y a las organizaciones referencias que ayuden al desarrollo de dichos procesos, en un contexto de complejidad como el que vivimos, desde una base teórica fundamentada y con elementos prácticos para poder experimentar, explorar y avanzar en la propuesta definida, es el tercer y último de los motivos de la investigación.

En esta tesis que lleva por título “Construyendo el diálogo desde el enfoque del disenso: una necesidad en el cambio organizacional. El caso de CEAR y CADINOX” se quiere, en definitiva, estudiar el desarrollo del enfoque del disenso en el análisis del diálogo en procesos de cambio organizacional para superar la perspectiva monológica que se ha desarrollado hacia el modo en cómo se despliega el diálogo, recuperando la paradoja tensional inherente al mismo en la vida en sociedad en general y en los procesos de cambio organizacional en particular.

## Alcance de la investigación: objeto de estudio, objetivos, hipótesis y metodología

El objeto de estudio de esta tesis es el desarrollo del enfoque del disenso en el análisis del diálogo en procesos de cambio organizacional, teniendo como objetivo general mostrar en qué medida el diálogo, desde el enfoque del disenso, es elemento clave en un proceso de cambio organizacional.

Como se ha explicado en un comienzo, el diálogo, la manera de teorizarlo, entenderlo y desplegarlo en los procesos de cambio organizacional, ha sido el campo de interés de la investigadora y su trabajo como consultora formada en el enfoque del Desarrollo Organizacional, que le ha llevado a acompañar procesos en los que, a través de la investigación acción y el diálogo, se avanza en el cambio y en el consecuente desarrollo de la propia organización. Esta experiencia práctica ha generado, a su vez, a lo largo de los años un conjunto de interrogantes cuya búsqueda de respuesta ha inspirado y guiado la investigación en esta tesis:

- ¿Qué es el cambio organizacional? ¿Cuáles son sus características destacables?
- ¿En qué medida el diálogo es un elemento clave en el proceso de cambio organizacional?
- ¿Cómo se ha desarrollado el concepto de diálogo en la teoría organizacional? ¿Qué enfoques han sido los que más se han desarrollado a la hora de conceptualizar el diálogo?
- ¿En qué medida el concepto mainstream de diálogo puede limitar, sesgar, un proceso de cambio organizacional?
- ¿El diálogo y el disenso pueden convivir en un proceso de cambio organizacional? ¿Son dos caras de una misma moneda?
- ¿En qué medida el disenso es elemento clave en un proceso de cambio organizacional?
- ¿Existen distintas maneras de entender el diálogo y el disenso que nos ayuden a impulsar mejor un proceso de cambio organizacional?
- ¿Qué genera el enfoque del consenso a la manera de entender el diálogo? ¿Cómo se relaciona con el enfoque del disenso?
- ¿En qué medida el enfoque del consenso puede limitar el diálogo en los procesos de cambio organizacional?
- ¿Cuál es el potencial transformador del enfoque del disenso del diálogo?
- ¿Cómo ha servido el enfoque del disenso en procesos de innovación organizacional?
- ¿Qué manera de entender o aplicar mejor el diálogo y el disenso en un proceso de cambio organizacional responde mejor (se adecúa mejor) al paradigma de complejidad?

Todas estas preguntas que han llevado a la investigadora a plantearse esta tesis persiguen una serie de objetivos específicos, teóricos y empíricos. En primer lugar, **1) analizar desde una perspectiva crítica la teorización del diálogo en la realidad organizacional**. Para ello se estudian los diferentes enfoques que se han desarrollado sobre el concepto de diálogo en las últimas décadas del siglo XX. En segundo lugar, se pretende **2) identificar la relación ontológica que se establece entre la conceptualización del diálogo y los procesos de cambio organizacional**. Este objetivo tiene sentido en tanto que después analizaremos el impacto que esta relación ha tenido en dichos procesos. En tercer lugar, se propone **3) aplicar la perspectiva dialógica al diálogo con la que revelar el disenso como elemento intrínseco del mismo**. Este es el modo de traer el disenso al análisis del diálogo y al propio proceso de cambio en las organizaciones. En cuarto lugar, queremos **4) integrar los diferentes análisis, conceptualizaciones, teorizaciones y perspectivas del disenso en un enfoque con coherencia interna**. Avanzamos en un intento por mostrar el disenso como elemento motor del cambio en el contexto organizacional. Por eso mismo proponemos también **5) constatar la función del disenso en procesos de cambio organizacional**. Finalmente, ahondaremos en el objetivo general planteado a través de estos dos últimos objetivos específicos de naturaleza empírica: por un lado, **6) identificar los efectos de integrar el disenso en los procesos de cambio organizacional** y, por otro, **7) examinar las vivencias que provoca el disenso en los participantes de procesos de cambio organizacional**.

Las hipótesis que se sugieren en la investigación y pretenden guiarnos en la búsqueda de respuestas a las preguntas de investigación y a los objetivos propuestos son las siguientes:

1. El desarrollo teórico-práctico del diálogo en las organizaciones ha sido dominado por un único enfoque prevaleciente que ha limitado su potencial como elemento de cambio.
2. El modo sobre simplificado de entender el proceso de cambio organizacional ha llevado a entender el diálogo también de forma simplificada generando narrativas monológicas limitantes.
3. El enfoque de disenso aplicado al diálogo permite avanzar de manera más adecuada en un proceso de cambio organizacional y sostenerlo de manera más efectiva en contextos organizacionales de complejidad.

El objeto de estudio que se plantea es complejo e implica no solo conocer la realidad del proceso de cambio en una organización sino conocer también las perspectivas personales de quienes los han vivido. Para ello, se ha investigado la realidad de un cambio organizacional vivido en dos organizaciones, CEAR-Euskadi (Comisión de Ayuda al Refugiado en Euskadi) y CADINOX S.A. (Soluciones Mecano-Soldadas para Instalaciones Complejas y Singulares), siendo el primero un proceso de cambio incompleto al constituir el comienzo de un cambio

organizacional, y el segundo un caso de cambio organizacional consolidado y exitoso. En la investigación de estos procesos de cambio organizacional vividos en las dos organizaciones se han utilizado diversos métodos y técnicas como: el estudio de caso, la Investigación Acción Participativa, las entrevistas en profundidad, el perfil de polaridad, la triangulación metodológica y la teoría fundamentada que han permitido ahondar mejor en la pluralidad y complejidad del fenómeno a estudiar.

## Estructura de la tesis

Esta tesis consta de tres partes: una aproximación teórica, una aproximación empírica y una parte final analítica. La aproximación teórica está compuesta por un marco teórico que se centra en tres ejes temáticos, 1) el diálogo, 2) el diálogo en la teoría organizacional y los procesos de cambio y 3) el disenso. Estos tres ejes se desarrollan en los ocho primeros capítulos:

Los cuatro primeros capítulos se centran en el diálogo, en concreto:

- Capítulo 1: El análisis de los enfoques desarrollados sobre el concepto del diálogo y la propuesta de integración de los mismos.
- Capítulo 2: El análisis de determinados aspectos del diálogo y el nuevo significado que se les atribuye desde una perspectiva dialógica más amplia.
- Capítulo 3: Las respuestas a la complejidad del diálogo a través de una perspectiva crítica y las aportaciones que se hacen desde el dialogismo y el socio constructivismo a esa perspectiva crítica.
- Capítulo 4: La superación del marco normativo del consenso para entender el diálogo y la propuesta del disenso como instrumento metodológico en la aplicación de la teoría crítica al diálogo.

En los tres capítulos siguientes se aborda cómo se ha estudiado el diálogo en la teoría organizacional y su vínculo con el proceso de cambio organizacional:

- Capítulo 5: El diálogo en la teoría organizacional y la necesidad de superar marcos teóricos monológicos que limitan el potencial del diálogo desarrollado a través de otros enfoques integradores.
- Capítulo 6: El análisis del diálogo en los procesos de cambio organizacional.
- Capítulo 7: La integración de los enfoques del diálogo en los procesos de cambio.

En un último capítulo, el capítulo 8, se propone un análisis del disenso para rescatar la esencia dialógica del diálogo en contextos organizacionales de cambio. Con este capítulo finaliza la aproximación teórica.

Una vez sentadas las bases teóricas se da paso a la aproximación empírica que se estructura en un único capítulo 9 en el que se presentan los paradigmas y abordaje metodológicos que se ha seguido para la consecución de los objetivos propuestos.

En la parte analítica final se plantean los resultados, la discusión y las conclusiones, limitaciones de la investigación y se proponen líneas de futuro. Así se estructuran los capítulos en esta última parte:

- Capítulos 10 y 11: Las narrativas autobiográficas y el relato de los procesos de cambio de CEAR y CADINOX.
- Capítulo 12: El análisis de resultados y la discusión.
- Capítulo 13: La recapitulación de los objetivos y las hipótesis guía.
- Capítulo 14: Las conclusiones y propuesta de modelo de cambio organizacional basado en el diálogo desde el enfoque del disenso.
- Capítulo 15: Las limitaciones y líneas de futuro a seguir que se proponen.

Los capítulos 16 y 17 se corresponden con las conclusiones y limitaciones y líneas de futuro pero, cumpliendo con los requisitos establecidos en la normativa relativa a las tesis con mención internacional, se presentan traducidos al inglés.



# **Primera parte.**

## **Aproximación teórica**

# 1 Capítulo:

## Análisis de los enfoques desarrollados sobre el concepto de diálogo

El uso creciente del concepto de diálogo en el siglo XX marca la importancia que tiene el mismo en el discurso público pero también pone en evidencia la poca uniformidad que tiene el significado atribuido a esa palabra (Wierzbicka, 2006). En 1998, Cissna y Anderson apuntan el creciente interés que el diálogo estaba suscitando en las ciencias humanas y, citando a Freire en su introducción, se preguntan qué es el diálogo en la transformación de nuestra realidad (1998, p. 63). Fruto de este uso excesivo, y del análisis desde los estudios de la comunicación (Anderson et al., 2004; Anderson y Cissna, 2008; Cissna y Anderson, 1998), se llega a subrayar que, al igual que el término “comunicación”, el término “diálogo” ha sufrido la tendencia a ser anunciado de manera tan general que se ha convertido en sinónimo de casi todo contacto humano (Stewart y Zediker, 2000, p. 224). La palabra diálogo se llega a confundir así con el propio término de comunicación (Grill et al., 2011, pp. 36-37). En ese sentido, el concepto de diálogo se ha utilizado desde una perspectiva amplia para referir varias y diversas realidades alusivas a la persona, a lo que sucede dentro de la persona y a lo que acontece entre las personas.

Los autores Stewart y Zediker (2000) reconocen que el término “diálogo” se ha convertido en el favorito de quienes promueven reformas educativas o teorías de la organización y de la comunicación, de múltiples psicoterapias, de quienes trabajan en la acción y pedagogía políticas, de la filosofía, y todo con el interés de promover cambios en la práctica, la enseñanza y la investigación. Una década más tarde, Botero y Obregón (2011) exploran la literatura relativa al diálogo generada en el campo de la *Comunicación para el Desarrollo y el Cambio Social* y analizan, por un lado, de qué manera se ha utilizado este concepto para definir y entender procesos de cambio social y, por otro, lo que la conceptualización que se ha hecho del diálogo ha supuesto en la teoría y en la práctica.

Aunque uno de los propósitos para los que se ha estudiado el diálogo ha sido para “definir, entender y apoyar los procesos de desarrollo y cambio social” (Botero y Obregón, 2011, p. 190), más allá de lograrlo, sí que constatan que las perspectivas desde las que se ha teorizado sobre el diálogo resultan, en algunos casos, contradictorias. Además, concluyen con un resultado curioso que arroja luz, a pesar de las sombras que los autores señalan, puesto que apuntan que el análisis realizado deja más preguntas que respuestas (Botero y Obregón, 2011, p. 202) y animan a que se sigan investigando esas preguntas que ayuden a clarificar y delimitar el alcance del concepto de diálogo. Consideramos que esta meta-lectura nos ayudará a entender mejor el sentido atribuido al diálogo en el estudio de las organizaciones y sus procesos de cambio. Asimismo, nos pueden permitir ver las carencias que dicho análisis puede llegar a tener en los contextos de cambio organizacional.

## 1.1 Las clasificaciones del diálogo, un intento por ordenar la amplitud conceptual del término

Los innumerables análisis que han profundizado sobre el diálogo han ido añadiendo múltiples dimensiones teóricas que muestran un concepto de gran complejidad epistemológica pero, la mayoría de las veces, se ha analizado desde una perspectiva ontológica única, monológica (Bager, 2014; Linell, 2009; Phillips, 2011). Podemos decir que este modo de aproximarse al diálogo nos proporciona un vasto conocimiento del mismo, pero siempre desde la misma perspectiva que es la que domina a la hora de analizarlo. La cuestión que suscita esta perspectiva de análisis es ¿qué estamos dejando fuera al observar el diálogo de ese modo? Para entender en toda su extensión qué estamos dejando fuera de la comprensión analítica del concepto de diálogo, es necesario avanzar en la exploración de las clasificaciones del mismo.

El propósito que lleva a algunos autores (Botero y Obregón, 2011; Stewart y Zediker, 2000) a analizar el diálogo desde una perspectiva más amplia es la necesidad, según ellos, de hacer que el diálogo pase a ser algo más práctico y que sirva en los procesos sociales en los que convivimos. Los expertos en estudios de comunicación (Anderson et al., 2004), movidos por una inquietud similar, han recogido una primera antología sobre el diálogo, desde la perspectiva de la comunicación, mirando al pasado, a los autores y autoras referentes en este campo, pero también al futuro. Esa mirada hacia el futuro persigue el mismo objetivo que Botero y Obregón (2011) y Stewart y Zediker (2000) comentan en sus investigaciones, considerar los desafíos y oportunidades que se abren tanto para la teoría como para la práctica del diálogo. Es curioso percibir cómo un profuso análisis teórico de un concepto, en este caso el diálogo, no lleve a una mejor comprensión de la práctica del mismo. Esta paradoja se evidencia aún más al observar en la práctica del cambio organizacional maneras de entender y desplegar el diálogo muy diferentes e incluso antagónicas.

A lo largo de esta tesis, aunque comencemos el análisis teórico analizando estudios desde la teoría de la comunicación, tendremos en cuenta también el diálogo desde otras perspectivas, como por ejemplo la filosofía, la teoría crítica, las metodologías de investigación como la Investigación Acción Participativa y propuestas de desarrollo de nuevas formas de trabajo y de organización que se promovieron en países escandinavos en la década de los 80 y 90<sup>2</sup>. Consideramos que el estudio y la práctica del diálogo en estos campos ha sido clave a la hora de ampliar la mirada hacia el concepto de diálogo. Utilizaremos esos análisis para mostrar perspectivas complementarias que sin duda ayudan a entender la riqueza del diálogo en su

---

<sup>2</sup> En la última década del siglo XX se desarrolló en Suecia un programa denominado LOM (del sueco *Ledning, Organisation och Medbestämmande*: liderazgo, organización y codeterminación), inspirado en otro similar, llevado a cabo en Noruega unos años antes, mediante el cual se querían democratizar las formas de trabajo y las organizaciones abriendo las mismas a procesos de deliberación participados por las y los trabajadores. De estos programas emergió el concepto de “diálogo democrático”. Uno de los autores suecos referentes en el estudio de este programa en Suecia es Bjørn Gustavsen (1992, 2004).

teorización y las posibilidades que se despliegan en su puesta en práctica, en concreto, en procesos de cambio organizacional.

### 1.1.1 Los enfoques descriptivos y prescriptivos del diálogo

Stewart y Zediker (2000) en su intento por acotar la amplitud conceptual a la que ha llegado el concepto de diálogo, realizan una distinción entre autores y autoras que lo han desarrollado desde lo que ellos denominan un enfoque *descriptivo* frente a quienes lo han hecho desde un enfoque *prescriptivo*. Este último será, según ellos, el que posibilite que el diálogo pueda explicarse y aprenderse porque *cosifica* el diálogo convirtiéndolo en objeto (y objetivo) a alcanzar siempre que se despliegue de una manera determinada (Gorostidi García y Rodríguez Berrio, 2019).

Sin embargo, la esencia interactiva es propia de la naturaleza humana para aquellos autores y autoras que defienden el *enfoque descriptivo* del diálogo (Stewart y Zediker, 2000). Este enfoque alude a la esencia relacional de la naturaleza humana haciendo referencia a la “característica omnipresente y definitoria de la humanidad que simplemente necesita ser identificada y caracterizada con precisión; es decir, el carácter irreductiblemente social, relacional o de interacción de todo ser humano.” (Stewart y Zediker, 2000, p. 225). Según estos autores, y basándose en la idea de Bakhtin (1986, p. 138) de que así como el cuerpo se forma en el vientre de la madre se forma también la conciencia de una persona, envuelta en la conciencia de otra persona, el diálogo en estos casos, destaca como una característica prominente, omnipresente y consecuente de la condición humana (Stewart y Zediker, 2000, p. 226).

Estas versiones descriptivas del diálogo instan a teóricos y practicantes, según los autores, a entender al ser humano como irreductiblemente diádico o social. En este sentido, si el diálogo es esa característica omnipresente y consecuente de la condición humana, cualquier proceso de cambio que implique a la persona tendrá en el diálogo un elemento esencial para construir la nueva realidad emergente. El diálogo, entendido como algo que caracteriza a la persona, hace también referencia, no sólo a la parte “escondida” de nuestra “vida interna”, al diálogo interior que cada persona poseemos, sino también al despliegue que hacemos con *el otro*, a través de los encuentros casuales que espontáneamente acontecen entre nosotros y los otros (Shotter, 1998, p. 185). Parece que esta visión es la que encontramos en los postulados básicos de la ontología del lenguaje de Echeverría (2003) cuando afirma que los seres humanos nos creamos a través del lenguaje y nos interpretamos como seres lingüísticos utilizando el lenguaje como elemento generativo.

Como apuntan Gorostidi García y Rodríguez Berrio (2019) en su reflexión, este enfoque parece dejar al diálogo en un mero lugar *pasivo* en el proceso de cambio desde el momento en el que el diálogo es inherente a la naturaleza humana y mero elemento descriptor de su condición humana. Pero ¿cómo podemos convertir al diálogo en elemento *activo* del o para el cambio? ¿De qué manera puede optimizarse la práctica del diálogo si se considera este

como mero elemento definatorio del ser humano? ¿Cómo hacer que el diálogo sea elemento “externalizable” y generador de cambio en las personas y, por extensión, en las organizaciones? Parece que la respuesta a estas preguntas está en la consideración del diálogo desde lo que Stewart y Zediker (2000) llaman enfoque *prescriptivo*.

En la perspectiva *prescriptiva* el diálogo se trabaja como un ideal que hay que esforzarse por alcanzar, como objetivo a lograr, “como resultado de opciones ponderadas y éticamente sopesadas.” (Stewart y Zediker, 2000, p. 227). En esta perspectiva Stewart y Zediker destacan a dos autores: Buber y Bohm.

El principal objetivo filosófico y pragmático del uso del término “diálogo” por parte de Buber, según ellos, no era sólo que la gente reconociera la naturaleza inherentemente relacional de todo ser humano, aunque ciertamente creía que todo ser humano era relacional. Su objetivo era entender el diálogo como una cualidad especial y particular de la relación, una opción identificable, una posibilidad concreta y realizadora de la vida, un potencial que existe en tensión con el potencial del monólogo. Para los autores, Buber utilizó esta distinción para instar a sus oyentes y lectores a tomar la decisión ética de cambiar sus patrones de comunicación monológicos dominantes hacia otros más dialógicos. En este sentido, los escritos de Buber sobre el diálogo, según Stewart y Zediker, son fundamentalmente prescriptivos (2000, p. 227).

Buber (2017) reconoce la esencia relacional del ser humano. Somos seres relacionales en tanto en cuanto somos vistos, “objetivados”, convertidos en *Ello* mediante la relación *Yo-Ello*. Pero es a través de la conversación, del diálogo, en donde la relación *Yo-Tú*, emerge. Es en el diálogo donde esa otra relación se constituye y la persona se construye dejando de ser mero objeto observable para ser *Yo* y para ser *Tú*. En ese sentido, se atribuye al diálogo esa cualidad especial y particular de la que hablan Stewart y Zediker (2000), puesto que el diálogo es el elemento que posibilita esa otra forma de relación, la relación *Yo-Tú*, convirtiéndose así en *diálogo auténtico* (Buber, 1997, pp. 86-90).

El enfoque *prescriptivo* considera el diálogo como ese “ideal” al que la interacción humana puede caminar. Las teorías del cambio organizacional y social que nos llegan del Massachusetts Institute of Technology (MIT) de la mano de Otto Scharmer (2015), William Isaacs (1999), Peter Senge (1998) o Linda Ellinor y Glenda Gerard (1998) trasladan y proponen el diálogo en ese sentido. En este enfoque se acomoda también la perspectiva pragmática que tiene David Bohm (1997) a la hora de entender el diálogo como medio para superar el modo fragmentado en que las personas percibimos la realidad. Para Bohm (1997) la construcción de pensamiento lleva a la persona a percibir el mundo fragmentado; esta percepción permite que las personas generemos una realidad propia. En la medida en que entramos en diálogo es cuando llega el cambio puesto que los pensamientos individuales ceden espacio a los colectivos y se supera esa fragmentación inicial. Se activa así el diálogo *verdadero* y *transformador*.

A modo de resumen recogemos en la siguiente tabla las categorías analíticas identificadas por Stewart y Zediker (2000) y que nos van a ayudar a dar respuesta a los objetivos específicos planteados en la investigación.

**Tabla 1. Enfoques prescriptivo y descriptivo del diálogo**

Enfoque descriptivo del diálogo	Enfoque prescriptivo del diálogo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspirado en Bakhtin.</li> <li>• Destaca el carácter interactivo, social y relacional del ser humano.</li> <li>• El diálogo es una característica propia del ser humano.</li> <li>• El diálogo es la esencia de la persona por el mero hecho de ser persona.</li> <li>• El ser humano se construye y cambia a través de la interacción con “el otro”.</li> <li>• A través del diálogo se construye el sentido de la realidad que nos rodea.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspirado en Buber y Bohm.</li> <li>• Resalta el carácter instrumental del diálogo.</li> <li>• El diálogo constituye también ese ideal hacia el que se orienta el ser humano en su interacción con el otro.</li> <li>• Existen unas premisas concretas bajo las que debe desplegarse el diálogo para considerarse como “ideal”.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de Stewart y Zediker (2000)

Como afirma Wierzbicka (2006), el hecho de que la palabra diálogo se haya usado para hacer referencia a tantas cosas que suceden en el acto de la comunicación supone un peligro. Por eso mismo es importante reconocer y explicitar el sentido que se le quiere dar al concepto y las consecuencias que derivan del mismo. La interpretación mayoritaria del sentido etimológico del diálogo ve el mismo como ese *fluir de significados* que entraña no solo lo que se dice sino lo que sucede entre las personas que dicen y en el contexto en el que es dicho. En este sentido, el enfoque *descriptivo* destaca el diálogo como algo propio de la condición humana y supone un complemento perfecto al enfoque *prescriptivo*, enfoque que se ha desarrollado más en las teorías de la organización más clásicas (Ellinor y Gerard, 1998; Scharmer, 2015; Senge, 1998; William Isaacs, 1999).

El enfoque prescriptivo nos ayuda a entender la esencia dialógica del ser humano y, por extensión, nos permite reconocer la naturaleza relacional de las organizaciones. En ese sentido, es consustancial a la naturaleza de la organización el ser relación. Al llegar a la acción, al hablar de cambio, el enfoque *prescriptivo* de diálogo ha logrado ponernos en un lugar más práctico y ver las condiciones y las consecuencias de su despliegue en el contexto organizacional.

¿Cómo contribuye, en concreto, el enfoque descriptivo a la consideración del diálogo como elemento clave en un proceso de cambio? Para Stewart y Zediker (2000, p. 228), esta manera de entender el diálogo como característica inserta en la condición humana nos permite superar la dicotomía que ha existido entre el sujeto y el objeto, entre la persona como sujeto y el diálogo como objeto. Esta forma de entenderlo muestra a la persona en su esencia diná-

mica, dialógica, y al diálogo como proceso inseparable, no externalizable ni ajeno al sujeto, sino *embebidos* en el mismo. Shotter (1998, p. 188), uno de los precursores de este enfoque descriptivo del diálogo, comparte con Bakhtin (1994) la consideración de que toda actividad relacionada con nuestra capacidad mental (pensar, encontrar sentido, comprender, tener emociones) tiene su origen en una actividad receptiva espontánea dialógicamente estructurada. Consideramos que este enfoque ha ayudado a superar la consideración más lineal y causal que el enfoque prescriptivo otorga al diálogo como instrumento mediatizado por la voluntad (racional) de la persona y orientado al logro de un objetivo. Vemos que este modo de abordar el diálogo ha traído una aproximación más realista a los eventos interactivos, relacionales, humanos que se ponen de manifiesto en el proceso de cambio organizacional.

¿El enfoque prescriptivo, por su parte, qué ha aportado al proceso de cambio organizacional? Consideramos que ha facilitado analizar el diálogo como elemento posibilitador de ciertas realidades. Sabemos que el uso excesivo de la palabra “diálogo” y su objetivación lo ha llevado a convertirse en palabra vacía de contenido o asimilable a cualquier evento comunicativo. Pero si debemos verle alguna contribución en este modo prescriptivo de entenderlo podemos ver que ha generado reflexiones sobre las condiciones apropiadas, en el contexto organizacional, para que el diálogo genere cambio. En este sentido, lo que sucede en las organizaciones y entre las personas debe cuidarse para alcanzar ese diálogo. Se le ha considerado así como “pegamento” que ha unido condiciones necesarias para el cambio (Trivedi y Misra, 2018, p. 113). A través del mismo (como instrumento) se ha permitido conceptualizar la ecología de los problemas sociales, se ha posibilitado el empoderamiento de la comunidad y se ha activado la capacidad de colaboración.

### **1.1.2 El diálogo como modelo de comunicación, reconocimiento del otro y proceso de deliberación pública**

Aunque el trabajo realizado por Stewart y Zediker (2000) ha tenido un gran impacto en el estudio del diálogo, el trabajo de Botero y Obregón (2011) sobre el diálogo como *comunicación para el desarrollo y el cambio social* ha abierto nuevas perspectivas que nos ayudan a entender el diálogo más ampliamente.

Botero y Obregón han examinado minuciosamente cómo se ha utilizado el diálogo para definir, entender y apoyar los procesos de cambio social y, al mismo tiempo, explorar las implicaciones teóricas y prácticas que tienen esos enfoques (Botero y Obregón, 2011, p. 192). Sin duda, es necesario extrapolar también esta misma reflexión al ámbito de la teoría organizacional y analizar cómo se ha utilizado el diálogo para entender y apoyar procesos de cambio organizacional y explorar qué implicaciones teóricas y prácticas ha tenido. Resulta revelador ver que la teorización del diálogo desde determinados enfoques incide, tal vez no en la práctica de cómo se despliega, pero sí en el modo en cómo define el proceso de cambio organizacional.

El diálogo como *modelo de comunicación* se explica en contraposición al modelo *informativo* de comunicación en donde la persona destinataria receptora tiene un mero papel pasivo. El modelo *dialógico* permite incluir a la persona receptora en el proceso de transmisión de información para convertirlo en proceso horizontal de construcción conjunta de significado (Botero y Obregón, 2011, p. 193). Botero y Obregón, inspirados en la pedagogía crítica de Freire (2012), consideran que el diálogo “introduce una dimensión más personal de la comunicación, en la cual hay espacio para el amor, la humanidad, la fe y la confianza”. Esto supone que “el diálogo implica retroalimentación y conciencia entre sus participantes” (2011, p. 194).

Esta manera de entender el diálogo como modelo de comunicación asume condiciones de igualdad entre sus participantes, a pesar de sus diferentes estatus, incorporando así a más personas en la creación de significados. En el acto del diálogo se iguala al otro al entenderlo legítimo interlocutor. El receptor, receptora, pasa a tener un rol más activo, fruto de la consideración hacia el otro, incorporándole en el proceso de creación colectiva de la comunicación y, en consecuencia, del cambio social (Botero y Obregón, 2011, pp. 194-195). Desde esta perspectiva el diálogo pasa a ser mecanismo de inclusión. En este sentido, el diálogo se entiende como activador de la participación, pero ¿supone esto que la no participación excluye las voces plurales y diversas?

En cualquier caso, avanzar ahora en la comprensión del diálogo como *evento de comunicación interpersonal y reconocimiento del otro* nos permite entender cómo se ha venido teorizando sobre la práctica del diálogo. Desde esta perspectiva, los trabajos de Martin Buber (1997, 2017), Mikhail Bakhtin (1985; 1986, 1994) y Paulo Freire (2012) constituyen los principales fundamentos teóricos de esta manera de concebir la comunicación y, por lo tanto, el diálogo. La aportación que hacen Buber y Bakhtin no va tanto a la definición de diálogo, sino a la consideración del mismo como elemento clave del hecho de *ser humano* al considerar el diálogo en términos de, y utilizamos la expresión de Botero y Obregón, “comunidad íntima” (2011, p. 195). Aquí se pone de relieve la esencia relacional y humana del acto comunicativo y la actitud de *igual consideración* que debe caracterizar ese encuentro. Es en el acontecimiento relacional en donde el *yo* y el *tú* se construyen en relación de reciprocidad (Buber, 2017, p. 16). Es más, parece que no se concibe un *yo* sin el *tú* en ese modo de proponer el evento relacional como elemento constitutivo: “El ser humano se torna Yo en el Tú” (Buber, 2017, p. 23).

¿Y cómo afecta esta consideración a los procesos de cambio sociales? Según Botero y Obregón el “otro ya no es visto como subdesarrollado e ignorante, sino que se convierte en un ser humano con el mismo estatus del diseñador de políticas” (2011, p. 195). Esta perspectiva parece algo más difícil de lograr en el contexto organizacional en el que la jerarquía y el poder cobran especial relevancia.

La aportación de Bakhtin (1994) a este enfoque del diálogo como evento comunicativo interpersonal y de reconocimiento del otro se centra en la construcción de sentido que supone

el encuentro con el otro. El sentido está en *el diálogo entre los hablantes* (Botero y Obregón, 2011, p. 196). Es el acto del diálogo en sí lo que da valor “verdadero” al encuentro y es en el encuentro donde se construye el sentido. En el proceso de cambio, en la medida en que considero al *otro* sujeto de igual valor y en la medida en que la intención de tomarlo en cuenta y respetarlo está presente y se activa en el diálogo, en esa medida el cambio será un proceso *construido con* y no tanto *pensado para*. El cambio no es un modelo a ser impuesto (Botero y Obregón, 2011) sino un proceso al cual involucrar a la otra parte para “decidir la mejor manera de solucionar los problemas sociales.” (Botero y Obregón, 2011, p. 200).

Este enfoque del diálogo en la teoría de la comunicación nos acerca a la última clasificación en la que se presenta el diálogo como *proceso de deliberación pública* en el que se destaca su naturaleza inherentemente dialéctica. Se habla de diálogo, entonces, como conversación entre dos personas o grupos con diversas ideologías, intereses o cosmovisiones del mundo. Esta manera de entenderlo nos permite utilizar al diálogo como un instrumento de resolución de problemas; sirve de igual modo para negociar, tomar decisiones e incluso reflexionar respecto a una determinada situación problemática. Cobra así el diálogo un valor instrumental (enfoque prescriptivo) para tratar de lidiar con la divergencia y caminar hacia la convergencia.

Es en este punto en el que el diálogo se convierte también en elemento clave para la deliberación en escenarios políticos. En estos escenarios se ha puesto el foco en el consenso llegando, en algunos casos, a la “sobredosis” del consenso (Koppenjan, 2007, p. 1). Pero ¿esta manera de entender el diálogo también permeará los procesos deliberativos en la organización y en los procesos de cambio? A lo largo de esta investigación se tratará de dar respuesta a esta pregunta sin olvidar que cuando el diálogo se asocia de manera automática al consenso se corre el riesgo de obviar el conflicto y el poder y las ventajas que las diferencias de las partes pueden generar en el proceso deliberativo (Buela, 2016; Koppenjan, 2007).

El siguiente cuadro resumen nos ayuda a ver la aportación realizada por Botero y Obregón (2011) que se materializa en las tres perspectivas de diálogo identificadas en el análisis del mismo en el campo de la *comunicación y el cambio social*. Vemos qué características tiene cada una de estas perspectivas del diálogo, la perspectiva del diálogo como *modelo de comunicación*, como *evento de comunicación interpersonal y reconocimiento del otro* y como *proceso de deliberación*.

**Tabla 2. El diálogo como modelo de comunicación, evento interpersonal y proceso de deliberación**

El diálogo como modelo de comunicación	El diálogo como evento de comunicación interpersonal y reconocimiento del otro	El diálogo como proceso de deliberación pública
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspirado en Freire.</li> <li>• Se incluye a la persona receptora en el proceso comunicativo.</li> <li>• El diálogo como proceso implica conciencia del otro.</li> <li>• Al incluir al otro “horizontaliza” la relación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspirado en Buber y Bakhtin.</li> <li>• El diálogo se convierte en “comunidad íntima”.</li> <li>• En el proceso de interacción con (el otro) se le reconoce como igual.</li> <li>• El sentido se construye en el diálogo entre los hablantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El diálogo es una conversación entre personas orientada a la deliberación.</li> <li>• Como proceso deliberativo. El diálogo se da entre personas con diferentes ideologías.</li> <li>• El diálogo es el medio para resolver problemas, negociar, tomar decisiones...</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de Botero y Obregón (2011)

## 1.2 La integración de los análisis propuestos y la apertura hacia un enfoque extenso del diálogo

Tal y como ya se ha planteado desde el inicio de este capítulo y a fin de cumplir con los objetivos de investigación propuestos, se hace necesario, más que profundizar en las definiciones del concepto de diálogo, analizar los diversos enfoques que se han aplicado en el análisis del concepto y en qué medida esas perspectivas han calado en la manera de ver el diálogo en el campo de la teoría organizacional. Centrarnos en el análisis de los enfoques y en sus similitudes y complementariedades nos puede ayudar a ver mejor nuevas propuestas que nos permitan ampliar la comprensión del diálogo en toda su funcionalidad y dinámicas dentro del cambio organizacional.

Así, la propuesta epistemológica de esta tesis pasa por una integración de las categorías de las tablas 1 y 2 de los apartados anteriores del análisis de la obra, por un lado, de Stewart y Zediker (2000) y, por otro, de Botero y Obregón (2011), resultando extraordinariamente interesante comprobar en qué medida ambos enfoques, descriptivo y prescriptivo, son complementarios, como se ha mostrado en el punto 1.1.1.

Stewart y Zediker (2000) han identificado estos dos enfoques del diálogo, el prescriptivo y el descriptivo que, como vemos en la Tabla 3, se integran en lo que Botero y Obregón (2011) definen *el diálogo como evento de comunicación interpersonal y reconocimiento del otro*. En la medida en que el diálogo se identifica como un evento de comunicación interpersonal se reconoce como algo característico y propio del ser humano. Las personas somos seres sociales y vivimos en *relación con*. Esta característica nos hace únicas y, al mismo tiempo, nos define como seres humanos, nos *describe* como tales. Por otro lado, el diálogo es un “mecanismo” por medio del cual construimos sentido de la realidad que percibimos y vivimos cuando decidimos *comunicarnos con y reconocer al otro*. En ese acto de *reconocimiento del otro* se activa una interacción que determina al *Yo* y al *Otro*. Identificamos así un carácter *instrumental* en

el diálogo que se manifiesta en comportamientos que podemos observar en ese proceso interactivo. A través del diálogo podemos integrar a la otra persona, tenerla en cuenta y traerla al evento comunicativo. Aquí se muestra una intención materializada a través de la acción que evidencia ese carácter *prescriptivo* de cómo debe ser un diálogo, cómo debe desplegarse para constituir un *verdadero diálogo*.

Estos enfoques, *descriptivo* y *prescriptivo* no son excluyentes sino que se integran y se complementan entre sí para proporcionarnos una comprensión mayor del diálogo que nos ayuda, como subrayábamos, a comprender el diálogo en toda su funcionalidad y dinámicas dentro del cambio organizacional.

La tabla 3 nos muestra esa integración que se propone de los análisis del diálogo realizados por Stewart y Zediker (2000) y de Botero y Obregón (2011).

**Tabla 3. Integración de los análisis de distintos enfoques sobre el diálogo**

El diálogo como modelo de comunicación	El diálogo como evento de comunicación interpersonal y reconocimiento del otro		El diálogo como proceso de deliberación pública
<ul style="list-style-type: none"> <li>Inspirado en Freire.</li> <li>Se incluye a la persona receptora en el proceso comunicativo.</li> <li>El diálogo como proceso implica conciencia del otro.</li> <li>Al incluir al otro “horizontaliza” la relación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inspirado en Buber y Bakhtin.</li> <li>El diálogo se convierte en “comunidad íntima”.</li> <li>En el proceso de interacción con (el otro) se le reconoce como igual.</li> <li>El sentido se construye en el diálogo entre los hablantes.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>El diálogo es una conversación entre personas orientada a la deliberación.</li> <li>Como proceso deliberativo. El diálogo se da entre personas con diferentes ideologías.</li> <li>El diálogo es el medio para resolver problemas, negociar, tomar decisiones...</li> </ul>
	Enfoque descriptivo del diálogo	Enfoque prescriptivo del diálogo	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inspirado en Bakhtin.</li> <li>Destaca el carácter interactivo, social y relacional del ser humano.</li> <li>El diálogo es una característica propia del ser humano.</li> <li>El diálogo es la esencia de la persona por el mero hecho de ser persona.</li> <li>El ser humano se construye y cambia a través de la interacción con “el otro”.</li> <li>A través del diálogo se construye el sentido de la realidad que nos rodea.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inspirado en Buber y Bohm.</li> <li>Resalta el carácter instrumental del diálogo.</li> <li>El diálogo constituye también ese ideal hacia el que se orienta el ser humano en su interacción con el otro.</li> <li>Existen unas premisas concretas bajo las que debe desplegarse el diálogo para considerarse como “ideal”.</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia

Tenemos ya al diálogo como modelo de comunicación, como evento de interacción interpersonal y reconocimiento del otro desde el enfoque descriptivo y prescriptivo, y también como proceso de deliberación pública, pero hay otra perspectiva también necesaria para seguir avanzando en el análisis del sentido que se le ha dado al diálogo y esta es la propuesta de Per Linell. Linell (2009) adscribe tres sentidos al diálogo desde el paradigma del dialogismo como categorías analíticas para entender el lenguaje, la mente y el mundo humanos.

El autor habla del diálogo en un primer lugar en un *sentido concreto y empírico*. Hace referencia así al diálogo como algo externo, observable, que se refiere al encuentro, a la interacción entre dos o más personas, ambas presentes. Interactúan utilizando medios semióticos como el habla, el lenguaje oral y el lenguaje corporal que acompaña. Esta manera de entender el diálogo objetivándolo en el evento de la interacción física, se corresponde, según Linell (2009), al modo en que utilizamos el lenguaje en nuestro día a día, en nuestras conversaciones cotidianas. Algunas de estas interacciones pueden variar, según el autor, en términos de simetría y asimetría, de ejercicio del poder social, en el grado de interacción, en su práctica monologizante... El modo en cómo se entienden el monólogo y el diálogo en este primer sentido tiene que ver con una manera física de comprenderlos puesto que se relaciona con el número de interlocutores. Este sentido del diálogo nos resulta similar al enfoque más descriptivo del mismo en donde se le reconoce como elemento integrador del ser humano.

En segundo lugar, el autor habla del diálogo en el *sentido normativo*. El diálogo, en este sentido, conecta con la idea de ser algo “verdadero”, “ideal”. Ese enfoque que resuena *prescriptivo*, eleva el diálogo a una interacción de “alta calidad” que aspira a alcanzar niveles óptimos de empatía mutua o de interacción abierta caracterizada por la cooperación, la simetría, la igualdad de oportunidades para las personas participantes que toman la palabra y desarrollan temas sin coerción alguna por parte de nadie. Este modo de entender el diálogo recuerda al diálogo ideal de Habermas (1994), al diálogo generativo de Scharmer (2015), Isaacs (1999) o al diálogo verdadero de Moratalla (2006) cuando analiza a Gadamer (1977).

En este segundo sentido normativo del diálogo destacan la claridad, la simetría, el igualitarismo, la mutualidad, la armonía, la empatía, la apertura, el consenso y el acuerdo, y se suprimen o ignoran fenómenos como el poder, la dominación, las luchas por el reconocimiento social, el ocultamiento, los conflictos de interés, la oposición, los malos entendidos, la ambigüedad, las negociaciones en torno al sentido, la fragmentación del conocimiento, la participación, la falta de voces múltiples. Características presentes, no solo en la vida social, como bien indica él mismo (Linell, 2009, p. 5), sino también en los contextos organizacionales. Al mismo tiempo, podemos señalar que esos ideales de diálogo parecen obviar que existen sesgos cognitivos, atribuciones y construcciones psicológicas que se activan en la interacción desde un plano subconsciente pero manifestándose de forma muy evidente en nuestras relaciones (Gomila, 2016; Matute, 2008) y en los diálogos.

Finalmente, Linell identifica un tercer sentido del diálogo, el *sentido abstracto y extenso* relacionado con las teorías dialógicas. Este tercer sentido se refiere a prácticamente cualquier tipo de práctica semiótica, acción, interacción, pensamiento o comunicación, creación de sentido siempre que estos fenómenos se entiendan “dialógicamente” o “dialogísticamente” (Linell, 2009, p. 6). Entendemos, como aclara el autor, que esta manera de entender el diálogo no posee nada de extraordinario. Es simplemente una interpretación del diálogo más global y también más abstracta que parece ha quedado, según él, en un segundo plano. Tal vez esa mayor abstracción que aleja al diálogo del plano práctico de la interacción, ha sido la que ha facilitado que esta perspectiva que Linell promueve —para entender, no solo el lenguaje, sino la propia mente humana y hasta el mundo—, quede lejos de la realidad organizacional. No obstante, en esta investigación se propone este sentido extenso y abstracto a la hora de analizar el diálogo para integrar enfoques que nos ayuden a comprender mejor la complejidad que conlleva su práctica y la realidad del diálogo en la vida organizacional y en los procesos de cambio.

En la tabla 4 recogemos el resumen de los análisis del diálogo realizados por los autores previamente citados, Stewart y Zediker (2000), Botero y Obregón (2011) y Linell (2009). Integramos lo que Linell (2009) identifica como *diálogo en sentido concreto, empírico* con lo que Stewart y Zediker (2000) llaman el *enfoque descriptivo* del diálogo. En ambos casos se hace referencia a una manera de entender el diálogo como algo propio del ser humano, natural de su esencia humana. El *sentido normativo* que Linell (2009) identifica lo vinculamos con el *enfoque prescriptivo* del diálogo; ese diálogo conectado con un ideal, con una interacción a la que se le atribuye una especial calidad. La tercera categorización que propone el autor, *el sentido abstracto y extenso* del diálogo, lo presentamos como ese marco que integra, no solo las categorías de análisis de Stewart y Zediker (2000), sino también las que proponen Botero y Obregón (2011).

El sentido abstracto y extenso del diálogo supone, en consecuencia, entender el diálogo no solo como modelo de comunicación, como evento de comunicación interpersonal y de reconocimiento del otro, como proceso de deliberación pública, sino también como acción, interacción, pensamiento, creación de sentido, comprendidos en su globalidad y complejidad, con sus tensiones, paradojas. Esa propuesta integra el diálogo interno con una misma, con uno mismo, el diálogo desde posiciones de *Yo-Tú*, el diálogo entre ideas, con artefactos, la exploración dialógica del contexto, así como cualquier interacción entre dos o más personas (Linell, 2009, p. 6).

**Tabla 4. Integración de los análisis de distintos enfoques sobre el diálogo y los sentidos del diálogo según Linell**

Sentido abstracto y extenso				
Sentido abstracto y extenso	El diálogo como modelo de comunicación	El diálogo como evento de comunicación interpersonal y reconocimiento del otro		El diálogo como proceso de deliberación pública
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inspirado en Freire.</li> <li>Se incluye a la persona receptora en el proceso comunicativo.</li> <li>El diálogo como proceso implica conciencia del otro.</li> <li>Al incluir al otro “horizontaliza” la relación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inspirado en Buber y Bakhtin.</li> <li>El diálogo se convierte en “comunidad íntima”.</li> <li>En el proceso de interacción con (el otro) se le reconoce como igual.</li> <li>El sentido se construye en el diálogo entre los hablantes.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>El diálogo es una conversación entre personas orientada a la deliberación.</li> <li>Como proceso deliberativo. El diálogo se da entre personas con diferentes ideologías.</li> <li>El diálogo es el medio para resolver problemas, negociar, tomar decisiones...</li> </ul>
		Enfoque descriptivo del diálogo (Sentido concreto, empírico)	Enfoque prescriptivo del diálogo (Sentido normativo)	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inspirado en Bakhtin.</li> <li>Destaca el carácter interactivo, social y relacional del ser humano.</li> <li>El diálogo es una característica propia del ser humano.</li> <li>El diálogo es la esencia de la persona por el mero hecho de ser persona.</li> <li>El ser humano se construye y cambia a través de la interacción con “el otro”.</li> <li>A través del diálogo se construye el sentido de la realidad que nos rodea.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inspirado en Buber y Bohm.</li> <li>Resalta el carácter instrumental del diálogo.</li> <li>El diálogo constituye también ese ideal hacia el que se orienta el ser humano en su interacción con el otro.</li> <li>Existen unas premisas concretas bajo las que debe desplegarse el diálogo para considerarse como “ideal”.</li> </ul>		
	Sentido abstracto y extenso			

Fuente: Elaboración propia

El autor, a través de la comprensión del diálogo *en sentido abstracto y extenso*, propone, en definitiva, reconocer que los enfoques limitados del propio diálogo y las normas, creencias y asunciones sobre el buen o mal diálogo, pertenecen al conocimiento social parcialmente compartido que debe ser analizado empíricamente. Para evitar ese estatus cuasi sagrado que se adhiere a esa manera de entender el diálogo, Linell se pregunta si la teoría dialógica con validez empírica no sería la respuesta para entender el diálogo como un concepto que integra esa visión “ideal” casi “sagrada” y, al mismo tiempo, las asimetrías, múltiples visiones y confusiones inherentes en el diálogo humano (Linell, 2009, pp. 408-409). Tomando sus palabras como guía, avanzamos en la investigación para dar respuesta a esa pregunta que nos interpela.

## 2 Capítulo:

# Del monologismo al dialogismo en la manera de entender el diálogo. Resituando o resignificando el diálogo desde una perspectiva dialógica

La manera en cómo se ha entendido el concepto de diálogo desde diferentes autores, autoras y enfoques ha llevado a interpretar el diálogo sobre-simplificando determinados aspectos que lo hacen único. En esta tesis no se trata de encontrar las razones que han llevado a dichos autores, autoras y enfoques referentes en el diálogo en la teoría organizacional a entenderlo de ese modo, sino que se va a tratar de identificar, conforme a uno de los objetivos específicos de la investigación, de qué modo se ha construido la relación ontológica entre el diálogo y los procesos de cambio organizacional.

A lo largo de los siguientes párrafos se irá analizando en qué medida una serie de elementos del diálogo en la teoría organizacional son vistos desde perspectivas monológicas e interpretados conforme a premisas que intentan simplificar la realidad compleja de la organización. Avanzaremos en la relación *yo-tú* y en el modo en que el valor de caminar hacia *el otro* se ha convertido en una premisa que tiene que ver con “pensar lo mismo”. Explicaremos por qué un entendimiento mutuo no supone un consenso sino una necesidad mutua (de las personas) de ser entendidas. Veremos cómo el diálogo se ha visto reducido a mero acto conversacional ignorando lo que sucede en el espacio que va más allá de las palabras. Analizaremos el diálogo como vehículo para la creación de sentido en el que la generación de “novedad” no se relaciona con algo nuevo sino con una resignificación de lo ya conocido. Incorporaremos al concepto de diálogo el poder que parece quedó relegado a un segundo plano y traeremos la diferencia y el disenso como elementos intrínsecos al diálogo a partir de los cuales se puede generar el cambio.

Emulando la metáfora que Edgar Morin (2011) hace de la *tela contemporánea* para explicar la complejidad y la empresa, trataremos de conocer el “tejido” del diálogo, sus cualidades y propiedades, para avanzar en la comprensión de la forma y configuración que en los últimos años ha ido adquiriendo esta “tela contemporánea”. Porque, siguiendo con Morín, sabemos que para conocer esa tela sería interesante conocer las leyes y principios de cada tipo de fibra (lino, seda, algodón, lana...); sin embargo, conociendo sus componentes no llegaremos a obtener una respuesta de lo que es la tela en sí porque la suma de esos conocimientos sobre cada tipo de fibra que constituye la tela no es suficiente para aprehender, no solo la nueva realidad que es el tejido, sus cualidades y propiedades específicas, sino también su forma y configuración. Aún así, avanzaremos en el conocimiento de esas “fibras” del diálogo, para ser capaces de percibir la complejidad de la “tela contemporánea” que el propio diálogo constituye. Para ello, propondremos nuevos marcos interpretativos que generen un cambio pro-

fundo de nuestras estructuras mentales y nos permitan comprender mejor esa complejidad (Morin, 2011, pp. 121-131).

## **2.1 Yo-tú una relación que va más allá de lo aparente: el valor de caminar hacia el otro, no de pensar lo mismo. La superación de la dicotomía yo-tú**

El diálogo se desarrolla en la senda que se traza para llegar a instalarnos en lo común, recogiendo las realidades conversacionales que emergen desde el *yo* y *el otro*. El camino se recorre indagando, preguntando, respondiendo, en uno y otro sentido: del *yo al tú* y del *tú al yo* para construir un *nosotros*. Parece que la relación entre ambos elementos es evidente, aunque lo que queremos subrayar aquí es de qué modo se ha interpretado esa relación (*yo-tú*) y en qué medida esa manera de interpretarlo ha afectado el desarrollo del propio diálogo.

Buber (2017) identifica en el título de su libro “Yo y Tú” los dos elementos básicos de la interacción en relación e inspira, a través de ellos, la perspectiva teórica más conocida sobre el diálogo. Para Buber (2017) la palabra básica *yo-tú* funda el mundo de la relación y en la reciprocidad esas dos partes se tornan iguales. Existe una común unión que da sentido al *yo* que, de otro modo (sin el *tú*) parecería un “Yo despotenciado” (2017, p. 43). De este modo parece que el autor ensalza la relación a través de la interacción y el diálogo, y convierte ese evento relacional, evento que libera al *yo* de sí mismo, llevándolo a un lugar mejor en el encuentro con el otro.

Esta reflexión realizada por Buber en 1923, año en que escribe su libro *Ich und Du* (Yo y Tú), requiere de un contexto histórico concreto para ser entendida pero ahora lo que es importante señalar, no es lo que debería ser, sino lo que puede ser y trasciende a la manera en cómo se entiende el diálogo. En concreto, este vínculo entre el *yo* y el *tú* puede tener, según Marková, varias lecturas: las que subrayan la convergencia *yo-tú* o las que marcan la diferencia *yo versus tú*. Marková (2003b, p. 249) identifica estas dos ontologías diferentes para interpretar la relación entre estos elementos: a) una basada en la idea de sintonía y fusión de las mentes; y b) la otra centrada en los diferentes puntos de partida del *yo* y el *tú* y en cómo superar esa dicotomía que hay entre ambos, dicotomía que parece debe solucionarse porque, al parecer, solo puede “ganar” uno de ellos, o el *yo* o el *tú*.

La necesidad de superar el *yo* y el *tú* haciendo que uno de ellos venza sobre el otro o llevándolo a un *nosotros* como espacio de fusión, son interpretaciones simplificadoras del diálogo. Interpretaciones que nos alejan del diálogo como “lugar” en el que desplegar esas capacidades que nos permiten, desde nuestro auto-reconocimiento, reconocer también a la otra persona; solo así se construye el lugar común. Vemos así que el recorrido del *yo* y el *tú* para construir algo conjunto no supone que las partes en diálogo vean anuladas sus posturas, las que les diferencia, todo lo contrario, esta debe mantenerse para garantizar la pervivencia del propio

diálogo (Marková, 2003a, p. 81). Si ocurriese esto, si una de las partes subsumiese a la otra, según Moratalla, “el diálogo no sería comunicación sino mero intercambio de información” (Moratalla, 2006, p. 179). El acceso a lo común, dice Moratalla, no suprime ni anula la diferencia de los interlocutores puesto que dialogar es mantener abierto un espacio de encuentro, reconocimiento y crecimiento en ese común (Moratalla, 2006, pp. 178, 179).

Esta misma es la reflexión que hace Wierzbicka (2006, p. 692) en su análisis del diálogo cuando aclara que las grandes expectativas vinculadas a la palabra diálogo en muchos escritos filosóficos y psicológicos sobre las relaciones humanas y la condición humana, no implica nada parecido a la “comunidad interpersonal” de Bajtín o a la relación “yo-tu” de Buber. No implica cercanía, intimidad, “comunicación de corazón a corazón”, ni siquiera total franqueza y apertura. Implica que cada parte da un paso en la dirección de la otra, no que ambas lleguen a una posición compartida o a un sentimiento cálido mutuo. No implica la plena comprensión mutua, la cercanía que ya no requiere palabras. Estas construcciones son producto de una consideración idealizada del concepto de diálogo que, tal vez, en algunos casos trasciende de la propia idea que los autores querían trasladar al escribir sobre el mismo.

Recapitulando, vemos que el diálogo trasciende a la persona, va más allá de ser una herramienta para la comunicación, para mejorar el entendimiento, y pretende ser una actitud que mantiene quien dialoga para abrirse a la realidad del otro, de los otros y construir así una realidad común. El esfuerzo, entonces, que se debe hacer en el diálogo es, como vemos a lo largo de este capítulo, un esfuerzo por reconocer a la otra persona, recoger el valor de lo que piensa y dice y, desde ese lugar de respeto, un esfuerzo final para construir el lugar de encuentro común en el que ambas partes se sientan dignamente tratadas y reconocidas. Esta actitud concuerda con la lectura que Moratalla hace de Gadamer cuando afirma que “el diálogo no solo describe una forma de pensar sino de ser, de vivir y de estar en el mundo” (Moratalla, 2006, p. 207).

## **2.2 La necesidad del consenso a través de la mutualidad y el matiz del “entendimiento mutuo”**

Como hemos comentado en el punto anterior, el *yo-tú* pueden interpretarse como sintonía y fusión de mentes (Marková, 2003b) necesaria para avanzar en el entendimiento mutuo. Pero el propio concepto de mutualidad puede ser objeto de múltiples interpretaciones que, en lugar de arrojar luz al diálogo, lo llevan a una mayor confusión (Marková et al., 1995).

Parece consustancial al diálogo esa orientación hacia el otro y esa necesidad de que sea recíproca. Esa orientación y esa reciprocidad se puede trasladar como entendimiento mutuo puesto que es el propósito que parece perseguirse en el enfoque prescriptivo del diálogo en el que el resultado de ese mutuo entendimiento desemboca en un diálogo ideal.

El diálogo, desde ese enfoque prescriptivo, puede llevarse hasta un extremo en donde el deseo de avanzar hacia ese ideal, hacia ese posible logro a alcanzar, guíe el proceso. Según Wierzbicka, el riesgo que puede existir en esos casos es que el deseo de unidad esté por encima de la verdad (2006, p. 691) llegando a evocar ese entendimiento mutuo como elemento necesario para llegar al acuerdo.

“¡Adelante, contradígame!”. Con este llamativo título aparece el libro en el que Ger Groot (2008), filósofo, ensayista y docente, conversa con Gadamer, Todorov, Onfray, Ricouer, Girard, Kriteva, entre otros filósofos y filósofas, sobre temas como el arte, Dios, el amor, la sociedad multicultural, lo bueno de la vida o la esencia del Estado. A través de esa provocativa llamada a la contradicción se pretende conocer las diversas visiones que estos hombres y mujeres entrevistadas tienen sobre esas cuestiones. Precisamente, desarrollando el tema del entendimiento y de la necesidad de buscar la contradicción para llegar a una mejor comprensión de los temas conversados, Gadamer afirma en su entrevista que, lejos de ser él considerado partidario de un entendimiento total, identifica esta afirmación (el entendimiento total) como una “tontería”, una “insensatez”, y que en absoluto está a favor del entendimiento, pero cuando habla quiere que le comprendan (Gadamer, 2008). Esto no supone de ningún modo que ello le obligue a estar de acuerdo con el otro. El propio Gadamer deja así de claro que aspirar al entendimiento mutuo nada tiene que ver con estar de acuerdo con lo que la otra persona plantea. Asimismo, Gadamer niega que ese camino deba suponer la llegada a un resultado de consenso. Tal y como transcribe Groot (2008) en su entrevista con el autor:

Yo no afirmo, ni he afirmado nunca, que la fusión de horizontes desemboque en el acuerdo. Puede muy bien desembocar en la falta de entendimiento, precisamente porque todo aquel que dice algo, dice mucho más de lo que él mismo cree que dice. Sin embargo, me resulta paradójico que no se pueda aspirar al entendimiento. (Gadamer, 2008, p. 24)

Este planteamiento tan vehemente de Gadamer, sugiere si acaso hemos llegado a confundir la necesidad de ser entendidos como la posibilidad de llegar a entendernos. ¿Hemos hecho de este entendimiento mutuo el camino hacia la necesidad de llegar a “estar de acuerdo”? ¿Tal vez se ha simplificado tanto la complejidad que hemos llegado a creer que la simplificación es la realidad? ¿Se ha visto el diálogo afectado por esta simplificación? Estas preguntas atraviesan continuamente las premisas desarrolladas a lo largo de esta tesis.

Este es el problema de los enfoques monológicos, según Montgomery y Baxter (1998, p. 159), que se centran en “la igualdad y en las fuerzas centrípetas —las que tienden hacia un centro— al descuido de la dinámica centrífuga-centrípeta”. Esta tendencia no es exclusiva de los enfoques monológicos, las autoras reconocen que “Los relatos dialécticos que vislumbran una síntesis de perspectivas son también monológicos, porque favorecen la resolución y la certeza sobre la tensionalidad en curso.”

Es así como llegamos a la propuesta de Marková (2003b) quien también apoya esa tesis en el artículo en el que habla sobre la constitución del *self* en la intersubjetividad, afirmando que las diferentes interpretaciones que se pueden hacer del *yo-tu* en el diálogo se contrarrestan integrando la perspectiva dialógica a la misma. Es decir, reconociendo que ambas fuerzas, la convergente y la divergente, operan en tensión permanente en la interacción. La autora (Marková, 2003b) apunta que Mead, Merleau Ponty, Vigovsky, Badwin superan esa necesidad de converger anulando al otro, al reconocer que el *yo* y el *tú* están en constante relación y se alimentan en procesos *inter- intra* que constatan la interdependencia de los sujetos.

### **2.3 El diálogo, el desarrollo del *espacio entre*, que va más allá de las palabras**

El lenguaje no es algo que sucede dentro de nosotros sino que se puede entender desde una visión dialógica y relacional. Es así como lo presenta Shotter (1998) en el artículo en el que desarrolla la naturaleza dialógica de nuestra vida interior. De este modo contra argumenta a quienes, a lo largo de la historia, han defendido que el lenguaje, la creación de sentido, el entendimiento son elementos que suceden en nuestro interior. Shotter defiende la idea de que estos procesos suceden al desplegarse hacia el exterior. El lenguaje vive, continúa diciendo, en la auténtica esfera de la interacción dialógica; pero esto no supone que toda interacción dialógica sea únicamente lingüística. Para reforzar esta idea basa su argumento en los planteamientos de Wittgenstein (1967) para quien el lenguaje es un prototipo del modo de pensar de cada persona, no un resultado de sus pensamientos (Shotter, 1998, p. 195). La actividad interactiva cobra así especial importancia en la comprensión del diálogo para entender este como algo más que el uso del lenguaje.

Sin embargo, ha sido la visión sobre-simplificada y reduccionista del diálogo habitado por la palabra y asimilado, en consecuencia, a la conversación, la que se ha llevado al campo de la teoría organizacional. Esta visión resalta la cualidad de la interacción y del diálogo como acto comunicativo con unas características determinadas en donde el resultado deviene en un diálogo ideal, verdadero, generativo.

Pero el diálogo es algo más, es el espacio que existe entre las personas y lo que ahí sucede. En este sentido, Shotter (1998) habla de la “existencia discursiva” para aclarar que “nuestro “ser” no está solo en el lenguaje. Por lo tanto, reducir el diálogo a una mera conversación abstrayéndola de la capacidad que tenemos como seres humanos de percibir y construir sentidos aún sin verbalizar nada, a través del silencio, por ejemplo, como elemento del mismo (Boler, 2004), es una simplificación que deja demasiados elementos del diálogo fuera y evita una mayor y mejor comprensión del mismo.

Al entender que el diálogo se ha externalizado y realmente se da en ese “encuentro con”, el contexto en el que se despliega cobra relevancia. En la conocida frase de Maturana y Varela “todo lo dicho es dicho por alguien” (2009) esta referencia al contexto en el que habita

la persona se ve con claridad. También lo remarca Linell (2009, p. 290) cuando escribe que nuestras habilidades lingüísticas —esa combinación de capacidades, interdependientes con las interactivas, las cognitivas, las neurobiológicas y las corporales— están siempre integradas con los contextos y los recursos contextuales. Bakhtin (1994) desarrolla esta misma idea cuando afirma que los matices contextuales son inevitables en la palabra y dice que todas las palabras tienen el “sabor” de una profesión, de un género, de una tendencia, de un partido, de una obra concreta, de una persona determinada, de una generación, de una edad, del día y de la hora. Cada palabra, continúa diciendo, sabe al contexto y a los contextos en los que ha vivido su vida de carga social; todas las palabras y formas están pobladas de intenciones. Los matices contextuales (genéricos, tendenciosos, individualistas) son inevitables en la palabra (Bakhtin, 1994, p. 293).

En definitiva, la simplificación en la que caemos al pensar que todo diálogo es un mero acto lingüístico es restar riqueza a la complejidad que rodea el evento del diálogo como construcción relacional, dinámica y contextual compleja, y por ende social.

## **2.4 El diálogo como vehículo para creación de sentido: un proceso continuo desarrollado más allá del lenguaje, de las palabras, generador de novedad como resignificación de la realidad observada**

El diálogo entendido como algo que es más que palabras, más que lenguaje y que tiene relación con esa interacción situada, es lo que lleva a la creación de sentido, *sensemaking*. Es más, en el análisis que hace de la creación de sentido, Linell (2009, p. 406) afirma que la dialogicalidad es lo que caracteriza las prácticas humanas de creación de sentido en la medida en que nuestras actividades y proyectos comunicativos y cognitivos son interactivos y contextuales. Este carácter dinámico es el que también le otorgan Weick, Sutcliffe y Obstfeld a la creación de sentido en la organización (Weick et al., 2005).

En la creación de sentido se corre el riesgo de racionalizar el diálogo y vincularlo únicamente al lenguaje. El lenguaje crea realidades, pero no funciona solo como instrumento aislado. Está conectado con el mundo exterior, con el cuerpo, con la acción humana, la interacción y el pensamiento: “El lenguaje es uno de los medios semióticos por los que el ser humano dialoga con su entorno” (Linell, 2009, p. xxvii). Crear el espacio para la comprensión, o para la creación de sentido, va más allá del mero acto conversacional o comunicativo (Linell, 2009) y los diálogos y las conversaciones también pueden ser gestadas de otro modo sin utilizar necesariamente las palabras (Sisto, 2004, p. 369).

Linell (2009) destaca, por un lado, que nuestros sentidos, como sistemas perceptores, también recogen, construyen y dan forma al sentido de todo lo que percibimos como personas, como personas en interacción en determinados contextos. Este modo de entender el diálogo le ha llevado a ganarse el apellido de “generativo” en algunos casos (Scharmer, 2015; Schar-

mery Käufer, 2015) o de hablar del carácter “emergente” del mismo (Stewart y Zediker, 2000). Pudiera parecer que hay alguna novedad en el diálogo, algo nuevo, ajeno, externo a lo que acontece entre las personas. Vemos que esta “novedad” está relacionada con un resignificado (fruto de un proceso de creación de sentido) nacido de las interacciones situadas en las que el cuerpo también percibe y contribuye a la creación de sentido.

Nuestros cuerpos son portadores de significados, y perciben, dan forma y construyen mundos significativos para nosotros. Utilizamos nuestros cuerpos para dirigir y controlar nuestras exploraciones perceptivas del entorno. La percepción y la acción están entrelazadas (Linell, 2009, p. 139). El proceso interactivo es el que genera nuevos significados. La construcción de sentido en el diálogo se convierte en un proceso interminable (Linell, 2009, p. 224) y constante, en la medida en que somos observadores y actores principales de la realidad que vivimos. En consecuencia, la novedad del diálogo reside en esta información que el individuo percibe constantemente (más allá de las palabras y a través del cuerpo) en la interacción situada sumando aspectos y perspectivas hasta entonces ignorados a la realidad observada y vivida (Wilhelmson, 2006).

## **2.5 El diálogo, una relación entre iguales, ¿un espacio libre de poder?**

En diversos planteamientos sobre el diálogo se plantea que el propio diálogo “horizontaliza” la relación entre quienes participan en el mismo. En el caso de Freire (2012), por ejemplo, vemos que la tensión inicial entre el opresor y el oprimido se disipa al participar en el diálogo igualando en este la consideración de ambos. “¿Cómo puedo dialogar si me admito como un hombre diferente, virtuoso por herencia, frente a los otros, meros objetos en quienes reconozco otros “yo”?” (2012, p. 86). Al diálogo se le atribuye la capacidad de “igualar” en cierta medida a los sujetos dialógicos que irán sintiéndose más “compañeros”, según Freire, conforme ganen confianza.

Entendemos el contexto (educativo) en el que se produce esta “horizontalización”, sin embargo, si trasladamos esa consideración del diálogo al contexto de la organización existe la posibilidad de llegar a interpretar que en el diálogo la variable “poder” queda, no ya aislada, sino ignorada. Esta idea de que el diálogo no es un espacio libre de poder la reivindica Phillips (2011) cuando propone un análisis crítico del mismo, y Stacey (2001) cuando escribe sobre la complejidad de la vida organizacional. Para Stacey (2001, p. 214) las organizaciones son patrones comunicativos y de relaciones de poder habituales o repetidos. Y, según él, eso es inevitable. De hecho, el marco de análisis de la organización que él propone, *Complex Responsive Process Perspective*, sitúa las relaciones de poder, y los temas ideológicos que las sustentan, en el centro del proceso de creación de conocimiento organizativo. En ambos casos, tanto Stacey como Phillips demandan una consideración del diálogo que incluya las relaciones de poder inherentes a la persona y más en contextos organizacionales en los que la jerarquía determina una manera de entender ese espacio vinculado a diferentes niveles

de poder y autoridad (inherentes al puesto de trabajo y al rol de la persona en la empresa). Esta relación inherente del diálogo con el poder pone el foco en la asimetría social que caracteriza la interacción humana (Marková et al., 2007). En consecuencia, aunque el diálogo se define como una interacción simbólica recíproca, la mayoría de los diálogos son asimétricos en el sentido de que los participantes, de una manera u otra, expresan, o intentan expresar, su dominio y poder sobre el otro (Marková y Foppa, 1990, p. 18).

## 2.6 El valor de la diferencia en el diálogo

El diálogo es algo dinámico que se construye en la interacción *con* (el otro), *desde* (uno mismo) y *en* (el contexto). En la medida en que se habita ese espacio *entre* se construye el sentido, proceso también dinámico. ¿Pero qué valor cumplen las diferencias en este proceso? Pudiera parecer, como ya hemos visto, que el diálogo tiene relación con pensar lo mismo. Pudiera parecer que es a través del diálogo donde las personas llegan a un lugar de encuentro, pero tal vez ese encuentro no se pueda asimilar a “pensar lo mismo”. El deseo de convergencia ha llevado al diálogo a dejar la diferencia de lado, incluso a no considerar el potencial que pudiera tener.

La capacidad de construir sentido y de generar diálogo está en la diferencia: cuando existen signos de deliberación, cuando existen enunciados que difirieren entre sí es cuando encontramos el sentido del diálogo. Kenneth Gergen, Mary Gergen y Frank Barret (2004) afirman que, lo que se denomina como *diálogo generativo*, depende de la constante generación de diferencias y que, en consecuencia, el proceso de creación de sentido cobra fortaleza en virtud de las voces distintivas que interactúan. Ponen de manifiesto la importancia de la diferencia en los enunciados dichos por las personas a través de la distinción entre *afirmación* y *duplicación*. En la medida que exista una voluntad inicial de estar de acuerdo con lo dicho por alguien o de repetir lo que dice, en esa medida nos encontramos ante una *duplicación*. Es, entonces, a partir de la diferencia, desde donde se construye ese camino del diálogo que, si lleva a las partes a mostrarse de acuerdo en alguna premisa, llamamos *afirmación*.

Para Kenneth Gergen, Mary Gergen y Barret (2004) la creación conjunta de sentido depende de la generación de la diferencia. El diálogo, que señalan “generativo”, depende de la *generación* desde las diferencias. Parece que la diferencia es una característica intrínseca del acto comunicativo y que, denominada incluso como “contradicción”, como hace Wolton (2010), es premisa de nuestro “ser social”. Es más, esa diferencia que incluso puede irritarnos, nos lleva a un entendimiento de nosotros mismos y en esencia es lo que nos permite desarrollarnos como seres humanos, pero para ello, debemos *permitírnoslo*, como dice Carl Rogers: “Si me permito comprender realmente a otra persona, tal comprensión podría modificarme, y todos experimentamos temor ante el cambio.” (2011, p. 32).

En el campo del desarrollo de las organizaciones es muy interesante analizar el trabajo realizado por Bjørn Gustavsen (1992, 2004, 2007) quien ha centrado sus esfuerzos en ayudar a las

personas a aprender de las diferencias viendo en estas un recurso vital para el aprendizaje organizacional (Szabla et al., 2017, p. 558). Reconocer que las diferencias existen y que no son algo incómodo a sostener y, por lo tanto, a pulir, sino que constituyen algo inherente a la interacción de las personas y al diálogo, lleva a la necesidad de reconocerlas como algo válido. Esta es la idea que Linell (2007, 2009, 2013) defiende en su trabajo cuando promueve la necesidad de abrirnos a una teoría dialógica que, desde el empirismo, estudie el término ‘diálogo’ como realidad que abarca tanto las relaciones de sinceridad e intimidad absolutas entre dos individuos individuales (yo - tú”) (...) como muchas más relaciones de cualidades diversas con varios tipos de *otros*. Tal teoría admitiría que las asimetrías, la multiperspectividad y la incompreensión son también inherentes al diálogo humano.

Asumiendo que el concepto de diálogo integra también las asimetrías, la multiperspectividad y la incompreensión ¿podríamos decir que la naturaleza innata del diálogo es su cualidad dialógica? ¿Podríamos integrar la idea de que lo que caracteriza al diálogo es el disenso entendido este como *dis-sentire*<sup>3</sup>? ¿Cómo trabajaríamos los procesos de cambio organizacional si viésemos estas características como algo natural con lo que construir sin intentar destruir ese *dissentire* por entenderlo evitable y lejano al diálogo ideal? Si entendemos que en un diálogo la única igualdad posible es la diferencia (Buela, 2016, p. 48) ¿cómo afrontaríamos las interacciones en los procesos de cambio?

## 2.7 El valor del disenso en la esencia constitutiva del diálogo

El diálogo ideal de Habermas (1994), el diálogo generativo de Isaacs (1999) o de Scharmer (2015), o el diálogo auténtico de Buber (1997) nos llevan a verlo como un estado deseado de comunión con el otro en donde la libertad, la apertura, la igualdad, la simetría en la participación, la mutua responsabilidad, acercan a la persona y su comportamiento a un estado ideal. Esta visión del diálogo limita la posibilidad de entender lo que sucede entre las personas de una manera más amplia y, por extensión, también lo que sucede entre las personas en procesos de cambio en contextos laborales. Tomar en serio la voz de los otros, la voz de la diferencia (Baxter y Montgomery, 1996, p. xiii), supone integrar la desigualdad, el desencuentro, las múltiples perspectivas que son también inherentes al diálogo humano.

Entonces, si afirmamos que el diálogo es una práctica inherentemente e irreductiblemente ética y tensional (Stewart y Zediker, 2000, p. 229), las diferencias, manifestadas a través del disenso, son la premisa para avanzar en los diálogos. En este sentido, Buela (2016) establece que el disenso es la antesala del diálogo y que sin aquel no se puede desarrollar este puesto que el disenso, no solo es condición necesaria del diálogo, sino que está en la propia raíz del diálogo. Desde estas perspectivas es posible integrar la diferencia y el disenso como elemen-

---

<sup>3</sup> Di-sentire: Sentir, pensar de distinto modo, ser de distinta opinión (Diccionario Etimológico Latino Español, Santiago Segura Munguía, Ediciones Generales Anaya, 1985). Disentir es “pretender otro sentido al que actualmente poseen las cosas y las acciones de los hombres y el mundo que nos rodea.” (Buela, 2016, p. 24)

tos del diálogo, esenciales y valiosos, permitiendo también integrar la perspectiva dialógica al diálogo y superar las lecturas monológicas del mismo. De este modo nos proporcionan nuevos modos de pensar sobre el cambio organizacional y, en consecuencia, nuevas maneras de gestionarlo (Jabri, 2015).

### 3 Capítulo:

## Buscando respuestas a la complejidad del diálogo

Cuando se instrumentaliza el diálogo, su propia realidad se fragmenta y se pierde su esencia diversa. Entonces, la visión monológica, aunque sea también dialéctica (Baxter y Montgomery, 1996), aparece como otra creación instrumental ajena a la naturaleza humana dialógica que le da vida. Bajtín (1985) para superar la limitación del diálogo, hablaba de *enunciado* más que de *palabra*, porque el enunciado tenía, tiene un contexto, al igual que la persona que lo emite. En este sentido, trasciende al diálogo como mero acto lingüístico para convertirlo en un acto situado.

Si nuestra capacidad para comprendernos la volcamos únicamente en el significado de la palabra, obviando el sentido del enunciado, matamos el poder que posee el diálogo. Si somos capaces de ver el diálogo como algo más que mera palabra pronunciada que da inicio a una conversación, podemos llegar a comprender que la diversidad, la polifonía y el “choque”, además del lenguaje, el cuerpo y el contexto, son partes integrantes de algo complejo (que es el diálogo) y que enriquece (y dificulta) nuestras interacciones.

### 3.1 La necesidad de analizar el diálogo desde una mirada crítica

Anderson y Cissna (2008), desde el marco de la teoría de la comunicación y en un número especial de la revista “Communication Theory”, invitan al colectivo de investigadoras e investigadores a escribir ensayos que recojan perspectivas “frescas”, como ellos mismos afirman, en la teoría del diálogo. En dicha publicación recogen reflexiones interesantes en torno a la necesidad de activar esa mirada crítica. Afirman que lo que se ha escrito sobre diálogo está inspirado en Buber, Bakhtin, Gadamer, Habermas y Bohm, y aunque estas son las contribuciones predominantes, sospechan que incorporar otros enfoques pudiera ser más esclarecedor. Además, señalan lo controvertido del concepto del diálogo y las diferencias que hay incluso entre los que se han centrado en los mismos aspectos como su significado, utilidad y aplicación. A partir de ahí, Anderson y Cissna (2008) se preguntan qué hacer y qué dificultades se vislumbran en el horizonte para la teoría del diálogo, qué cuestiones infravaloradas o teóricas emergentes podrían ofrecer nuevas perspectivas sobre el diálogo, en qué medida el interés de los y las investigadoras por el diálogo como fenómeno concreto puede ocultar otras facetas teóricamente importantes del proceso; se preguntan qué cuestiones relacionadas con el género, la raza y el poder podrían hacer que se replanteasen algunos de los supuestos del diálogo que ellos mismos han mantenido hasta ahora, o si la investigación del diálogo exige métodos de investigación innovadores e inusuales para proporcionar datos “frescos” para la teorización (Anderson y Cissna, 2008, pp. 1-2).

Subrayando el gran futuro que la investigación sobre el diálogo tiene, justifican en un punto importante para esta tesis, la necesidad de conceptualizar el diálogo en los contextos de la

diferencia cultural y política. Este, precisamente, es el fundamento del análisis de la teoría del disenso de Buela (2016). Siguiendo, entonces, con este planteamiento y con el desarrollo de un marco conceptual que implica también una observación crítica sobre el fenómeno estudiado (Maxwell, 2009, p. 223), avanzaremos desde esta perspectiva.

En esta misma línea, Stacey (2001) cuestiona el concepto de diálogo que se ha desarrollado en la Teoría Organizacional. La perspectiva que del diálogo se ha establecido como prevaleciente, derivada de Senge (1998) desde la base de Bohm (1997), establece, según Stacey, una disociación entre el individuo y el grupo o la comunidad, en la que el nivel grupal o social se trata como una especie de mente trascendental. Critica, además, la manera de entender el diálogo de Bohm y Senge como un tipo especial de conversación colaborativa para la que se pide una práctica disciplinada.

Phillips (2011), en su libro “The Promise of Dialogue” denuncia la “promesa de buenismo” que históricamente se ha atribuido al diálogo. El abuso de la palabra *diálogo* y el valor positivo que se da por sentado cuando se la menciona, merma el potencial que el concepto tiene. Para superar esa visión limitada, propone un marco teórico propio para recoger la complejidad y las tensiones que se dan en la práctica del diálogo y que están implícitas en las posiciones que ostentan las personas en las organizaciones, en la política... y sostiene su planteamiento en los siguientes puntos:

- El *dialogismo* debe servir como lente de análisis y fundamento para la acción social:
  - ▶ *el dialogismo como lente de análisis* nos permite abordar la conceptualización de la comunicación en términos de diálogo para comprender mejor la complejidad del proceso comunicativo que no se explica bien por los relatos lineales, positivistas y excesivamente individualistas y centrados en la acción humana.
  - ▶ *el dialogismo como fundamento para la acción social* trata la diferencia como un recurso para la comunicación entre divisiones sociales.
- Se debe partir de la premisa del *socio construccionismo*, incorporando un *enfoque posestructuralista* al análisis del discurso entendiendo que la realidad se constituye en discursos que adscriben significados al mundo desde perspectivas particulares.

A través del análisis crítico de Phillips (2011; 2018), vemos cómo la teorización “positiva” del diálogo lleva a prácticas ideales e idealizadas de lo que debe suceder cuando las personas están en diálogo que distan de la realidad organizacional ya que ignoran que en las organizaciones los diálogos se activan en espacios de poder y jerarquía, y se construyen y reinterpretan *situados* históricamente y en el contexto en el que suceden. De este modo, se ignora la *diferencia* en el diálogo y no se la trata como dinámica, fuerza positiva, en el proceso social de construcción de sentido.

### 3.2 El dialogismo y el socio construccionismo como fruto de la perspectiva crítica del diálogo

La perspectiva crítica del diálogo ha desembocado en el dialogismo (Linell (2007, 2009), Marková (2003a, 2003b; Marková y Foppa, 1990), Phillips (2011), Sisto (2004, 2015)) como respuesta que permite estar atentos al sentido más abstracto y comprensivo del diálogo. A través del dialogismo se lleva el diálogo más allá del mero sentido de interacción física o del uso de la palabra y se promueve, como decíamos anteriormente, un sentido empírico del mismo que integra relaciones de poder asimétricas que se despliegan más allá del lenguaje, de las palabras. El dialogismo y el socio construccionismo proporcionan una manera de entender el diálogo naturalmente dialógica, construida en la interacción y *embebida* en el contexto.

El diálogo entendido de manera dialógica no es una visión parcelada de la conversación, ni un intento por recoger la palabra, lo que se dice y su significado. Es algo que tiene que ver más con lo que sucede *entre*. El lenguaje, la palabra, en este sentido, pueden ser un medio, pero también un obstáculo en la medida en que homogeniza las voces plurales y lanza una niebla de confusión en torno a lo que sucede *entre* las personas y no es dicho. Aquí no se trata del valor del silencio, sino del valor de lo que sucede en el espacio y la capacidad de las personas de *sostener-lo* para reconocer figuras y patrones que integren la *heteroglosia*<sup>4</sup>.

En ese sentido, debemos ir más allá del estudio parcelado, fraccionado de la realidad en la que se despliega el diálogo, para atender también las relaciones que emergen en esos contextos. El diálogo, sin esa lectura que lo convierte en *objeto*, podría tener más que ver con el juego en el espacio y la lucha de fuerzas que con el evento acontecido, con la evocación o sugerencia de lo que se intuye que con el significado de lo que se verbaliza, con lo que no se sabe que con lo que se sabe. Si entendemos el diálogo de este modo, deberíamos convertirnos en observadores de la realidad para aumentar el nivel de conciencia de lo que acontece en la misma, evitando cualquier intento de *fijar o arreglar* algo que no va bien. Ser consciente de lo que sucede, es el primer paso para hacer efectivo un cambio. La dinámica podría guiarse con la pregunta motor de “¿Qué pasa con lo que pasa?”; ¿Qué sucede con lo que pasa?”<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> Heteroglosia significa “habla” diferente o habla diferenciada. Una lengua determinada no es unitaria sino estratificada; la heteroglosia es una mezcla de lenguas y visiones del mundo. La idea de heteroglosia se asocia con el teórico ruso Mijaíl Bajtín (1895-1975), que consideraba el habla cotidiana como un conglomerado de “sublenguas”, utilizadas siempre desde una perspectiva y un contexto particulares y dirigidas a otro. Esto llama la atención sobre cómo oímos y hablamos. En la heteroglosia, las palabras o los enunciados nunca son neutros; sus significados siempre dependen del contexto. En este sentido, el contexto no sólo se refiere al hablante y a las palabras utilizadas, sino que también se extiende al entorno más amplio y difuso, por ejemplo, el día de la semana o la hora del día. El contexto en este sentido amplio colorea los significados previstos y creados de las palabras. (Coghlan y Brydon-Miller, 2014)

<sup>5</sup> Estas preguntas invitan a tomar distancia en la práctica del diálogo para, desde una perspectiva meta, algo más alejada de lo que se ve, se oye, se dice, observar patrones comunicativos y relacionales que muestran información que permiten comprender mejor la complejidad de la interacción comunicativa.

Linell (2009) y Wheatley (2006), inspirados en la física cuántica, encuentran una manera dialógica de concebir lo que sucede en los fenómenos físicos, ya que, según los autores, esta manera de concebir los fenómenos físicos permite alejar el foco de la comprensión del fenómeno en sí, de la mera recogida de datos para centrarse en la **práctica del conocimiento situado**. Supone incluir, al sujeto y sus competencias, las condiciones en las que se produce la situación y los objetos y procesos que ahí se activan. Debemos dejar de ver hechos y empezar a ver relaciones, patrones que conecten y muestren la riqueza y complejidad del diálogo (Stacey, 2001, 2003, 2015; Wheatley, 2006).

El diálogo desde las lentes del dialogismo se reconoce no como estructura, como hecho, sino como relación destacando su carácter dinámico. Porque en un sentido estricto, lo único que posee “dialogicidad” o “es dialógico”, son las personas como seres vivos y hacedores de sentido activos. Los seres humanos somos sociales, orientados al otro e interdependientes de la cultura (Linell, 2009, p. 421). Por lo tanto, cuando hablamos de diálogo debemos tenernos en cuenta a nosotros mismos, como sujetos vivos, y nuestra capacidad activa de crear sentido, es decir, nuestra percepción y construcción para aprehender lo percibido. Asimismo, debemos incluir a los demás sujetos en la construcción del diálogo, *estricto sensu*. El *ser dialógico* es la persona, y es la persona *en relación a* las demás personas, en la medida que su esencia humana es social, orientada al otro y culturalmente interdependiente. Esta última característica nos hace tener en cuenta el contexto en el cuál *somos, nosotros, cada cual y con el otro* en el proceso de interacción.

## 4 Capítulo:

# La propuesta del disenso como resultado de las perspectivas crítica y dialógica del diálogo

Las perspectivas crítica y dialógica a la aplicación del diálogo permiten obtener otras concepciones sobre la naturaleza del diálogo distintas a los enfoques científicos *mainstream* que han obviado sistemáticamente el valor de la diferencia y la tensión como motor de cambio en contextos organizacionales (Greenwood, 1991).

Por tanto, para poder incluir el disenso en el análisis del diálogo en los procesos de cambio organizacional, debemos estudiar los fenómenos sociales desde una mirada vigilante hacia el propio constructo. Para ello, Per Linell (2009) y su propuesta de repensar el lenguaje, la mente y el mundo desde su teoría dialógica, y la Dialéctica Negativa de Adorno (1984) nos sirven como principales operadores epistemológicos en esta investigación. Ambas propuestas paradigmáticas son integradoras de la realidad diversa, tensional, superando así las perspectivas monológicas que han prevalecido en el análisis. Adorno (1984) propone así superar la necesidad de “resolver” las tensiones a través de la *síntesis*. Y Linell (2009) propone una alternativa dialógica a las principales teorías de la creación de sentido humano, en la comunicación, el pensamiento y la acción, superando la brecha entre el individuo y “los otros” y acercándonos a las teorías socioculturales del conocimiento, el pensamiento, el lenguaje y la forma de enfrentarse al mundo.

Esta va a ser la orientación teórica de esta tesis, introduciendo el enfoque del disenso en la perspectiva monológica que se ha ido desarrollado hacia el modo en cómo se despliega el diálogo, rompiendo con la concepción unitaria del mismo y recuperando la paradoja tensional inherente al mismo en la vida en sociedad en general y en los procesos de cambio organizacional en particular.

### 4.1 El agotamiento del consenso como marco normativo para entender el diálogo

Según Marková (2003a, p. 81) la imposibilidad de un consenso total es la base de todo diálogo, de hecho, la falta de consenso hace que el diálogo continúe. Este planteamiento nos conduce a una paradoja real que debemos incorporar al análisis comprensivo del diálogo y es que podemos decir que allá donde se piense que hay un consenso es que no ha habido diálogo. El consenso cubre la diversidad con una capa homogénea que esconde las tensiones y las diferencias. El disenso propone aflorar esa realidad que hace alusión a la diversidad, a la falta de homogeneidad en las interacciones.

Pero el disenso también se puede entender desde diversas perspectivas. Para Alberto Buela (2016) el disenso se ha entendido desde el marco normativo del consenso y desde ahí se percibe como algo negativo. En su libro “Teoría del Disenso”, Buela va más allá y reconoce que el “consenso no puede servir como fundamento de la legitimidad política de la democracia porque siempre es el resultado de un acuerdo de partes con poder en la sociedad.” (Buela, 2016, p. 24). En este sentido, señala una variable sustantiva de la interacción humana que es la que se ignora en la idealización del diálogo, y esta es, la del *poder*.

En el análisis que Koppenjan (2007) hace sobre la gobernanza, al igual que Buela, señala que también toda la atención se ha enfocado sobre el consenso, haciendo caso omiso al conflicto y al poder. El poder pasa a convertirse en una variable ignorada cuando emerge el consenso, dando así lugar a una idea del consenso como concepto inmerso en una suerte de aura positiva que “limpiase” cualquier efecto del impacto, presumiblemente negativo, de la diferencia, del disenso, en el proceso. Cuando en realidad, el propio consenso también puede tener impacto negativo: un alto grado de consenso puede significar que no hay lugar para las percepciones, preferencias e intereses divergentes, ni para la innovación, ni para la competencia y la excelencia (Koppenjan, 2007, p. 3).

Por eso es vital que se aborden las tensiones y las diferencias. Si no se da cabida a las diferentes voces y a los intereses contrapuestos, por ejemplo, en un equipo, si se reduce el diálogo al consenso, es decir, a una especie de pensamiento de grupo, entonces podrían producirse resultados de investigación, según Kristiansen y Bloch-Poulsen (2010, p. 159) no válidos. Estos resultados podrían ser, por ejemplo, nuevas rutinas basadas en un consenso sólo alcanzado por aquellos del equipo que realmente hablaron en la conversación.

Koppenjan habla de las consecuencias que un consenso excesivo puede tener en la toma de decisiones en grupo y hasta qué punto la calidad de la toma de decisiones se resiente como consecuencia de ello. Cuando se persigue un consenso total (Koppenjan, 2007, p. 3), las definiciones de los problemas específicos y sus soluciones se promueven y aceptan en una etapa temprana que impide o suprime el comportamiento de búsqueda por parte del grupo. Los efectos negativos del consenso residen, en este punto, en la supresión de ese afán de búsqueda que permita enriquecer el objeto o realidad observada. Esto hace que no se examinen suficientemente los objetivos, intereses, efectos y opciones alternativas importantes en el grupo o que se anulen las voces críticas. Esta dinámica genera un riesgo alto de que la elección de soluciones se haga prematuramente sin contar con la riqueza de la pluralidad de perspectivas que pueden coexistir.

En consecuencia, un exceso de consenso, o de intención en la búsqueda de consenso, como modo de entender y desplegar el diálogo, puede suponer una exclusión de determinados intereses o de percepciones distintas de una realidad o de un problema, pero también de información, alternativas o propuestas de innovación. Esta simplificación de la realidad im-

pacta negativamente en las organizaciones y en los procesos interactivos que en ellas se dan (Koppenjan, 2007, p. 13)

Buela (2016), se muestra igual de crítico en ese aspecto y escribe sobre el impacto en la democracia de una imposición de lo que él denomina “teoría del consenso”. El consenso no es otra cosa que el medio para justificar decisiones adoptadas de antemano por quienes ostentan el poder de decidir. Se revisten esos procesos decisorios del consenso para atribuirles una legitimidad que el mismo autor identifica como “farsa”.

Sin entrar en cómo desde la gobernanza se ha desarrollado el consenso y en qué medida ha afectado a nuestra calidad democrática, lo que nos interesa para la investigación es la propuesta que hace Alberto Buela al cuestionar el consenso como marco normativo y proponer el disenso como “verdadera causa agente de la teoría crítica postmoderna” que “intenta abrir espacios, pliegues, al verdadero pluralismo social en el seno de un sistema democrático procedimental y, por ende, vaciado de contenido.” (Buela, 2016, p. 18). Buela habla del disenso y de cómo este se ha considerado algo negativo en la interacción dentro del marco normativo del consenso. Así, cuando la interacción sucede en la premisa de que “el consenso es lo importante”, el disenso se ve como “una realidad a evitar”. Excluir esos *dis-sentire* puede convertirse en una negación (Gergen et al., 2004, p. 13), en una manera de excluir lo dicho como elemento válido para dar sentido a un diálogo. Esta es una forma de ignorar a la persona y dejarla fuera del espacio de validez y consideración de enunciados; en la medida en que en la tradición Occidental las palabras llegan a ser expresión de la esencia personal, en esa medida, se deja de lado a la persona no considerando sus palabras como “válidas”. Kenneth Gergen, Mary Gergen y Frank Barret (2004) reconocen que un modo sutil de negación es el discurso monológico.

## **4.2 El disenso como instrumento metodológico en la aplicación de la teoría crítica al diálogo**

Para que el disenso se convierta en instrumento metodológico en la aplicación de la teoría práctica al análisis del diálogo, debemos incorporar el dialogismo como operador epistemológico de dicho análisis. El dialogismo nos ofrece un paradigma comprensivo a través del cual adquirimos conocimiento sobre el mundo y adscribimos significado al mismo desde el rol de la interacción y de los contextos, además del lenguaje y la contribución del otro. Para el dialogismo no hay lenguajes unitarios que formen sistemas únicos y coherentes con expresiones que tengan significados fijos y totalmente estables, las personas son siempre interdependientes con otros y con diversos contextos. En definitiva, se propone como alternativa frente al monologismo (Linell, 1990, 2007, 2013; Marková, 2003a, 2003b; Marková et al., 2007) y se abre al disenso como *dis-sentire*, distinto sentir frente a una realidad.

El disenso, más allá de proponer ese “otro sentido” diferente, exige, según Buela (2016, p. 29), una alternativa para no quedarse en una mera transgresión o rebelión. Por lo tanto, la propuesta del disenso no se agota en el hecho de negar la existencia de algo sino que va más allá y trata de negar la vigencia de una única manera de pensar (Buela, 2016). El autor cuestiona así los patrones imperantes, los estándares de pensamiento y anima a recuperar la idea del disenso como instrumento metodológico en la creación de teoría crítica de la sociedad afirmando que:

- El disenso no se agota en la negación, sino que exige “la creación de otro sentido al dado (...) al vigente” a través de la práctica (Buela, 2016, p. 27).
- “El pensamiento no conformista que pretenda ser crítico está obligado, no a negar la existencia (...), sino a negar la vigencia de las mega categorías de dominación” (Buela, 2016, p. 31).
- El disenso es proponer otro sentido al sentido actual que tienen las cosas y las acciones de las personas sobre ellas (Buela, 2016, p. 29).

Llevar estas premisas al diálogo supone crear otro sentido del diálogo distinto al vigente a través de la práctica. Este es el posicionamiento analítico y metodológico de la tesis, la propuesta de otro sentido del diálogo a través del análisis de la práctica del diálogo. Este enfoque de disenso no niega el diálogo sino la vigencia de unas categorías conceptuales que lo han mantenido en una interpretación más estática. A través de este enfoque se propone ese otro sentido del diálogo que a su vez da sentido a la realidad acontecida.

El dialogismo y la teoría del disenso nos proponen, en consecuencia, caminos nuevos a explorar en la conceptualización del diálogo, negando también la manera de entender a la persona y su relación con la vida organizacional y, yendo más allá de esa negación, favoreciendo la búsqueda de nuevos paradigmas interpretativos de la realidad de las personas en la organización.

## **5 Capítulo:**

# **El concepto de diálogo en la teoría organizacional y la necesidad de superar los marcos teóricos monológicos**

Desde la teoría organizacional se lleva analizando hace décadas las organizaciones, su estructura y diseño. Cada enfoque desarrollado en la teoría organizacional ha puesto de relieve elementos constitutivos de las organizaciones para explicar lo que caracteriza a una organización y a la vida dentro de la organización, teniendo en cuenta, con mejor o peor fortuna, con mayor o menor consciencia, el contexto y momento histórico en los que se proponía. Lo que nos interesa en esta tesis es analizar cómo se concibe y evoluciona el diálogo desde los diferentes enfoques de la teoría organizacional y qué perspectiva del diálogo nos permitirá desarrollar mejor el constructo del diálogo desde el encuadre del disenso. Este análisis es necesario para entender la relación ontológica que se establece entre la conceptualización del diálogo y el cambio organizacional, por un lado, y para explicar la función del disenso en dicha relación.

El diálogo y su papel en la organización, y cómo se ha entendido y desplegado, necesita situarse en el marco evolutivo de las teorías organizacionales. Esto nos permitirá entender por qué —aunque estemos hablando de teorías posmodernas para entender la realidad compleja, inestable e incierta que vivimos—, las prácticas vividas en las organizaciones no se han adecuado, de forma general, a estos planteamientos. Como aclara Sisto en su tesis sobre las teorías organizacionales posmodernas y la gestación del sujeto posmoderno, los autores “no por asumir una época postmoderna, desarrollan una teoría postmoderna propiamente tal en términos ontológicos y epistemológicos.” (Sisto, 2004, p. 17). Consideramos, por lo tanto, que debemos analizar qué teoría organizacional es la que prima en la lectura y análisis del diálogo y cómo influye en el modo en que este se despliega en los procesos de cambio en las organizaciones. La duda que late en el fondo, y que comparte Sisto (2004) en su análisis, es que hay una brecha entre la realidad que se muestra en el contexto organizacional y la manera de entender y comprender desde enfoques posmodernos la propia organización y la vida organizacional.

### **5.1 El diálogo en la teoría organizacional “dominante”**

Sisto (2004), en su profundo análisis sobre las teorías organizacionales identifica a la teoría organizacional contemporánea, moderna y más ampliamente difundida, como Teoría Organizacional Cognitivo Funcionalista. En la Teoría Organizacional Cognitivo Funcionalista la organización es un todo unificado, organizado, homogéneo, coherente, con unas normas claras y predeterminadas que orientan a las personas a unas metas a través de una serie de artificios o herramientas. Este modelo de organización no solo aún continúa estudiándose

en las aulas, como comenta el autor, sino que también la encontramos en muchos modelos actuales de organizaciones.

Para la Teoría Organizacional Cognitivo Funcionalista, incluso en sus etapas más evolucionadas en las que la psicología social y el humanismo ya habían permeado su análisis, los instrumentos o mecanismos que se utilizaban en la organización servían para que esta funcionase correctamente, para que las personas se integrasen en la misma, estuviesen motivadas y desarrollasen correctamente sus funciones. Este modo funcionalista llegaba a suponer una simplificación de la vida organizacional y, como plantea Sisto, hasta la toma de decisiones se generaba a través de una simplificación del proceso que, a su vez, generaba una simplificación de la realidad (Sisto, 2004, p. 60).

Con el tiempo, la racionalidad inicial de esta teoría organizacional da paso a nuevas maneras de entender la propia organización y a los sujetos en organización, desmitificando algunas comprensiones dominantes que permiten la entrada de la perspectiva sistémica, y que en la praxis organizacional supuso la incorporación de las dinámicas grupales como modo para mejorar la gestión de la propia organización. Es en este contexto en el que Schein (1993) propone el diálogo como *tecnología* para la mejora en la formulación de problemas y en la resolución de los mismos. En este sentido la propuesta del diálogo sostiene una promesa, la promesa de ayudar a los grupos a alcanzar un mayor nivel de conciencia y lograr así mayor creatividad y eficacia en sus procesos decisorios. Vemos aquí cómo el valor instrumental del diálogo se refuerza al entenderse como mera tecnología, instrumento o herramienta al servicio de la eficiencia de la organización.

Este modo de entender el diálogo supone que la diversidad característica del ser humano llega a considerarse un problema puesto que impide a las personas llegar a entenderse. “Why do we have so many problems understanding each other?”<sup>6</sup> (Schein, 1993, p. 41). Esta pregunta guía la reflexión de Schein con la que justifica el valor del diálogo en la organización. Su planteamiento parte de que todas las personas vivimos “enculturadas” (Schein, 1988) y entrenadas para pensar en términos de categorías consensuadas. El diálogo se eleva así al lugar de promesa para la resolución de problemas convirtiéndose en vehículo para el entendimiento de culturas y subculturas (Schein, 1993, p. 40).

Además, nos entrenamos (o nos entrenan) para mantener el orden social prevaleciente. El análisis de Schein nos ayuda a identificar una serie de características atribuidas al diálogo que consolidan la relación ontológica preestablecida, prevaleciente e impuesta del diálogo con los procesos de cambio organizacional. Estas características son las siguientes:

---

<sup>6</sup> “¿Por qué tenemos tantos problemas para entendernos?”

- a) El diálogo como “formato”: el diálogo se cosifica y esta manera de entenderlo refuerza su naturaleza prescriptiva utilitarista, es un instrumento, una herramienta.
- b) El “terreno común suficiente”<sup>7</sup> a lograr a través del diálogo presume el logro de un objetivo, el alcance de marcos comunes de referencia, lenguajes comunes y percepciones comunes de la realidad que permitan coordinar e integrar lo que las diversas culturas generan, una diversidad que debe homogeneizarse.
- c) La “confianza mutua”: es a través del diálogo donde las personas desarrollan esa confianza mutua. En cierto sentido parece que el contexto de jerarquía y poder propio de una organización y presente en las relaciones organizacionales desaparece cuando interviene el diálogo. Parece que la confianza mutua es el resultado que iguala las desiguales atribuciones generadoras de desconfianza.
- d) El diálogo hace posible que se diga lo que cada persona tiene en su mente: en esta última característica se presume una falta de vínculo entre el pensamiento y el habla. Se presume que la racionalidad del individuo controla el habla en todo momento a través de un proceso que parece mecánico.

En esta visión del diálogo, este se equipara a la comunicación y al proceso del habla, asumiendo el lenguaje como vehículo del mismo. En consecuencia, el diálogo es el instrumento que nos permite igualarnos para avanzar *todos a una* en el terreno organizacional. De esta forma, la realidad del diálogo aparece simplificada pero también la manera en que se entiende una organización que pasa a ser una mera “coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad” (Sisto, 2004, p. 72).

La manera en cómo Schein (1993) habla también del cambio como ese lugar hacia el cual caminar y actúa en el mismo a través del diálogo, desarrollando el lenguaje y creando modelos mentales comunes, nos ayuda a entender su visión utilitarista del diálogo.

Así, el diálogo desde esta perspectiva, encaja con la visión existente de la organización como estructura ordenada, coherente, orientada a un fin, lineal, causal y simplificadora de complejidad en pro de tecnología que tiene por finalidad la resolución de problemas y el aumento de la eficacia. En este enfoque hasta el propio poder “es visualizado como condición de orden, y base para la acción racionalizadora del devenir organizacional.” (Sisto, 2004, p. 89). Esta teoría está racionalmente gestada, es funcionalista, está orientada a los logros, y el sujeto psicológico gestiona la misma desde la racionalidad. En este modelo, la mirada divergente,

---

<sup>7</sup> Schein (1993) identifica diversos modos de hablar entre los que están la discusión, el debate, la deliberación o el diálogo. Es a este último al que le atribuye la característica de creación de un terreno común. Añade que el diálogo es un proceso básico para construir un entendimiento común. En ese diálogo, dejando de lado el desacuerdo, es cuando los significados se vuelven más claros y compartidos haciendo posibles niveles más altos de entendimiento mutuo.

la “diferencia”, se diagnostica como enfermedad (Sisto, 2004, p. 85) y el diálogo es el instrumento que la cura.

## 5.2 El diálogo en las organizaciones que aprenden, un avance hacia teorías posmodernas de la organización

El diálogo se convierte así en *elemento central* de la organización puesto que, a través del mismo, asimilado al lenguaje, se puede desarrollar conocimiento que permite a la organización aprender para hacer frente a la complejidad del contexto. Pero para que el diálogo sea útil en los procesos organizacionales, debe ser visto como accesible para todos (Schein, 1993, p. 43). Sin embargo, esta búsqueda de *accesibilidad* todavía está lejos de mostrarnos el diálogo como una realidad desmitificada que deja de lado su *vis* ideal al convertir al diálogo en “algo a conseguir”, y por lo tanto “cosificarlo” e “instrumentalizarlo” en pro del “desarrollo de la mente colectiva” (Costa et al., 2005).

Una herramienta de gestión que permite encontrar la forma de empezar a expresar lo inexpresado, es el diálogo en tanto modelo posibilitador de exploración de modos y temas de conversación. Este último es una condición necesaria para el desarrollo de la mente colectiva. (2005, p. 4)

El diálogo continúa teniendo matices instrumentales que alcanzan incluso a la propia manera de denominarlo (diálogo útil, generativo...). Pero en todo caso, a pesar de las limitaciones que subyacen a esa concepción del diálogo todavía heredera del enfoque prescriptivo, la visión de la organización comienza a transformarse y pasa a ser, no tanto una estructura organizada y ordenada bajo premisas claras y estructuradas, sino “un flujo incesante de relaciones inestables” (Sisto, 2004, p. 17) que da al lenguaje un valor práctico, puesto que la propia organización y el conocimiento en la misma se construyen a través de las relaciones entre individuos, eminentemente comunicativas y lingüísticas. Esta manera de entender las organizaciones desde la gestión del conocimiento, relacionada con cómo se interpreta el diálogo (Sisto, 2004), se integra dentro de las teorías organizacionales posmodernas; pero el diálogo sigue teniendo un valor instrumental y es a través del mismo que se construye una realidad, que se construye algo nuevo que pudiera parecer que no existía antes y que hace a la organización ente que aprende.

En definitiva, en las teorías posmodernas de la organización vemos que aprender la técnica del diálogo será la *solución* y convertirá a las organizaciones en entes que aprenden *a pesar de estar constituidas por personas que tienen problemas* para entenderse entre ellas. El diálogo pasa así a convertirse, como ya hemos señalado, en promesa pero de la que algunas autoras proponen huir (Phillips, 2011; Phillips et al., 2018).

Phillips (2011) propone avanzar en un enfoque posestructuralista para adecuar la manera de entender el diálogo a la hoy realidad compleja en la que nace, vive y muere una organización.

Partiendo de los actuales entornos VUCA<sup>8</sup>, las organizaciones deben adoptar cambios para adaptarse a las nuevas circunstancias, la complejidad social se introduce de forma sistémica en la organización. Bajo estas condiciones volátiles, inciertas, complejas y ambiguas se requieren nuevos paradigmas organizacionales (Romero, López, y Bravo, 2018) para enfrentar esta suma de desafíos. Y así como las organizaciones quedan subsumidas en estos entornos también lo hacen las personas que están dentro de ellas.

Una manera de hacer frente a estos entornos en constante cambio es, como hemos apuntado anteriormente, generar organizaciones que aprenden —y lo hacen a través del diálogo—, desarrollando, mediante los actos comunicativos, espacios comunes de coordinación e integración comunicativa. Este es el papel que se le atribuye al poder simbólico del lenguaje que permite que la realidad de la organización se construya a través de la interacción de las personas creando así mapas causales que den sentido a lo que en ellas acontece:

La realidad de la organización no es objetiva, sino que se construye a través de la interacción entre personas. Los directivos pretenden crear esquemas y mapas causales que den sentido a los comportamientos que se llevan a cabo dentro de la empresa y que ayuden a interpretar el ambiente externo. En este proceso desempeña un papel fundamental el poder simbólico del lenguaje. (Martínez-Tur et al., 2015, p. 54)

Esta manera de entender las organizaciones como híper conversaciones (Sisto, 2004) parece que lleva a la asunción de una mayor toma de conciencia sobre cómo se desarrollan los actos comunicativos y en concreto el diálogo. Hacer que las personas alcancen una mayor conciencia de cómo se crean las realidades a través de los campos semánticos compartidos es el objetivo. De este modo, lo que se sabe creado puede ser analizado, cuestionado, modificado y ajustado a través del desarrollo de una serie de competencias (Bohm, 1997; Scharmer, 2015; Schein, 1993; William Isaacs, 1999) superando así la falta de entendimiento o el desacuerdo.

Pero esta manera de entender el diálogo continúa, por una parte, muy pegada al lenguaje y al acto comunicativo, alejada de la particularidad de cada enunciado como esencia individual y única, distinta de la del otro aunque interconectada al otro, y un poco alejada del enfoque Bajtiniano del diálogo que se expone en esta tesis, en el que lo que se propone es la posibilidad de no tener que superar las diferencias porque se entienden como la esencia del diálogo, porque el diálogo es esencialmente dialógico, tensional y complejo.

---

<sup>8</sup> VUCA es el acrónimo utilizado para describir la compleja realidad en la que vivimos. La noción de VUCA fue creada por el United States Army War College (Escuela de Guerra del Ejército de los Estados Unidos) para describir la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad del mundo que surgió tras el final de la Guerra Fría. El término comenzó a utilizarse de forma generalizada en los años 90. Posteriormente pasó al campo de la estrategia empresarial aplicándose a todo tipo de organizaciones.

### 5.3 La realidad organizativa como superación de las controversias teóricas

Las teorías organizacionales posmodernas, denominadas Teorías Discursivas de las Organizaciones (Sisto, 2004), entienden la organización como flujo y el cambio como característica propia de la organización. Bajo su mirada, las organizaciones pasan de ser un todo ordenado a verse como relaciones sociales realizadas lingüísticamente. De este modo, el discurso crea organización y también individualidad, pero no elude la influencia del poder en la construcción de los mismos, puesto que el discurso es un sistema de saber/poder y el propio poder es visto como una fuerza productiva. Se ve el carácter dinámico de la organización y el papel de la comunicación en la construcción de la misma y del individuo, poniéndose de manifiesto que el individuo no es un ente separado de la organización en la que vive ni del contexto en el que esta se construye.

Este modo de entender la organización, y lo que en ella sucede, ayuda a gestionar mejor la complejidad, aunque no se llegan a superar lecturas como la que señala Sisto cuando señala que, hasta ahora, la “teoría organizacional se ha basado en la revisión de lo fijo y estable, construyendo estabildades y fijezas, donde sólo hay diferencia y flujo.” (Sisto, 2004, p. 96). Se pone, entonces, en evidencia que las teorías posmodernas, aunque han tenido la virtualidad de poder interpretar más adecuadamente los entornos VUCA en los que deben moverse ahora las organizaciones, lo han hecho, sin embargo, desde la estabilidad y con parámetros fijos, desde marcos monológicos (Bager y Møhlholm, 2020).

Encontramos situaciones en las que se ejemplifica esto cuando vemos organizaciones que se ven avocadas a una hibridación en la forma en que se autodefinen y entienden los procesos que en ellas se dan. Ante la incertidumbre del contexto, las organizaciones buscan adaptarse. Pero cuando su identidad responde a categorías burocráticas y a estructuras jerárquicas ordenadas en lógica de silos y las soluciones que buscan introducen elementos que responden a otra lógica flexible, dinámica, el choque está garantizado. Se da un conflicto de códigos culturales<sup>9</sup> (Andersen, 2019).

Por ello, y de acuerdo con lo que Sisto (2004) propone, se ve la necesidad de un enfoque epistemológico posmoderno que active una llamada al pluralismo en el pensamiento organizacional, que ayude a entender esos entornos VUCA para hacer frente al futuro (Garmann Johnsen et al., 2018, p. 213) y que permita superar los *choques culturales* y los marcos monológicos que tienden a reducir la complejidad dentro de los estudios organizacionales.

---

<sup>9</sup> Según Lene Rachel Andersen (2019) los códigos culturales hacen referencia a un sistema “secreto” de valores, símbolos, significado y comportamientos que expresamos a través de palabras, acciones, hábitos, rituales, etc. Los códigos culturales están definidos por el contexto.

## 6 Capítulo:

# Cambio organizacional y diálogo: una relación circular

Las organizaciones no están exentas de la “embestida” del cambio (O’Hara, 2003, p. 66). La ambigüedad, la paradoja y la diversidad entran también en las organizaciones y son un caldo de cultivo que dificultan la vida en las mismas; el cambio pasa ahora a ser la constante (Gallastegi y Gorostidi, 2019, pp. 88, 89). Necesitamos, por tanto, escuchar muchas voces para conocer mejor lo que se avecina (Linell, 2009), teniendo en cuenta que la incertidumbre se mantendrá firme convirtiéndose en una *nueva normalidad*.

En ese contexto, los gestores tienen como objetivo crear esquemas, narrativas y mapas causales que den sentido a los comportamientos que tienen lugar dentro de la organización ayudando a la comprensión del entorno externo. Pero la realidad de la organización no es objetiva, se construye a través de la interacción entre las personas y allí, en este proceso de construcción del cambio en el cambio, el poder simbólico del lenguaje juega un papel fundamental (Martínez-Tur et al., 2015).

En el proceso de cambio, en la medida en que considero al *otro* sujeto de igual valor, y en la medida en que la intención se activa para tomarlo en cuenta y respetarlo, en esa medida el cambio será un proceso *construido con* y no tanto *pensado para*. Porque el cambio no es un modelo a ser impuesto sino un proceso al cual involucrar a la otra parte (...) (Botero y Obregón, 2011, p. 200). Un cambio organizativo es, por lo tanto, un proceso complejo incrustado en un mundo complejo. Los procesos de cambio organizativo, como cualquier otro proceso de cambio, están relacionados con la creación de significados reconstruidos y los significados se construyen y modifican a través de la interacción humana (Grill et al., 2011). Así pues, el diálogo se convierte en un elemento clave para la transformación organizativa. Y, como también establecen Trivedi y Misra (2018), bajo ciertas condiciones, el diálogo puede convertirse además en el pegamento de esa transformación organizativa, del cambio organizacional.

### 6.1 El cambio organizacional como proceso: un ciclo de vida en continuo movimiento. El cambio en las organizaciones o las organizaciones en cambio

Afrontar un cambio es caminar en la tierra de la incertidumbre, entre lo que fue y lo que podría ser (O’Hara, 2003, pp. 67-68). Por consiguiente, es un lugar en el que lo nuevo está aún por construir, pero la construcción está determinada por lo viejo (del pasado) y lo deseado (del futuro). Como indica Jabri (2017, p. 2) en el corazón del cambio está la noción de que todas las cosas fluyen en un proceso continuo de “llegar a ser”. En este “llegar a ser” organizacional, *organizational becoming* (Tsoukas y Chia, 2002), vemos lo que fue y ya no es, y lo que podría ser y aún no es. Este movimiento en el tiempo pone de relieve la continuidad y la

esencia dinámica del cambio organizacional como elemento que subraya la idea de proceso frente a una idea de inmovilidad.

Un proceso se define como una secuencia de eventos dependiente del tiempo y regida por un marco de procesos (Mackenzie, 2000, p. 113). Lo que caracteriza a un proceso es que:

- a) existen eventos,
- b) el cambio implica una secuencia temporal de dichos eventos,
- c) cualquier cambio organizacional implica además cinco componentes distintos: 1) las entidades, normalmente persona, envueltas en realización del proceso; 2) los elementos o las reflexiones usadas para describir los pasos o las fases en un proceso; 3) las relaciones entre cada par de estos elementos; 4) los vínculos con otros procesos dentro de la propia organización; y 5) los recursos, y sus características en uso, relacionados con los elementos o reflexiones; y
- d) el resultado del proceso de cambio está determinado por el propio proceso.

Esta manera de identificar el cambio en una organización, con los componentes que existen y cómo entran en acción, nos da una dimensión de la complejidad del mismo. Pero entender el cambio organizacional pasa, en esta tesis, por situarlo además fuera de las relaciones lineales de causalidad que tienden a simplificar la realidad en exceso. Tenemos pues que repensar el concepto de cambio organizacional desde la perspectiva de cambio continuo, como una corriente de interacciones.

Al mismo tiempo debemos subrayar que cada proceso de cambio se inserta en su propio contexto, y el cambio se realiza a lo largo del tiempo en dicho contexto. A su vez, el contexto está sujeto a cambios que indirectamente también afectan al propio proceso de cambio organizacional. Por lo tanto, todo cambio tiene su particular contexto y todo contexto supone un continuo estado de flujo, de movimiento (Jabri, 2017, pp. 3-4). Así, si la interacción social está incrustada en el contexto y encarnada (Linell, 2009), y las identidades individuales se están formando y siendo formadas por las identidades sociales (Stacey, 2003), los procesos de cambio organizacional están muy lejos de ser un camino lineal.

Nosotros, como humanos, percibimos la realidad de maneras distintas, fragmentadas y sesgadas (Bohm, 1997; Matute, 2008) y cada uno de nosotros puede responder además de maneras distintas e impredecibles a las mismas realidades observadas y vividas conjuntamente (Stacey, 2001). Esta compleja trama que encontramos en la realidad organizacional, encarnada en las personas, es importante entenderla, reconocerla y no evitarla para conectar la diversidad y las diferencias con su potencial de transformación (Stacey, 2003).

Incorporamos así al análisis las visiones del cambio organizacional que promueven un conocimiento dinámico del propio concepto de cambio (Weick et al., 2005; Tsoukas y Chia,

2002), huyendo de ilusiones estáticas que simplifican la complejidad relacional organizacional. Se aboga entonces por hablar del verbo cambio (*changing*) en lugar del sustantivo cambio (*change*) para capturar la realidad emergente no prevista ni planificada que caracteriza el proceso de cambio, rescatando también la idea de que el cambio no debe pensarse como una propiedad de la organización (Tsoukas y Chia, 2002); sino al contrario, que el cambio es la condición de posibilidad de la organización, que constituye esa realidad llamada organización llegando a ser la única constante en la realidad organizacional (Elving, 2005).

## **6.2 Las narrativas que se construyen en el cambio como evidencia de la realidad polifónica de la organización**

En ese espaciotemporal entre *dejar lo viejo* y *construir lo nuevo*, las personas deben enfrentar altos niveles de incertidumbre y ambigüedad (O'Hara, 2003, pp. 66-67), la tensión se convierte en elemento natural hasta que algo novedoso emerge o se crean nuevos significados de la realidad organizacional.

Si el cambio es una constante en la realidad organizacional, las personas que están en ella y la construyen diariamente a través de sus relaciones, podríamos decir que están en continuo movimiento. Si, como afirma Jabri (2017, p. 3), la conducta de cambio rara vez se muestra ordenada en la práctica es porque está sujeta a la complejidad de las situaciones y dinámicas *de* y *en* cambio. Y en esas dinámicas de cambio son las personas las que navegan en contextos, a su vez, de cambio.

Por lo tanto, como dice Moon (2008, p. 3), las organizaciones no sólo “existen” a través de construcciones sociales que surgen mediante la colaboración, sino que también funcionan en un estado de inestabilidad constante, polifonía y fluidez. En ese estado de inestabilidad se construyen las historias que dan sentido a lo vivido.

La narrativa es plural nunca es una (Jabri, 2017, p. 8); hay tantas como relatos del proceso de cambio emergen desde la perspectiva de cada una de las áreas, equipos, personas implicadas. Y todas son válidas, todas construyen el relato del proceso de cambio y, al mismo tiempo, ninguna es la verdadera. Pero es a través de todas ellas que debe también construirse la meta-visión del proceso de cambio como un proceso de tensiones en juego que, sin resolverse, va avanzando en el propio proceso de “llegar a ser” (*becoming*), sin llegar a ser nunca, convirtiendo la narración en una interpretación continua.

En el cambio, decíamos, los relatos se crean a través de perspectivas que permiten releer los eventos pasados, resignificarlos para darles sentido en relación a la experiencia del presente. Este proceso conecta con el futuro que se desea crear y que se ilumina con esas conexiones revisadas (Stacey, 2003) y re-narradas (Jabri, 2015). Esta perspectiva del proceso adopta una visión prospectiva en la que el futuro se está creando perpetuamente en el presente vivo sobre la base de las reconstrucciones presentes del pasado. En el presente vivo, las expec-

tativas de futuro influyen en las reconstrucciones presentes del pasado, mientras que estas reconstrucciones afectan a las expectativas. El tiempo en el presente, por tanto, tiene una estructura circular. Es esta interacción circular entre el futuro y el pasado en el presente la que está creando permanentemente el futuro como continuidad y transformación potencial al mismo tiempo, también, a través de las narrativas. (Stacey, 2003, p. 10)

### **6.3 El cambio organizacional, un cambio en las estructuras profundas de relación y en los patrones comunicativos**

Una manera de entender las organizaciones es visualizarlas a través de metáforas que faciliten la comprensión de lo que en ellas acontece. Estas metáforas como creaciones dinámicas, no estáticas, ayudan a esa mejor comprensión. Por eso se definen las organizaciones como procesos de construcción de organización que tienen más que ver, en su expresión anglófona, con el verbo (*organizing*) que con el sustantivo (*organization*) (Weick et al., 2005, p. 417). Estas organizaciones como *procesos de organización en organización permanente* generan estructuras profundas que les dotan de relativa estabilidad, estructuras que están implícitas y ayudan a dar cierto orden a la convivencia constituyéndose como patrones de comportamiento de referencia (J. Romero y Matamoros, 2013, p. 47). Esta manera de entenderlas, precisamente, constituye su identidad; las organizaciones, entonces, son patrones habituales o muy repetitivos de comunicación y relaciones de poder (Stacey, 2001, p. 214).

En ese espacio relacional, comunicativo organizacional emergen resistencias y rutinas defensivas ante el cambio. Si entendemos la organización como sistema generador de aprendizaje en donde los individuos interactúan entre ellos en contextos sociales o de grupo, ahondamos en la idea de que individuo y contexto son fenómenos independientes y ajenos entre sí (Stacey, 2001).

Por el contrario, si entendemos la organización como un sistema que se reproduce debido al proceso de creación de sentido a través de la comunicación, vemos que las organizaciones se definen como patrones comunicativos y de relaciones de poder habituales o repetidos (Stacey, 2001, 2003, 2015) y el cambio organizacional supone cambios en esos patrones comunicativos, un replanteamiento de las redes de creencias y hábitos de acción de los actores como resultado de nuevas experiencias obtenidas a través de interacciones (Tsoukas y Chia, 2002, p. 570). El cambio organizativo se identifica con cambios en el patrón temático de la interacción comunicativa e implica, en consecuencia, conflictos entre limitaciones habilitantes y conflictivas y cambios en las relaciones de poder (Stacey, 2001).

Este modo de ver tanto la organización como el cambio organizacional supone integrar las tensiones como elemento que da forma a la organización en cambio, y el diálogo deja de ser un horizonte ideal, espacio sin tensión, lugar de entendimiento, comunión generativa. Stacey (2001) renuncia a la seguridad de tener que buscar en el diálogo el mecanismo de ajuste para avanzar en el cambio y propone avanzar en la comprensión de la naturaleza tensional

del cambio y la complejidad de la realidad organizacional. La complejidad relacional en el cambio lleva consigo el poder como elemento visible del mismo. En esta realidad compleja del cambio, es a través del diálogo, o en el diálogo, en donde las personas re-construyen y re-significan la realidad organizacional en constante cambio, que avanza en el propio contexto de cambio. Por lo tanto, tal vez lo que tenemos por delante es el desafío de enfrentarnos a la resistencia y a las rutinas defensivas con total ausencia de seguridad, conviviendo con la diferencia como elemento esencial de la comunicación y relación humanas. Pero esto no significa que tengamos que aprender a “seguir con el problema”. Tal vez debamos pensar que no existe tal problema y que la naturaleza humana es esencialmente “disensual” y esto es lo que debemos entender. Lo dice Stacey (2001, pp. 216-217) con claridad cuando reconoce que no ha presentado nuevas herramientas conversacionales de ningún tipo idealizado, sino que sugiere, en su aproximación teórica, que se podría entender la interacción que se mantiene en las organizaciones jerarquizadas como interacción comunicativa con todos sus conflictos y sus colaboraciones.

## 7 Capítulo: La integración de los enfoques del diálogo en los procesos de cambio

A lo largo de la investigación hemos ido viendo que la manera de entender el diálogo en las teorías organizacionales ha sido mayoritariamente prescriptiva y, desde ella, se han llegado a atribuciones positivistas del mismo. Esta idealización, veíamos que podía tener consecuencias negativas a la hora de intentar comprender lo que en realidad sucede en la organización y, además, limita el modo en que se desarrollan los procesos cognitivos en el campo relacional. Guiado por esas interpretaciones idealizadas, simplificadoras de la complejidad social y orientadas hacia el consenso como camino y destino, el diálogo corre el riesgo, no solo de pervertir su esencia, sino de desaparecer como tal si consideramos las raíces filosóficas en las que descansan la diversidad y el desacuerdo como núcleo constituyente del mismo.

Sin embargo, tampoco vamos a rechazar las aportaciones que tanto la visión prescriptiva como la descriptiva del diálogo han generado y sobre las que hemos hablado en el punto 1.1.1. En este caso, tampoco queremos aquí superar esa tensión que nos dan ambos enfoques, como proponíamos a través del dialogismo de Linell. Consideramos que la integración de los mismos son la mejor manera de llevar a la organización, y a la realidad del cambio organizacional, una mirada más amplia y una mayor conciencia de lo que supone la creación de sentido y la co-construcción de los procesos interactivos de cambio.

Esta integración de perspectivas del diálogo (Chidiac, 2018) lleva consigo un propósito claro que no es otro que el de recoger mejor lo que es un proceso de cambio organizacional, con su complejidad relacional, con su baile de interacciones sumergidas en atribuciones impregnadas por el poder como elemento básico de la práctica social, embebidas en un contexto que a su vez es convulso y cambia... En definitiva, promueve la adecuación de las propuestas teóricas a la complejidad de los tiempos y al avance del conocimiento sobre la también compleja naturaleza de las interacciones.

En la visión más mecanicista o técnica de las organizaciones se ha llegado a instrumentalizar al sujeto despersonalizándolo de lo que le es propio: su naturaleza relacional. Sólo entendiendo la naturaleza relacional de los sujetos nos acercaremos a una mejor comprensión de la organización (entendida esta como verbo, personas organizándose) y del propio cambio como proceso. Sabiendo entonces, que la “existencia humana” es relacional (Linell, 2009, p. 153) y que la “verdad” no se encuentra dentro de la cabeza de la persona sino que nace en la interacción, *entre* personas en la búsqueda de esa “verdad”, en el proceso de interacción dialógica (Bajtín, 1993), vemos que debemos proponer enfoques del diálogo que nos permitan sostener bien esa interacción dialógica sin que se vea amenazada por ese pulso monológico que traen las teorías organizacionales más clásicas.

## **7.1 Superando la división en los enfoques del diálogo en la organización**

Si entendemos el cambio organizacional como permanente, evolutivo, inestable, como un constante flujo de relaciones sociales, necesitamos un enfoque de diálogo que recoja, tanto la diversidad como esencia relacional y motor de desarrollo de la organización como, inevitablemente vinculado a dicha diversidad, las relaciones de poder entre los sujetos. Es necesario, por tanto, proponer enfoques teóricos que no nieguen la naturaleza del propio cambio y sean meros artefactos de realidades impostadas. No queremos construir una “caricatura” para explicar el orden (Tsoukas y Chia, 2002, p. 568) cuando la realidad es más rica, variada, diversa y compleja que el orden sobre el que se quiere teorizar.

Para hacer un análisis comprensivo del cambio organizacional deberíamos ir más allá de esas divisiones reduccionistas de la complejidad y tal vez asumir lo que proponen Garmann, Holstkog y Ennals en su libro “Coping with the future: rethinking assumptions for society, business and work” (2018): que las organizaciones son por naturaleza discursos humanos y decisiones en las que la dicotomía de lo “bueno” o “malo” depende de cómo se desarrollen y evolucionen esos discursos y cómo se tengan en consideración en la gestión de las mismas. Llegar a esta comprensión, más laxa y abierta, requiere una manera de pensar pos convencional en donde se superen las divisiones, también de la manera de entender el diálogo.

La investigación sobre el diálogo en las organizaciones debe, por lo tanto, plantearse desde múltiples perspectivas que tienen que ver, no solo con lo que se dice, con las palabras, sino también con cómo se dice (ontología del lenguaje), con el contexto en el que eso sucede, contexto material y cultural, y teniendo en cuenta el poder como variable clave (Gergen et al., 2004).

## **7.2 Un enfoque dialógico del consenso para avanzar en el cambio como proceso**

El cambio es en sí mismo un proceso que no termina y que requiere una constante construcción de sentido a través y para las personas que están en él inmersas. Por lo tanto, requiere un alto nivel de interacción entre los miembros de la organización para hacerle frente. Anticiparse a las oportunidades y seguir el ritmo de las circunstancias cambiantes significa que “cambiar” se convierte en un reto interminable en términos de tener que co-construir un cambio a través de la participación de las personas (Jabri, 2017, p. 10).

El diálogo, en esas circunstancias, debe ser, no ya en una herramienta sino en una necesidad de mantener esa ‘responsividad’ en un lugar más consciente, teniendo en cuenta que la responsividad es uno de los automatismos más humanos. Pero solo manteniendo activas y abiertas esas interacciones se avanza en la constante del cambio.

Históricamente, el cambio ha sido objeto de “gestión” por parte de teorizadores, líderes, gestores del mismo. Jabri (2004a, 2004b, 2005, 2006, 2009, 2015, 2017; 2008), en su extenso análisis sobre el cambio, habla también de cómo se puede intervenir en el mismo, alejándose de esa visión de la gestión del cambio desde el diagnóstico como enfoque centrado en la solución del problema, y orientándose hacia esa intervención entendida como acción encaminada hacia un cambio. Lo interesante de su propuesta es que, por un lado, reconoce el cambio como proceso, no como destino o problema a resolver, otorgándole un sentido dinámico y evolutivo (Laloux, 2016) a la razón de ser del mismo. De este modo reconoce el cambio como proceso dinámico, polifónico y en cambio permanente y, a través de esta premisa, propone lo que entendemos que es un modelo dialógico de comunicación en el mismo.

Según Jabri (2017), el modelo dialógico de comunicación en el cambio supone que la comunicación está guiada por una cadena continua de enunciados entre quien activamente dirige el cambio (o agente de cambio) y un destinatario activo (o receptor de cambio). El énfasis de lo dialógico está en la interacción relacional, dinámica y receptiva con cada uno de los otros sujetos para crear algo que nunca antes había existido, una visión que es en gran medida polifónica (multivocal), es decir, donde está implicada más de un nivel organizativo. El cambio requiere, por lo tanto, una pluralidad de conciencias y se reduce a personas siendo conscientes de sus perspectivas cambiantes mientras exteriorizan sus puntos de vista a otros y con la ayuda de otros.

En su propuesta, Jabri (2017) considera que el cambio requiere de consenso en la medida en que se construye el cambio entre muchas voces y se necesita llegar a un compromiso masivo (lo que él indica que es el consenso). Es en este punto donde distingue entre un consenso monológico, en virtud del cual se requiere un acuerdo total en el cambio y en donde el disenso o el desacuerdo no es una opción viable. Frente a él propone el consenso dialógico en el que, manteniendo el pulso (dialógico), las fuerzas centrípetas y centrífugas están en tensión permanente en el cambio.

Consideramos un punto clave el desarrollo de la propuesta de Jabri en la presente investigación puesto que se acerca a un modo de entender el cambio como realidad dinámica, que existe en la medida en la que es creada, que da sentido a la naturaleza de la organización (como verbo, más que como sustantivo) y que integra ese pulso permanente que tiene el cambio en la necesidad de abrazar la diferencia y la orientación hacia la unidad (Baxter, 2007). No obstante, consideramos que su propuesta, estructurada en torno al consenso, es incompleta e insuficiente en la medida en que nos sitúa en la lógica normativa del consenso entendida como búsqueda de unidad. El cambio organizacional no reside en un espacio libre de poder sino en la organización; y el poder impregna su dinámica y se suma a las paradojas, tensiones y diversas perspectivas que contiene todo cambio (Gorostidi García y Rodríguez Berrio, 2019). Parece que, en este contexto, la llamada al disenso es inevitable y una manera de superar, como ya hemos dicho, el consenso como marco normativo.

Este acercamiento al cambio organizacional nos ayuda a destacar la importancia del diálogo en el cambio organizacional como construcción de sentido permanente, infinito y dinámico y, al mismo tiempo, nos propone una mirada crítica hacia la orientación del consenso en la construcción del cambio.

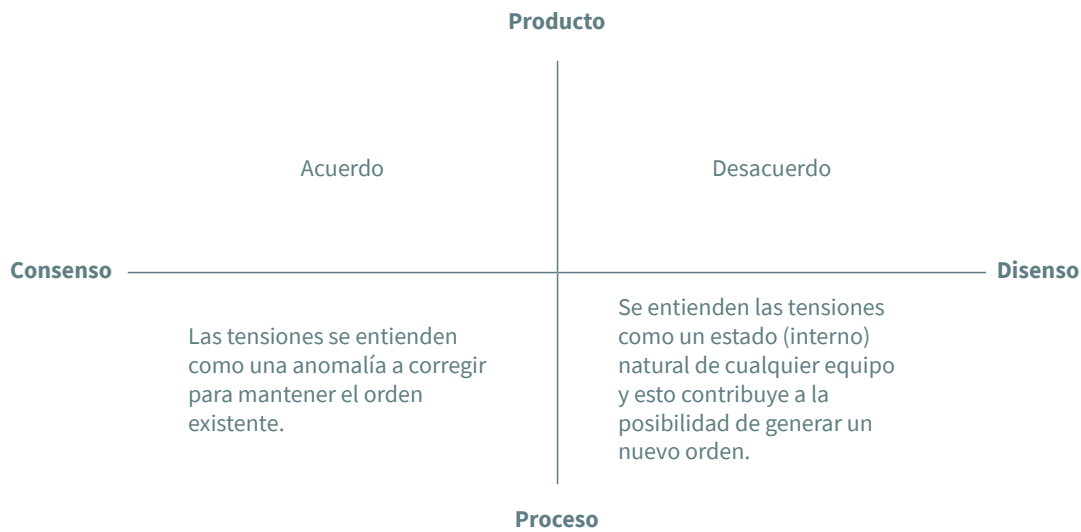
## 8 Capítulo:

### El enfoque de disenso, un enfoque que nos permite rescatar la esencia dialógica del diálogo y la realidad del contexto organizacional del cambio

En la Teoría Organizacional puede decirse que coexisten dos percepciones divergentes de observar y entender la organización: la de la armonía y el consenso; y la del conflicto y el disenso (Kristiansen y Bloch-Poulsen, 2014, pp. 204-205). La primera considera a las organizaciones como estructuras estables formadas por elementos bien integrados donde todos los elementos de la organización tienen una función. El objetivo en la vida organizacional no es otro que mantener el orden y contribuir a una organización que funciona desde el acuerdo de los miembros sobre los valores compartidos. La segunda percepción, la del conflicto y el disenso, considera que una organización siempre está cambiando. Las organizaciones son vistas como tensiones entre distintos intereses en donde las cuestiones de poder están implícitas. Los conflictos, en esta manera de entender la organización, no constituyen amenazas sino desacuerdos entre las partes que producen tensiones pero que, al mismo tiempo, suponen oportunidades de aprendizaje.

Si tomamos en cuenta esta segunda perspectiva, vemos que el disenso y el conflicto dejan de ser esa circunstancia a evitar o arreglar, puesto que se integran en la esencia de la organización como partes constituyentes de la misma y motor de cambio. Pero en general, es un enfoque difícil de asumir porque pudiera parecer que una organización entendida desde esta perspectiva vive en un “desasosiego” permanente ya que el consenso es un lugar inhabitable para ella. Sin embargo, esta reflexión nos lleva a plantearnos el modo en cómo podemos entender el propio *consenso* y *disenso* puesto que ambos tienen una doble dimensión, la de *producto* y la de *proceso*.

**Figura 1. Diferentes escenarios considerando las dimensiones del diálogo**



Fuente: Elaboración propia adaptado de Kristiansen y Bloch-Poulsen (2010)

El consenso, desde la dimensión de producto, se refiere a un acuerdo; como proceso, hace referencia a la manera de entender el conflicto y el desacuerdo como una anomalía que necesita ser reparada para establecer un orden. Esta visión es la aceptada en la teoría organizacional dominante pero merma el potencial que la diversidad genera en los procesos de cambio organizacional. Del mismo modo, el disenso como producto se refiere al desacuerdo; sin embargo, como proceso, lleva a la comprensión del desacuerdo, la tensión y el conflicto como un estado natural en todo equipo y como una posibilidad para establecer un nuevo orden (Kristiansen y Bloch-Poulsen, 2010, p. 161). A esta dimensión de proceso del disenso le denominan el *enfoque del disenso*.

Por lo tanto, un proceso de disenso nos puede llevar a un producto de consenso a través del diálogo siempre que en el despliegue del diálogo se posean estructuras que permitan aflorar la polifonía, y las personas inmersas en los procesos interactivos y relacionales tengan interiorizada y sean conscientes de estas dimensiones que, puestas en juego, generan tensión permanente. Lo complejo es gestionar este campo que se abre en el proceso de cambio.

## 8.1 El enfoque del disenso, una visión crítica de la aplicación del diálogo en procesos de innovación organizacional desarrollada por Kristiansen y Bloch-Poulsen

Inspirados en la tradición escandinava liderada por Bjørn Gustavsen de los “diálogos democráticos”<sup>10</sup>, Kristiansen y Bloch-Poulsen (2013; 2014; 2006, 2010, 2014, 2017, 2021) aplican el enfoque del disenso como perspectiva crítica al análisis del diálogo en los procesos de Investigación Acción que ellos desarrollan.

Siguiendo las ideas de Habermas (1994), Gustavsen (2007) usó la discusión como “mecanismo” para vincular la investigación a la vida laboral de los actores implicados, buscando así la contribución desde la misma al desarrollo práctico (Szabla et al., 2017, p. 568). De este modo promovía procesos de cambio utilizando la diferencia como motor para el mismo.

Este mismo vínculo entre el ámbito laboral, la investigación y el ejercicio de la política para generar en las organizaciones conocimiento útil basado en la práctica, lo recogen Kristiansen y Bloch-Poulsen, y lo aplican a sus trabajos de Investigación Acción. De hecho, esta perspectiva también recorre transversalmente esta investigación que, sin duda, encuentra en Gustavsen inspiración desde el momento que ha buscado en otras palabras y en la experiencia práctica<sup>11</sup> un conocimiento que sea procesable y práctico. Para ello se han establecido también, a la manera de Gustavsen, relaciones dialógicas con otras personas para poder desarrollar esas “regiones de significado” (Gustavsen, 2004, p. 147) donde la teoría y la práctica han podido interactuar de maneras nuevas.

De esa tradición, y ese modo de entender la Investigación Acción y el trabajo en las organizaciones con una perspectiva crítica, es de donde emerge el *enfoque del disenso en el diálogo* (Kristiansen, 2013, p. 103), una forma especial de facilitar los diálogos en la investigación-acción a través de la que se indaga si es posible crear consenso y acción conjunta a través de diferentes voces e intereses. Podríamos decir, entonces, que el enfoque del disenso en el diálogo trae a la realidad compleja del proceso de cambio organizacional elementos que han permanecido ocultos o ignorados en las teorías monológicas como el poder, los múltiples niveles de complejidad relacional, la jerarquía, patrones comunicativos, en definitiva, elementos del sistema que interioriza la persona ya que está *embebida, enculturada*; y es desde estos elementos desde los que, consciente o inconscientemente, interactúa.

En este punto hay que poner de relieve que hacer visible el disenso como elemento constitutivo de las dinámicas y desarrollo de las organizaciones no supone negar la existencia del

---

<sup>10</sup> Los *diálogos democráticos* son espacios abiertos a la participación de las personas trabajadoras en los procesos de cambio en sus organizaciones mediante diálogos en los que se definen los problemas, metas y acciones a desarrollar a través de una perspectiva comunicativa de proceso (Kristiansen y Bloch-Poulsen, 2021, p. 29)

<sup>11</sup> Esta experiencia práctica a la que se hace referencia se materializa en el estudio de caso de CEAR y de CADINOX.

consenso, de la percepción de la organización como estructura, de maneras de vivir y actuar en ella desde enfoques modernos y monolugistas, sino que supone no perpetuar una manera de pensar sobre las organizaciones (Buela, 2016).

## **8.2 La práctica del disenso en el enfoque del disenso y las distintas sensibilidades que se proponen como competencias**

El enfoque de disenso es todo lo contrario a “evitar el desacuerdo”, a entender las diferencias como “realidades a evitar”, a tratar de convencer a los demás para que se adhieran a los argumentos propios. El enfoque del disenso supone afrontar desacuerdos, tensiones, etc., con una mentalidad abierta. Esto abarca formas específicas de organizar procesos de interacción en las organizaciones y esto es lo que Kristiansen y Bloch-Poulsen denominan *dissensus organizing* (Kristiansen y Bloch-Poulsen, 2010, p. 161).

Para estos autores, los diálogos deben organizarse de forma que permitan que se expresen todos los puntos de vista, que las voces silenciosas encuentren espacio y que las críticas también; ya no es suficiente con programar un diálogo “ideal” en términos de diseño. Por eso, el enfoque del disenso nace del pensamiento situado y requiere una práctica (Buela, 2016, p. 27). Se necesitan espacios en los que pueda darse. Y para que esto sea posible Kristiansen y Bloch-Poulsen proponen una doble perspectiva del enfoque de disenso (Kristiansen y Bloch-Poulsen, 2010, pp. 161-162) como:

- *Dissensus organizing*: Los diálogos deben organizarse de manera que se puedan expresar todos los puntos de vista. No todos los miembros del equipo son los que hablan espontáneamente. Por lo general, también hay voces críticas silenciosas o tácitas. Simultáneamente, los diálogos deben organizarse de manera que permitan abordar la estructura, la comunicación y el proceso de la reunión como parte del propio diálogo.
- *Dissensus sensibility*: cualidad relacional que significa apertura para abordar los posibles desacuerdos o tensiones en las conversaciones de equipo, ya sean categóricos (diferentes puntos de vista) o relacionales. Básicamente, la sensibilidad al disenso se encuentra con el desacuerdo en las preguntas abiertas y se abstiene de intentar convencer.

Así, el enfoque del disenso en el diálogo, propuesto por Kristiansen y Bloch-Poulsen, trata de hacer de las críticas y de los diferentes intereses una parte legítima del proceso, incluyéndolos. Activa así un proceso en el que las diferencias en puntos de vista, intereses, tensiones y conflictos se utilizan como vehículo para generar innovación. Lo interesante es que el disenso se convierte en “vehículo de cambio” (Kristiansen, 2013, p. 96) a través del diálogo de indagación del contexto —“context inquiring dialogue”— en el que los contextos se convierten en objeto de las conversaciones porque diferentes maneras de percibirlo luchan por definir cuál debería ser ese contexto.

Pero el despliegue de las voces polifónicas para no acabar con la diversidad en las organizaciones necesita sustentarse en una percepción sensible, que Barge y Litte (2002), desde la teoría de la comunicación, llaman *sensibilities*, *sensibilidades* que, según ellos, pueden informar la práctica comunicativa en las organizaciones. Esta serie de sensibilidades son:

- *Sensibility for wholeness* (Sensibilidad por la totalidad): En lugar de centrarse en elementos concretos y excluir otros, los miembros de la organización deben captar la unidad de la cadena de discursos que se desarrolla en el contexto sociohistórico. Esto significa que los interlocutores tienen que encontrar la manera de conectar los distintos elementos de los discursos y contextos para integrarlos en un todo coherente.
- *Sensibility for uniqueness* (Sensibilidad a la singularidad): Supone comprender la formación discursiva única en la que uno participa en un momento dado para tomar decisiones éticas sobre cómo actuar. Desarrollar una sensibilidad para la singularidad requiere que los miembros de la organización aprecien la complejidad de su contexto, que comprendan lo que los ha llevado a este punto o la historicidad del acontecimiento.
- *Sensibility for emergence* (Sensibilidad hacia lo emergente): El diálogo es un proceso interminable en el que continuamente se realizan nuevas perspectivas. Esta sensibilidad hacia lo emergente requiere que los miembros de la organización sean sensibles a la heteroglosia en sus vidas organizativas.

La sabiduría dialógica o *dialogical wisdom*, según los autores, es una forma de *phronesis*, o sabiduría práctica, que crea una manera de tener en cuenta la complejidad de una situación cuando se evalúa cómo posicionarse en la dinámica en curso entre voces únicas y múltiples en la vida organizativa (Barge y Little, 2002, p. 386). Cultivar las sensibilidades propuestas acerca a las personas a esa *sabiduría dialógica*.

Consideramos que tanto el enfoque del disenso como las sensibilidades a desarrollar para alcanzar esa *sabiduría dialógica* dan respuesta al modo en que se debe desplegar el diálogo en los procesos de cambio organizacional en contextos complejos. Permiten reconocer la organización como un espacio dinámico, donde los patrones comunicativos y el modo de entender la propia organización y lo que en ella se vive no son homogéneos, sino plurales, diversos, mediatizados por paradigmas teóricos variados. En este contexto organizacional, la excepción será un diálogo donde las voces converjan creando estados tonales únicos y homogéneos, y la regla, por el contrario, será la polifonía, por lo que lo natural es gestionar la diversidad para buscar miradas más amplias sobre el cambio organizacional que se construye diariamente.

**Segunda parte.**  
**Aproximación empírica**

## 9 Capítulo: Metodología

Recordando de nuevo a O'Hara (2003), no debemos olvidar que un proceso de cambio es una tierra en la que las personas, y por ende las organizaciones de las que formamos parte, nos encontramos entre lo que fuimos y lo que seremos, un lugar en donde lo *nuevo* está por construir y en el que lo *viejo* determina esa construcción. Y es en ese incierto espacio de construcción donde emerge la complejidad del proceso. En esta tesis, la complejidad no solo hace referencia al objeto de estudio, la aplicación del enfoque del disenso en el análisis del diálogo en procesos de cambio organizacional desde una aproximación teórico-empírica, sino también a cómo se ha desarrollado la propia investigación y cómo se ha abordado metodológicamente, para poder profundizar en el objeto de estudio sin perder la riqueza del proceso vivido. En esta tesis, la observación de vivencias y el análisis de relatos nos han ayudado a entender mejor la realidad analizada porque, además de técnicas de observación y recogida de información, se han convertido en herramientas estimuladoras del cambio, al igual que la propia investigadora se ha convertido también en catalizadora de la investigación al pasar a ser un elemento estimulador del proceso.

Los procesos de cambio analizados se han producido en dos organizaciones: CEAR-Euskadi (Comisión de Ayuda al Refugiado en Euskadi) y CADINOX S.A. (Soluciones Mecano-Soldadas para Instalaciones Complejas y Singulares)<sup>12</sup>. La primera de ellas con un proceso inicial de cambio y la otra con un proceso de cambio organizacional ampliamente avanzado, consolidado y, aunque no finalizado, sí considerado como exitoso en la medida que se vive como integrado en la (nueva) cultura empresarial. Ambas organizaciones contaron con la investigadora para participar y evaluar esos procesos de cambio.

### 9.1 Justificación

Observar cómo se despliega el diálogo en procesos de cambio organizacional y ahondar en qué se entiende por diálogo entre las personas participantes en dichos procesos y qué efecto tiene el disenso en los mismos, supone abordar, como decíamos anteriormente, una realidad altamente compleja que requiere métodos y técnicas de observación y análisis capaces de aprehender la complejidad de una organización (Flick, 2012, p. 19), pero también de permitirnos conocer la cotidianeidad organizativa desde la perspectiva de quienes la viven y se relacionan entre ellos y en ella. De este modo, metodológicamente hablando, el paradigma positivista tradicional no resultaba del todo útil para recoger la infinidad de matices de este universo complejo, de ahí la elección de una metodología cualitativa, porque esencialmente

---

<sup>12</sup> Organizaciones que a partir de este párrafo nombraremos con las siglas CEAR y CADINOX.

nos ayuda a poder explicar y comprender mejor un fenómeno desde la perspectiva de quien lo vive (Vázquez-Gutiérrez, 2021, p. 71).

Con la metodología cualitativa podemos estudiar los fenómenos en el entorno natural en el que suceden, centrándonos en los aspectos subjetivos de la conducta humana y centrando la exploración, ante todo, en el “significado del actor humano” (Ruiz Olabuénaga, 2012b, p. 44), cómo los actores crean estructuras de la experiencia a las que dotan de significado. Por tanto, nos permitirá conocer el sentido y significado atribuido al diálogo en la propia experiencia de diálogo, ya que lo hacemos a través del modo más oportuno que es, según Ruiz Olabuénaga (2012b), las observaciones intensas y las entrevistas en profundidad. Estas dos técnicas son las que se han utilizado en esta aproximación empírica al objeto de estudio.

Teniendo esto en cuenta, nos situamos básicamente dentro del paradigma constructivista. Como señala el propio Ruiz Olabuénaga (2012a), para el constructivismo la existencia objetiva de un mundo separada de la interacción humana no es un problema sino más bien una realidad, y por eso mismo es desde ese paradigma desde el que se explora el mundo del cambio organizacional y el diálogo, construido y reconstruido sin intentar separar la existencia objetivada de la percepción subjetiva. Ambas forman un todo inseparable que constituye una realidad, rica, diversa, compleja, interconectada, igualmente válida y objeto de análisis y estudio.

Las personas que han participado en la investigación, activas laboralmente en sus respectivas organizaciones, CEAR y CADINOX, están inmersas en procesos interactivos y relacionales y no siempre utilizan una terminología precisa ni común para identificar los comportamientos desplegados. Los conceptos de diálogo, disenso, consenso, cambio, organización, son evocadores de realidades complejas, al ser esencialmente polisémicas, difíciles de definir, y proteiformes, que pueden significar y adoptar diferentes formas, cambiantes con las circunstancias y los momentos socio históricos. Y si la propia teoría muestra visiones diversas del alcance de cada uno, podemos imaginar lo que supondrá conceptualizarlo y delimitarlo para cada uno de los actores inmersos en los casos estudiados.

En consecuencia, se necesita ahondar en el sentido que los actores atribuyen a estas palabras y cómo las han vivido, gestionado o desplegado en los procesos de cambio organizacional en los que se han visto inmersos en sus organizaciones. De este modo se avanza, también, en una comprensión holística de la realidad construida y reconstruida por los propios actores que la viven (Flick, 2012; Ruiz Olabuénaga, 2012a).

Por tanto, vamos a entrar en la realidad de estas organizaciones, CEAR y CADINOX, desde la perspectiva de los participantes para conocer:

- a) qué entienden ellos y ellas por diálogo, por disenso;
- b) en qué medida esa manera de entender los conceptos que se activan en procesos de cambio determinan su forma de estar y actuar en los mismos;

- c) en qué medida esa comprensión de los conceptos analizados se ha “instaurado” a través del modo en cómo se viven en la propia organización;
- d) de qué modo la comprensión del cambio permea a la comprensión de otros elementos como el diálogo; y, finalmente,
- e) cómo esos conceptos se han podido modificar a lo largo del propio proceso de cambio.

La reconstrucción de los puntos de vista subjetivos derivados de la manera en cómo las personas han dado significado a estas experiencias se convierte en la parte central de la investigación y también en el instrumento para alcanzar nuestros objetivos (Flick, 2012).

## 9.2 Preguntas de investigación, objetivos e hipótesis

Para alcanzar el objetivo general de la investigación, mostrar en qué medida el diálogo, desde el enfoque del disenso, es elemento clave en un proceso de cambio organizacional, se examina el proceso y las vivencias de cambio de dos organizaciones, CEAR y CADINOX, una en su fase inicial de cambio y otra en su fase de consolidación del mismo.

El proceso de investigación da comienzo en CEAR. A petición de la dirección, se pide a la investigadora que trabaje con las personas responsables de los distintos departamentos metodologías innovadoras para generar un cambio en la organización percibido como necesario. Comienza así un proceso en el que se va a trabajar con el diálogo como posibilitador del proceso de cambio organizacional. Hallazgos en los resultados del proceso, junto con la vivencia en el transcurso del acompañamiento al grupo y la información recogida a lo largo de dicho acompañamiento, mostraron una realidad distinta y distante con respecto a la teoría predominante. Esta tensión entre lo observado (práctica) y lo vivido (participada) y lo que “debería ser” (teoría) generó las preguntas de investigación que dan sentido a lo que sucede en una siguiente fase, la investigación del caso CADINOX. Las preguntas que emergen fruto de esa tensión entre lo que se muestra a través de la experiencia de cambio, incluyendo la propia experiencia de la investigadora con el grupo, y lo que indica la teoría, abren la posibilidad de explorar una perspectiva crítica sobre la teorización del concepto del diálogo a aplicar y desplegar en procesos de cambio organizacional y son las que guían en la construcción de objetivos específicos que permitan dar respuesta al objetivo general planteado. Estas son las preguntas de investigación suscitadas:

- ¿Qué es el cambio organizacional? ¿Cuáles son sus características destacables?
- ¿En qué medida el diálogo es un elemento clave en el proceso de cambio organizacional?
- ¿Cómo se ha desarrollado el concepto de diálogo en la teoría organizacional? ¿Qué enfoques han sido los que más se han desarrollado a la hora de conceptualizar el diálogo?
- ¿En qué medida el concepto *mainstream* de diálogo puede limitar, sesgar un proceso de cambio organizacional?

- ¿El diálogo y el disenso pueden convivir en un proceso de cambio organizacional? ¿Son dos caras de una misma moneda?
- ¿En qué medida el disenso es elemento clave en un proceso de cambio organizacional?
- ¿Existen distintas maneras de entender el diálogo y el disenso que nos ayuden a impulsar mejor un proceso de cambio organizacional?
- ¿Qué genera el enfoque del consenso a la manera de entender el diálogo? ¿Cómo se relaciona con el enfoque del disenso?
- ¿En qué medida el enfoque del consenso puede limitar el diálogo en los procesos de cambio organizacional?
- ¿Cuál es el potencial transformador del enfoque del disenso del diálogo?
- ¿Cómo ha servido el enfoque del disenso en procesos de innovación organizacional?
- ¿Qué manera de entender o aplicar mejor el diálogo y el disenso en un proceso de cambio organizacional responde mejor (se adecúa mejor) al paradigma de complejidad?

Todas estas incógnitas abren, como decíamos, la necesidad de estudiar y aproximarnos al diálogo desde otro lugar, un lugar más cercano a la práctica, algo más caótica, tensionada e inmersa en relaciones y patrones comunicativos. El análisis teórico para poder explicar esas tensiones en el proceso de cambio organizacional de CEAR, es el que nos lleva al enfoque del disenso, perspectiva que propone un abordaje en la manera de conocer el diálogo poco conocido en la teoría organizacional y que nos reporta claves epistemológicas esenciales para abordar el diálogo desde sus condiciones de posibilidad<sup>13</sup>, es decir, desde el conjunto de todos elementos posibles que hay que tener en cuenta para explicar cómo llegamos a conocer y desplegar el diálogo.

A partir de ahí, para mostrar en qué medida el diálogo, desde el enfoque de disenso, es elemento clave en el proceso de cambio organizacional, se plantean los siguientes objetivos específicos teóricos y empíricos:

1. Analizar desde una perspectiva crítica la teorización del diálogo en la realidad organizacional.
2. Identificar la relación ontológica que se establece entre la conceptualización del diálogo y los procesos de cambio organizacional.
3. Aplicar la perspectiva dialógica al diálogo con la que revelar el disenso como elemento intrínseco del mismo.
4. Integrar los diferentes análisis, conceptualizaciones, teorizaciones y perspectivas del disenso en un enfoque con coherencia interna.

---

<sup>13</sup> Posibilidad entendida desde una perspectiva filosófica que se refiere a la propiedad del diálogo de estar en constante movimiento, de manifestar su diferente desarrollo, aludiendo a algo que todavía no existe, pero presenta elementos para que se realice.

5. Constatar la función del disenso en procesos de cambio organizacional.
6. Identificar los efectos de integrar el disenso en los procesos de cambio organizacional.
7. Examinar las vivencias que provoca el disenso en los participantes de procesos de cambio organizacional.

Los cuatro primeros son los correspondientes a la aproximación teórica y los tres siguientes a la aproximación empírica.

En lo que respecta a las hipótesis, en las investigaciones de naturaleza cualitativa estas se imponen como sospechas de hacia dónde puede avanzar la investigación pudiendo aparecer tanto en el momento en el que se construyen las preguntas de investigación como incluso durante el análisis. Así, el proceso dinámico de esta investigación generó una serie de hipótesis, las primeras de las cuales partieron de la experiencia vivida y de las informaciones preliminares obtenidas en el caso de CEAR:

- HIPÓTESIS 1: El desarrollo teórico-práctico del diálogo en las organizaciones ha sido dominado por un único enfoque prevaleciente que ha limitado su potencial como elemento para el cambio.
- HIPÓTESIS 2: El modo también sobre simplificado de entender el proceso de cambio organizacional ha llevado a entender el diálogo de forma simplificada también generando narrativas monológicas limitantes.

Estas hipótesis como guías de la aproximación teórica y de la interpretación de las observaciones recogidas en CEAR, favorecieron también la introducción del enfoque del disenso en el análisis del diálogo como elemento clave en el cambio organizacional, y generaron a su vez otra hipótesis que guía el análisis de CADINOX:

- HIPÓTESIS 3: El enfoque de disenso aplicado al diálogo permite avanzar de manera más adecuada en un proceso de cambio organizacional y sostenerlo de manera más efectiva en contextos organizacionales de complejidad.

### **9.3 El proceso de investigación**

El proceso de investigación de esta tesis se ha desarrollado desde una lógica múltiple. En un primer momento fue la lógica hipotético-deductiva la que se emplea en el proceso de cambio de CEAR puesto que se plantea explorar la realidad de su cambio organizacional a través de la aplicación práctica de la teoría clásica que tiene una visión del diálogo con un enfoque eminentemente prescriptivo e idealizado como objeto posibilitador de cambio. Así CEAR se convierte en el estudio del primer caso en donde se quiere acompañar el proceso de cambio a través del diálogo activando un proceso con los equipos participantes y siguiendo una propuesta diseñada acorde con los planteamientos de la Investigación Acción Participativa tal y

como se desarrollan en el enfoque de Desarrollo Organizacional de consultoría en el que está formada la investigadora.

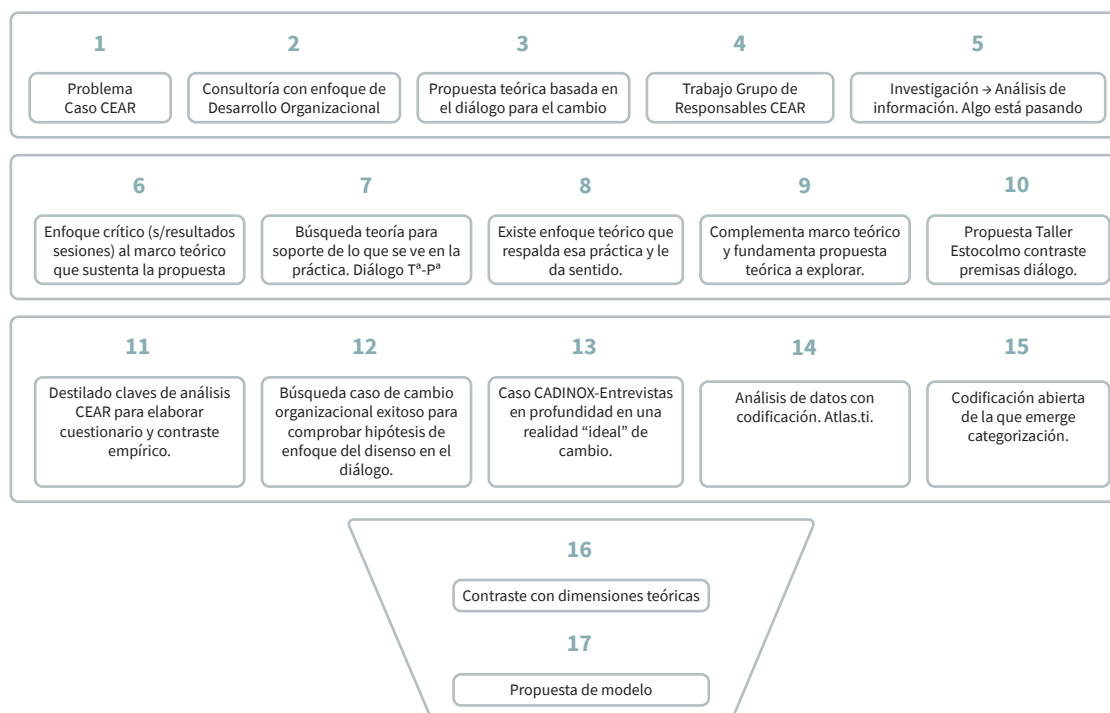
Conforme avanza ese proceso que dura más de un año, la realidad se muestra distinta al “ideal” teórico y es entonces donde se aplica una lógica abductiva (Reichertz, 2010). Es esta un medio de inferencia que amplía el conocimiento. Aunque la experiencia de consultoría y acompañamiento a CEAR en su proceso de cambio fue escasamente satisfactoria en términos puramente “mercantilistas”, desde una perspectiva científico-académica, esa misma realidad pasó a convertirse en una experiencia única que permitió ampliar la perspectiva del objeto de estudio. Así la cualidad de la lógica abductiva, de ser un medio de inferencia que se extiende al ámbito de la intuición y llega a modo de *insight* profundo emergiendo como *nuevo conocimiento*, según Reichertz (2010), es lo que permite, como es el caso, realizar nuevos descubrimientos de forma lógica y metodológicamente ordenada.

En la narrativa que se construye del proceso se ve cómo se desarrolla ese momento de lógica abductiva que no tiene por qué ver con el mero azar, sino con circunstancias y elementos que, como señala Maxwell (2009), no son tan visibles de manera consciente bajo los ojos de la lógica más clásica.

Es a partir de ese momento cuando las hipótesis planteadas en un principio evolucionan. El contraste de lo vivido con nuevas revisiones de la literatura científica amplían el foco sobre el objeto de estudio. Más tarde, a través de la lógica inductiva, se explora la validez de un nuevo enfoque sobre los procesos de cambio organizacional a través de una perspectiva del diálogo más amplia, extensa y crítica, incorporando finalmente a la investigación otro caso de estudio, el de CADINOX, donde se puedan analizar las nuevas claves que emergen sobre cómo la manera de entender, trasladar y desplegar el diálogo, desde un enfoque que impulsa la diferencia como motor de cambio, pueden ser factores de éxito de un proceso de cambio.

La evolución del proceso de investigación de acuerdo con el desarrollo cronológico del mismo queda recogida en la siguiente figura:

**Figura 2. Evolución del proceso de la investigación**



Fuente: Elaboración propia

Como ya se ha apuntado anteriormente, el proceso de investigación comienza en CEAR con una demanda de consultoría en la que se solicita un acompañamiento y formación para el cambio. Como respuesta a la misma se propone un proceso de formación inicial. Sabiendo que el proceso de cambio es largo y que la formación inicial puede quedarse corta sin un acompañamiento prolongado en el tiempo, la investigadora propone acompañar a los grupos tractores que liderarán el cambio durante todo un año aplicando el método de Investigación Acción Participativa.

Este proceso comienza el 20 de octubre de 2017 y finaliza el 27 de mayo de 2019. En ese tiempo se realizan 13 sesiones de reflexión, formación y acompañamiento con los dos grupos tractores: el de dirección y el operativo. Las personas integrantes de ambos grupos son responsables de dirección, área económico financiera, responsables territoriales, responsables de área socio laboral, jurídica, incidencia y participación, acogida, atención psicológica, tal y como se muestran en la siguiente tabla.

**Tabla 5. Integrantes grupos tractores de CEAR**

REFERENCIA	PUESTO
RD	Responsable de dirección
RAEF	Responsable área económico financiera
RT_1	Responsable territorial
RT_2	Responsable territorial
RASL_1	Responsable área socio laboral
RASL_2	Responsable área socio laboral
RAJ	Responsable área jurídica
RIPS	Responsable incidencia y participación social
RA_1	Responsable acogida
RA_2	Responsable acogida
AP_1	Atención psicológica
AP_2	Atención psicológica

*Fuente: Elaboración propia*

Las técnicas de investigación usadas a lo largo de estas sesiones son:

- Cuestionario: anterior al comienzo.
- Análisis teórico socializado: antes, durante y después del proceso de acompañamiento.
- Diarios de campo: con notas de observación de lo que los actores comentan y conversan, y con las reflexiones de la propia investigadora antes, durante y después de las mismas.
- Talleres: intercalados en las sesiones para aquellas cuestiones teóricas que requieran un análisis más profundo.

El proceso de acompañamiento e investigación de CEAR finaliza antes de que termine todo el proceso de cambio deseado. Tras año y medio de acompañamiento se considera que, por una parte, los grupos tractores tienen medios para continuar por sí mismos con el proceso de cambio los siguientes años. Pero desde la perspectiva de la investigación, el proceso no ha hecho más que generar nuevas preguntas cuyas respuestas solo parecían encontrarse en una organización que ya hubiera realizado un proceso de cambio y que este fuera considerado como “exitoso” desde la perspectiva de quienes lo habían vivido y desde el punto de vista de la teoría científica y de la experiencia práctica.

Una parte del contraste con, podríamos llamar “expertise” en lo que a diálogo y cambio organizacional se refiere, se realizó a través de un *focus group* organizado en Estocolmo, en noviembre de 2019, por la propia investigadora unos meses después de su estancia

internacional y en donde se exponen los hallazgos obtenidos con respecto a la aplicación del diálogo en el proceso de CEAR para contrastarlos con un grupo de consultores y consultoras especializadas en procesos de cambio. El taller llevó por título “The Anatomy of Dialogue - from words into embodiment and beyond” [“La anatomía del diálogo: de las palabras a la corporalidad y más allá”]<sup>14</sup>, y en él se presenta una propuesta<sup>15</sup> que plantea una nueva lectura de determinados elementos y dimensiones del diálogo, que se han visto reducidas a un marco normativo del consenso, reduciendo también la complejidad que las caracteriza. Esta experiencia determina las conclusiones de la presente investigación y anima a continuar con los resultados obtenidos del estudio de caso de CEAR para poder contrastarlos en otra organización que haya finalizado con éxito un proceso de cambio.

**Figura 3. Fotografía del grupo de consultores y consultoras participantes en el taller celebrado en Estocolmo**



*Fuente: Elaboración propia*

De ahí surge el estudio de caso de CADINOX, una organización en la que poder analizar el diálogo en un proceso de cambio finalizado y el disenso como elemento del diálogo. El objetivo de este segundo caso es dar respuesta a las nuevas preguntas y objetivos específicos surgidos y que ahondan en la vivencia del diálogo y el disenso en un proceso de cambio consolidado.

Se plantea un análisis también desde la triangulación de técnicas a través de las entrevistas en profundidad a informantes claves en la organización y el perfil de polaridad para construir las narrativas del cambio. Siendo el marco empírico eminentemente cualitativo, hemos

<sup>14</sup> Traducción de la investigadora

<sup>15</sup> Ver Anexo 3

usado una técnica cuantitativa que enriquece el análisis de los datos (Hernández Sampieri, Roberto et al., 2010, p. 199) para medir conceptos abstractos. No obstante, el resultado de la aplicación de esa técnica no lo mostramos en términos cuantitativos puesto que consideramos más enriquecedor mostrar su aporte cualitativo.

Así, en este camino trazado, han sido varios y diversos los métodos y técnicas utilizadas, llegando al fin al diseño de investigación completo tal y como se muestra en la siguiente figura:

**Figura 4. Elementos del proceso de investigación**



*Fuente: Elaboración propia*

## 9.4 Las técnicas aplicadas en la investigación

### 9.4.1 Triangulación, la prueba de validez de una investigación cualitativa

Los fenómenos de la realidad no se pueden explicar de manera aislada por eso debemos diseñar métodos que “hagan justicia a la complejidad del objeto en estudio” (Flick, 2012, p. 19). De ahí la necesidad de utilizar la triangulación en esta tesis como elemento transversal a la investigación para que nos ayude a comprender mejor la realidad analizada. El nombre de triangulación hace alusión a la metáfora que se importa de la navegación y la estrategia militar para llegar a conocer la localización exacta de un punto tomando varios puntos como referencia. Basándose en este símil la investigación social lo ha aplicado a la reconstrucción de un problema desde al menos dos perspectivas, ya sean teóricas o metodológicas.

A través de la triangulación se pretende enriquecer el propio proceso de investigación analizando con diversos métodos y técnicas la perspectiva de los sujetos implicados en la situa-

ción, el contexto situacional, la interacción con otros miembros y los significados sociales y culturales (re)construidos a partir de los significados subjetivos. En la siguiente tabla se muestran los distintos tipos de triangulación utilizados en la investigación:

**Tabla 6. Tipos de triangulación llevada a cabo en la investigación**

Triangulación en la investigación	
<b>Recogida de información</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informaciones de participantes pertenecientes a distintas organizaciones, distintas áreas dentro de cada organización, distintas posiciones jerárquicas y roles.</li> <li>• Informaciones recogidas de la propia investigadora.</li> </ul>
<b>Métodos o técnicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observación participante.</li> <li>• Entrevistas en profundidad.</li> <li>• Perfil de polaridad.</li> </ul>
<b>Intra-método</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metáforas evocadoras utilizadas en la entrevista.</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia*

El proceso de cambio organizacional de CEAR se ha estudiado y vivido al mismo tiempo utilizando la técnica de la observación participante dentro de la Investigación Acción Participativa. De ese modo se han recogido las vivencias y creencias de los sujetos implicados en el mismo, promotores del propio cambio en la organización, a través de la etnografía y las notas de campo tomadas por la investigadora, siendo esta parte integrante, participante y objeto de análisis al mismo tiempo.

En el caso de estudio de CADINOX esta técnica se ha combinado con las entrevistas en profundidad. Las entrevistas en profundidad han dado otra visión distinta de cómo los sujetos han vivido un proceso de cambio en su organización ya que se tratan de relatos vividos en el momento y narrados *a posteriori*. Una tercera técnica utilizada en el estudio de CADINOX ha sido la del perfil de polaridad (ver figura 11). Se ha presentado a las personas entrevistadas parejas de frases que representan escenarios polarizados de comprensión en torno al cambio, el diálogo, el consenso y el disenso. La persona entrevistada, posicionándose en un lugar de mayor cercanía a la frase que mejor representa lo que piensa, muestra su creencia con respecto a la afirmación recogida. De este modo se ha podido ver en qué medida su posicionamiento nos ha dado información añadida para entender mejor su propia manera de comprender tanto el cambio organizacional como el disenso o el diálogo y el vínculo que se ha establecido entre estos conceptos.

Un tercer tipo de triangulación que se recoge hace referencia a una **triangulación intra-método**. En las entrevistas en profundidad diseñadas se propuso una técnica que complementaba las respuestas de las personas entrevistadas. La narración detallada de un proceso que comenzó años atrás, como el cambio en CADINOX, está atravesada por el efecto del paso del tiempo y la mirada desde el presente —y como se vive— hacia un pasado que se reconstruye a través del relato y que engarza de manera inevitable con la visión de futuro que cada perso-

na tiene hoy (Stacey, 2001, 2003, 2015). Por supuesto que esta subjetividad no se puede evitar (ni se desea, puesto que es uno de los objetivos de la investigación recoger las vivencias de las personas). Sin embargo, la narración de episodios se ha combinado con el uso de metáforas para lograr más información del fenómeno objeto de estudio. De este modo se pretende recoger el conocimiento explícito e implícito que los informantes clave tienen sobre los conceptos que se analizan (Flick, 2014, p. 95).

Esta triangulación de técnicas y métodos enriquece las informaciones obtenidas y recoge no solo lo que los propios actores expresan en torno al proceso de cambio organizacional sino la explicación que del mismo dan en relación al concepto de diálogo. El uso de diferentes tipos de triangulación ha permitido entender mejor e incluso llegar a identificar elementos importantes de la relación ontológica que se establece entre la conceptualización del diálogo y los procesos de cambio organizacional, conforme al objetivo específico 2 de la tesis.

Tanto en la observación participante como en las entrevistas en profundidad, la recogida de información se ha llevado a cabo de manera directa y soterrada (Ruiz Olabuénaga, 2012a, p. 75). En la recogida de información cualitativa lo que ocurre en el mundo consciente es tan importante como lo que ocurre en el subconsciente (Ruiz Olabuénaga, 2012a) y las técnicas soterradas son las que permiten acceder a ese conocimiento implícito que puede resultar muy útil para dar sentido a la realidad observada o relatada.

Pero ¿cómo se desarrolla la recogida de esa información? Siguiendo a Ruiz Olabuénaga (2012a, p. 75) en esta investigación se han empleado los siguiente modos:

- **Contemplación:** hace referencia a la recogida directa de información durante la *observación participante*.
- **Proyección:** hace referencia a lo que la investigadora ha observado sobre las explicaciones, comentarios, que los actores de una situación dan de su comportamiento en el contexto.
- **Conversación conceptual:** se refiere a la *entrevista en profundidad* con la que la investigadora guía, como en un “parto asistido”, a la persona entrevistada a “dar a luz” una realidad vivida.
- **Intercambio Metafórico:** consiste en la técnica de recoger información a base de utilizar las funciones ilustrativas heurísticas y consecutivas que se atribuyen a una realidad social; se utilizada para potenciar el poder transmisor de la idea a través, por ejemplo, de la metáfora evocadora.

A continuación, se recogen en la siguiente tabla los diversos modos de recogida de información directa y soterrada en función de las distintas técnicas de investigación empleadas:

**Tabla 7. Modos de recogida de información**

	OBSERVACIÓN PARTICIPANTE	ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD
<b>Directa</b>	Contemplación	Conceptos
<b>Tipo de recogida de datos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Notas de la investigadora sobre lo que observa.</li> <li>• Notas de lo que dicen los actores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conversación que la investigadora tiene con los actores en la que indaga en los conceptos sobre los que desea ahondar.</li> </ul>
<b>Soterrada</b>	Proyección	Analogías
<b>Tipo de recogida de datos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Notas previas a la celebración de las sesiones.</li> <li>• Notas de la investigadora sobre lo que ha resultado el encuentro.</li> <li>• Notas de la investigadora a tener en cuenta para las sesiones siguientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilización de la metáfora para narrar el proceso de cambio.</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia a partir de Ruiz Olabuénaga (2012a, pp. 73-76)*

El valor de la triangulación en la investigación es sin duda el de la complementariedad (Flick, 2014, p. 73). La triangulación ha posibilitado la obtención de información muy valiosa sobre cómo se han vivido los procesos de cambio organizacional, qué ideas preconcebidas existían en torno al concepto de diálogo, cómo se han desplegado y vivido esos diálogos y qué ha provocado el disenso en los mismos y en la propia vivencia del proceso de cambio.

#### 9.4.2 El estudio de caso

Si queremos estudiar el cambio como proceso en la realidad organizacional parece evidente que necesitamos estudiar casos de cambio organizacional. Mediante el estudio de caso queremos recoger la historia, lo que allí se vive o se ha vivido y lo que lo hace único como caso. En esta investigación partimos de este afán por explorar y conocer.

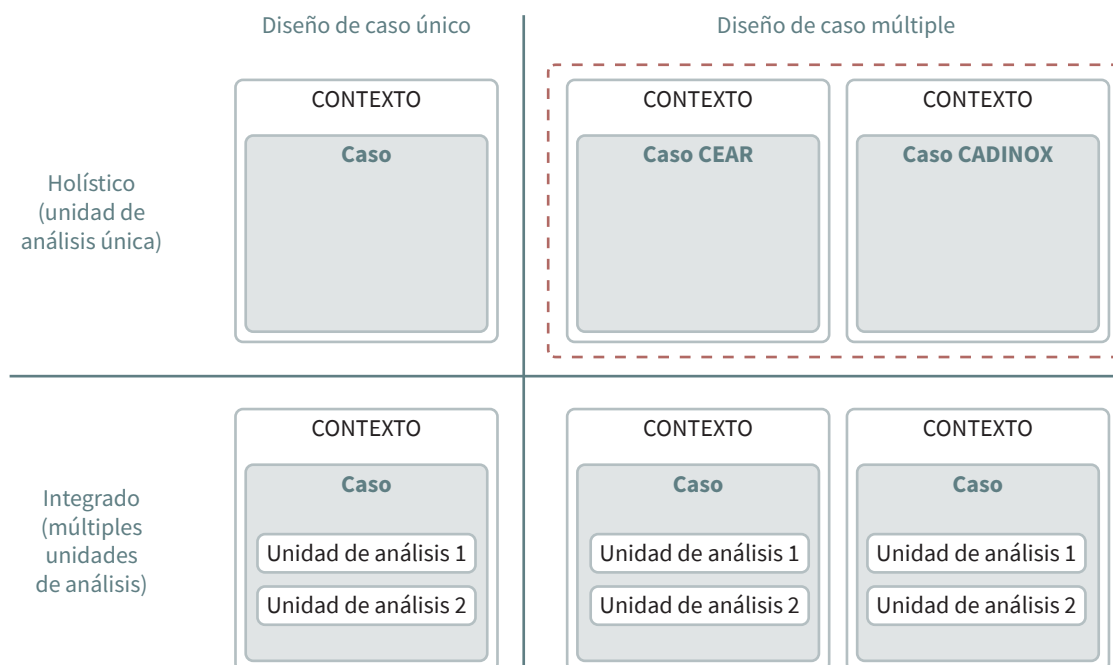
La oportunidad de trabajar en el caso de cambio organizacional de CEAR ha supuesto un elemento clave para que lo seleccionemos para la investigación. Como reconoce Stake (1998), un criterio de selección del caso es la máxima rentabilidad que se le puede sacar al mismo en clave de aprendizaje. El fácil acceso al acompañamiento del proceso de cambio organizacional de CEAR y la cercanía y confianza que desde la dirección se mostraba hacia la investigadora han constituido elementos clave para que la probabilidad de que se diese un buen aprendizaje en el proceso resultase alta, aunque ese proceso de cambio completo no coincidiera en el tiempo con el proceso de tesis. Por ello, el tiempo limitado y los hallazgos en el proceso de CEAR han sido los que han condicionado la selección de CADINOX como organización óptima en la que completar el análisis.

En todo caso, lo importante es estudiar el fenómeno en su propio contexto y en profundidad. Esto convierte el estudio de caso en un complemento perfecto para la metodología de la

Investigación Acción Participativa. Y así a través del estudio de caso y la Investigación Acción Participativa podemos conseguir la integración de la teoría y la práctica, utilizando metodología cualitativa y respondiendo a la situación investigada desde una perspectiva holística, no reduccionista, que nos permita comprender el fenómeno ampliamente (Coghlan y Brydon-Miller, 2014, pp. 86-88).

El diseño de estudio de caso en esta tesis es un diseño de caso múltiple y holístico de acuerdo con la tipología identificada por Yin (2009, p. 46). Estudiamos una única unidad de análisis, la organización, sin hacer distinciones de análisis comparativas dentro de la misma. Y estudiamos una realidad en dos contextos diferentes, contextos complementarios puesto que representan entre ambos el ciclo completo de un proceso de cambio organizacional.

**Figura 5. Tipos básicos de diseño de estudio de caso**



Fuente: Elaboración propia a partir de Yin (2009, p. 46)

Podemos identificar diferentes tipos de estudio de caso en función de la finalidad que tengan. En un principio, la investigación comenzó como un estudio de caso único, el de CEAR, en el que se estudiaba un proceso de cambio a través del diálogo (método) y con el diálogo como medio (objeto). En este sentido, el estudio de caso de CEAR nació con un afán de ser estudio de caso **representativo** (Yin, 2009) e **intrínseco** (Stake, 1998). **Representativo** al seleccionarse porque era típico de una situación concreta que es la que se quería analizar en la investigación, a saber, la del proceso de cambio organizacional desarrollado a través del diálogo. Porque lo que interesa es, en un principio, entender el caso de cambio de CEAR en donde se utiliza el diálogo como elemento clave para hacer esa transformación organizacional. Por lo tanto, lo que es objeto de análisis y estudio y se vive desde dentro, a través de

una observación participante, es el propio proceso de cambio con el diálogo como método y objeto de estudio.

Sin embargo, como ya se ha apuntado repetidamente en párrafos anteriores el contraste entre la teoría y la práctica que se vive y analiza en el caso de CEAR, requiere del estudio de otro caso para ampliar la comprensión existente del fenómeno ocurrido, esto es, el cambio organizacional y el enfoque del disenso en el análisis del diálogo. Es por ello que el caso de estudio de CADINOX, siguiendo a Yin (2009), lo denominamos **crítico** puesto que permite ampliar esa comprensión del fenómeno recurriendo, también, a marcos teóricos críticos en la manera de entender y desplegar el diálogo en los contextos organizacionales de cambio. En consecuencia, el estudio de caso de CADINOX constituye un caso **instrumental** (Stake, 1998), puesto que es un vehículo que facilita el entendimiento sobre en qué medida una manera de entender y desplegar el diálogo puede generar procesos de cambio organizacional exitosos. De este modo, este segundo estudio de caso ayuda a abordar cuestiones más amplias como es un determinado enfoque (el del disenso) en la manera de entender el diálogo en procesos de cambio, y permite abordar más ampliamente y con mayor rigor las preguntas y objetivos de investigación planteados.

En definitiva, la decisión del diseño de estudio de caso múltiple ha sido sobrevenida, pero sin duda, también ha sido determinante puesto que ha derivado en un desarrollo teórico que ha ido más allá de lo que en un principio se estimaba, habiendo posibilitado “probar o desarrollar la teoría” (Coghlan y Brydon-Miller, 2014, p. 88).

#### **9.4.3 La Investigación Acción Participativa en la organización, una estrategia en el proceso de la investigación**

En las investigaciones cualitativas, como subraya Ruiz Olabuénaga (2012a, p. 73), la investigadora debe estar “pegada” a la realidad investigada, lograr una mayor proximidad a la situación para “bucear” en ella sabiéndose, también, parte de la misma. En este sentido, se convierte en un personaje más (Participación) que se integra en el proceso de cambio (Acción) y que lo acompaña a través de una reflexión crítica (Investigación) que se hace mediante el diálogo, la colaboración y el aprendizaje de las partes implicadas (Coghlan y Brydon-Miller, 2014).

El contexto en el que se desarrolla esta investigación es el organizacional ya que el cambio que se desea realizar es el de una organización en la que investigadora y parte de la plantilla participan activamente. Por lo tanto, siendo el caso de CEAR un acompañamiento de consultoría para el cambio organizacional desde el enfoque del Desarrollo Organizacional, parece que no cabe otra opción que hablar de la Investigación Acción Participativa Organizacional, una colaboración interdisciplinaria entre investigadores, investigadoras, gerencia y trabajadores (Kristiansen y Bloch-Poulsen, 2017).

Los orígenes del Desarrollo Organizacional hunden sus raíces en diversas corrientes de las ciencias del comportamiento. Pero en todo caso, y es lo que aquí interesa metodológicamente, tiene una relación estructural con la Investigación Acción y con autores de referencia para esta como Lewin (1948, 1988) y Argyris y Schön (1996). El trabajo con grupos como vehículo de aprendizaje en las organizaciones (grupo “T” de “training”) impulsado por Lewin y desarrollado posteriormente por el National Training Laboratories (más tarde el NTL Institute) y el Instituto Tavistock constituyeron las fuentes más significativas del origen del Desarrollo Organizacional (Coghlan y Brydon-Miller, 2014). La filosofía que subyace en estos grupos T es que la persona formadora trabaja de una forma no directiva con quienes integran el grupo y el aprendizaje emergente a partir de lo que ocurre *en* el grupo (no *con* el grupo) constituye el cambio. Vemos que, desde este enfoque, no se trabaja *con* las personas como si estas fuesen una realidad ajena al propio proceso transformador que están viviendo. Se trabaja *en* la realidad y *para* el cambio y, como hemos dicho, el aprendizaje generado en el proceso, fruto de la interacción de quienes participan y de la participación de quien investiga, se convierte en el motor de la transformación. Aquí vemos que está presente la esencia de la Investigación Acción Participativa en esta manera de desarrollar la investigación.

La Investigación Acción Participativa utilizada en el ámbito del Desarrollo Organizacional se basa, por lo tanto, en la colaboración entre investigador científico y cliente para explorar los problemas y generar información sobre el desarrollo de la organización (la actividad de investigación) y examinar conjuntamente la misma para comprender los problemas. Esta colaboración tiene el propósito de desarrollar planes de acción para abordar los problemas y ponerlos en práctica. Vemos, por lo tanto, que la práctica organizativa es uno de los dos ejes que caracteriza al Desarrollo Organizacional, el otro es el rigor científico. Esta fuerza motriz (Burnes y Cooke, 2012) entre uno y otro es la que vincula el Desarrollo Organizacional con la Investigación Acción Participativa.

Siguiendo con el análisis sobre el Desarrollo Organizacional (Coghlan y Brydon-Miller, 2014), la Investigación Acción Participativa se basa en dos supuestos que son las piedras angulares del Desarrollo Organizacional:

- a) la participación de las personas implicadas en su propio aprendizaje; y
- b) el cambio, puesto que sólo se entiende un sistema cuando se intenta cambiarlo.

En consecuencia, un elemento central del enfoque de Desarrollo Organizacional es su enfoque reflexivo y dialógico, puesto que acompaña la historia a medida que evoluciona, en lugar de imponer cambios o procesos definidos.

Aunque con el paso del tiempo y las múltiples experiencias, desarrollos y perspectivas del Desarrollo Organizacional a lo largo de su historia, este se haya convertido en un campo muy amplio y difícil de definir (Bushe y Marshak, 2015, p. 2), es importante subrayar y traer a colación en esta tesis esas ideas esenciales que generan el vínculo entre el Desarrollo Organiza-

cional y la Investigación Acción Participativa, vínculo importante para la investigadora y su modo de facilitar procesos de cambio, vivirlos, analizarlos y aprender desde ellos, al tratarse de un proceso acompañado de cambio en donde, como decíamos, la investigadora y su propio proceso y rol en la investigación juegan también un papel fundamental.

Bajo el Desarrollo Organizacional cada caso de estudio es una situación única que se construye en interacción a través de la “tensión” en la intersección de varios elementos desde donde se produce el aprendizaje emergente (Bager, 2014) fruto de la reflexión desde la acción. En consecuencia, cuando hablamos de investigar un proceso de cambio organizacional y de generar un aprendizaje del propio proceso, estamos hablando también de:

- a) el baile constante entre la teoría y la práctica;
- b) las conversaciones y reflexiones que se comparten entre los miembros del grupo y entre estos y la investigadora; y
- c) las propias reflexiones internas de la investigadora con el proceso observado.

Podríamos hablar entonces de Investigación Acción Participativa Organizacional como esa colaboración interdisciplinaria en donde se suelen perseguir, al menos, dos tipos diferentes de propósitos (Kristiansen y Bloch-Poulsen, 2017, p. 1) también presentes en esta investigación:

1. El primer tipo se refiere a la co-creación de las mejores prácticas que los socios organizativos desean para sus organizaciones (acción). Esto incluye la experiencia práctica en la realización de diferentes tipos de mejoras (aprendizaje); de este modo, las organizaciones se vuelven mejores en el manejo de desafíos similares y futuros.
2. El segundo tipo se ocupa de co-crear una comprensión teórica de los contextos, agentes y supuestos que pueden promover y/o limitar los intentos de mejora (investigación).

El propósito del cambio en la organización y la comprensión teórica de cómo este sucede se convierten en piedras angulares en esta tesis guiada por la Investigación Acción Participativa.

#### **9.4.3.1 La perspectiva crítica aplicada en la Investigación Acción Participativa**

A expensas de correr el riesgo de parecer un trabalenguas, hablar de Investigación Acción Participativa es hablar de diálogo y hablar de diálogo y cambio es hablar de Investigación Acción Participativa. Pero ¿qué entendemos por diálogo y cómo lo desplegamos en los procesos de cambio? ¿Qué papel juega el diálogo como método de investigación cuando el diálogo como objeto (en la propia investigación), en su puesta en práctica, muestra una cara distinta? Estas preguntas, entre otras, nos han llevado a la necesidad de activar una perspectiva crítica y reflexiva para impedir que el potencial crítico y creativo de la propia investigación desaparezca (Kristiansen y Bloch-Poulsen, 2017, p. 8).

El diálogo entre la teoría y la práctica que se establece en el proceso de Investigación Acción Participativa es una de las propuestas que Louise Phillips promueve desde una perspectiva crítica y reflexiva para avanzar en la estrategia de la práctica del cambio (Phillips, 2011, p. 14). Esta perspectiva también se ha activado hacia el propio concepto de diálogo y se ha desarrollado en la aproximación teórica de esta tesis. El matiz dialógico que se ha desarrollado en el enfoque de Desarrollo Organizacional (Bushe y Marshak, 2015) ha abierto una puerta a otra manera de acompañar y desplegar el cambio, no tan lineal ni directiva, no tan centrada en el diagnóstico, en el problema; pero ha sido el dialogismo de Bajtín el que ha traído una “mirada matizada/tensional y dinámica” (Bager, 2014, p. 192) que permite recoger mejor la realidad y la complejidad consustanciales a los procesos de cambio.

La aceptación de esas tensiones, ese dinamismo y esas vivencias, que son realidad matizada desde la perspectiva de quienes la viven, se convierte así en objetivo fundamental a trabajar en los procesos de cambio. Esta necesidad requiere que las personas y las propias organizaciones tengan habilidad y mecanismos para gestionar las fuerzas centrípetas y centrífugas que operan en el diálogo (entendido desde la propia perspectiva bajtiniana) y en los procesos de cambio, así como en la propia concepción de organización.

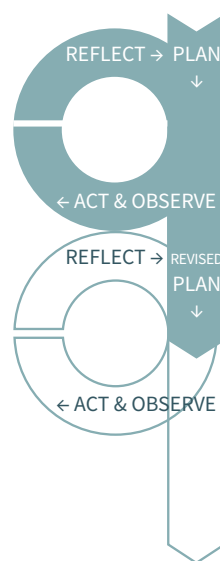
El dialogismo de Bajtín desafía a la Investigación Acción Participativa a examinar el vínculo de la propia investigación con el discurso oficial y esto también afecta a la propia noción (oficial) del diálogo en el proceso de cambio organizacional (Coghlan y Brydon-Miller, 2014). Y también desafía a examinar el grado en que una investigación está vinculada al discurso oficial y da voz a determinadas voces, social e históricamente situadas. Como alertan Coghlan y Brydon-Miller (2014) al hablar de dialogismo, el diálogo aporta un enfoque sobre la naturaleza de la voz. No basta con juzgar la participación sobre la base del ejercicio de la voz de las personas. La voz debe considerarse en el contexto de la influencia que ejercen una serie de factores contextuales, espaciales y temporales. La participación implica un tapiz de interacciones, y la investigación puede situarse entonces y reclamar el espacio de la “ágora”. De este modo, la participación, la generación de conocimientos y la naturaleza emergente de la Investigación Acción Participativa se vuelven más complejas y multidimensionales.

#### **9.4.3.2 La frontera entre Investigación Acción Participativa y Consultoría: los múltiples roles de la investigadora**

En la investigación cualitativa necesitamos adentrarnos en el campo de investigación y hacerlo, como dice Flick (2012), buscando ese contacto cercano e intenso. En esta investigación, en la medida en que acompañamos y exploramos procesos de cambio, esta cercanía y la confianza en la persona investigadora cobran una importancia especial, aunque las expectativas que un proceso de consultoría puede generar (para quien acompaña y para quien es acompañado) no siempre convergen con los tiempos, la observación y las necesidades que subyacen a un proceso de investigación.

Es evidente que los métodos cualitativos toman la relación de la persona investigadora con el campo como una parte explícita de la producción de conocimiento, en lugar de excluirla como variable. Sus subjetividades y las de aquellas personas a las que se estudia son, por lo tanto, parte del proceso de investigación. Las reflexiones de quien investiga sobre sus acciones y observaciones en el campo, sus impresiones, sentimientos etc., se convierten en informaciones, formando parte de la interpretación, y se documentan (Flick, 2012, 2014). Por lo tanto, no se puede obviar el papel que juegan y menos cuando estamos hablando de la Investigación Acción Participativa. La investigadora en este caso, pasa a ser una observadora directa de la situación que vive y es parte integrante de la misma (Ruiz Olabuénaga, 2012a, p. 75). No se puede obviar el papel que juega a la hora de enmarcar correctamente la investigación y por eso se ha seguido la sugerencia de pensar en los múltiples papeles de la misma en el proyecto: como investigadora, como participante, como facilitadora, etc. (Kathryn Herr y Gary L. Anderson, 2005, p. 76). Y así, la propia experiencia de la investigadora en el proceso ha pasado a ser objeto de análisis crítico entrando a forma parte del ciclo de la investigación, tal y como se muestra en la figura 6.

**Figura 6. Ciclo espiral de la investigación**



*Fuente: Elaboración propia a partir de Lewin (1988)*

En consecuencia, ese meta análisis del rol de la investigadora ha sido necesario puesto que se veía afectado por el papel de consultora e investigadora en los dos casos de estudio pero, sobre todo, esta tensión se ha hecho más evidente en el proceso desarrollado en CEAR. En ese primer caso, la observación participante ha llevado a la investigadora a desplegar una actitud de “indiferencia etnometodológica” (Flick, 2012, p. 35) absteniéndose de interpretar la realidad y tomando la misma como práctica válida. Esta validez atribuida a la realidad observada es, precisamente, la que ha puesto en duda el enfoque teórico inicialmente previsto y desplegado por los actores en el propio proceso de cambio. De este modo emerge el enfoque del di-

sensu (en contraste con el enfoque del consenso) como respuesta a otra manera de entender el diálogo y desplegarlo en procesos de cambio organizacional. La comunión con el objeto de estudio mediante la abstención de una interpretación de lo que allí sucedía, limitándose a describir la realidad, ha sido una de las claves en el propio proceso de investigación.

El fin último que la investigadora perseguía en este análisis meta no era el de idealizar una práctica o desterrarla por fallida (al no adherirse a la teoría), sino activar un diálogo (entre teoría y práctica) en el que ambas puedan aprender de la otra. De este modo, llevando a cabo análisis empíricos sistemáticos, podemos ser más sensibles a la complejidad de la práctica.

#### 9.4.4 Entrevistas en profundidad

Tras hacer el análisis inicial de la información recogida en el proceso llevado a cabo en CEAR y contrastarlo con la teoría, se lleva a cabo un análisis de un caso de cambio organizacional finalizado y de éxito. En qué medida y cómo determinamos que ese proceso es exitoso se analiza en el capítulo en el que se recoge la narrativa de CADINOX.

La técnica que se ha aplicado en el caso de estudio de CADINOX es la entrevista en profundidad (Figura 13). Se quiere destacar que este caso de estudio se selecciona por **muestreo teórico**. El muestreo teórico se emplea cuando quien investiga necesita entender un concepto en profundidad, para lo cual elige las unidades que poseen los atributos que ayuden a tal comprensión (Hernández Sampieri, Roberto et al., 2010).

Por tanto, tras el análisis de la información recogida en el estudio de caso de CEAR, su posterior codificación abierta (Anexo 1) y el contraste teórico, se lleva a cabo el diseño de categorías para las entrevistas en profundidad identificando las regularidades, los temas sobresalientes, los eventos recurrentes y patrones de ideas en dicha información, pero teniendo en cuenta también el perfil que deben tener las personas entrevistadas para que las podamos considerar informantes clave en esta parte del proceso de investigación.

Kvale comenta que “en la investigación actual de las ciencias sociales, las entrevistas se usan frecuentemente en combinación con otros métodos” (2011, p. 74). Por ello se ha utilizado la **triangulación intra-método** integrando, en el curso de la entrevista, otra técnica que ha ayudado a recabar información de valor. Previa a la realización de cada entrevista se ha utilizado el **perfil de polaridad** (Osgood et al., 1976) para conocer con más detalle el sentido y el significado de las palabras objeto de investigación y lo que para las personas entrevistadas implica ese múltiple significado que esos conceptos encierran.

En este caso, el significado lingüístico no es el que nos ocupa sino el *psicológico*, el *representacional* o el *relacional* (Osgood et al., 1976, pp. 10-18). Es decir, cómo actúa la persona al descodificar un signo en función de cómo lo haya codificado al darle un sentido a la palabra,

en este caso, al diálogo, al disenso y al cambio organizacional. Por tanto, cómo se despliega el sentido de un concepto teniendo en cuenta el contexto en el que se produce y lo que en ese contexto significa la palabra al convivir con otras palabras. Se ha utilizado este método mixto en las entrevistas para conocer mejor el sentido que tiene el diálogo como *objeto significado* en el contexto organizacional.

#### 9.4.4.1 La selección de los informantes clave

Una de las fases importantes en las entrevistas es la selección de sujetos, en concreto, el número de personas que se necesitan. ¿Cuál es la cantidad adecuada?, se pregunta Kvale (2011). Él mismo responde: “entrevista a cuantos sea preciso para averiguar lo que necesitas saber” (Kvale, 2011, p. 70). Por lo tanto, en la realización de entrevistas en la investigación el número de personas entrevistadas no ha sido lo importante sino la selección de **informantes clave, el muestreo opinático** del que habla Ruiz Olabuénaga (2012a) en donde se han seguido criterios estratégicos para recabar la información necesaria sobre el acontecimiento a investigar.

La selección de personas de la organización se ha orientado a garantizar la calidad de la información recibida. Para ello se han identificado las dimensiones a tener en cuenta para considerarlos informantes clave.

(...) las entrevistas son adecuadas para estudiar la comprensión de las personas de los significados de su mundo vivido, describir sus experiencias y su modo de comprenderse a sí mismos, y aclarar y elaborar su propia perspectiva sobre su mundo vivido. (Kvale, 2011, p. 73)

Siguiendo esta premisa, los informantes clave para desarrollar las entrevistas se han seleccionado teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- La vivencia del proceso de cambio
- El rol de la persona

En la investigación hemos considerado que es importante que se entreviste a personas que estén trabajando en departamentos diversos dentro de la propia empresa de CADINOX. Al mismo tiempo, puesto que es una empresa familiar, hemos considerado importante que las personas propietarias de la empresa estuvieran representadas también en las entrevistas.

Así, siguiendo los criterios mencionados de **vivencia del proceso de cambio y rol de la persona**, hemos tratado de identificar **informantes clave** que hayan vivido el proceso de cambio desde distintos puestos y en distintos momentos. De esta forma, se han seleccionado a personas con distintos roles dentro de la organización para recoger cómo se ha vivido el

proceso de cambio de manera individual y colectiva en diferentes estamentos organizativos (propiedad, dirección, mandos intermedios, operarios). El resultado de la selección se detalla en el siguiente listado de personas entrevistadas:

**Tabla 8. Selección de informantes**

CÓDIGO ANÁLISIS	PUESTO	FECHA ENTREVISTA	ANTIGÜEDAD
NG/PF_1	Propiedad/familia	2020.07.03	1999
ARG/D_2	Dirección producción	2020.07.03	2003
ACC/D_3	Dirección técnica	2020.07.06	2007
PCC/D_4	Dirección comercial	2020.07.06	2015
ANG/MI_5	Responsable de calderería	2020.07.14	1997
ACC/MI_6	Responsable mecanizado	2020.07.08	2008
PCC/T_7	Técnico, gestión de proyectos	2020.07.06	2012
ANG/OP_8	Conformador	2020.07.08	1991
ACC/OP_9	Montador	2020.07.14	2009
ANG/OP_10	Montador	2020.07.08	1991
ARG/OP_11	Mecánico	2020.07.14	2004
NG/PF_12	Propiedad/familia	2020.06.25	1997

CÓDIGO ANÁLISIS	
ANG	Previos a la incorporación de la nueva generación en la empresa
NG	Entrada de las nuevas generaciones en la empresa
ARG	Anteriores al relevo generacional del 2005
ACC	Anteriores a la cristalización del proceso de cambio 2011-2021
PCC	Posteriores a la cristalización del proceso de cambio

CÓDIGO ANÁLISIS	
PF	Propiedad/familia
D	Dirección
MI	Responsable
OP	Operario
T	Técnico/a

*Fuente: Elaboración propia*

En el diseño de las entrevistas se han querido cuidar las dimensiones temáticas y dinámicas: temáticas relacionadas con el tema de la investigación; dinámicas, relacionadas con la confianza que se deseaba generar, la interacción positiva que se deseaba para mantener el flujo de la conversación y estimular que la persona entrevistada hablase sobre su experiencia y sus sentimientos en un espacio de tranquilidad y confianza (Kvale, 2011, p. 86).

#### 9.4.4.2 El perfil de polaridad

Se ha complementado la entrevista en profundidad en CADINOX con el uso del Perfil de Polaridad (Figura 11). Esta escala es muy útil para conocer cómo perciben y se relacionan los sujetos con conceptos tan abstractos como el diálogo, el disenso y qué conexión hacen de los mismos con los procesos de cambio.

Siguiendo la manera de construir una escala que usa el **diferencial semántico**, se proponen frases en lugar de adjetivos extremos con siete opciones de respuesta (Hernández Sampieri, Roberto et al., 2010, p. 255). El diferencial semántico se ha utilizado para valorar objetos de actitud.

La escala se inserta en la primera parte de la entrevista y de este modo se pretende conocer de manera más espontánea actitudes y percepciones de las personas entrevistadas antes de que entren en un proceso de reflexión más profundo a través de las entrevistas.

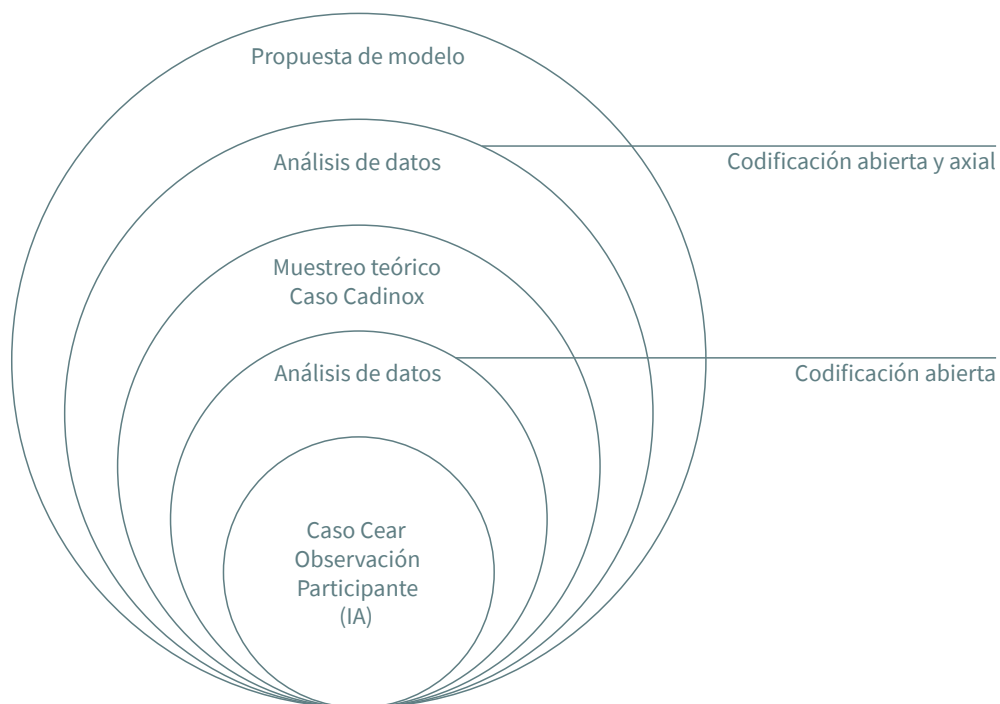
En la parte izquierda de la escala se sitúan las frases que se corresponden con una visión más “mainstream” del cambio, del diálogo y del disenso, por tanto, una visión desde el enfoque del consenso. Y en la derecha, sin embargo, las frases se corresponden con una visión desde el enfoque del disenso.

#### 9.4.5 Teoría fundamentada

Como ya se ha comentado anteriormente, la teoría fundamentada ha sido otro elemento esencial de la investigación que ha permitido analizar toda la información recogida a lo largo del proceso, sintetizándola e interpretándola y revelando relaciones que han resultado en teorías sustantivas emergentes como el modelo propuesto.

El propósito de la teoría fundamentada, como dice Flick (2012, p. 56), no es reducir la complejidad desglosándola en variables, sino al contrario aumentarla incluyendo el contexto. Esta idea ha sido la que ha guiado la tesis generando el siguiente proceso ordenado cronológicamente y analizado desde la perspectiva de la Teoría Fundamentada. Los datos han ido tomando forma conforme se avanzaba en la investigación hasta llegar al final en donde se han podido relacionar con el campo.

**Figura 7. Integración de la Teoría Fundamentada en el proceso de investigación**



*Fuente: Elaboración propia*

Si en el punto anterior hablábamos de la distancia etnometodológica que ha sido clave en el proceso de investigación para equilibrar la participación y la intervención óptimas necesarias en el proceso, en este punto debemos mencionar también la “atención flotante” necesaria. Aplicado a la investigación cualitativa, esto significa que quien investiga —en parte a causa de sus propios supuestos y estructuras teóricas, que dirigen su atención a aspectos concretos, pero también a causa de sus propios temores— no ve las estructuras presentes en el campo en estudio. Eso hace que investigadores y su investigación omitan el descubrimiento de la “novedad” real (Flick, 2012, p. 57). Sin pretender crear teorías firmes, sino un acercamiento a la realidad que nos dé una comprensión preliminar de la misma, consideramos que en esta investigación hemos logrado ese equilibrio y tensión entre la distancia necesaria y la cercanía suficiente para producir resultados óptimos que sirvan a posteriores investigaciones y desarrollos del tema en cuestión.



# Resultados

Las narrativas autobiográficas recuerdan que quien investiga es una voz más integrada en la polifonía del objeto de estudio. Integrar esta voz en la propia investigación constituye una manera de abrir nuevas ventanas al conocimiento y de “espantar” algunos fantasmas epistemológicos y metodológicos (Romano, 2019). De este modo también se da sentido a la historia vivida y al contexto histórico y al momento en que se vive (Denzin, 2017).

Dentro del marco de la Investigación Acción Participativa encontramos la *Investigación Acción en primera persona* que hace referencia a la “habilidad y un método” necesarios que desarrollan la capacidad del investigador para fomentar un enfoque indagador de su propia vida, para actuar con conciencia y evaluar los efectos en el mundo exterior mientras actúa (Larrea, 2020). De este modo, el investigador se convierte en investigado y aumenta la conciencia sobre sí mismo y sus propios procesos de reflexión, observación, actuación, aprendizaje. De hecho, Larrea identifica la Investigación Acción Participativa en primera persona como una buena estrategia para tomar nuestro propio cambio como parte del cambio o desarrollo que se desea crear (2020, p. 232).

A lo largo de los capítulos de la investigación ya hemos ido avanzando el giro que supuso un resultado aparentemente poco exitoso con respecto al cambio del proceso de CEAR; esta percepción sobre la efectividad del acompañamiento en el proceso de cambio obligó a la investigadora a resituarse con respecto a la investigación y al objeto analizado y a su propio rol en el proceso. ¿Acaso su experiencia emocional de malestar podía llegar a invisibilizarla? ¿Qué peso supondría eliminarla de la ecuación de la investigación cuando el cambio podría venir, precisamente, de la mano de su propio cambio? ¿Acaso su manera de pensar sobre su propia contribución estaba impregnada del sistema de creencias femenino sobre cómo se percibe el crecimiento y la eficacia que la propia Larrea (2020) identificó al leer a Fletcher (2001)?

## 10 Capítulo:

### Las narrativas autobiográficas como parte del proceso de investigación. Narrativa de CEAR

Todo comienza con una demanda explícita de la dirección de CEAR Euskadi en la que se plantea el acompañamiento al equipo directivo en un proceso de cambio. Fruto de una reflexión interna de la organización plasmada en un Diagnóstico de Necesidades Formativas, y de la posterior crisis de los refugiados que agitó Europa<sup>16</sup>, se habían detectado necesidades en el equipo directivo que debían cubrirse. Esta crisis había impactado de forma muy directa sobre la plantilla puesto que la decisión de los países miembros de que España tenía que acoger a un número de personas refugiadas supuso un incremento de trabajo para la organización, más expedientes a tramitar, en consecuencia, aumento de la plantilla para dar una respuesta adecuada al cambio que estaba suponiendo esa crisis de los refugiados.

Las personas que trabajaban en CEAR en el País Vasco pasaron de veintidós a sesenta y tres, tres veces más de las que había antes. Sin embargo, el número de responsables no se amplió en proporción, sino que quienes ya estaban coordinando distintos servicios y áreas, se mantuvieron haciéndose cargo de un número mayor de personas. Esto hizo “que la gestión del día a día, la comunicación, coordinación fuera más complicada”<sup>17</sup> y que la propia dirección también se replantease el estilo de liderazgo que ejercía para orientarlo hacia un liderazgo más distribuido, un “Liderazgo Transformacional que integre la perspectiva de género o que integre la visión feminista”<sup>18</sup>. Esta petición llega a la investigadora en este momento inicial como consultora, formada en el enfoque de Desarrollo Organizacional, el primer trimestre del año 2017.

El enfoque de consultoría en Desarrollo Organizacional en el que está formada la investigadora, bebe de las fuentes de la Investigación Acción primigenias, de su precursor Kurt Lewin, y determinó el modo el que se acompaña a los equipos en el cambio. En concreto, las claves más importantes que definen este modo de hacer consultoría son las siguientes:

---

<sup>16</sup> Crisis en la que más de 300.000 personas cruzaron el Mediterráneo durante el año 2015. La gran mayoría eran refugiados procedentes de zonas en conflicto como Siria, Irak o Afganistán. La Unión Europea respondió, al igual que España, reforzando las capacidades de acogida y de integración existentes y dotando recursos y poniendo en marcha iniciativas para responder a lo que algunos han denominado como “la peor crisis migratoria en Europa desde la Segunda Guerra Mundial”. (La Agencia de la ONU para los Refugiados – ACNUR España. 4 de septiembre del 2015. *Declaración del Alto Comisionado para los Refugiados sobre la crisis de refugiados en Europa*. <https://www.acnur.org/noticias/press/2015/9/5af94a-d0b/2237-2015-09-04-13-53-03.html>)

<sup>17</sup> Texto recogido en el documento de propuesta que se envía a CEAR Euskadi con fecha de 29 de marzo de 2017.

<sup>18</sup> Texto recogido en el documento de propuesta que se envía a CEAR Euskadi con fecha de 29 de marzo de 2017.

- Los retos, demandas, que se explicitan por el cliente se trabajan desde un acompañamiento “con”, no “para” el mismo.
- La consultoría en Desarrollo Organizacional trabaja en el cambio: desea modificar una situación inicial para acomodarla a otra situación mejor.
- Ese cambio no viene de la implantación de un resultado concreto sino del acompañamiento en un proceso en el que, el propio consultor o consultora, puede tener un rol más activo y prolongado en el tiempo.
- El diálogo es una pieza fundamental en ese modo de promover el cambio.

Teniendo estas cuestiones en mente, se comienza a trabajar en el acompañamiento en el proceso de cambio con los elementos que la propia dirección ha indicado: virar hacia un liderazgo humanista, feminista y no tan centrado en el papel de quien dirige como líder, sino en un equipo, desplegando un liderazgo más participado y distribuido (también geográficamente).

La propuesta inicial, por tanto, era un acompañamiento en el proceso de cambio durante un tiempo, intercalando sesiones de formación, seguimiento y facilitación. Como se trataba de un liderazgo humanista, y el trasfondo del proceso era el cambio, se propone centrar el foco en el diálogo para integrar esos dos elementos.

De este modo, el grupo con el que se iba a avanzar en el cambio estaba constituido por integrantes del equipo de dirección, por una parte, y el llamado equipo de proceso, por otra. Las personas que conformaban este grupo trabajaban en centros ubicados en distintos lugares del País Vasco. Ocupaban puestos diferentes y jerárquicamente no estaban todas en la misma línea de responsabilidad dentro del organigrama. Todas compartían una característica, tenían personas a su cargo, gestionaban equipos. Algunas de estas personas promotoras del cambio acababan de asumir la responsabilidad recientemente por lo que nunca antes habían liderado un grupo de personas. Otras, por el contrario, llevaban tiempo en cargos de responsabilidad. Esta información es especialmente valiosa posteriormente para la investigación porque la percepción que sobre el poder tenía cada miembro del grupo en el proceso de cambio se reflejaba también en los diálogos que emergían desde distintas perspectivas y aspectos sobre lo que estaba ocurriendo en la organización.

De esta forma en este proceso el acuerdo consistió en acompañar al grupo como consultora pero al mismo tiempo poder utilizar esa experiencia como estudio de caso para la investigación en una tesis.

Este fue el comienzo de un proceso de cambio organizacional hacia un liderazgo humanista basado en un modelo de liderazgo innovador y con el diálogo como elemento clave en el mismo. El diálogo jugaba un papel esencial puesto que, como método, iba a permitir tratar un tema de interés común (el cambio organizacional), hablando sobre lo que entrañaba un modelo de liderazgo humanista y sobre cómo cada persona entendía que se podía llevar a

cabos; y, al mismo tiempo, como objeto de estudio, al examinar cómo se desplegaba en las sesiones y qué competencias se podían adquirir para su mejor desarrollo.

## 10.1 La formación inicial

Para las sesiones de formación inicialmente previstas había dos elementos clave sobre los que sustentar el proceso. Por un lado, el modelo de liderazgo humanista o innovador; y, por otro, el diálogo como elemento catalizador del cambio. Aunque el modelo de liderazgo desarrollado no es objeto de esta investigación, solo señalar que se utilizó el canvas del modelo de liderazgo innovador diseñado y desarrollado por Amalio Rey e Ignacio García<sup>19</sup>.

El objetivo con el grupo era, inicialmente, avanzar en cada uno de los elementos que caracteriza ese liderazgo humanista para analizar cómo se estaban desarrollando en el día a día de la organización y, posteriormente, sabiendo las nuevas necesidades que el escenario derivado de la crisis de los refugiados dejaba, decidir qué debían cambiar, qué veían que tenían que dejar de hacer o qué podían aclarar para hacer diferente y avanzar hacia una gestión más apropiada a los tiempos y necesidades detectadas.

En ese momento, esta perspectiva sugería que el diálogo era la herramienta, el instrumento clave para desplegar ese cambio. En este proceso de reflexión y contraste colaborativos el diálogo jugaba un papel fundamental porque permitiría, a las personas que iban a ser tractoras del cambio, tener una metodología para avanzar a través de la escucha, propia y ajena y la participación.

Además, y tratándose de “liderazgo humanista”, el diálogo cobraba otra función especial puesto que era el elemento posibilitador de cambio, el medio por el cual el cambio se iba a hacer posible. De este modo, el propio proceso de cambio también iría tomando forma a través de los diálogos que se darían en las reuniones avanzando en los *cómos*, no tanto en los *qués*, y estructurando el relato del cambio y el sentido compartido del mismo.

El diálogo se desplegaba, entonces, en una doble vertiente: como **método y como objeto** para el cambio; las personas responsables adquirirían competencias en diálogo que les permitiría desplegar mejor esas otras partes que conformaban el Modelo del Liderazgo Humanista y, al mismo tiempo, las interacciones que se daban en las reuniones estaban siendo objeto de análisis desde la observación de la investigadora y con su contraste. De este modo, el diálogo desplegado siguiendo las pautas propuestas y centrado en los temas sobre los que se quería avanzar en el cambio, sería acompañante facilitador del proceso de cambio.

---

<sup>19</sup> <https://www.amaliorey.com/2017/03/21/liberada-nueva-version-del-canvas-del-liderazgo-innovador-post-533/>

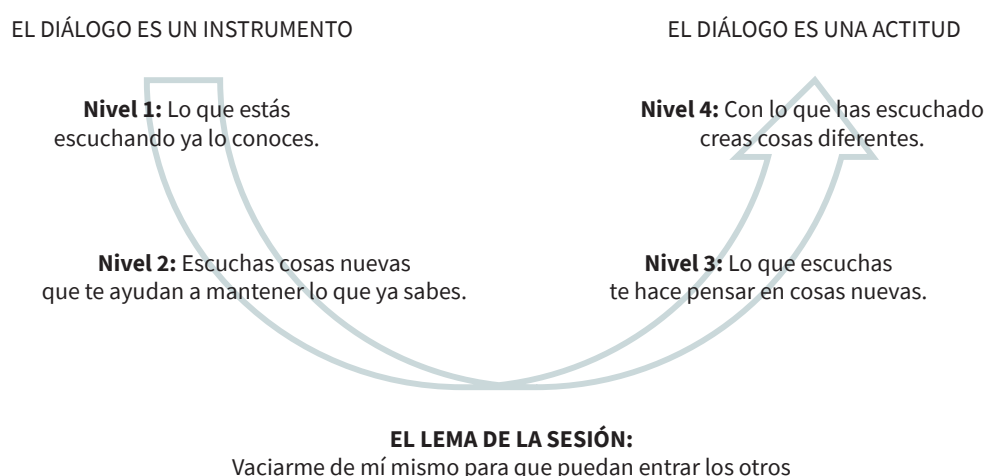
Finalmente, nada más lejos de la realidad, todo lo que sucedió dio la vuelta a este marco perfectamente ideado.

## 10.2 La perspectiva teórica inicial del diálogo

La propuesta de diálogo que se planteó al grupo bebía de diversas fuentes. Por un lado, buscando la aplicación del mismo para que pudiera desplegarse al resto de la organización a través de las personas que coordinan equipos, se utilizó una perspectiva práctica y orientada a entender el diálogo como herramienta. William Isaacs (1999) y Otto Scharmer (2015), desarrollando las ideas de Bohm (1997), estructuran las fases del diálogo y sus características para poder guiar a las personas a través del mismo. En este sentido, el diálogo se ve como un instrumento primando el *enfoque prescriptivo* ampliamente desarrollado en la aproximación teórica.

Pero también se utilizó la perspectiva filosófica del diálogo a través del análisis que Moratalla (2006) hace del mismo. De este modo, se sumaba al diálogo como instrumento de cambio una vertiente filosófica relacionada con el diálogo como actitud (dialógica) que complementaba la primera.

**Figura 8. Perspectiva inicial del diálogo**



*Fuente: Elaboración propia.*

En la figura se puede ver, por un lado, el desarrollo simplificado de un proceso de diálogo, tomando la referencia de Isaacs (1999) y Scharmer (2015), partiendo de la premisa de que el diálogo es un instrumento que sirve para desplegar un proceso de cambio. Según esta figura, el diálogo se reduce a activar diferentes niveles de escucha para acabar tomando en cuenta elementos novedosos que emergen en esa escucha durante el proceso comunicativo. Abriendo la participación a otras personas y permitiendo que “entren otros”, a través de sus visiones propias, llegan al diálogo elementos diferentes que generan novedad.

A partir de aquí, y con esas dos premisas previas —diálogo como herramienta y como actitud— se avanza hacia una instrumentalización del diálogo. Se trabaja la necesidad de un cambio en los diálogos, en la manera de comprender el propio concepto de diálogo y en la forma en que se despliega para operar el cambio en la organización. Y esto se conseguía a través de lo que denominaba “los componentes del cambio” en los diálogos:

- **Invitación:** el diálogo es un evento que no se puede imponer, al diálogo se invita a través de una actitud de apertura hacia el otro.
- **Escucha generativa:** en el diálogo se debe desarrollar una escucha generativa, es decir, debemos oír más allá de las palabras pronunciadas por el otro para abrirnos a comprender a quien habla.
- **Observando al observador:** en un diálogo se debe crear un clima tranquilo para que quienes están en él puedan y se puedan observar.
- **Movernos hacia lo que importa:** lo importante en un diálogo no es lo que uno desea sino lo que convoca al grupo y genera interés mutuo para ser analizado.

Esas premisas iniciales del diálogo van avanzando conforme avanza el proceso de acompañamiento teniendo como referentes teóricos y metodológicos:

- La Investigación Acción Participativa como metodología de investigación para utilizar en la tesis.
- El enfoque sistémico-fenomenológico que permite un acompañamiento de los equipos desde un lugar menos directivo y más abierto.

### **10.3 Un equipo recién creado y muchas expectativas en el proceso**

Cada sesión estaba previamente organizada con propuestas de trabajo que se compartían y sobre las que se avanzaban. Y de cada sesión (y tras cada sesión) se tomaban notas a partir de la observación realizada por la investigadora, notas relativas a qué se decía, a qué sucedía, a cómo se relacionaban los miembros del equipo y a qué sucedía con lo que ellos y ellas señalaban o compartían respecto al proceso de investigación.

Las diferentes tipologías de notas muestran la variedad en la naturaleza de informaciones recogidas:

1. **Pre-Notas:** siempre previas a la sesión y en las que se recogía todo lo que se consideraba debía trabajarse en la sesión a modo de escaleta para distribuir bien el tiempo de trabajo. Estas notas eran una mera guía que en ningún caso determinaban lo que luego sucedía, puesto que no se imponía este guion, solo se proponía.
2. **Notas de observación:** información sobre lo que se observaba en el curso de cada sesión. Se recogían las reacciones, estructuras de interacciones, dinámicas de relación, entre las personas del grupo durante la sesión.

3. **Notas de contenido:** se tomaba nota literal de lo que se verbalizaba durante las sesiones, tanto durante el desarrollo de las dinámicas y trabajos que se realizaban como en las conversaciones que se generaban en el grupo.
4. **Notas de resultados:** contenían la descripción del desarrollo del encuentro, recogiendo las impresiones dejadas por la sesión en el mismo momento del cierre.
5. **Post-Notas:** en este tipo de notas se recogían las aportaciones que se consideraban podían resultar útiles en el futuro o que podían resultar importantes para el proceso de cambio organizacional.

En todo este proceso, las actividades de la investigadora en el grupo consistieron en

- (a) proponer el objetivo a lograr relacionado con el cambio que se debía generar para desarrollar un nuevo modelo de liderazgo y trabajar durante las sesiones dicho objetivo;
- (b) ofrecer los recursos necesarios para que la tarea acordada y el propósito del equipo se lograsen en cada sesión;
- (c) recoger, a través de la observación, lo que sucedía en cada sesión respecto a cómo era la interacción y los diálogos de los miembros del equipo para poder utilizar toda esa información tanto en el proceso de acompañamiento como posteriormente en el proceso de investigación; y,
- d) devolver al grupo los resultados de esa observación para que sus miembros tuviesen información sobre cómo estaban desarrollando sus reflexiones y la incorporasen al proceso de cambio en la organización.

Conforme avanza el proceso de acompañamiento al cambio con el grupo, lo que va surgiendo, sesión tras sesión, comienza a alejarse de lo que podía esperarse de ese ideal de diálogo que se había esbozado en un principio. Algo empieza a desequilibrar al grupo. ¿Tendría que ver con el hecho de que se constituían por primera vez como equipo?, ¿con que no habían trabajado juntos con un mismo propósito? ¿Tal vez este último, el propósito mayor para el que proponían el cambio, no estaba bien identificado?

Lo cierto es que aquel era el primer proyecto para el que se juntaban por primera vez los dos equipos, uno el de dirección y otro que llamaban, el de proceso, formado por las personas que coordinaban los distintos servicios de la organización. Cada equipo tenía dinámicas propias de trabajo y de trabajo en equipo, pero no habían desarrollado ningún proceso conjunto. Circunstancia ya recogida como relevante en las primeras notas de investigación: Equipo proceso, equipo directivo no se juntan para trabajar. Lo hacen por separado, equipo proceso y equipo directivo. (Nota de observación, comunicación personal, 20 de octubre, 2017)

Esta era, por tanto, la primera vez que trabajaban juntos con un objetivo común: ser los precursores del cambio organizacional propuesto y desarrollar, en sus respectivas áreas o departamentos, el modelo de liderazgo que se había propuesto.

Este hecho podía constituir un obstáculo para el diálogo, para un “ideal” de diálogo. También el hecho de que, por primera vez, dos equipos con distintas responsabilidades, distintas trayectorias y ámbitos de poder dentro de la propia organización, se uniesen en torno a un fin común. Esta situación constituía un desafío, aunque también se abrían expectativas entre las personas participantes que veían cómo, por primera vez, contaban con un equipo para realizar un proceso de estas características: “Me lo tomo como oportunidad, por fin tengo un equipo” (RA\_2, nota de contenido, comunicación personal, 20 de octubre, 2017) que recoge un comentario de una de las personas participantes.

Este grupo recién creado tenía por delante el reto de avanzar durante trece sesiones de trabajo y reflexión grupal en la estrategia y despliegue de un nuevo liderazgo que generase un cambio en su organización. Las reuniones se llevaban a cabo una vez al mes, y las sesiones de reflexión, contraste y trabajo duraban una mañana completa. Eran sesiones largas, intensas en donde los diálogos cobraban especial relevancia y así se evidenció desde el primer momento en las expectativas verbalizadas en las respuestas a la pregunta “¿Qué esperas llevarte de este proceso?”: (Notas de contenido, comunicación personal, 20 de octubre, 2017)

- Herramientas para poder liderar mejor.
- Una hoja que se visibilice el trabajo que hace cada persona en el liderazgo para poder medir bien qué cosas adicionales sin explotar en el camino.
- Herramientas para nosotros, para mi equipo, mejorar bienestar y eficacia.
- La solución de que el liderazgo transformacional implica una forma de comunicarse concreta, implica también los cuidados, más participación.
- Respetar los acuerdos sobre el liderazgo transformacional.
- Poder acordar hasta dónde llega el liderazgo, sobre qué tomamos decisiones.
- Que lleguemos a los acuerdos y que los respetemos sobre cómo vamos a hacer y qué vamos a hacer y los límites.

Vemos que las respuestas muestran un deseo de que este proceso conlleve un resultado en forma de herramientas, hoja de ruta, solución, medio para toma de decisiones, que les permita avanzar en su desempeño. Esa visión instrumentalizada de la organización arrastra también a todo lo que se genera en la misma. En cualquier caso, siendo conscientes de la importancia del proceso, del hecho de que nunca este grupo hubiese trabajado conjuntamente y de las expectativas que había hacia los resultados que del mismo pudieran derivarse, se propuso en el grupo explicitar los acuerdos que se iban a mantener en las sesiones y que ayudarían también al grupo a sortear mejor las posibles dificultades que irían surgiendo.

**Tabla 9. Acuerdos establecidos en el grupo**

SESIÓN 1
ACUERDOS
Cuidarnos las personas
Respetar la diversidad de “subjetividades” (manera que tenemos de vivir lo que sucede)
Respetar lo que acordemos
Queremos que esto sea “operativo”. Concretar.

*Fuente: Elaboración propia*

La interacción del grupo sesión tras sesión fue intensa y esa intensidad también fue uno de los elementos que llevó a la investigadora a una reflexión más profunda sobre el diálogo en los procesos de cambio organizacional.

#### **10.4 La realidad que se muestra no es ni buena ni mala, simplemente es**

A medida que avanzaba el proceso, lo que ocurría en el grupo no estaba desarrollándose de acuerdo con la propia visión “ideal” proyectada, y lo que debería ser un proceso de cambio ideado, gestionado y desplegado a través del diálogo, en un desarrollo también “ideal” de esos diálogos, no estaba siendo tal. En este momento es cuando surge la necesidad de contrastar con otras teorías sobre el diálogo y el cambio organizacional, si lo que sucedía en este grupo estaba siendo algo que podía explicarse epistemológicamente desde otros paradigmas o había algo en la forma de llevar el proceso que no era adecuado para la realidad y objetivos de este grupo.

¿Pero qué era, en realidad, lo que estaba sucediendo en el proceso? Parecía que la confusión y la frustración eran sentimientos que afloraban en exceso, tanto en quienes participaban como en la propia investigadora, y que entorpecían el transcurso de las sesiones. Estos sentimientos aparecen de forma muy temprana, concretamente ya en la segunda sesión, donde, según las notas recogidas, se indican unas pautas a tener en cuenta para que no se enreden: “sesiones siguientes organizadas, llevarlas estructuradas y claramente por la tarea, darles herramientas para avanzar” (Notas previas, comunicación personal, 27 de octubre, 2017).

Al mismo tiempo, se identifican en la segunda sesión mensajes de la investigadora que deben quedar claros como: “no vamos a arreglarlo todo ahora, no vamos a tener todas las herramientas ya para poder aplicarlas, pero lo que os de, lo que os facilite, aplicarlo, ser conscientes de que lo aplicáis y cómo y analizar qué sucede” (Notas previas, comunicación personal, 27 de octubre, 2017).

Esta situación que se identifica “de enredo” se puede entender viendo la diversidad de expectativas y necesidades que deseaban cubrirse a través del proceso. Ante la pregunta de ¿qué deseaban llevarse del proceso?, una respuesta fue un “modelo consensuado” (Notas de contenido, comunicación personal, 27 de octubre, 2017), pero ese “modelo” no podía constituir un milagro y ese “consenso” estaba lejos de llegar, es más, tal vez no fuera necesario ni aconsejable buscarlo en esos primeros momentos viendo que sus dinámicas, acto seguido de expresar ese deseo de un consenso en el modelo, a menudo viraban hacia patrones comunicativos y relacionales divergentes hacia los que se activaban diversas emociones y de los que se tenían dificultades para salir y avanzar.

A lo largo de la segunda sesión, intuyendo que los dilemas que podían surgir incluyesen dimensiones interesantes a trabajar y con los que poder avanzar a través del diálogo, se pide al grupo que identifique aquellos aspectos del modelo de liderazgo que consideren que podrían suponer mayores dificultades para ellas y ellos; sin conseguir lograrlo, la fuerza de las dinámicas internas del grupo acaban imperando, tal y como se evidencia en las notas de observación de la sesión 2 que les lleva de nuevo a “enredarse” no consiguiendo avanzar en los objetivos propuestos para la sesión: “Canvas y dinámica: ya en la propia configuración de equipo tiene sus dilemas de cómo dividirse. Les pido que creen acciones de mejora e identifiquen dilemas, dificultades. En el tiempo que se les da avanzan muy poco. Se enredan.” (Nota de observación, comunicación personal, 27 de octubre, 2017)

¿Entonces era esa dinámica relacional compleja, con su lista de dilemas, necesaria para crear un espacio común en donde, a través del diálogo, el propio sentido de lo que se deseaba construir fuera creándose? ¿Era esa percepción de caos necesaria para avanzar y crear sentido en el diálogo? Esta idea cobra fuerza en ese momento y queda recogida en una de las notas de resultados: “Dicen que es difícil concretar. Hablan mucho en los grupos. Tal vez sea esto lo que necesiten.” (Nota de resultado, comunicación personal, 27 de octubre, 2017).

Pero lo que sí se podía observar con mayor intensidad era el dilema que existía entre el consenso y el disenso, un dilema que comprometía en esencia la manera de entender el diálogo y de llevarlo a la práctica.

Para intentar identificar con más claridad el alcance del dilema entre consenso y disenso, y hacer consciente también al grupo de la naturaleza de dicho dilema, se les pide que denominen con una palabra lo que esa dinámica de “enredo” es para ellos, más concretamente, qué palabra utilizarían para describir cómo ellas y ellos mismos como grupo se percibían en ese “enredo”, esas palabras fueron: “Irresponsabilidad, Desconfianza, Plurilingüismo, Perpleja, Perseverancia, Diversidad, Frustración, Diversidad de consenso, Reflexión” (Nota de contenido, comunicación personal, 27 de octubre, 2017).

Estas palabras muestran cómo cada persona vivía y sentía ese dilema de formas diversas, para algunos constituía una fuente de frustración mientras que para otras personas aquello

representaba simplemente la naturaleza diversa que les caracterizaba. Pero incluso la vivencia de la investigadora se ve comprometida ya que en una de las notas de resultado recoge que “se ha ido la sesión” (Nota de resultado, comunicación personal, 27 de octubre, 2017). Parece que la percepción de la propia investigadora tampoco estaba siendo positiva o en todo caso la forma de interpretar lo sucedido en la sesión.

De esta forma, parecía que, en este grupo, lo diverso, las perspectivas diferentes y divergentes chocaban y no se sabía qué hacer con ello, cómo trabajarlo. Esta realidad no parecía favorecer el avance del proceso, pero paradójicamente tampoco parecía impedirlo; simplemente llevaba al grupo y a la propia investigadora a un lugar en donde el avance no se veía, no al menos en los tiempos y modo en los que deseaba verse.

## **10.5 Diversidad, distintos sentires y consenso, una luz en el camino**

Visto el relato hoy podemos preguntarnos qué percepciones tenía cada persona sobre el consenso y el disenso, qué valor le daba a estos términos y qué suponía para cada uno de ellos en su día a día. También podemos preguntarnos cómo se habían construido esos conceptos en el imaginario colectivo de la organización y, en qué medida, esa manera de entenderlos podía determinar el modo en que se estaban dando los primeros pasos en el proceso de cambio. En cualquier caso, estas tres ideas, a) la diversidad existente en el grupo, b) los distintos sentires de las personas que lo componían y c) la necesidad de consensuar líneas de avance, parecían ser cuestiones determinantes en el proceso. En la tercera sesión empezaron a verbalizarse explícitamente.

En cualquier caso, se reconocía que los diferentes sentires de cada persona hacían que el proceso de cambio y el trabajo a desarrollar fuesen algo más complicado: “Es complicado trabajar con gente que no es igual que tú.” (Nota de contenido, comunicación personal, 20 de noviembre, 2017)

Avanzada la sesión, el trabajo con el grupo se centra en un apartado del canvas sobre el fomento de la diversidad, apartado que les confronta con lo que ellos y ellas estaban viviendo en ese momento. Es ahí cuando se recogen las impresiones de lo que para cada cuál supone el acuerdo o el desacuerdo, el consenso o el disenso, y la vivencia de la diferencia. Para algunas personas representaba algo negativo: “Mezclamos el no estar de acuerdo con qué mal rollo.” “Tiene que haber buen rollo.” (Notas de contenido, comunicación personal, 20 de noviembre, 2017). Para otras personas la diversidad era algo natural que en ningún caso debería constituir un obstáculo: “Eso es profesionalidad: aceptar lo diferente.”, “Hay diversidad de roles, de opiniones, de personas. Nosotras (este grupo) somos el ejemplo.”, “Nosotros somos distintos.”, “Distintos roles, potenciales.” (Notas de contenido, comunicación personal, 20 de noviembre, 2017). Para otras la distinta atribución de valor estaba en el origen de esa diversidad: “Se valoran unas capacidades sobre otras.” (Nota de contenido, comunicación personal, 20 de noviembre, 2017).

Sin duda, esta diversa manera de vivir la diferencia, y lo que podía suponer en el proceso que se estaba desarrollando, generaba preguntas que llevaban al grupo a colocarse de otra forma en lo que al consenso se refiere: “¿Cómo actuamos con respecto a esto? [al hecho de que todos somos distintos] ¿Intentamos trabajarlo o no?” (Nota de contenido, comunicación personal, 20 de noviembre, 2017).

Una de las afirmaciones cuestionaba, incluso, el propio proceso de cambio puesto que el mismo podía llevar a que la organización liquidase su naturaleza diversa y plural: “Vamos a cambiar para que todos pensemos igual.” (Nota de contenido, comunicación personal, 20 de noviembre, 2017). Esta afirmación abría el debate de si las narrativas creadas en los procesos de cambio generaban cambio cuando son monológicas o lo que hacen realmente es dinamitar la propia diversidad de la organización.

Había pues diversidad, diversidad de perspectivas, de sentirse que no se estaban acomodando, que temían entrar en situaciones de malestar, “mal rollo” en el equipo, que acordaban llevar adelante ideas que luego no cumplían, tal vez porque no estaban de acuerdo y no se habían atrevido a mostrar sus desacuerdos abiertamente o porque en la convergencia monológica veían una amenaza. Aquel lugar de cambio no parecía fácil, sencillo. Resultaba paradójico.

¿Cómo se estaba relacionando el hecho de trabajar el cambio a través del diálogo con el hecho de “pensar igual”? ¿Cambiar suponía eliminar la diversidad? ¿Trabajar la diversidad suponía eliminarla? ¿Por qué no estaban siendo capaces de recoger y sostener los diversos aspectos de distintas perspectivas? ¿Qué concepto estaban teniendo del cambio? ¿Qué concepto estaban teniendo del consenso? ¿Por qué no podían avanzar desde un disenso? El objetivo, en ningún caso era “ponerse de acuerdo”, sino dar pasos hacia un futuro distinto que se debía ir construyendo. El cambio parecía necesario pero la resistencia, la paradoja, los dilemas estaban presentes. El diálogo permitía recoger aspectos y perspectivas variadas que querían mantenerse, pero la falta de acuerdos retrasaba el avance.

Desde los objetivos de la investigación estas interrogantes también llevaban a un estado de incertidumbre en el que plantearse abiertamente si cambiar podía llegar a ser visto como algo positivo en las organizaciones o si el cambio en realidad era sentido como una amenaza desconocida que impregnaba los procesos organizacionales de inseguridad. Esta situación llevaba a plantearse si el diálogo podía ser posibilitador de esa nueva (y mejor) realidad. No estaba claro si lo que estaban buscando era resistirse al cambio para no perder la diversidad que les caracterizaba como organización, y entonces el diálogo se convertía en una herramienta no tan eficiente, o si simplemente aquella estaba siendo la dinámica natural de un proceso de cambio. ¿Estaba siendo la investigadora testigo de que la realidad del cambio era un movimiento complejo y el concepto de diálogo que se estaba trabajando no ayudaba a acomodarla?

La necesidad de activar una perspectiva crítica sobre el planteamiento teórico del cambio y del diálogo como herramienta posibilitadora del mismo se hizo perentoria. Y es que conforme avanzaba el proceso aquellos diálogos caóticos se iban aceptando como algo “normalizado”. Dejaron de verse como un “problema” para entenderlos como un posible “síntoma” que daba información al grupo y les permitía conocerse mejor. Vivir en el disenso parecía traer consigo nuevos elementos al proceso de cambio, incluso más ajustados a las dinámicas vividas. En la sesión número cuatro las reflexiones compartidas en la ronda de cierre, *check out*, así lo pusieron en evidencia al responder a las preguntas de cómo se van y qué se llevan: “Me voy inquieta y me llevo claridad. Repetimos patrón, pero esto no me agobia.”, “Bien, hoy he estado a gusto. Me ha gustado. Ahora tengo que pensar.”, “Bien. Hay un punto que he pasado de decir nada. Un paso atrás.”, “Hoy me he ubicado más en qué estamos haciendo. Estoy cansado del diálogo, desde opiniones. Entramos en bucles. Contenta de verlo.”, “Satisfecha y tranquila por una cosa que no tomamos conciencia de estos debates estériles. Cuanto más lo expresas, tomas conciencia y llega un momento en que igual nos comunicamos mejor.”, “Me voy bien. Este espacio me gusta. Hablamos serenamente. Tengo la impresión de que vamos avanzando con esto. Esto tiene un sentido y un final.” (Notas de contenido, comunicación personal, 5 de diciembre, 2017).

¿Entonces, aprender a sostener el disenso en el diálogo podía ser lo que necesitaba este equipo?

## **10.6 El diálogo en la práctica, ¿una práctica de no-diálogo o tal vez más diálogo que nunca?**

Las notas que a lo largo de las sesiones se fueron recogiendo reflejaban cómo estaban desarrollándose los diálogos en el grupo. De forma bastante generalizada, como se ha recogido en apartados anteriores, las personas comentaban que los diálogos parecían producirse en forma de bucle y que los contenidos eran excesivamente dispersos, parecía que el diálogo no conducía al grupo al lugar en que creían debían estar.

Para responder a esta inquietud, se proporcionó a los miembros del equipo más material de apoyo sobre pautas para desarrollar el diálogo y actitud dialógica en los equipos, también el capítulo Diálogo Democrático del libro de *Desarrollo Territorial e Investigación Acción: innovación a través del diálogo* de James Karlsen y Miren Larrea (2015), y una presentación de apoyo en donde se recogían algunas claves de “el arte de las conversaciones difíciles” (Sacanell, 2016), todo con el fin de que tuviesen más herramientas para gestionar precisamente esas conversaciones difíciles.

El diálogo estaba dejando de ser una palabra mágica para intentar desarrollarse en la práctica y la práctica del diálogo se mostraba mucho más difícil que sus desarrollos teóricos ideales e idealizados.

En un intento por clarificar lo que podía ser un diálogo en la práctica se abordó la distinción clásica entre diálogo y discusión tal y como se muestra en la figura 9<sup>20</sup>.

### **Figura 9. Distinción entre discusión y diálogo**

#### DISCUSIÓN VERSUS DIÁLOGO

Las raíces de la palabra discusión son las mismas que conmoción cerebral y percusión y significa “sacudirse”.

Así que cuando alguien dice: “Tenemos que tomar una decisión clara”, está diciendo que no percibe una coherencia subyacente que indique naturalmente qué dirección tomar. A falta de esto, creemos que debemos imponer una decisión.

Las discusiones improductivas o controladas se convierten con frecuencia en debates, cuyas raíces significan “golpear”. La gente no se limita a plantear puntos de vista diferentes, sino que trata de superar a los demás con sus puntos de vista. Una forma de hacerlo es a través de lo que se llama “guerras de abstracción” en las reuniones.

*Fuente: Elaboración propia*

Se trataba de dar a los miembros del grupo información suficiente para que pudiesen avanzar en las competencias para el diálogo sabiendo que este, a veces, se entiende como espacio de conversación participado demasiado abierto y poco productivo y, ante esa posible amenaza, se puede llegar a convertir en espacio de creación de voces mayoritarias que tapan la pluralidad. Pero el desafío de la práctica generaba preguntas como esta: “¿Cómo poder llegar a decisiones comunes, teniendo en cuenta la diversidad de cada proceso?” (Nota de contenido, comunicación personal, 23 de marzo, 2018).

Vemos que la puesta en práctica del diálogo en procesos de cambio llevaba a los miembros del grupo a debatir (y sufrir) procesos de toma de decisión difíciles y ejercicios de liderazgo en los que el diálogo parecía restarles poder. Tomar decisiones manteniendo la diversidad era salirse del paradigma seguro y cómodo del “orden y mando”, y lograr así avanzar aunque ese avance fuese en realidad un mero espejismo.

En ese momento, la clave para el propio grupo y la investigación era aumentar la consciencia de cómo estaban siendo sus diálogos y cuán alejados estaban del diálogo en esa concepción

---

<sup>20</sup> Contenido de la diapositiva 1 de la presentación utilizada en la sesión 7 de fecha 20/04/2018

idealizada, de ese modo se podía activar la reflexión que les permitiría ver la necesidad de actuar distinto en sus interacciones y en sus comunicaciones.

Conforme avanzaba el proceso se iba mostrando otra realidad en la práctica, que el grupo mostraba una manera de diálogo que no encajaba en las premisas establecidas en la literatura científica sobre cómo debía ser el diálogo en la teoría organizacional. Tampoco podía decirse que en el grupo hubiese un mal ambiente o conflicto, simplemente, la manera en que se interactuaba no encajaba en esos parámetros teóricos ideales.

Esta sensación se verbalizó en la décima sesión de manera explícita: “Realmente pienso que no hay diálogo en lo que hacemos. No tengo esa sensación. Noto tensión física y verbal.” (RA\_2, Nota de contenido, comunicación persona, 11 de enero, 2019).

Parecía entonces que el diálogo ideal no podía convivir con la tensión, con propuestas que cuestionasen perspectivas que se habían compartido. La dificultad para gestionar la diversidad se había explicitado en las sesiones anteriores, pero continuaba generando malestar. La necesidad de trabajar para aceptar la diversidad como un valor en el equipo y para el proceso era cada vez más imperiosa y aunque en encuentros anteriores se sabía qué debía hacerse en cada uno de los equipos que las personas lideraban para gestionarla mejor, las fórmulas verbalizadas no parecían tomar forma en los encuentros del grupo.

Las respuestas a la pregunta de qué debían hacer para gestionar la diversidad en sus equipos fueron, por ejemplo: “Aceptar la diversidad”, “Abrir la mente a lo que se puede aportar”, “Rebajar el nivel de exigencia (homogeneidad)”, “Preguntarnos y preguntarles, qué aporta cada una de las personas del equipo”, “Desafío: estar atenta al respeto de la diversidad”, “Potenciar otras habilidades a partir de las, los otros (aprendizaje colectivo)” (Notas de contenido, comunicación personal, 20 de noviembre, 2017).

Las dificultades para avanzar en el proceso de cambio organizacional, que ahora se mostraba como algo mucho más complejo, pesaban especialmente sobre algunas personas que comenzaban a sentir que el ejercicio de su liderazgo en el área de su responsabilidad iba a ser una tarea más difícil de llevar a cabo de lo que pensaban en un principio: “Vine con mucha esperanza pero últimamente a nivel práctico me siento que no puedo aplicar.” (RA\_2, nota de contenido, comunicación personal, 23 de marzo, 2018).

Sin embargo, otras personas se mostraban más esperanzadas ante el cambio: “Para mí es un reto cómo gestionarnos en una realidad como esta en donde habrá momentos de mayor conflictividad. Tenemos que ver cómo poder ir hablándolo, contando el *para qué* de las cosas.” (RIPS, nota de contenido, comunicación personal, 5 de julio, 2018).

Estos comentarios aportaron algo muy significativo a la evolución que estaba sufriendo el propio grupo, mostrando el punto de inflexión al que se dirigía inexorablemente, y nos referimos a la consciencia del elemento dinámico del proceso. La propia interlocutora reconoce que este proceso no es un proceso lineal, de cambio inmediato, en donde el diálogo se despliega de manera mágica haciendo que todo lo negativo que sucede en el equipo y entre sus miembros desaparezca de la noche a la mañana. Y esto ocurría porque lo que se estaba entendiendo como diálogo, desde la propia teoría organizacional, no era más que una “promesa” (Phillips, 2011; Stacey, 2001), por otro lado difícil de alcanzar y limitadora de una realidad más rica.

En ese punto de inflexión la práctica mostró la posibilidad de mirar la teoría con otros ojos. Este fue el momento clave en el que algo cambió con respecto a la manera de entender el diálogo, en el que el propio equipo fue consciente de que algo estaba pasando: ¿Y si esto que sucede —tensión, falta de consenso, diversidad que no converge en un punto— también fuese un diálogo?

Entonces, ¿qué era realmente el diálogo? ¿Qué habíamos creído que era el diálogo? ¿Qué vínculo tenía esa idea con el consenso y con el disenso? ¿Y cómo se relacionaba todo esto con un proceso de cambio organizacional?

### **10.7 Bakhtin y Suecia, una puerta de entrada a nuevas y más complejas perspectivas dialógicas. Confrontando a Buber. El valor de la diferencia.**

Hasta el momento del punto de inflexión en el grupo nos apoyábamos en el concepto de diálogo desarrollado en el marco de la Teoría Organizacional liderado por David Bohm (1997) y seguido por autores como Isaacs (1999) o Scharmer (2015), que se había convertido en corriente principal.

Sin embargo, esta corriente teórica contrastaba con la práctica del grupo en la que, ya en la tercera sesión, parecía asomar una posibilidad de que el concepto de diálogo y la necesidad de alcanzar consensos no fuesen de la mano. Había más elementos en las dinámicas relacionales del equipo que tal vez no se estaban teniendo en cuenta. Empezaban a ver que lo distinto podía ser un valor y se preguntaban cómo gestionaban ellos y ellas esa distinta perspectiva: “Nosotros somos distintos. ¿Cómo actuamos con respecto a eso? ¿Intentamos trabajarlo o no?” (Nota de contenido, comunicación personal, 20 de noviembre, 2017). El análisis posterior de este posicionamiento sugiere hacia dónde se encamina el grupo: ¿Qué pasa cuando alguien no está de acuerdo? (Nota de observación, comunicación personal, 20 de noviembre, 2017).

Entonces, ¿esa falta de consenso en un diálogo anula el hecho de que sea un diálogo genuino? Estas preguntas condujeron a reflexionar sobre cómo podían trabajarse los diversos

sentires (*dis-sentire*) en los diálogos. ¿Son las tensiones parte del diálogo? ¿Es el acuerdo o el consenso elemento constitutivamente forzoso del mismo?, Si eso es así ¿dónde queda la diversidad, la discrepancia, las visiones polifónicas de la realidad que se habían vivido en el grupo? ¿Podría estar la respuesta a estas preguntas en el concepto de disenso? ¿Podría este concepto dar sentido a la evolución que estaba sufriendo el grupo? O, como ya apuntamos en apartados anteriores, ¿el problema estaba en no utilizar las herramientas adecuadas para este tipo de proceso de cambio organizacional?

El proceso de acompañamiento al grupo tractor del cambio organizacional en CEAR había llegado a su fin, el punto de inflexión fue también el punto de cierre como consultora, pero no así como investigadora. Las interrogantes surgidas en el proceso necesitaban ser respondidas y la búsqueda de esas respuestas se llevó a cabo en contraste con el grupo de expertos y expertas en el taller de Estocolmo, tal y como se ha descrito en capítulos anteriores.

Ese contraste trae consigo la incorporación de Per Linell (1990, 2007, 2009, 2013) al análisis abriendo la puerta a Bakhtin y a su aportación a la teoría del diálogo, a otra manera de entender el mismo que poco tiene que ver con Buber y su desarrollo posterior realizado por Isaacs (1999) y Scharmer (2015).

Esta nueva manera de entender el diálogo abraza la esencia dialógica que el propio término implica y acomoda mejor la realidad a lo que había ocurrido en el grupo de CEAR. Una realidad que, como todo proceso relacionado con el cambio en las organizaciones, no es lineal, ni ordenado, ni tiene un final claro. Más bien todo lo contrario. Es un proceso, en donde conviven al mismo tiempo tensiones a favor y en contra del mismo, en donde la participación activa, la diversidad de aspectos que tiene una perspectiva, a su vez, se suma a las múltiples perspectivas desde las que se puede observar una organización. En definitiva, la riqueza y el caos de la práctica tenía más sentido en esta manera de entender el diálogo que en la que se ofrecía a través de la teoría organizacional.

A partir de este momento la búsqueda en la literatura científica se centra en perspectivas teóricas que trabajasen sobre esa natural esencia dialéctica del diálogo y el valor del disenso en general. Este nuevo marco teórico, en cierta medida, cobraba todo su sentido en la práctica vivida. Asomaban ahí, las voces críticas que se alzaban por contrarrestar la fuerza del consenso en procesos participativos. Estas voces encajaban también en la manera de justificar la importancia del disenso para sostener la diversidad y crear el cambio con él, desde él, a través de él, dejando de lado los pulsos naturales y limitantes de las voces monológicas del consenso.

Y aquí es cuando entra el enfoque del disenso en el diálogo, porque el diálogo seguía ahí, pero se había activado otra forma de mirarlo, una forma que iba más allá y que enriquecía el enfoque limitado y limitante, sobre-simplificado, que se había aplicado inicialmente a la conceptualización del diálogo y a su manera de entenderlo y desplegarlo en procesos de cambio

organizacional. Aquel era un nuevo enfoque nacido en la Investigación Acción Participativa, en procesos de Innovación Organizacional, y que abogaba por trabajar e incluso facilitar que se explicitasen y mostrasen los distintos sentires (*dis-sentire*) en dichos procesos. Este enfoque permitió posibilidades reflexivas que llevaron a ampliar el concepto inicial de diálogo, un enfoque que recogía mejor la complejidad que está en juego en las interacciones humanas en los contextos organizacionales, y a proponerlo en procesos organizacionales de cambio.

## **11 Capítulo:**

### **Las narrativas autobiográficas como parte del proceso de investigación. Narrativa de CADINOX**

El proceso de acompañamiento al cambio organizacional de CEAR llegó a su fin. Después de algo más de un año de trabajo y trece sesiones, se propuso a la dirección cerrar esa etapa para que el propio equipo continuase avanzando en el cambio por sí mismo. Sin embargo, el proceso de investigación sobre el enfoque del disenso y su papel en el cambio organizacional se acababa de abrir, por lo que era necesario a partir del objeto de estudio planteado tras la experiencia en CEAR y los objetivos de investigación surgidos para responder a dicho objeto de estudio, buscar una organización que hubiese pasado por un proceso de cambio y que ese cambio estuviese consolidado y fuese reconocido como exitoso, es decir, que efectivamente hubiese vivido una evolución hacia el lugar al que se deseaba llegar, que la percepción de cambio fuese buena y común a las personas que trabajan en ella y que en ese proceso el disenso hubiese jugado un papel clave para el éxito del proceso.

En cualquier caso, lo que ya era evidente es que la investigación requería nuevas experiencias y así fue como se llegó a CADINOX, empresa familiar e industrial, que comenzó su proceso de cambio en el año 2005, con un relevo generacional y un proceso de cambio personal, y que más de una década después, podía mirar hacia atrás y compartir su experiencia de cambio.

Para el estudio de caso CADINOX se elaboró una categorización en la que se identificaban qué elementos eran los que conformaban una manera de entender el diálogo desde la perspectiva del disenso. Esos elementos estaban relacionados con el proceso de cambio organizacional, el diálogo y el disenso, y para su exploración, tal y como se ha descrito ya en la parte metodológica de esta tesis, se utilizó el perfil de polaridad para ver cómo entendían las personas el cambio, el diálogo, el disenso y el consenso; se elaboró un guion de entrevistas para indagar en las vivencias que las personas habían tenido en esos procesos de cambio y ver en qué medida el diálogo y la forma de entender el mismo era distinto a lo que se había recogido en CEAR.

La finalidad era examinar las vivencias que las personas habían tenido de un proceso de cambio organizacional que había comenzado hacía unos años y que estaba en avanzado estado de consolidación, y conocer cómo el diálogo y el disenso se habían trabajado y cómo se habían percibido en ese proceso.

## **11.1 Una empresa que ha realizado un cambio organizacional exitoso**

El caso de CEAR mostraba que el diálogo, entendido desde un enfoque del consenso, en donde las diferencias y la diversidad eran percibidas como amenazas al proceso y en el que no se encontraban espacios en la propia organización para poder sostenerlas y avanzar, no era un buen lugar para el proceso de cambio, porque generaba o malestar o parálisis. Al mismo tiempo, también se entendía que los *tempos* de cambio en una organización no se podían forzar ni imponer, debían acomodarse a la situación.

Algo totalmente contrario a lo que había ocurrido en CADINOX, en el que el proceso de cambio llevado a cabo con sus *disentires* era reconocido por quienes lo habían vivido como un cambio exitoso, y no como una incapacidad por parte de las personas implicadas de llegar a acuerdos y alcanzar el “nirvana” del consenso. CADINOX había sido capaz de incorporar el disenso a su proceso. Tocaba ahora analizar cómo se había producido ese proceso, verbalizar, racionalizar, hacer consciente metodológicamente los elementos que habían hecho posible el diálogo desde el enfoque del disenso como motor del cambio organizacional.

En consecuencia, en la investigación se analiza qué elementos del cambio organizacional realizado hacen que se pueda identificar el mismo como un cambio exitoso utilizando el diálogo desde el enfoque del disenso. Para ello se utiliza fundamentalmente la información recogida en los estudios de McKinsey (2006; 2010; 2016; 2019; 2020), en los que se han analizado cientos de casos de procesos de cambio y los elementos que tienen en común todos aquellos que perduran en el tiempo y que se consideran un éxito.

### **11.1.1 CADINOX y su evolución, la demanda de un contexto y la iniciativa del líder tractor**

CADINOX es una empresa de referencia en el campo de la calderería, situada en Gipuzkoa y con una característica particular: es una empresa familiar. Esta particularidad fue la que, en su momento, provocó la necesidad de cambio, un cambio en la sucesión.

Aunque este no es el objeto de esta investigación, sí es importante destacarlo puesto que son los propios protagonistas quienes cuentan y viven ese cambio como un proceso que, efectivamente, se ha logrado y ha generado un impacto en la empresa.

**Figura 10. Proceso evolutivo del cambio en CADINOX**



*Fuente: Elaboración propia*

El relevo generacional en la empresa dio comienzo en el año 2005 pero no es hasta el año 2013 cuando de manera explícita empieza un proceso de cambio, de transformación organizacional. Esta necesidad de cambio se recoge en el interés por crear “una organización participativa, desarrollando una visión compartida y adoptando modelos de gestión que dan todo el protagonismo a las personas y a los equipos sin renunciar a ninguna aspiración económica.” (CADINOX, S.L., 2020). Vemos que el mismo pulso de adecuación a las necesidades del mercado y del contexto se viven tanto en CEAR como en CADINOX aunque ambas organizaciones operen en sectores muy distintos.

Para relatar el propio proceso de cambio se han utilizado las palabras del gerente, el impulsor de la transformación que es quien, siguiendo las publicaciones del cambio citadas de McKinsey, tracciona el cambio exitoso.

La empresa se fundó en 1966 por dos hombres sin relación de parentesco entre ellos, antiguos compañeros de trabajo, y fue creciendo hasta llegar a la década de los noventa cuando algunos de los hijos empiezan a incorporarse a la misma. En el año 2005 se da el relevo generacional, los dos socios se jubilan y, el actual gerente, entra a liderar la organización.

Ahí me doy cuenta, o empiezo a darme cuenta, de que el estilo de dirección y la cultura que teníamos, primero no encajaba con mi manera de ser y dirigir, y segundo, no tenía plena confianza de que pudiese ser todo lo sostenible que quería que fuese. Entonces es a partir de ese momento, de 2005, donde empiezo yo un cambio. (NUEVA GENERACIÓN/ PROPIEDAD/FAMILIA. NG/PF\_12)

El cambio que se ha vivido en CADINOX ha sido lento y comenzó por una “transformación personal”. La cultura, tanto familiar como organizacional, no parecía adecuarse a los tiempos, pero era la cultura que se había conocido siempre, lo que se sabía y se había aprendido. ¿Cómo poder hacer distinto cuando nadie les había enseñado a hacerlo de otro modo y, además, esa realidad funcionaba? Aunque la incertidumbre fuese desconcertante, el primer paso para un cambio de éxito se estaba dando puesto que son los líderes quienes deben identificar las mentalidades limitantes; la necesidad de cambiar la mentalidad es el mayor obstáculo para el éxito de las transformaciones y la clave está en hacer el cambio tanto individual como institucional, al mismo tiempo (Keller y Schaninger, 2019).

Este proceso de cambio de mentalidad fue un duro y largo camino para quien lo lideró, un camino en donde el gerente tuvo que “primero morir y luego renacer” (NG/PF\_12, comunicación personal, 25 de junio, 2020). Morían sus prácticas aprendidas del pasado, integradas en su haber y desplegadas en una inercia que permanecía en el tiempo, arraigadas incluso después de la implantación de nuevas prácticas de gestión (Keller y Schaninger, 2019).

Para poder avanzar en el propósito de cambio debe existir un cambio profundo en la manera de entender el mundo, será ese modo distinto de percibir la realidad organizacional la que permita hacer una relectura de los acontecimientos para abrir posibilidades de que algo diferente suceda. Este cambio profundo de mentalidad se verbalizó en un comienzo por el líder al reconocer que el modelo de gestión y liderazgo de la empresa no tenía sentido en los nuevos tiempos. Esta manera de entender la organización permitiría que las viejas prácticas, que iban a seguir luchando por mantenerse vivas y fieles a sus antiguas mentalidades, pudieran identificarse para ser reformuladas de acuerdo con otra nueva mentalidad. Como hemos afirmado, este proceso requiere tiempo. De hecho, el propio relator reconoce cuánto tardó en hacer el recorrido que hizo antes, si quiera, de dar el primer paso hacia el cambio, un recorrido que duró seis años, hasta 2011, año en que “todo empieza a cristalizar”. (NG/PF\_12, comunicación personal, 25 de junio, 2020)

¿Y cuál era la mentalidad a la que se tenía que hacer frente, que quería dejarse de lado? ¿De qué modo se verbalizaba esa creencia que debía reformularse? (Keller y Schaninger, 2019)

Había como muchos juicios que caracterizaban la cultura y uno de ellos era “aquí no te fíes”, si propone algo es porque detrás viene algo peor. Y es verdad que eso había existido, ese juicio era fundado, pero por todas las partes. (NUEVA GENERACIÓN/PROPIEDAD/FAMILIA. NG/PF\_12)

Este modelo estaba inspirado en la desconfianza, en que alguien siempre podía sacar algo más, según se recoge en la entrevista. Se basaban en modelos clásicos de empresa en donde la jerarquía estaba muy marcada y la propiedad ejercía un poder invisible que se llega a prolongar en el tiempo llegando a asomar en la actualidad. Pero volviendo al momento de cristalización del cambio, ¿cómo se podía empezar a generar espacios en donde todas las partes sintiesen que se contaba con ellas y la confianza ganase terreno? Parecía que el diálo-

go, en este proceso, iba a cobrar más protagonismo del que en un principio se pudiera haber imaginado.

### **11.1.2 La creación de la visión para avanzar con el cambio**

Todo proceso de cambio es, en un inicio, aspiracional y conlleva la narración de la historia que se desea crear (Bucy et al., 2016), una historia compartida y comunicada. En este caso, los elementos para el cambio estaban ahí: los que conectaban con un pasado al que no se quería volver y con un futuro que se quería construir, sabiendo que lo que se traía era “solvencia, solidez de cartera de clientes”, como indicaba el gerente, pero también una necesidad de “transformación cultural” (NG/PF\_12, comunicación personal, 25 de junio, 2020). Con estas ideas claras parecía que en aquel cambio no había vuelta atrás, lo que aumentaba sus posibilidades de éxito, según las investigaciones sobre los procesos de cambio que publica McKinsey (2006; 2016; 2019).

A partir de aquí, la necesidad del cambio estaba creada y la sensación de no poder volver a lo que antes existía, también. El gerente-líder era quien guiaba el proceso y asumía la responsabilidad de afrontar un cambio cultural, con todo lo que eso implicaba para la organización. Comenzaba el cambio con una combinación de habilidades, mentalidades y compromiso para llegar al lugar al que se deseaba llegar sin perder la esencia que les hacía propios (Bucy et al., 2016).

El avance en el cambio se construyó con una visión que, a ojos del propio gerente-líder, era “una visión compartida por parte de todos (...)” y desde la que “(...) luego empezamos a poner orden en el organigrama, a hacer una serie de cambios, en funciones, en mandos, en personas, bueno... todo el proceso de cambio.” (NG/PF\_12, comunicación personal, 25 de junio, 2020).

Fue así como dio comienzo el proceso que tenía un rumbo claro, aunque como el propio gerente-líder reconoce, no supiese lo que se iba a encontrar en el camino ni dónde acabarían, ni siquiera, por dónde irían (NG/PF\_12, comunicación personal, 25 de junio, 2020).

Lo que sí sabía, sin embargo, era que la creación de la visión compartida suponía “plantar la semilla” del “proyecto compartido” y que ese *et participes* debía seguir desplegándose por toda la organización. Por lo tanto, el cambio era cambio cultural y debía ser ejecutado. Y así se avanza cuando se afirma que una transformación, para sostenerse, tiene que traer una nueva cultura de ejecución en toda la organización, siguiendo las pautas de las transformaciones de McKinsey (Bucy et al., 2016).

Crear una visión compartida es “abrir voz a muchas demandas que había y a integrarlas en esa visión” (NG/PF\_12, comunicación personal, 25 de junio, 2020). Este paso da lugar

a más cambios que llevaron, en este caso, a reordenar la estructura para desplegar una nueva cultura:

Los cambios en el organigrama dieron mucho orden, porque había desorden (...). A partir de ahí hubo un montón de cambios: hubo gente que despedimos, o despedí, hubo conflictos, muchos, porque había de todo, las reacciones eran de todo tipo. Pero digamos que empezamos ya, con el germen de ese equipo directivo, a crear esa semilla de confianza y empezar a tomar decisiones basadas en el consenso y empezar a construir. (NUEVA GENERACIÓN/PROPIEDAD/FAMILIA. NG/PF\_12)

Instaurar una nueva cultura y ejecutarla en toda la organización, son elementos claves para un cambio exitoso y los dos los encontramos en este proceso de CADINOX. El propio relator entrevistado, reconocía ese cambio cultural afirmando que, “ha superado mi visión de entonces” (NG/PF\_12, comunicación personal, 25 de junio, 2020). Esa cultura se ha desplegado en la manera de organizar, gestionar y trabajar en la organización:

Los cambios han ocurrido y son los cambios que yo en su día hubiese imaginado. (NUEVA GENERACIÓN/PROPIEDAD/FAMILIA. NG/PF\_12)

### **11.1.3 Un proceso de cambio requiere un buen apoyo, interno y externo y una ejecución**

Un proceso de cambio no está exento de acontecimientos que, lejos de hacerlo ideal, nos muestran su complejidad.

Yo lo recuerdo como un proceso muy complicado, con muchísima tensión (...). Tenía (...) la “mochila familiar” y la responsabilidad sobre los hombros porque la apuesta podía salir mal. (NUEVA GENERACIÓN/PROPIEDAD FAMILIA. NG/PF12)

En ese proceso se necesitaba apoyo para avanzar, apoyo interno por parte del equipo directivo, en este caso, del Comité de Dirección que fueron quienes creyeron, en un principio, en esa apuesta. Y apoyo externo por parte de facilitadores que, como en este caso, “supieron articular todas esas necesidades que había” (NG/PF12, comunicación personal, 25 de junio, 2020).

Al mismo tiempo, había que trabajar la confianza, porque el cambio, como todo proceso, no es lineal; es complejo y tiene momentos irregulares en su trayectoria, en los que se teme volver a lo de antes e incluso se puede volver a lo de antes.

En CADINOX encontrábamos elementos que identificaban ese cambio como proceso exitoso por cómo se había abordado. Se conocía el potencial que existía en la organización y se mostraba una apuesta definitiva para hacer algo distinto que requeriría inversión. Se disponían de recursos internos para desplegar el cambio desde dentro, el seguimiento del cambio se

llevaba a través de equipos que se habían creado para ello, se reforzaba el proceso con apoyo externo y la apuesta del gerente-líder marcaba la vía a seguir. Al mismo tiempo, se trabajaban en aquellas creencias o mentalidades que había que cambiar y que estaban frenando el proceso de cambio.

Además, se era consciente de que aquello era un movimiento sin retorno, que debía ejecutarse en toda la organización y desplegarse generando nuevos patrones comunicativos. El diálogo desde el enfoque del disenso iba a ser el combustible para el motor de la transformación porque había que sostener lo que ahí iba a suceder: resistencias, diferentes visiones, multiplicidad de perspectivas, intereses ...

## **11.2 Avanzando en el análisis del proceso de cambio de CADINOX**

En este momento de la investigación tocaba materializar cómo se había entendido y desplegado el diálogo desde el enfoque del disenso en CADINOX para ser realmente clave en su proceso de cambio organizacional. Por tanto, ¿cuáles eran ahora las cuestiones sobre las había que indagar?:

1. El proceso de cambio y cómo se entendía el mismo en función de cómo se había vivido.
2. La complejidad en el proceso de cambio, entendiendo como complejidad las diversas perspectivas e intereses que entran en juego en la propia vida organizacional y, en consecuencia, en los procesos de cambio que se dan en la misma.
3. La comunicación en el proceso de cambio y el diálogo en el proceso de comunicación e interacción en el cambio.
4. La concepción del diálogo y su relación con el consenso y el disenso.
5. La percepción y gestión de las diferencias en el proceso de cambio.
6. La manera de entender el disenso y su relación con cómo se despliegan los diálogos en el proceso de cambio.

Para ello se utilizaron diversas técnicas de investigación, tal y como se recoge en el apartado de metodología, que permitieron recoger tanto las experiencias vividas por las propias personas protagonistas del proceso de cambio así como conocer también su percepción subjetiva del mismo.

### **11.2.1 El diseño del perfil de polaridad, indagando en el significado escondido del diálogo y el cambio**

Las entrevistas en profundidad iban a proporcionar una información muy valiosa sobre lo que las personas entrevistadas habían vivido en CADINOX en los últimos años, pero si queríamos realmente llegar a comprender qué valor le daba cada una de esas personas al diálogo, entender antes de empezar a narrar su relato, qué significaba un cambio organizacional o

con qué idea vinculaban el disenso, se necesitaba además otra técnica. Una que permitiese rescatar el valor que cada trabajador, trabajadora daba a los conceptos. ¿Qué significaba el cambio para ellos? ¿Qué sentido le daban al diálogo? ¿Cómo relacionaban estos conceptos con la situación vivida y qué representaba para ellos, para ellas?

El diseño del perfil de polaridad (Osgood et al., 1976) fue la técnica seleccionada. Aunque inicialmente sus autores lo idearon como técnica cuantitativa para medir el significado, el valor atribuido a cada campo semántico, su valor cualitativo resultaba igualmente valioso para la investigación. Cronológicamente, se presentó el perfil de polaridad antes de la entrevista para, de este modo, evitar que las y los relatores “contaminasen” ese significado atribuido con su propio relato. A través del análisis de las frases se proponía analizar la percepción que las personas tenían sobre:

- El propio concepto de cambio.
- La posible naturaleza interactiva del propio cambio.
- La complejidad que entraña el cambio y el proceso que se activa.
- La relación del cambio con las voces que en él intervienen para hacer frente a la complejidad y crear un sistema donde haya más perspectivas sobre una misma realidad.
- El vínculo entre el diálogo y el disenso y el consenso.
- El vínculo del consenso y el disenso con el cambio.
- La percepción, negativa o positiva, del disenso.
- La asociación del disenso con el conflicto.

Se planteaba a través del perfil de polaridad el contraste entre una visión del cambio más clásica, de acuerdo con las teorías organizacionales *mainstream*, identificada con una percepción ideal del diálogo vinculada con el consenso en donde el disenso se acerca peligrosamente al conflicto, y otra visión ajustada a las teorías organizacionales posmodernas en donde existe un modo de comprender el cambio no tan lineal, acorde con una visión del diálogo abierta al disenso en la que este no constituye una amenaza hacia el cambio.

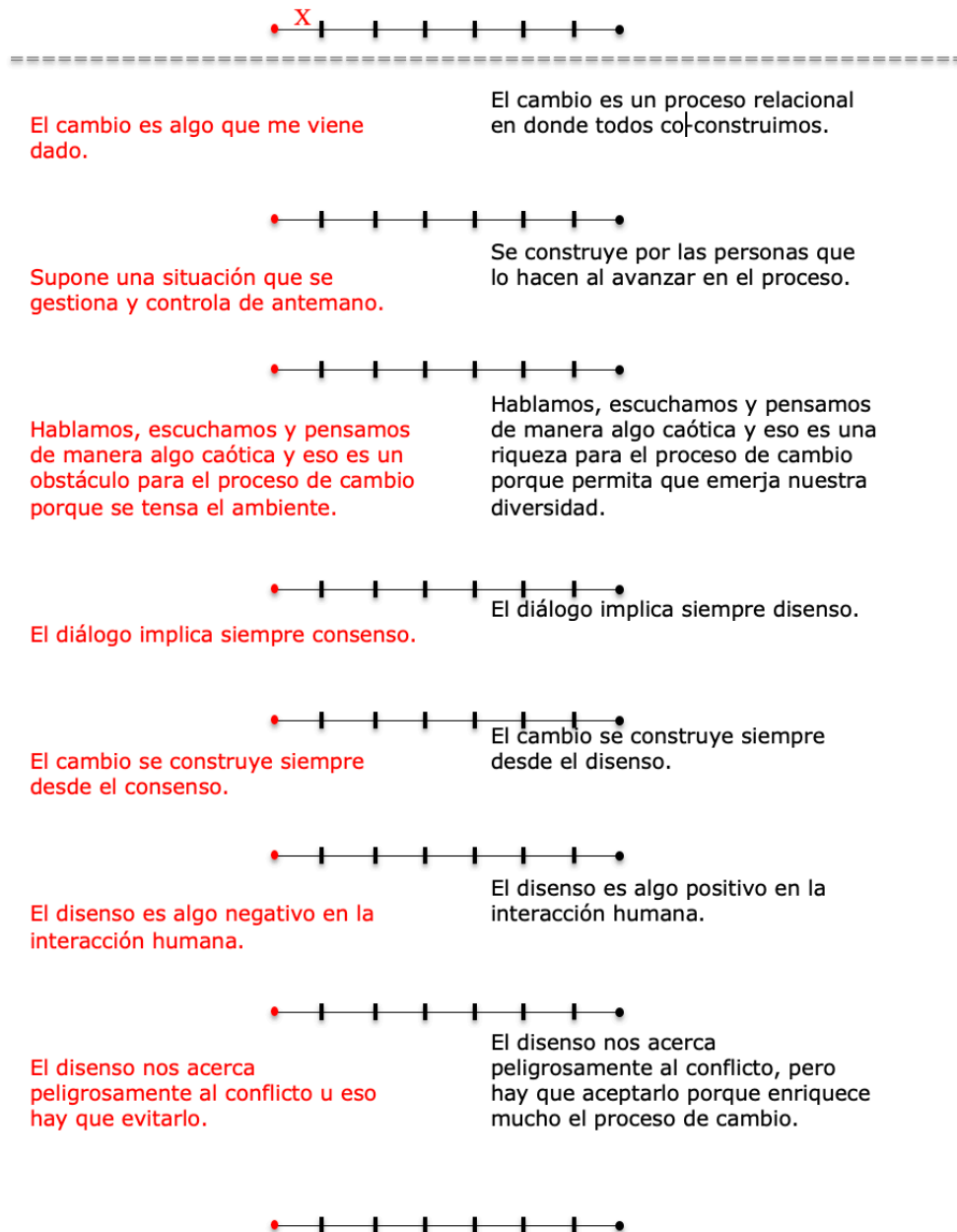
Así se confrontaban dos escenarios (diferencial semántico), el de la izquierda, centrado en una mirada clásica y en un enfoque del diálogo desde el consenso, y el de la derecha, centrada en una mirada más posmoderna y centrada en el enfoque del diálogo desde el disenso. En medio se introduce una escala que es la que ayuda a la persona a posicionarse en el *espacio semántico* (Osgood et al., 1976, p. 33). En esta escala las personas se tenían que situar, colocando una X dentro del espacio, en función del grado de afinidad que sintiesen hacia el enunciado que más se acercase a lo que pensaban. Cada escenario confrontado tenía una escala en medio con siete espacios porque, siguiendo a Osgood, “con siete alternativas hay una tendencia a utilizarlas todas y con igual frecuencia aproximada” (1976, p. 89).

Aunque el perfil de polaridad se suele elaborar con conceptos, en este caso, dada la naturaleza del objeto a analizar, la construcción semántica se desarrolló redactando frases breves que diesen más información sobre fenómenos complejos difíciles de abarcar con una sola palabra (Osgood et al., 1976, p. 81). A continuación puede verse la herramienta utilizada:

### Figura 11. Perfil de polaridad

A continuación, te proponemos una serie de afirmaciones contrapuestas. Coloca una X en el lugar que consideres que más se aproxime a lo que tú piensas.

*Ejemplo: Si pienso que el cambio es algo que me viene impuesto...*



Fuente: Elaboración propia

Las respuestas posicionadas en este espacio semántico constituyeron la primera toma de contacto con la concepción que tenían las personas que iban a ser entrevistadas *a posteriori* sobre el proceso de cambio que habían vivido. La finalidad era recoger la percepción previa que tenían sobre el diálogo en ese proceso de cambio. Esa percepción resultante puede verse en la figura 12 en la que se aprecia cómo los y las informantes mostraban que el cambio es un proceso de construcción colectiva en el que se avanza a través de la interacción de las personas inmersas en el mismo.

Aunque la mayoría de informantes clave consideraban que se habla, escucha y piensa de manera algo caótica, veían en ese modo de hablar, escuchar y pensar una riqueza para el propio proceso de cambio. Algunas personas, las menos, también veían que ese modo de avanzar puede suponer un obstáculo por la tensión que se genera, pero parece que son más quienes percibían la riqueza de la diversidad.

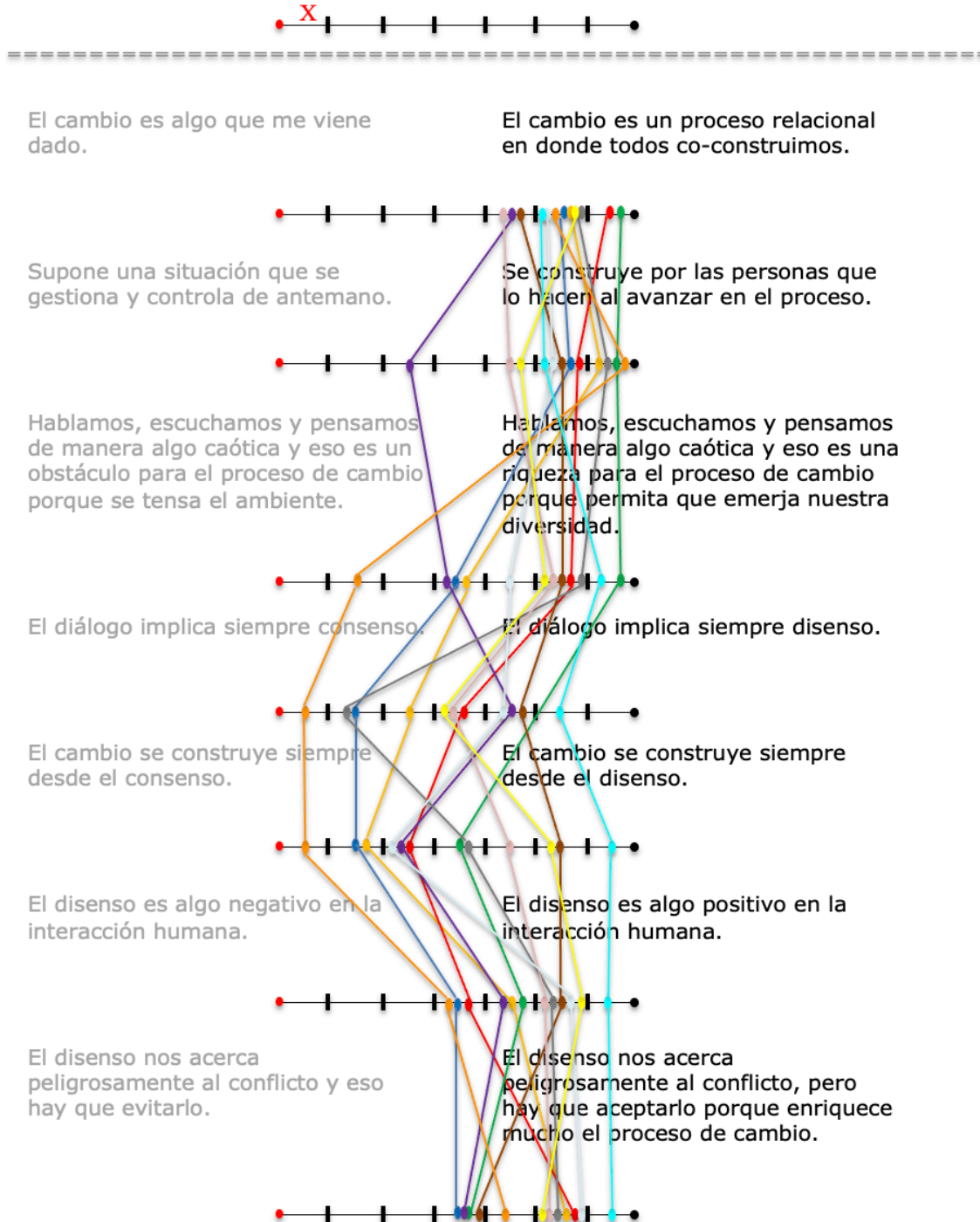
Lo interesante de la figura es que conforme se avanza en las parejas de afirmaciones sobre el diálogo y el disenso, la dispersión de las respuestas iba en aumento. Así, cuando se enfrentaban las ideas de que, por un lado, el diálogo implica siempre consenso, y por otro lado, el diálogo implica siempre disenso, el resultado mostraba respuestas que se aproximaban a uno y otro lado de los pares. Esto muestra que el diálogo tal vez se consideraba tanto consenso como disenso. Esta idea coincide con lo que recogíamos en la aproximación teórica. Curiosamente, al adentrarnos en el vínculo entre la construcción del proceso de cambio desde el consenso o desde el disenso, observamos la misma dispersión que mostraba que, para los y las informantes clave, el cambio se construye tanto desde el consenso como desde el disenso. Ambos son necesarios.

Finalmente, los resultados mostraban que el disenso en ningún caso se consideraba negativo en la interacción humana, teniendo que evitarse. Lo que se mostraba, y se ve en la figura, es que el disenso lo veían necesario y que debía aceptarse, aunque les acercase al conflicto, en pro del enriquecimiento del proceso de cambio.

## Figura 12. Resultados del Perfil de Polaridad

A continuación, te proponemos una serie de afirmaciones contrapuestas. Coloca una X en el lugar que consideres que más se aproxima a lo que tú piensas.

*Ejemplo: Si pienso que el cambio es algo que me viene impuesto...*



Fuente: Elaboración propia

### 11.2.2 El proceso de categorización: las entrevistas en profundidad

Una vez recogida la percepción previa que las personas implicadas en el proceso de cambio organizacional en CADINOX tenían sobre dicho cambio, así como sobre lo que entendían por diálogo, disenso y consenso, había que investigar sobre el cambio organizacional, pero como proceso. ¿Por qué como proceso? Porque era ahí donde se podía trasladar la complejidad del mismo a través de la relación de las personas con el contexto, con el deseo de cambio, con el hecho de que el cambio no es el resultado de una aplicación de un solo enfoque teórico sino una experiencia algo más compleja que una realidad sobre la que actuar, modificar y fijar. Y para ello, había una serie de preguntas de investigación a las que buscar respuesta que guiarían las entrevistas.

Los elementos sobre los que era necesario indagar eran:

1. El cambio organizacional como proceso.
2. La creación de la visión del cambio.
3. Las personas inmersas en el cambio organizacional y su manera de responder y ante el mismo y de vivirlo.
4. La comunicación en el proceso de cambio organizacional.
5. El disenso, entendido como distinto sentir (*dis-sentire*) en el proceso de cambio.
6. El diálogo, la idea preconcebida que existe sobre el concepto y su identificación en la organización.

Relacionados con cada uno de estos elementos había una serie de componentes sobre los que había que centrarse, en concreto:

1. Relacionado con el **cambio como proceso** había que conocer cuánta información tenía cada informante clave sobre el proceso de cambio para saber si la persona podría considerarse como cualificada con respecto al propósito que perseguía en la investigación. De este modo se podía obtener información cualificada sobre cómo había vivido la persona el proceso de cambio y se podría obtener distintas perspectivas detalladas de cada una de esas vivencias.
2. Vinculado con la **creación de la visión del cambio**, había que obtener información sobre si en el relato de la visión había cabida para acomodar historias positivas y negativas a la hora de construir el relato del cambio. De este modo se podía ver cómo se fueron construyendo los relatos del cambio.
3. Respecto a **recoger la vivencia de las personas en el proceso de cambio**, había que incorporar la emocionalidad emergente en los procesos de cambio para analizar en qué medida un proceso de cambio implica múltiples reacciones, muy dispares, por parte de los sujetos que están inmersos en el mismo. ¿En qué medida esta respuesta inicial al cambio podría relacionarse con la visión del diálogo desde una perspectiva del disenso?

4. En relación a la **comunicación** había que conocer cómo había sido esa comunicación y de qué modo había impactado, según las personas, en el propio proceso de cambio y en la consideración del mismo.
5. En lo que al **disenso** se refería había que definir las fronteras terminológicas para no caer en el campo semántico del “conflicto” y su “gestión”, sino ahondar en el diálogo, en las tensiones inherentes al mismo, las paradojas y sus posibilidades. El traer el disenso al análisis tenía un propósito, conocer cómo se percibían esos distintos pensamientos ante el cambio y conocer el impacto que tenían en la persona entrevistada en cuestión.
6. Y finalmente en lo relativo al **diálogo** había que ver si la idea sobre el mismo había cambiado a lo largo del proceso, qué elementos positivos se le atribuían al diálogo en el proceso y si el disenso era uno de esos elementos.

En la siguiente tabla se muestra el proceso de análisis realizado en el que se incorporan los elementos a considerar en las entrevistas, las hipótesis de investigación que emergían, las preguntas de investigación con las que se relacionaban y, finalmente, las preguntas de las entrevistas que podían proponerse.

**Tabla 10. Proceso de categorización para la construcción del guión de entrevistas en profundidad**

QUÉ	HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTAS DE ENTREVISTA
El cambio organizacional como proceso	El proceso de cambio organizacional es un proceso complejo. El cambio refleja la complejidad de la situación y sus dinámicas (pg. 20 Jabrí)	¿Por qué se ha desarrollado el proceso del cambio organizacional en CADINOX?	¿Podrías hablarme sobre el proceso de cambio que estáis viviendo en CADINOX? ¿Podrías describir cómo empezó, qué lo provocó?
	En este caso la relación del contexto y las personas líderes con el Cambio Organizacional propuesto ha sido determinante.	¿Qué elementos hacían necesarios ese cambio?	¿Qué recuerdas como súper importante en esos comienzos? ¿Qué destacarías de ese principio?
	Conocer el detalle del Cambio Organizacional nos muestra que distintos enfoques del mismo se relacionan en ese proceso de cambio. Puede que el proceso no encaje en un solo Enfoque Teórico del Cambio Organizacional.	¿Cómo comenzó el proceso de cambio y en qué momento se encuentra ahora con respecto del proceso de cambio total? Identificaremos su manera de identificar las fases.	¿Con respecto a tu trabajo, el centro en el que estás, en qué momento os encontráis dentro del proceso de cambio? ¿A qué distancia del comienzo y a qué distancia del final? ¿Qué fases consideras que habéis superado, en cuál estáis y cuál os queda por delante?
La creación de la visión	La construcción de la visión es un momento inicial en el que se atisba el cambio y por lo tanto conecta con el presente a cambiar; las fuerzas a favor y en contra del cambio emergerán, las dudas, los recursos, la capacidad para afrontarlo...	¿Quién y de qué manera se ha trabajado la visión en el proceso de cambio? ¿Se ha dado el relato completo de qué y cómo cambiar o se ha construido el cómo cambiar sabiendo que se tenía que lograr un pulso de cambio necesario para echar a andar?	¿Qué futuro ideal se proyectaba en ese comienzo? ¿Os imaginabais cómo iba a ser ese “destino” ideal?
	En la medida en que esa visión del cambio (o la necesidad del mismo) sea co-construida, tendrá más posibilidades de permanecer.	¿Cómo se ha gestionado la diversidad de miradas, perspectivas en la construcción de la visión del cambio, de la necesidad del cambio?	¿Tenías detalles del “cuadro” o solo el “esbozo”?
	Jabré (2006, p.18): en la construcción de las historias no solo deben aparecer las historias positivas sino también las negativas puesto que estas -en tanto que son negativas- permiten a las personas quedarse más cerca de la realidad y de sus necesidades. En la medida en que las historias del espacio liminal también se recojan, las personas que las han vivido sentirán que no se les excluye del proceso de cambio en el que van a entrar (puesto que sus historias no tan positivas o incluso negativas, también están ahí, en el relato).	¿Qué historias se han incluido en el relato de la necesidad de cambio? ¿Las positivas o las negativas? ¿En qué medida se ha generado un relato monológico según Bajtín?	¿El relato del cambio que se iba a hacer y de cómo iba a ser recogía historias positivas o también había cabida para experiencias previas no tan positivas de cambios anteriores?
	La comunicación es importante, pero para construir el cambio debe ser <b>relacional</b> (no unidireccional)	¿En qué medida el diálogo se ha trabajado en la construcción de la visión del cambio? ¿Cómo se ha construido, si ha sido así, a través del diálogo?	¿Quién/es tomaron parte en esa construcción de la visión? ¿Lo recuerdas? ¿Os reunías para hablar de ello? ¿Os informaban o hablabais también sobre ello?

QUÉ	HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTAS DE ENTREVISTA
Las personas inmersas en el Cambio Organizacional	No todas las personas responden igual ante el cambio y esta respuesta inicial tal vez incida en la relación posterior de esa misma persona con el proceso.	¿En qué medida la actitud inicial de la persona hacia el cambio determina su relación posterior con el mismo?	¿Cómo viviste tú ese proceso de cambio? ¿Cómo lo estás viviendo ahora? ¿Ha cambiado algo? ¿Por qué (sí o no)?
	La manera en cómo se han tratado episodios en el proceso de cambio puede determinar el éxito o el fracaso del mismo en un contexto.	Recoger el detalle de momentos clave (por su complejidad, dificultad, emotividad... lo que sea que constituya el factor detonante) para ahondar en elementos que puedan resultar interesantes.	¿Recuerdas algún momento especial para ti en el proceso de cambio vivido hasta ahora? Especial por lo que sea... pero que te llamase a ti la atención o te afectase a ti especialmente.
	La implicación de las personas en el proceso de cambio hace que sea más sencillo.	¿En qué medida considera que se ha implicado y se implica a las personas en el proceso de cambio?	¿Consideras que se ha contado con las personas en la construcción del cambio? ¿Crees que ha quedado alguien/es fuera?
La comunicación en los procesos de Cambio Organizacional	En el proceso complejo de Cambio Organizacional la <b>comunicación</b> es un elemento clave de éxito.	¿Cómo ha sido la comunicación a lo largo del proceso de Cambio Organizacional?	¿Podrías contarme cómo ha sido la <u>comunicación</u> en todo este proceso de cambio, desde el comienzo hasta ahora? ¿Podrías dibujarla?
	La <b>cultura de comunicación</b> puede influir mucho en un proceso de cambio.	¿Cómo era antes? ¿Se comunicaban las cosas? ¿De qué modo?	¿Era igual antes o ha cambiado la manera de comunicarnos? ¿En qué ha cambiado? ¿Consideras ese ajuste o no en la manera de comunicar la organización algo útil o debería ajustarse?
	La comunicación en el cambio no supone dar un camino por el que hay que transitar al destino sino hablar de cómo se puede llegar a ese destino. Las conversaciones honestas, abiertas y regulares generan un espacio de confianza que permite a las personas sentirse parte del proceso de cambio.	Conocer el detalle de la comunicación	¿Qué cosas se os comunican en el proceso de cambio? ¿Habéis sabido en todo momento dónde estabais (o estáis) y qué tenéis que hacer?
	Esta manera de comunicar abierta, honesta y sin una manera de caminar pre-determinada tal vez pueda generar el efecto contrario si la cultura de la organización no ha sido esa anteriormente.	Conocer los efectos del tipo de comunicación	¿Siempre habéis funcionado así?
El relato	La creación de un relato en el proceso de cambio es fundamental en los comienzos.	¿Se creó ese relato? ¿Cuál fue?	Todos los procesos de cambio tienen un relato, una historia. ¿Cuál era el vuestro? Si el comienzo tuvieses que contarlo ¿podrías hacerlo como si fuese un cuento?
			¿Ese relato es el que sabías al principio o lo has ido creando después? ¿Ha cambiado con el tiempo? ¿En qué?
El disenso	La creación de un relato común ayuda a trabajar las resistencias.	¿Emergieron resistencias en el proceso?	¿Recuerdas posibles resistencias o tensiones que se vivieron en esos momentos, cuando se empezó a hablar del Cambio que había que hacer? ¿Qué paso?
	El valor del disenso en la cultura organizacional es negativo	¿Cómo se vivían?	¿Crees que esas resistencias han sido positivas para este proceso?
Tensión entre inclusión-exclusión	Las voces disonantes, el disenso, debe tenerse en cuenta, trabajarse y escucharse en los procesos de cambio.	¿Cómo se ha trabajado la tensión "exclusión-inclusión" en el proceso de cambio?	¿Recuerdas qué ha pasado con las personas que no han visto claro el proceso de cambio?
	El disenso en el proceso de cambio es positivo.		Supongo que no todo el mundo ha visto o vivido el cambio de la misma manera: habrá quien lo ha entendido perfectamente y lo veía necesario, quien no, quien no veía claro si se tenía que hacer del modo en que se ha planteado, a quien le ha generado quebraderos de cabeza después... ¿Podrías hablarme un poco más de esta diversidad de opiniones o perspectivas a lo largo del proceso hasta hoy?
			¿Recuerdas alguna anécdota que te haya llamado especialmente la atención en este tema? ¿Por qué te llamó la atención? ¿Cómo reaccionaste tú ante eso?
			Piensa en un tema que te guste y utilízalo como metáfora para dibujar el <u>proceso de cambio</u> . Por ejemplo, si te gusta el ciclismo podrías dibujar el proceso de cambio como un perfil de carrera ciclista ¿cómo lo dibujarías o describirías? ¿Cuesta arriba, muchos giros, puertos duros, etapas tranquilas...?

QUÉ	HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTAS DE ENTREVISTA
El diálogo	El diálogo es un elemento clave en los procesos de construcción del cambio.	¿Qué cultura del diálogo existe?	¿Podrías contarme qué cultura de diálogo crees que tenéis en CADINOX? ¿Sois de generar muchos espacios de diálogo? ¿Y cómo son esos diálogos, esas conversaciones?
	Existe una manera de entender el diálogo que tiene que ver más con la construcción del consenso que con la gestión de la diversidad.	¿Qué cultura del diálogo existe antes del proceso de cambio?	¿El proceso de cambio que estáis viviendo ha cambiado esta cultura en algún sentido? ¿Ha sido así siempre o ha cambiado con este proceso?
	Ayuda a dar y crear sentido al cambio	¿Realmente el diálogo contribuye a facilitar el proceso de cambio?	¿En qué medida crees que esos diálogos han contribuido al proceso de cambio? Por ejemplo, han podido ser para aclarar cosas, para hablar todas las personas "el mismo idioma", han sido espacios de desahogo? ¿Han sido como estar en una "jaula de grillos"? ¿Han podido servir para ampliar las perspectivas? ¿Para incluir en el proceso a personas que no solían estar en los foros o reuniones de la organización?
	El concepto que la propia persona tiene del diálogo determina su manera de estar en los diálogos.	¿Qué es el diálogo para ti?	¿Y tú qué entiendes que es el diálogo? ¿Qué esperas que suceda cuando se dice que va a existir un diálogo?
	El consenso y el disenso están en lucha permanente en el proceso de Cambio Organizacional.	¿Qué elementos del diálogo son los que lo hacen o no posible?	¿Qué "ingredientes" de esos diálogos consideras que han sido claves para que eso que dices haya sucedido?

*Fuente: Elaboración propia*

A través de estas entrevistas en profundidad a informantes clave de la organización se abordaría la aplicación del enfoque del disenso al diálogo que había hecho la organización en su proceso de cambio, y si esta perspectiva ayudó a la organización a estar más preparada y que fuese, no solo más receptiva, sino que promoviese que las diversas reacciones y consideraciones hacia el cambio emergiesen y enriqueciesen el propio proceso.

El guion de las entrevistas en profundidad finalmente quedó estructurado de la siguiente manera:

Figura 13. Plantilla de entrevista en profundidad para CADINOX

---

# Proceso Cambio Organizacional CADINOX

## Guía de entrevista

---

Entrevistado: CADINOX

Código entrevista:

Fecha: AAAA/MM/DD

---

Autora: Maider Gorostidi

---

### Introducción (5' >> 5')

Buenos días/tardes. Mi nombre es Maider y quiero agradecerte que asistas a esta reunión. Estoy haciendo una tesis sobre **el valor del diálogo y el disenso en los procesos de cambio organizacional**. Me interesa mucho el cambio que estáis haciendo en Arizmendi y por esta razón me gustaría **conocer en qué medida, el diálogo o el disenso, se han trabajado o se trabajan y cómo se perciben en este proceso**. El objetivo de la entrevista es conocer tu perspectiva, tu forma de ver, sentir y actuar en el proceso de cambio que habéis desarrollado y seguís desarrollando en CADINOX, teniendo en cuenta que el objeto de análisis es el diálogo y el disenso.

Nos interesa tu opinión sobre este tema porque eres una persona relevante en el ecosistema del proceso.

*Explicación de la dinámica:*

- *Grabación de la reunión.*
- *Carácter no comercial de la reunión.*
- *Uso de la información para fines exclusivos de la investigación.*
- *Objetividad del análisis.*
- *Duración máxima de 1h y 30 minutos.*
- *Firma documento confidencialidad*

*Breve presentación del entrevistado:*

Nombre:

Puesto actual:

Centro en el que trabaja:

## **Warm|up** (5' >> 10')

Para comenzar, me gustaría preguntarte ¿en qué departamento/área trabajas? ¿Este departamento cómo y dónde se sitúa con respecto al proceso de cambio que de CADINOX?

*Permitir expresión en espontáneo y explorar.*

- *Cualificar al entrevistado.*
- *Conocer cuánta información posee del proceso global.*

## **La creación de la Visión del Cambio** (10' >> 15')

En la construcción de las historias para el cambio se suelen mencionar historias positivas pero las negativas no siempre aparecen (momentos previos difíciles, momentos de superación...).

¿El relato del cambio que se iba a hacer en CADINOX, y de cómo iba a ser, se recogieron historias positivas o también hubo cabida para experiencias previas no tan positivas de cambios anteriores?

*Permitir expresión en espontáneo y explorar.*

- *Información sobre cómo se construyen los relatos del cambio.*

## **La vivencia de la persona en el Proceso de Cambio** (10' >> 15')

A partir del momento en el que supiste que ibais a cambiar, ¿qué sentimientos y emociones te surgían? ¿Cómo lo estás viviendo ahora? ¿Qué cosas han ido cambiando a lo largo de ese proceso? ¿Por qué crees que (si o no) han cambiado?

*Permitir expresión en espontáneo y explorar.*

- *Emocionalidad emergente en los procesos de cambio.*

## La Comunicación en el Proceso de Cambio

(10' >> 15')

¿Podrías contarme cómo ha sido la comunicación de la organización en todo este proceso de cambio, desde el comienzo hasta ahora? ¿Podrías **dibujarla**?

*Facilitar folios y pinturas o bolígrafos.*

*Permitir expresión en espontáneo y explorar.*

- *Percepción sin excesiva racionalización de la comunicación.*

## El disenso (10' >> 15')

En todo proceso de cambio siempre hay resistencias, dificultades, tensiones... ¿cómo las has vivido tú?

*Permitir expresión en espontáneo y explorar.*

- *La percepción de las tensiones.*

¿Cómo crees tú que se deben llevar esas situaciones?

*Permitir expresión en espontáneo y explorar.*

- *Percepción del disenso de la persona entrevistada.*

## El proceso en general (15' >> 20')

Ahora vamos a cambiar un poco: **vamos a hablar de tus aficiones**

¿Tienes alguna afición? ¿Algo que te gusta mucho?

¿Podrías utilizarlo como metáfora para **dibujar** el proceso de cambio?

Ej.: ciclismo y proceso de cambio como perfil de una etapa de carrera en donde hay distancias largas en llano, o puertos con desnivel... situaciones que requieren resistencia física o fortaleza para apretar en una subida.

*Facilitar folios y pinturas o bolígrafos.*

*Permitir expresión en espontáneo y explorar.*

- *Referencias más libres (menos racionales) sobre el proceso mientras lo dibuja.*

¿Dónde ubicarías las resistencias, tensiones, dificultades –los peores momentos– del proceso de cambio en este dibujo?

## **El diálogo en general y en el proceso (15' >> 20')**

¿Qué esperas que suceda cuando se dice que va a haber un diálogo?

*Permitir expresión en espontáneo y explorar.*

- *Idea preconcebida del diálogo.*

¿Qué podrías ver de positivo a esos diálogos? ¿Cómo se han trabajado en CADINOX?

*Permitir expresión en espontáneo y explorar.*

- *Drivers y stoppers/del diálogo en el proceso de cambio.*

**Agradecer y fin.**

*Fuente: Elaboración propia*

## 12 Capítulo: Análisis de resultados y discusión

El caso de CEAR había mostrado que entender el diálogo como una búsqueda de consenso podía llevar a las personas a esconder la existencia del disenso como parte importante del propio proceso de cambio. Ignorar la variable disenso parecía restar recursos a las personas a la hora de desarrollar estrategias para gestionarlo y los podía llevar a un estado de frustración al ser conscientes de que el consenso no se estaba alcanzando.

El análisis y contraste de estos resultados con la literatura científica indicó que efectivamente existían otras maneras de entender el diálogo y de desplegarlo en procesos de cambio. Estas corrientes teóricas no desarrollaban el disenso pero sí reconocían la *polifonía* como elemento importante en los procesos de cambio (Jabri, 2017). También se hallaban modos de entender el disenso, no como *algo a evitar*, sino como *algo inevitable* en la propia vida organizacional, en concreto, en procesos de innovación (Kristiansen y Bloch-Poulsen, 2010). En definitiva, esta primera aproximación al objetivo general de la investigación, mostrar en qué medida el diálogo, desde el enfoque del disenso, es elemento clave en un proceso de cambio organizacional, permitió abordar el siguiente análisis de caso con una perspectiva y metodología más adecuada para el logro de los objetivos planteados en la tesis.

Los resultados del análisis de la información obtenida en CADINOX desde esa nueva perspectiva mostraron una cantidad de categorías nuevas y de relaciones entre ellas que no habían emergido en el caso anterior. Del análisis de la información de las doce entrevistas en profundidad realizadas en CADINOX emergieron, tras el proceso de categorización, 42 códigos de análisis.

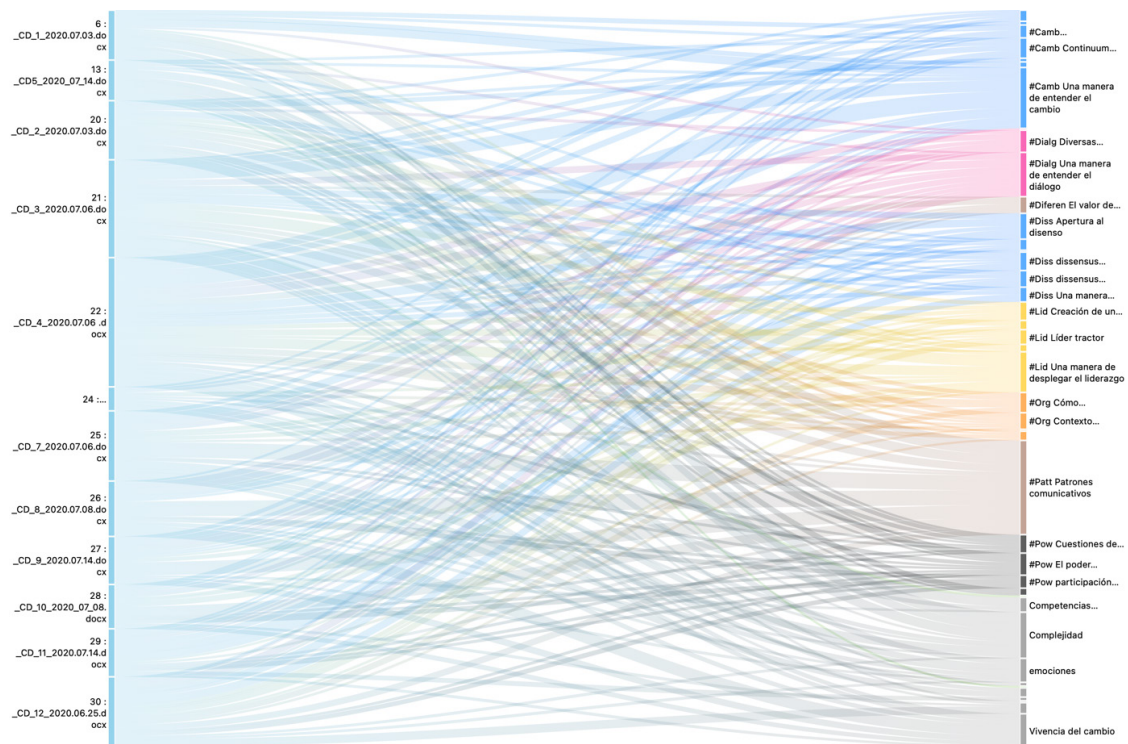
**Tabla 11. Códigos identificados en el análisis de datos de CADINOX**

Códigos identificados	
Cambio a través del diálogo	Una manera de desplegar el liderazgo
Cambio éxito	Cómo entender la organización
Comunicación en proceso de cambio	Contexto cambio continuo
Continuum en la vida organizacional	Falta de previsibilidad y emergencia
Control y cambio	Tensiones entre intereses
Polyphonic process	Patrones comunicativos
Una manera de entender el cambio	Cuestiones de poder
Diálogo, palabra de moda	El poder como elemento básico de la práctica social
Diversas maneras de entender el diálogo	Participación vs. involvement
Una manera de entender el diálogo	Una concepción del poder
El valor de la diferencia como motor de cambio	Accommodation of otherness
Apertura al disenso	Competencias dialógicas-sensibilidad
Disenso motor de cambio	Complejidad
Dissensus approach	Emociones
Dissensus organizing	Mandos intermedios
Dissensus sensibility	Multi-voiced dialogues
Una manera de entender el disenso	Relato del cambio
Creación de un espacio de confianza	Sensemaking
Dar voz	Sensibility for Emergence
Líder tractor	Una manera de entender el consenso
Propósito mayor	Vivencia del cambio

*Fuente: Elaboración propia*

En un análisis posterior se procedió a agrupar los códigos puesto que algunos se podían subsumir en otros, creando así una categoría que los identificase y jerarquizase. Fruto de esa agrupación se fueron viendo qué dimensiones eran las más importantes y nos ayudaban a alcanzar los objetivos de la investigación.

**Figura 14. Análisis de las agrupaciones de los códigos y cruce con las entrevistas realizadas (diagrama de Sankey)**



Fuente. Atlas.ti

Conforme se avanzaba en la lectura y en la codificación de las entrevistas, la agrupación de los códigos iba avanzando hasta mostrar, de forma clara, los siguientes elementos como dimensiones que agrupaban esa codificación inicial:

- Cambio
- Diálogo
- Disenso
- Liderazgo
- Organización
- Poder

Estas seis dimensiones son las que guiaron el análisis de los resultados y ayudó a vislumbrar que la manera de entender, no solo el diálogo y el disenso, sino también el cambio, el liderazgo, el poder y la propia organización, podía favorecer o limitar el avance de un proceso de cambio en la misma (Figuras 65 a 70 del Anexo 2).

## 12.1 Una mirada integral a la realidad organizacional más allá de los conceptos

Del análisis de contenido de las entrevistas en profundidad de CADINOX se observa que existe una **manera de entender la organización** que choca con la visión tradicional que era la imperante en la organización antes del proceso de cambio. Sin embargo, esa manera de entender la organización no era compartida por el gerente-líder que entendía que había que: “Abrir voz a muchas demandas que había e integrarlas en la nueva visión” (NG/PF12, comunicación personal, 25 de junio, 2020), y que debía ser él el elemento tractor para avanzar hacia esa nueva visión.

También se observa que, en ese proceso, existe además una **manera de desplegar el liderazgo** que destaca la necesidad de contar con todas las personas en el proceso de cambio, generando un espacio de confianza y abriendo a la participación a aquellas voces que históricamente no habían sido incluidas en procesos estratégicos de cambio.

Luego vimos (...) que quería [se refiere al gerente] conseguir diferentes opiniones, poner en la mesa todo tipo de opiniones y tener la mejor opción para elegir, lo que fuera bueno para todos. Pues eso, al final fuimos creyéndonoslo. (ANTERIORA CRISTALIZACIÓN/ OPERARIO. ACC/OP\_9)

Abrirse a lo diferente requiere, por una parte, dar voz a quienes históricamente han estado silenciados y no han sido partícipes en procesos clave de desarrollo de la organización, y, por otra parte, posibilitar espacios para que las personas muestren sus perspectivas con respecto al proceso de cambio que se desea realizar. El primer requisito, dar voz a quienes históricamente han estado silenciados en determinados espacios de decisión, supone admitir que, en la organización **existen cuestiones de poder** que no se pueden obviar. Incluir a actores excluidos es dar voz a personas, hacer que se sientan legitimadas para hablar. Abrir espacios para el diálogo significa generar dinámicas, actividades para que esos diálogos se den y, al mismo tiempo, dotar a las personas de competencias para trabajar ese diálogo. Esta **manera de entender el cambio** lleva a ver el poder de modo diferente, como un aspecto del acto relacional humano (Stacey, 2015, p. 161) que no se puede obviar cuando hablamos de diálogo.

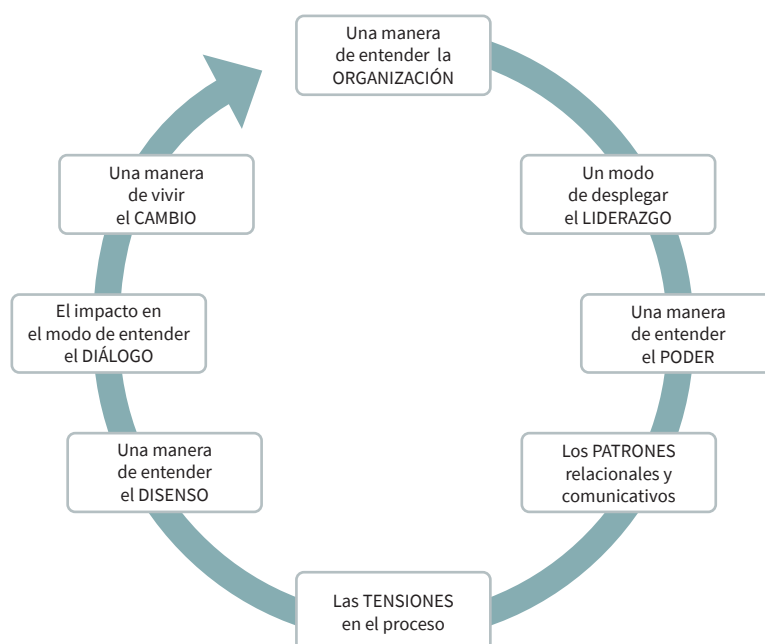
La invitación en el comienzo del proceso de cambio era una **invitación a la diversidad**. En consecuencia, ese diálogo debía integrar aspectos diversos y múltiples perspectivas que acompañasen el proceso de cambio. De alguna manera, esto supone la aceptación de la diversidad y de las tensiones propias de la misma como cuestión clave del propio proceso de cambio.

Ese modo de vivir el diálogo, integrando las perspectivas diversas, buscando el consenso desde la diversidad y la diferencia (consenso como proceso o como producto), lleva a una **apertura al disenso**. El disenso se ve como algo natural, parte del proceso de cambio, y no como algo a evitar.

En consecuencia, esto conlleva también a una manera diferente de entender el cambio, y esta manera no obvia que existen dinámicas de poder y patrones de relación y comunicación que deben ajustarse. Como se ha dicho en apartados anteriores, el poder es un elemento clave que incide en el contexto organizacional y que genera modos de relacionarse muy estandarizados entre las personas. Esto hace que **el proceso de cambio sea complejo** y que gestionarlo pase por ajustar esos patrones relacionales y comunicativos. Asimismo, conforme se avanza en el propio proceso, los actores entrevistados reconocen que aumentan la conciencia de que el proceso de cambio deja de ser lineal y orientado a un objetivo deseado para pasar a ser una constante en la vida organizacional.

Este ha sido el orden en el que han ido materializando los elementos en el proceso de CADINOX.

**Figura 15. Diseño del ciclo vivido en CADINOX. Resultado de las entrevistas**



Fuente: Elaboración propia

Antes de profundizar en el detalle de los resultados del proceso de CADINOX, y en contraste con lo que sucedía en CEAR vamos vislumbrando lo ya señalado en una de las hipótesis exploratorias sobre el enfoque del disenso, que dicho enfoque aplicado al diálogo permite avanzar en el proceso de cambio organizacional y sostenerlo de manera más efectiva en contextos complejos. En CEAR, la diversidad, el distinto sentir (*dis-sentire*) se percibía como algo a “arreglar”. En ese ideal del diálogo, las tensiones propias de un proceso de cambio parecían no tener lugar. En CADINOX se buscaba la diversidad como modo de afrontar el cambio y se facilitaban espacios y métodos para que esa diversidad emergiese.

## 12.2 Una manera de entender la organización

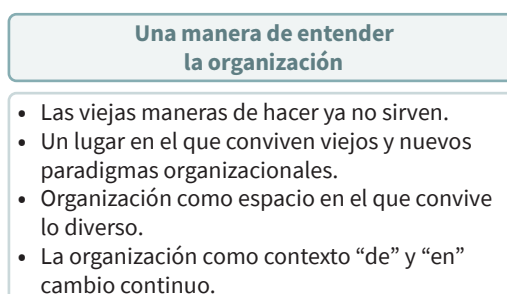
La organización es una construcción social (Stacey, 2015, p. 152) que vive en una realidad y un contexto cambiante. El contexto cambiante afecta a la organización, a su actividad y al modo en que debe organizarse para avanzar. Existe una necesidad de adaptación y ajuste permanente a las necesidades de un entorno cambiante y esto se ve en el estudio de caso de las dos organizaciones. En el caso de CEAR, las circunstancias por las que ese cambio se da no se pueden prever porque es una crisis (de los refugiados) la que provoca o acelera esa necesidad de cambio. En el caso de CADINOX, es una crisis (personal) fruto del relevo generacional la que llama al cambio.

En este último caso se ve con claridad que la organización de hoy no tiene la misma coherencia interna y estabilidad que tenía en el pasado (Kristiansen y Bloch-Poulsen, 2014, p. 205). La organización se ve como algo cambiante, un espacio en donde el disenso y los conflictos se acomodan (Kristiansen y Bloch-Poulsen, 2014, p. 205) y los modos de relacionarse también deben acomodarse a esta manera de vivir la organización.

Como decíamos, este contexto cambiante e imprevisible hace que la organización sea vista, no ya como una estructura ordenada, estable y bien integrada (Kristiansen y Bloch-Poulsen, 2014, p. 205) sino como una construcción social en donde las tensiones y los conflictos son inmanentes a ella (Bager, 2014, p. 175). Entender también la organización de un modo tan dinámico, más relacionado con el verbo que con el sustantivo (*organizing vs. organization*) (Weick et al., 2005, p. 417), ayuda a verlas y gestionarlas como patrones continuos de relación (Stacey, 2015) en donde el cambio se va haciendo conforme van ajustándose esos patrones relacionales y comunicativos.

Esta manera de entender la organización la podemos ver en las respuestas recogidas a las personas entrevistadas. En sus relatos observamos los puntos que aparecen en la siguiente figura:

**Figura 16. Una manera de entender la organización**



*Fuente: Elaboración propia*

### 12.2.1 Las viejas maneras de hacer ya no sirven

El proceso de cambio de CADINOX muestra que el cambio se traducía en una actualización de las *maneras de hacer* en la propia organización. La visión de la organización como una estructura jerárquica en la que *los de arriba* ordenan y definen y *los de abajo* obedecen y ejecutan, parecía que se había dejado de lado.

El relato era que venía un cambio, que yo lo confirmo, donde la teoría de mando directo “yo defino tú haces”, se veía que iba a cambiar; y hoy en día ese paradigma creo que funciona poquito o muy poquito. (ANTERIOR A CRISTALIZACIÓN/DIRECCIÓN. ACC/D\_3)

Este cuestionamiento de lo que es una organización nace de su propio gerente-líder en el momento en que es consciente de que los tiempos han cambiado y que el modo de entender lo que es una organización y cómo se gestiona tal vez no era sostenible. Además, ese modo tradicional de liderar “no encajaba con su manera de ser” (NG/PF\_12).

En el 2005 se da el relevo generacional (...). Entonces yo estaba como adjunto a gerencia y en el 2005 asumo la gerencia. Y ahí me doy cuenta, o empiezo a darme cuenta de que el estilo de dirección y la cultura que teníamos, primero, no encajaba con mi manera de ser y dirigir, y segundo, no tenía plena confianza de que pudiese ser todo lo sostenible que quería que fuese. Entonces es a partir de ese momento, de 2005, donde empiezo yo un cambio. (NUEVA GENERACIÓN/PROPIEDAD/FAMILIA. NG/PF\_12)

Si bien es cierto que una realidad no aparece cuando se menciona, esta transición hacia una manera distinta de ver la organización no resulta sencilla de llevar adelante porque se replicaban comportamientos que se habían observado durante años.

En cuanto a cultura y a gestión era lo que había y nadie enseñaba nada diferente y funcionaba, además. (NUEVA GENERACIÓN/PROPIEDAD/FAMILIA. NG/PF\_12)

Aquí sigo mandando de la misma manera que aprendí. (NUEVA GENERACIÓN/ PROPIEDAD/ FAMILIA. NG/PF\_12)

La transición tampoco se vive al mismo tiempo y de igual manera por todo el mundo, es más, aún permanece viva en la actualidad.

Una parte de taller o una parte de la empresa todavía está en el cambio (...) y separa cosas de responsabilidad de arriba, responsabilidad de abajo, cosas de arriba y cosas de abajo. (NUEVA GENERACIÓN/PROPIEDAD/FAMILIA. NG/PF\_12)

### 12.2.2 Un lugar en donde conviven viejos y nuevos paradigmas organizacionales

La nueva manera de entender la organización y el necesario ajuste a realizar a la hora de gestionarla era un cambio que se consideraba debía hacerse, pero la realidad no se construye de la noche a la mañana, sino que es un proceso y en ese proceso los viejos paradigmas se mantienen activos.

Y hay otra parte, la otra parte que decía, que es en el Taller, donde todavía se vive, y en ciertos sectores más todavía, el... no sé si es una no creencia o... las dificultades para el cambio. (NUEVA GENERACIÓN/PROPIEDAD/FAMILIA. NG/PF\_1)

Es legítimo que así sea y tiene sentido que se mantengan esas dinámicas porque dan seguridad a quien, en momento de incertidumbre, no sabe cómo actuar.

Yo me contradecía muchas veces porque cuando entraba en momentos de incertidumbre salía mi lado más seguro de ordeno y mando y entonces echaba por tierra parte del trabajo hecho en co-construir. (NUEVA GENERACIÓN/PROPIEDAD/FAMILIA. NG/PF\_12)

De hecho, años después aún podemos ver que esos paradigmas antiguos conviven con los nuevos. La ruptura de modelos no es un corte limpio sino una respuesta híbrida que ayuda, en este caso, a entender la realidad existente.

Para entender también cómo funcionamos en esta organización, tenemos un organigrama, es una manera de ordenar las relaciones jerárquicas que tenemos entre nosotros, pero a su vez tenemos foros que trascienden un poco el sistema jerárquico tradicional, foros de toma de decisiones. (NUEVA GENERACIÓN/PROPIEDAD/FAMILIA. NG/PF\_12)

Esto aún se percibe incluso en la manera como algunos hablan, por ejemplo, el propio gerente-líder al indicar que:

En un organigrama tradicional yo soy el gerente y el responsable administrativo financiero y responsable de personas. (NUEVA GENERACIÓN/PROPIEDAD/FAMILIA. NG/PF\_12)

### 12.2.3 Organización como espacio en el que convive lo diverso y las tensiones

Esta manera de recoger la mirada del otro, la perspectiva ajena y los aspectos que esa perspectiva aprecia se escucha en las personas entrevistadas:

Pero bueno, que también estás pensando que tú lo ves muy bien, tú crees que sí, pero eres tú la que ves eso... el otro no tiene por qué ver eso. Porque tú tienes unas gafas y el otro no tiene por qué ver con esas gafas. (NUEVA GENERACIÓN/PROPIEDAD/FAMILIA. NG/PF\_1)

La organización es un ecosistema diverso donde conviven personas distintas, con necesidades e intereses diferentes. El proceso de cambio en CADINOX se vivió entendiendo que en ese contexto organizacional cada persona era una y única y tenía sus propios ritmos de adaptación.

(...) y creo que es porque cada grupo es muy diferente. Cada grupo no necesita el mismo relato, ni el mismo tiempo, ni la misma información. Entonces yo creo que ahí, no sé si bien o mal pero ahí somos muy flexibles y vamos adaptándonos un poco a lo que nos vayan plantando. (POSTERIOR A CRISTALIZACIÓN/DIRECCIÓN. PCC/D\_4)

Eran conscientes de que la propia organización no es una estructura estable en donde cada persona es un elemento ordenado, sino un espacio en donde las tensiones y los conflictos conviven de manera innata:

Hay conflictos al final. Si... Pero somos así... Cada uno es de una madre. (ANTERIOR A CRISTALIZACIÓN/RESPONSABLE. ACC/MI\_6)

Barreras siempre va a haber, ¿no? porque nunca va a estar todo como quieres tú, ¿no? (NUEVA GENERACIÓN/PROPIEDAD/FAMILIA. NG/PF\_1)

#### **12.2.4 La organización como contexto “de” y “en” cambio continuo**

Eso sigue y sigue todavía, porque lo que antes lo veías lejano cada vez lo ... pero luego ves que hay más cosas, van saliendo más cosas, surgen más cosas ... (NUEVA GENERACIÓN/PROPIEDAD/FAMILIA. NG/PF\_1)

Así define NG/PF\_1 lo que día a día configura la organización, un lugar en el que el cambio es la contante y en el que la manera de ver de cada uno es particular y subjetiva, no definitiva ni determinante. Por lo tanto, aunque se reconoce que “el mayor cambio creo que está hecho ya”, las cosas, la realidad avanza y lo hace recordándonos que “nada es para siempre” (NG/PF\_1, comunicación personal, 3 de julio, 2020).

Esta idea de que el contexto está en constante cambio no solo se refiere al exterior sino al de la propia empresa. Las decisiones que se tomaban ayer, hoy se debían ajustar y ese reajuste revisable y permanente genera contextos de mayor confusión.

Yo creo que es importante que nada es para siempre, en ese tema, y siempre abierto a revisar. (ANTERIOR A RELEVO GENERACIONAL/OPERARIO. ARG/OP\_11)

¿Que nunca acaba? Es la preocupación de mantener y progresar en la nebulosa. Porque siempre tengo la preocupación en que cuando dejes de tirar, mover, seguramente no del todo, pero

pueda haber grietas donde se escape el agua, puede ocurrir. (ANTERIOR A CRISTALIZACIÓN/DIRECCIÓN. ACC/D\_3)

Esta realidad de cambio constante, interna y externa requiere de una actitud de cuidado permanente.

Cada día tienes que seguir construyendo el castillo porque a nada que lo dejes se puede derrumbar... (ANTERIOR A CRISTALIZACIÓN/DIRECCIÓN. ACC/D\_3)

Sea como fuere, lo que si estaba claro en CADINOX es que el paradigma de *control* daba paso a otro nuevo en el que la imposición de una sola voz no tenía cabida. Los actores inmersos en el cambio son conscientes de que la imposición de normas no es el modo de hacer.

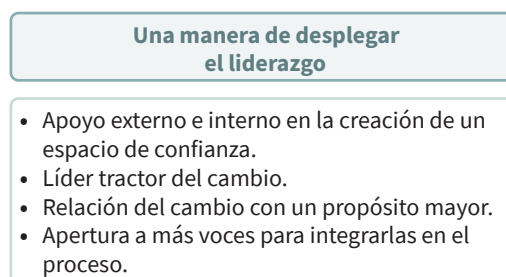
Igual en la manera de funcionar nuestra, o en la cultura esta o el cambio este, me impide decir o poner reglas. (ANTERIOR A RELEVO GENERACIONAL/DIRECCIÓN. ARG/D\_2)

En cualquier caso, parecía claro que una manera de hacer iba a morir para dar paso a otra.

### 12.3 Una manera de desplegar el liderazgo

Esta manera de desplegar el liderazgo la podemos ver también en las respuestas recogidas a las personas entrevistadas. En sus relatos observamos los puntos que aparecen en la siguiente figura:

**Figura 17. Una manera de desplegar el liderazgo**



*Fuente: Elaboración propia*

#### 12.3.1 Apoyo interno y externo en la creación de un espacio de confianza

En el análisis de las respuestas de CADINOX se ve con claridad que el proceso de cambio se ha acompañado **buscando un buen apoyo externo**. Esto permitió crear un espacio de confianza tal y como se indica en el análisis de McKinsey, “The Path to True Transformation” (2020).

El hito en CADINOX fue una experiencia que todas las personas en la organización vivieron guiadas por unos *coaches* que fueron quienes acompañaron al gerente-líder desde un comienzo.

Y para empezar esa cristalización yo me apoyo mucho en dos facilitadores, (...), que me ayudaron a mí inicialmente en un proceso de coaching, en un proceso de cambio; en un proceso de empezar a cristalizar el cambio (...); para mí es el 2005 cuando la llama prende y a partir de ahí es un trabajo interno y a partir de 2011 se inicia el cambio en CADINOX en cuanto a estructuras. (NUEVA GENERACIÓN/PROPIEDAD/FAMILIA. NG/PF\_12)

Ese era el contexto, y a nivel emocional, claro, yo me apoyé en facilitadores de fuera (NUEVA GENERACIÓN/PROPIEDAD/FAMILIA. NG/PF\_12)

Esta actividad supuso un hito en la organización y la apertura a un espacio de confianza respaldado por ese apoyo externo:

Yo creo que lo que más ha influido o donde más hemos contado fue en unos outdoor que hicimos de toda la empresa en Ultzama donde hacíamos dinámicas con unos facilitadores de fuera para entender que ganar era el ganar de todos y con el esfuerzo de todos se podía conseguir más. Y conseguir más era conseguir más para todos y de una manera estamos jugando en el mismo equipo pensando que somos equipos distintos y peleándonos entre todos. Y ahí fue el momento más importante de todos, (...) (ANTERIOR A RELEVO GENERACIONAL/DIRECCIÓN. ARG/D\_2)

Ahí para mucha gente es un momento clave para saber, aquí hay un cambio, aquí está hay algo diferente. (POSTERIOR A CRISTALIZACIÓN/DIRECCIÓN. PCC/D\_4)

Fuimos a Ultzama entonces igual el punto de inflexión de todo esto porque ahí vimos bueno... era un ejercicio de coaching en el exterior, que fue un fin de semana, y ahí se vio realmente qué problemas había. Estuvimos acompañados por dos coach que a mí personalmente me gustaron un montón y que hicieron un buen trabajo e hicieron sacar a flote todas las tensiones y las cosas que no se decían y estaban patentes (...) (POSTERIOR A CRISTALIZACIÓN/TÉCNICO/A. PCC/T\_7)

El cambio ha sido pues por ejemplo cuando empezamos este proceso, aquí estaría Ultzama, más o menos. Ahí fue donde se cambió un poco el paradigma. (POSTERIOR A CRISTALIZACIÓN/TÉCNICO/A. PCC/T\_7)

Aquí he puesto también Ultzama lo más alto porque sí que fue un subidón para todos, fue cañero. (...) Nos juntamos todos, fue un trabajo en grupo muy cañero que hicimos. Y todo está muy bien y todo siempre lo digieres y luego, bajas un poco a la realidad, pero bueno. (ANTERIOR A RELEVO GENERACIONAL/OPERARIO. ARG/OP\_11)

Antes diría que tenía menos confianza en el sentido de hablar algunas cosas, es verdad que justo antes del cambio tenía como una especie de sensación de pereza o de miedo de a ver qué iba a ocurrir, una inseguridad. Y luego, durante el cambio, recuerdo es que ese fin de semana nos afectó a todos, fue bien, fue duro. (ANTERIOR A CRISTALIZACIÓN/OPERARIO. ACC/OP\_9)

**Esa confianza también debe venir del interior** de la propia empresa. Debe haber un buen apoyo interno para llevar a cabo ese cambio.

Fue una apuesta, al principio, creo que personal de [Nombre gerente], pero luego hubo creo que un grupo bastante amplio que vio que había que hacer algo y que cualquier cambio sería para bien. (POSTERIOR A CRISTALIZACIÓN/TÉCNICO/A. PCC/T\_7)

El CODE es clave, somos el CODI (Comité de Dirección) más los delegados, este equipo que se creó en 2016. Yo creo que ha sido clave, porque todas las personas saben que todas las decisiones relacionadas con personas, están decididas por consenso dentro de un equipo, en el cual tienen sus delegados sindicales en la mesa. (POSTERIOR A CRISTALIZACIÓN/ DIRECCIÓN. PCC/D\_4)

### 12.3.2 Líder tractor del cambio

El proceso de cambio, según Mckinsey, se debe vivir en primera persona para que sea exitoso. Esto queda patente en el proceso vivido en CADINOX tal y como se muestra en la última cita del punto anterior. Los informantes clave tienen claro que el elemento tractor del cambio de la empresa fue el propio gerente, y el cambio del propio gerente:

Yo creo que empezar, empezó más tarde o sea, claro el proceso de cambio ¿no? Empieza por [Nombre], a nivel personal y luego se va agrupando la empresa. (POSTERIOR A CRISTALIZACIÓN/DIRECCIÓN. PCC/D\_4)

Sí, sí...(silencio) Yo diría el tercero es [Nombre gerente] (...) en el momento en el que él es consciente de que necesita un cambio y la organización necesita un cambio. (POSTERIOR A CRISTALIZACIÓN/DIRECCIÓN. PCC/D\_4)

Pero es decir, el que hace posible, sobre todo lo que decía ¿eh?, la coherencia en el discurso..., es el discurso de [Nombre] ¿no? el discurso del gerente. Sin el discurso coherente del gerente, es imposible llegar a los sitios donde hemos llegado, que no eran buenos o malos, simplemente que donde hemos llegado sin esa coherencia sería muy difícil, claro y yo no creo que hubiéramos podido llegar. (POSTERIOR A CRISTALIZACIÓN/DIRECCIÓN. PCC/D\_4)

Es más incluso una conversación con [Nombre], con el gerente, en su momento cuando hubo la propuesta ésta, le dije que su propuesta me parecía como tirarnos a una piscina sin saber

si había agua o no, y decía, me acuerdo que me respondió y me dijo “ya yo estoy dentro de la piscina y tiene agua”. (ANTERIOR A NUEVA GENERACIÓN/OPERARIO. ANG/OP\_10)

Mi papel ha sido el de liderar ese proceso de cambio. (NUEVA GENERACIÓN/ PROPIEDAD/FAMILIA. NG/PF\_12)

### **12.3.3 Relación del cambio con un propósito mayor**

Quien lidera lo hace sabiendo que más allá de ser quien dirige es también quien guía.

Al principio [Nombre gerente] lideró desde arriba y luego bajó para marcar la dirección. (ANTERIOR A CRISTALIZACIÓN/OPERARIO. ACC/OP\_9)

Esta manera de ver al líder y de entender que un proceso de cambio se relaciona con un propósito mayor, hacia el que marcar la dirección, es un matiz importante para entender que se necesitan muchas y muy diversas personas para construirlo. La diferencia constituye un buen motor para el cambio cuando se ve que existe un propósito mayor.

Y si, yo creo que ahí la gente entendió parte de ... enfrentándonos entre nosotros estamos enfrentándonos entre el mismo equipo. Y aquí tenemos que ganar el partido todos juntos y enfrentarnos, no sé si al mundo o a qué. Pero todos juntos, como un equipo todos. (ANTERIOR A RELEVO GENERACIONAL/DIRECCIÓN. ARG/D\_2)

Realmente la empresa apostaba y tenía muy claro que ese era el camino que quería seguir y lo que nos quería hacer ver era que realmente querían que compartiésemos con ellos esa visión, vamos, que la discutiésemos, la debatiésemos, dijéramos cuales eran los problemas típicos en nuestro día a día, qué cosas cambiaríamos o sea hacernos participes totalmente. (ANTERIOR A NUEVA GENERACIÓN/OPERARIO. ANG/OP\_10)

Cuando explicas que esto está alineado con un fin mayor, y por eso no podemos definirlo a corto, no podemos cerrar o abrir una puerta, lo pueden llegar a entender y lo pueden empezar a apoyar. (POSTERIOR A CRISTALIZACIÓN/DIRECCIÓN. PCC/D\_4)

Para mí al final lo más importante fue la transparencia y ya una vez de tener esa transparencia es ver una luz y a dónde nos queremos dirigir. (NUEVA GENERACIÓN/PROPIEDAD/FAMILIA. NG/PF\_1)

### 12.3.4 Apertura a más voces para integrarlas en el proceso

Liderar un proceso de cambio supone crear una visión compartida en donde se integren muchas de las voces que, históricamente, estaban fuera.

(...) todo este cambio ha dado a que la gente se sienta partícipe de una comunidad o de una empresa, y porque hay gente que, si le das confianza y le das un poco de cancha, le gusta la salsa. (ANTERIOR A CRISTALIZACIÓN/DIRECCIÓN. ARG/D\_3)

Bueno yo creo que lo que está muy claro es que la empresa buscaba contar con todos y que la gente participase de eso, porque se veía la necesidad de que empujásemos entre todos, que todos tuviéramos la misma idea. (ANTERIOR A NUEVA GENERACIÓN/OPERARIO. ANG/OP\_10)

Fue abrir voz a muchas demandas que había y a integrarlas en esa visión, bueno, fue plantar la semilla de la confianza y del proyecto compartido. (NUEVA GENERACIÓN/ PROPIEDAD/ FAMILIA. NG/PF\_12)

## 12.4 Una manera de entender el cambio que evoluciona con el propio cambio

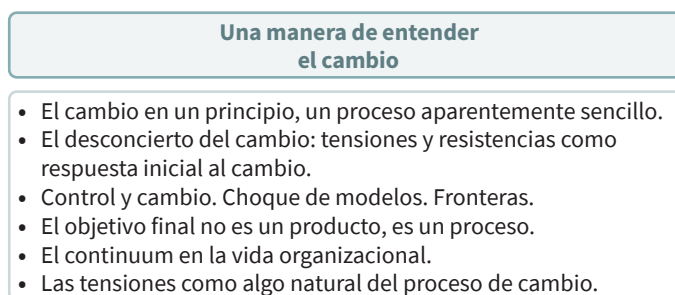
Hablar de procesos de cambio supone hablar de tensiones entre distintas voces e intereses que están en permanente interacción social. Esta manera de entender el cambio de Kristiansen (2013, p. 96) supone integrar también la comunicación y los cambios en los patrones de la interacción comunicativa que la propia autora identifica en Stacey (Kristiansen, 2013, p. 101).

El cambio es un proceso interactivo, un *continuum* en la vida organizacional, hablar de cambio supone hablar de tensiones entre distintos intereses y voces y ese encuentro imprevisto de todas estas voces e intereses hacen del cambio un proceso complejo. La complejidad se manifiesta en el presente pero está relacionada con eventos pasados, la variable temporal se cruza también con esa tensión entre distintas voces e intereses incorporando otra capa de complejidad al propio cambio (Kristiansen, 2013, p. 102).

A la hora de ver cómo se entiende el cambio en CADINOX siguiendo los relatos que se han ido construyendo en las respuestas de las personas entrevistadas podemos observar que se hace alusión a dos momentos temporales del cambio: uno relativo al proceso de cambio que se vivió y otro que alude al cambio que aún se mantiene vivo en el presente.

Estas respuestas son representativas en cuanto que revelan un aparente cambio en la propia concepción del cambio. Lo que podía verse como un proceso sencillo, lineal, representado por el deseo y la visión de un gerente, se convierte en una característica de la propia organización que está en cambio continuo.

**Figura 18. Una manera de entender el cambio que evoluciona con el propio cambio**



Fuente: Elaboración propia

### 12.4.1 El cambio en un principio, un proceso aparentemente sencillo

Un cambio puede nacer guiado por la seguridad de saber qué no hacer, no tanto por la necesidad de conocer qué hacer. Tal vez esta idea puede llevar a diseñar el propio proceso de cambio como un camino en donde se *descongela* lo que se desea cambiar y, una vez cambiado (*movimiento*), se vuelve a *re-congelar* para mantener ese cambio en el tiempo (Jabri, 2017, p. 15).

Esta idea excesivamente simplificada del cambio es la que impera en un principio y la que facilita el inicio del proceso aunque rápidamente se es consciente que esconde una realidad más compleja, tal y como se observa a continuación:

Entonces que fue poco a poco, no sabían cómo hacerlo, no querían, también fueron los años todavía de crisis y no sé sabía como qué iba a pasar, entonces querían que no hubiese conflicto básicamente. Y luego, pues, los eslóganes de bueno: que “todos vamos a participar” “que se va a intentar participar en todas las cosas” “que se va a hablar con los...” “que va a estar abierta el jefe y la dirección para hacer rondas de participación con la gente para pedir sus opiniones” cada uno lo que... como ve las visiones de la empresa, eso fue un poco, sobre todo básicamente el tener con cada uno ámbito personal, ¿no? Contarte que pues eso, confianza básicamente, ¿no? Confianza con el trabajador uno a uno y que sin intermediarios, con el jefe directamente, con [Nombre gerente]. Primero empezamos con aquello a ver qué opinión, te hacía unas preguntas pues básicas de cómo te ves en la empresa y cosas de... Y ya fue... él también te da su opinión, sinceramente según lo que... él se abrió a explicarse en que a cambiar un poco esto, no se puede estar así siempre tirantes y bueno, pasamos toda la empresa, yo creo que uno a uno con él, él cogió ideas y luego ya se fue ampliando ¿no? Básicamente fue eso, confianza. Buscar la confianza con el trabajador (ANTERIOR A NUEVA GENERACIÓN/OPERARIO. ANG/OP\_8)

## 12.4.2 El desconcierto del cambio: tensiones y resistencias como respuesta inicial al cambio

Pero un proceso de cambio esconde como decíamos anteriormente más complejidad de la que en un principio aparenta. Si se reconoce que la propia vida organizacional es incierta (Stacey, 2015, p. 153) qué se puede decir de la incertidumbre que genera el cambio.

No sabíamos lo que era. Ahora tampoco, mucho. (ANTERIOR A NUEVA GENERACIÓN/ RESPONSABLE. ANG/MI\_5)

Las sensaciones que genera son variadas, de novedad en un primer momento:

Guretzako hau berria zan. [Para nosotros esta era nuevo]<sup>21</sup> (ANTERIOR A NUEVA GENERACIÓN/ RESPONSABLE. ANG/MI\_5)

Aunque también asomaban emociones que generaban temor o incluso rechazo:

Geratu ginen biderik gabeko errepide batean. [Nos quedamos en un camino sin salida]<sup>22</sup> (ANTERIOR A NUEVA GENERACIÓN/RESPONSABLE. ANG/MI\_5)

¿Dónde vamos, no?, ¿qué nos estas contando?, ¿qué nos vamos de fin de semana...? muy bien, (risas) ya solamente eso ya la gente rechazaba, rechazaba el cambio, incluso sin saber lo que era. (ANTERIOR A NUEVA GENERACIÓN/OPERARIO. ANG/OP\_10)

Esta reacción implica reconocer de antemano la existencia de tensiones que se manifiestan a lo largo del proceso de cambio. Estas no se pueden obviar, ni esconder. Solo cabe gestionarlas, desde el reconocimiento, y sostenerlas e integrarlas en el propio proceso de cambio.

Entonces la gente es como que ya está entrando ahí y ya se está dando cuenta de que no es una imposición, sino que es un trabajo que hay que hacer entre todos. (NUEVA GENERACIÓN/ PROPIEDAD/FAMILIA. NG/PF\_1)

Y yo decía “pero si es un cambio que es mejor para todos”. Ya, pero eso no veían. Se pensaba que era, como veían que era una orden, era una imposición, “pues esto no va conmigo”. Entonces, hasta abrir esto, cuesta, y encima es que ahí nos ponemos bloques y esos bloques no nos dejan ver la realidad. (NUEVA GENERACIÓN/PROPIEDAD/FAMILIA. NG/PF\_1)

---

<sup>21</sup> Traducción de la investigadora

<sup>22</sup> Traducción de la investigadora

### 12.4.3 Control y cambio. Choque de modelos. Fronteras

En el propio proceso de cambio se dan choques, modelos que contrastan y que no ayudan a ver con claridad lo que era “caduco” y lo que se desea como “nuevo” en esa transición y en la manera de desplegarlo.

Entonces estás en esa línea que es un poco difusa. ¿Porque si controlas no vas a ... no? Dónde está la línea esa de que hay control y haya responsabilidad. (ANTERIOR A CRISTALIZACIÓN/DIRECCIÓN. ARG/D\_3)

En algunos casos, lo aprendido y desplegado durante muchos años emerge de nuevo. En concreto, el modo de gestionar la organización que recuerda aquello que se quiere dejar de lado y no se puede.

Hubo un momento en el que yo volví a lo de antes. (NUEVA GENERACIÓN/PROPIEDAD /FAMILIA. NG/PF\_12)

Y es que los patrones comunicativos antiguos se mantienen en la dinámica organizacional y son complicados de cambiar.

Nuestra estructura lo que nos había marcado era que había unos temas que eran tabús. (NUEVA GENERACIÓN/PROPIEDAD/FAMILIA. NG/PF\_1)

Donde no hemos tenido tanto resultado o donde nos está costando más o hay como más carga del pasado que no hemos conseguido desbloquear, yo creo que es donde no hemos tenido tiempo suficiente para hablar de esos temas, para tratar esos temas. No hemos tenido, no hemos querido dar el tiempo, el tiempo está ahí. (POSTERIOR A CRISTALIZACIÓN/ DIRECCIÓN. PCC/D\_4)

Son patrones que van más allá de la propia organización y, en este caso, siendo una empresa familiar, se ve con claridad de dónde vienen.

Todo lo que se ha ido viviendo pues, al final, eran historias de 2 familias y se van juntando entonces van saliendo chispas por todos los lados porque ya estamos heredando cosas (NUEVA GENERACIÓN/PROPIEDAD/FAMILIA. NG/PF\_1)

Y es que en la organización existen cuestiones de poder que, como decíamos, no se pueden obviar y que marcan una manera de relacionarse y de comunicar que es, tal vez, una de las cuestiones más difíciles de modificar. Esas mentalidades que tenían un sentido en una época pueden llegar a ser grandes limitaciones a la hora de generar el cambio, según McKinsey («The Path to True Transformation», 2020)

#### 12.4.4 El objetivo final no es un producto, es un proceso.

El cambio se vive como un proceso que avanza conforme las personas avanzan y, aunque en un comienzo se pudiera vislumbrar como un “lugar al que llegar” o una realidad “ideal” que crear, lo que se vislumbra es que se parece más a ese *continuum* que decíamos al principio y que es un proceso.

Si fuéramos ciclistas, yo creo que el proceso de cambio sería un camino igual o peor que cualquier otro, ni más duro, ni más suave. (POSTERIOR A CRISTALIZACIÓN/DIRECCIÓN. PCC/D\_4)

Visto así, la metáfora del camino que nunca se acaba cobra sentido, puesto que el cambio es vivido como una especie de sinfín en donde ni el propio final de la empresa impedirá que continúe.

Y yo lo veo como un camino que sigue, y sigue hasta 2100. No es un camino que se acaba cuando consigamos, es un camino que hay que disfrutar, alimentarse bien antes de las subidas, visualizar de antemano las posibles dificultades que van a llevar, los diferentes retos y sabiendo que es un camino que nunca acaba, que acabará cuando acabe CADINOX. Pero incluso la gente seguirá, y la gente será ya parte de este proceso. Yo el cambio no lo limito a CADINOX, va más allá, va por fuera de CADINOX. (POSTERIOR A CRISTALIZACIÓN/ DIRECCIÓN. PCC/D\_4)

#### 12.4.5 Un continuum en la vida organizacional

La empresa parece que ha dejado de ser un espacio de certezas y esto se entiende y se gestiona desde dentro. Parece que la vivencia del propio proceso de cambio ha podido llevar a las personas a construir otra manera de entender la empresa en donde no existe una planificación clara a seguir, sino un espacio en donde la imprevisibilidad y la incertidumbre cobran fuerza día a día. Esto hace que el propio cambio se vea, a día de hoy, como ese *continuum* en la vida organizacional.

A lo mejor el único patrón que tenemos es que todo está sin escribir ¿no? Que no sabemos cómo va a ser el sistema de flexibilidad dentro de dos años, no sabemos cómo va a ser el valor comercial dentro de dos años, no sabemos cómo van a trabajar los equipos, no sabemos si va a existir el equipo directivo dentro de dos años. (POSTERIOR A CRISTALIZACIÓN/ DIRECCIÓN. PCC/D\_4)

A ver en común yo diría que algo que hacemos, no sé si queriendo o sin querer, pero es que siempre decimos que el relato no está escrito. Y es algo que nos suele gustar, y yo diría que a la gente incomoda bastante, pero algo que yo creo que es común es que “chicos, estamos construyendo esto y no sabemos dónde vamos a estar dentro de unos años”. (POSTERIOR A CRISTALIZACIÓN/DIRECCIÓN. PCC/D\_4)

A pesar de que hayan pasado años desde el comienzo del proceso de cambio en la empresa, las emociones, los temores a lo incierto a lo desconocido, siguen estando ahí y esto es lo que también mantiene vivo el propio proceso de cambio.

Sí, y miedos y ... pero bueno aquí estamos y han pasado unos cuantos años y todavía seguimos aquí, en pie de guerra. (ANTERIOR A NUEVA GENERACIÓN/OPERARIO. ANG/OP\_10)

Es más, se reconoce que a pesar de que existen muchas mejoras a realizar tal vez se necesiten cambios generacionales para acomodar nuevas dinámicas, y aun así, la organización seguiría viva y acomodándose permanentemente.

Yo creo que todavía tenemos mucho que aprender y mucho cambio que trabajar. Porque no sé si por cómo somos o qué mentalidad arrastramos o de lo que hemos conocido, que yo creo que quizá algún cambio generacional tendrá que haber (ANTERIOR A CRISTALIZACIÓN/OPERARIO. ACC/OP\_9)

Vemos, después del análisis de algunas respuestas que, el propio proceso de cambio no es ya un proceso ajeno a la propia organización, externo e implementable, sino que es inherente a la misma. ¿Es, entonces, la organización una realidad construida en cambio permanente? ¿Es el cambio una característica de la organización?

Ahora ya es una rueda que empieza a girar, a girar, girar, y ya está en marcha. El tren ya está en marcha y bueno, a veces se para un poco, coge más velocidad, pero yo creo que ya estamos bastante en marcha. Y claro, yo creo que esto no va a terminar nunca. (ANTERIOR A RELEVO GENERACIONAL/OPERARIO. ARG/OP\_11)

(...) que nunca acaba. Es la preocupación de mantener y progresar en la nebulosa. (ANTERIOR A CRISTALIZACIÓN/DIRECCIÓN. ARG/D\_3)

(...) hay muchos años por delante y es un proceso que seguramente no acabará nunca. (POSTERIOR A CRISTALIZACIÓN/DIRECCIÓN. PCC/D\_4)

En cualquier caso, en el análisis de las entrevistas de CADINOX vemos que la percepción de lo que es el cambio y lo que entrafia ha cambiado a lo largo del proceso. Esta manera de entender el propio proceso de cambio supone reconocer la complejidad del sistema en el que se ha convertido la organización actual. Y en esta manera de entender y vivir la organización, las personas también van siendo cada día más conscientes de que ellas son partes activas de esa construcción permanente.

Él decidió que lo importante eran todas las personas y ese es el cambio, ¿no? (POSTERIOR A CRISTALIZACIÓN/TÉCNICO/A. PCC/T\_7)

A mí más me convence es que podamos que pueda participar en opinar y que mis ideas están expuestas, a que puedan estar, puedan ser parte del camino del que estamos ahora mismo. (ANTERIOR A CRISTALIZACIÓN/RESPONSABLE. ACC/MI\_6)

#### **12.4.6 Las tensiones como algo natural del proceso de cambio**

Las tensiones son inherentes a la organización, a la condición humana, a las personas en relación. Así, una de las características que se identifican en el análisis de las entrevistas es que estas tensiones se entienden como algo natural del proceso de cambio.

(...) los entiendo como algo positivo, o sea, como algo natural y algo positivo. A mí que haya discrepancias es que es normal, es positivo. (POSTERIOR A CRISTALIZACIÓN/DIRECCIÓN. PCC/D\_4)

Pueden vivirse de diversas maneras, gestionarse mejor o peor, pero se entienden como algo propio del proceso de cambio vivido.

Las dificultades que hay tienen su lógica y tienen su espacio. (POSTERIOR A CRISTALIZACIÓN/DIRECCIÓN. PCC/D\_4)

Preguntados sobre si en algún momento desaparecerán los recelos o “resistencias” frente a algunas propuestas de cambio responden que no, y que, además, el hecho de que se den no es nada malo.

Digamos que nunca desaparecerá. Y no creo que sea tampoco malo. Pero lo que me jode es que exige mucha energía. (POSTERIOR A CRISTALIZACIÓN/TÉCNICO/A. PCC/T\_7)

Incluso, se explicita como algo que se genera en la gestión de la comunicación del proceso de cambio:

(...) me doy cuenta que muchas veces, por no gestionar bien la comunicación, porque es así, estamos generando nosotros mismos tensiones que no son necesarias en absoluto. (POSTERIOR A CRISTALIZACIÓN/TÉCNICO/A. PCC/T\_7)

### **12.5 Una perspectiva relacional compleja**

Cuando hablamos de organizaciones no estamos hablando de realidades abstractas, sino de sistemas que entrañan una complejidad y que desarrollan patrones relacionales (Stacey, 2001, 2003, 2015) difíciles de cambiar y, en muchas ocasiones, de ajustar a la velocidad a la que se producen los cambios objetivos en estructura u otros elementos más “tangibles”.

En el análisis de los resultados de las entrevistas vemos que esos patrones se muestran, por un lado, y se reconocen, por otro.

### Figura 19. Una perspectiva relacional compleja

**Una perspectiva relacional compleja**

- Patrones relacionales del pasado.
- Patrones que emergen en el presente e inciden en el cambio.
- El cambio en los patrones comunicativos y mentalidades subyacentes.
- Aún quedan patrones que identifican cuestiones de poder que no se pueden obviar.

*Fuente: Elaboración propia*

#### 12.5.1 Patrones relacionales del pasado

A lo largo de las respuestas asoman **patrones que representan el estilo de relación que existía** antes del proceso de cambio y que provocó, en cierta medida, el propio cambio. Esto se ve con claridad en las generaciones de los hijos e hijas de los propietarios de la empresa y se lleva incluso hasta al propio lenguaje en expresiones como la que leemos a continuación:

En el taller también, (...) hay gente que procede de nuestros padres entonces tienen más confianza igual con unos que con otros... (NUEVA GENERACIÓN/PROPIEDAD/FAMILIA. NG/PF\_1)

(...) gente que venía heredando de antes una mentalidad. (NUEVA GENERACIÓN /PROPIEDAD/FAMILIA. NG/PF\_1)

Y hay gente que todavía yo creo que tienen confianza conmigo porque soy hija de [nombre] y como desconfiaban en [nombre], desconfían de [nombre] porque es hijo de [nombre]. (NUEVA GENERACIÓN/PROPIEDAD/FAMILIA. NG/PF\_1)

La relación entre las dos familias no me gustaba nada. Y cómo se había construido la cultura de CADINOX basada en esa relación y en la relación con la gente no me gustaba nada. (NUEVA GENERACIÓN/PROPIEDAD/FAMILIA. NG/PF\_12)

Los patrones no solo se identifican en las relaciones con los fundadores y sus familias sino también entre agentes históricamente confrontados como el sindicato y los propietarios. Los cambios propuestos no gozaban del beneplácito de los primeros por el hecho de que venían propuestos por los segundos.

Si vas al sindicato y preguntas algo así te van a decir: “no, no, que os van a engañar y que no y que no” (POSTERIOR A CRISTALIZACIÓN/TÉCNICO/A. PCC/T\_7)

Si viene de arriba es que debe tener algo malo. (ANTERIOR A RELEVO GENERACIONAL/ DIRECCIÓN. ARG/D\_2)

Estas reacciones tenían su razón de ser en patrones fuertemente instaurados en la organización y fáciles de entender en el contexto industrial de la época en la que surgieron.

Aquí hemos vivido, yo he vivido aquí el jefe de toda la vida que siempre estaba, los dos estaban en el taller. Uno estaba en la oficina, pero bajaba mucho entonces ellos tenían controlado todo, porque era gente que había trabajado en el oficio y sabían ¿no? No eran académicos, no. Eran gente trabajadores entonces ellos aquí tenían el típico encargado y bueno, el que se llevaba todos los palos, y el que nos daba los palos a nosotros, como quien dice. (ANTERIOR A NUEVA GENERACIÓN/OPERARIO. ANG/OP\_8)

Esta separación de estas dos realidades atravesadas por estructuras verticales y una concepción del poder entendido desde la autoridad, también puede considerarse como **un patrón construido a lo largo de los años**. Esta cultura convive aún con la nueva cultura que se está generando y tal vez no desaparezca si no es con la llegada de nuevas generaciones a la organización.

La vieja cultura de CADINOX, sobre todo en los veteranos, está muy metida. Y pienso además que el cambio tiene que venir con las nuevas generaciones. Que hay gente con la vieja cultura que no va a cambiar del todo. Y al cambio va a ayudar la gente joven que viene con otra mentalidad o con otra cultura. (ANTERIOR A RELEVO GENERACIONAL/DIRECCIÓN. ARG/D\_2)

Porque una parte de taller o una parte de la empresa todavía está en el cambio al 20% y separa cosas de responsabilidad de arriba, responsabilidad de abajo, cosas de arriba y cosas de abajo. (ANTERIOR A RELEVO GENERACIONAL/DIRECCIÓN. ARG/D\_2)

La gente del taller, casi todos, tiene mucho *background* de lo que era... de lo anterior, digamos esas reticencias todavía existen y creo que las personas que son los mandos intermedios son una de ellas, de las que tienen reticencias, (...) (ANTERIOR A CRISTALIZACIÓN/DIRECCIÓN. ARG/D\_3)

Y son temas que siempre existen en todas las organizaciones, aquí al igual que en otro lado, y son temas yo creo que son mucho de lealtades a procesos anteriores (...) (POSTERIOR A CRISTALIZACIÓN/DIRECCIÓN. PCC/D\_4)

### 12.5.2 Patrones que emergen en el presente e inciden en el cambio

Como señalamos en el apartado anterior, se muestran esos patrones de relación que aún hoy siguen vigentes y se verbalizan a la hora de narrar el momento que se vive en donde, además, a raíz de la pandemia, algunas propuestas de cambio se perciben con recelo.

Sartu nahi digun gola ekiditzeko. [Nos quieren meter un gol]<sup>23</sup> (ANTERIOR A NUEVA GENERACIÓN/RESPONSABLE. ANG/MI\_5)

Resulta de interés ver cómo las áreas en las que se recoge que más dificultades han existido y existen a la hora de avanzar en el proceso de cambio son aquellas que aún mantienen fuertes vínculos con los antiguos patrones de relación que dan sentido a los colectivos en sus pulsos de inclusión y exclusión (Stacey, 2015).

Pero para mí las reticencias o las dificultades son en el taller. Principalmente porque no ha habido una ruptura con lo viejo, con lo viejo no quiero decir con los viejos, ¿eh? Porque muchas veces los más reacios a cambiar han sido personas que son jóvenes y que no llevaban tanto tiempo en la organización, pero no ha habido una ruptura. Entonces, aunque sí ha habido una evolución, sí ha sido más lento. (POSTERIOR A CRISTALIZACIÓN/TÉCNICO/A. PCC/T\_7)

(...) las cosas que no han cambiado no ha sido por falta de ganas o porque no se viera sino porque no se ha roto o no se ha sabido cristalizar esa ruptura con lo viejo o con la forma de hacer vieja ... (POSTERIOR A CRISTALIZACIÓN/TÉCNICO/A. PCC/T\_7)

Es la gente que está más reacia a cambios y acostumbrada a una forma de trabajar y de hacer las cosas y cuesta bastante. Y al final pues, viniendo cosas de arriba de dirección y eso pues siempre está mal visto, ¿no? (ANTERIOR A CRISTALIZACIÓN/RESPONSABLE. ACC/MI\_6)

Resulta paradójico que, aunque a lo largo del proceso de cambio exista evidencia de que viejas dinámicas muy presentes en la estructura clásica de la empresa, como por ejemplo el reparto de beneficios entre los propietarios, se hayan modificado, estas evidencias no generan fuerza suficiente como para romper estructuras mentales que aún permanecen ancladas en el pasado.

Y bueno se van haciendo cosas, por ejemplo, pues si hay beneficios se van a repartir, si no hay beneficios no os voy a pedir, ¿eh? -no os pedimos..., vale, bueno. Vas viendo que luego se cumple ¿no? Dices, bueno se está cumpliendo. Y cuando te dan algo bueno sin tú pedir, por ejemplo, lo de los beneficios es una cosa de la dirección, yo hablé con los de... “¿habéis pedido vosotros estos?” “no, esto es una cosa que quieren ellos funcionar así...”, dices -hostia, pues esto no es normal, una empresa que te reparta beneficios, no es normal, una empresa privada, vamos una cooperativa. Que dices, qué bien, pues guay, ojalá tengamos siempre beneficios. ¿cuál es el fin de la empresa? que la empresa vaya bien, vale. Pero claro y... no sé, ¿cuál es la contraprestación? Alguien tiene que..., algo tiene que entrar, si no, si no la has pedido encima, joer, pues el que viene con una trayectoria antigua no..., tienes desconfianza ¿no? (ANTERIOR A NUEVA GENERACIÓN/OPERARIO. ANG/OP\_8)

---

<sup>23</sup> Traducción de la investigadora

### 12.5.3 El cambio en los patrones comunicativos y mentalidades subyacentes

¿Cómo han podido cambiar estos patrones comunicativos? Stacey (2001, 2003, 2015) reconoce que las fuerzas de exclusión e inclusión están en los mismos actos relacionales humanos. En una primera aproximación a esta pregunta vemos que la inclusión de voces hasta entonces ausentes en los procesos decisorios de la empresa se integra y de ahí se infiere la afirmación de que “el diálogo ha aumentado”.

El trabajo ha sido a incrementar más el diálogo, o a tener más oportunidades de dialogar. Entonces yo creo que si tú, una persona, si al final es lo que te decía a nivel personal, si tú quieres hablar o quieres dialogar o tener la oportunidad de hacerlo (...). Ante el diálogo yo creo que se ha avanzado mucho. (ANTERIOR A NUEVA GENERACIÓN/OPERARIO. ANG/OP\_8)

Estos cambios dan sentido a situaciones aparentemente extrañas en las que se creaban enemistades o rivalidades basadas en roles que ya no encajaban en los nuevos tiempos. La manera de vivir el papel del sindicato en la organización también ha cambiado.

Además, es una cosa que yo siempre había planteado, con todos los años que estuve en el sindicato decía “es que no entiendo por qué el sindicato tiene que ser una fórmula para atacar siempre o para defender o siempre contraria a lo que es la empresa, por qué no se puede hacer todo uno” y mira al final esa manera conseguimos. (ANTERIOR A NUEVA GENERACIÓN/OPERARIO. ANG/OP\_10)

En definitiva, las propias personas entrevistadas reconocen que una organización no cambia si no cambia su modo de relacionarse.

(...) si cambias el modo organizativo normalmente las relaciones cambian, hay figuras nuevas que aparecen y es un cambio también. Y ahora también sabemos que dependemos mucho una sección de otra, oficina técnica con taller, es una interdependencia muy grande, que antes igual había, pero no nos dábamos cuenta (...) (ANTERIOR A RELEVO GENERACIONAL/OPERARIO. ARG/OP\_11)

### 12.5.4 Aún quedan patrones que identifican cuestiones de poder que no se pueden obviar

Sabemos que no hay proceso de cambio ideal y que lo nuevo no elimina lo viejo dando paso a dinámicas y comportamientos libres de resultar paradójicos. En la organización conviven tensiones que se revelan a través de las respuestas. Cuando preguntamos qué cosas no han cambiado en la organización aparecen expresiones que representan muy bien relaciones de poder que descansan en paradigmas clásicos de la empresa.

Aldatu ez direnak? Ba bat: jerentearen itzala. [¿Que no han cambiado? Pues una: la sombra del gerente.]<sup>24</sup> (ANTERIOR A NUEVA GENERACIÓN/RESPONSABLE. ANG/MI\_5)

(...) sigue habiendo la imagen esa de que el jefe es como un tiarrón muy grande muy grande ¿no? y el trabajador es un tío muy pequeño, es una cosita. Sigue habiendo esa percepción ¿no? (ANTERIOR A NUEVA GENERACIÓN/OPERARIO. ANG/OP\_10)

Patrones que, como dice Stacey (2015, p. 153) están vinculados a cuestiones ideológicas sobre las que realmente se debe incidir para hablar de cambio.

¿Y cómo lo he vivido?, pues siempre he conocido en casa el conflicto, y lo que es el conflicto entre el empresario y los trabajadores, ¿no? que siempre era un enfrentamiento continuo donde cada uno defendía sus intereses y la lucha continua, la de siempre. Entonces, es verdad que con todo este cambio, cuando [nombre] hizo clic y nos propuso unos ejercicios que quería un cambio cultural, que quería participar con todos, pues al final, si siempre tienes como un miedo, ¿no? Viniendo de donde vienes siempre tienes el miedo de qué estará tramando ahora, a qué estará jugando o qué quiere conseguir, cuál es el objetivo de todo esto. (ANTERIOR A CRISTALIZACIÓN/OPERARIO. ACC/OP\_9)

Y esos patrones trascienden al sistema organizacional, van más allá y se vinculan también en la sociedad. En una sociedad profundamente sindicalizada y que muestra lo importantes que son estos elementos de lucha y reivindicación en la vida, no solo de la empresa, sino incluso de la región en la que esté ubicada.

Sindicatos como de los otros trabajadores también estaban pues un poco al tanto a ver qué hacíamos “qué estáis haciendo que no entendemos”, y eso sí que fue un poco cansino porque todo el rato, constantemente, tenías que estar dando explicaciones para dar tranquilidad a la gente. (ANTERIOR A CRISTALIZACIÓN/OPERARIO. ACC/OP\_9)

## 12.6 Una manera de entender el poder

Se reconoce el poder y las relaciones de poder como algo natural e innato en las relaciones humanas y, en consecuencia, en las relaciones desplegadas en el contexto organizacional el poder siempre se expresa en patrones de relación humana y (...) siempre se expresa en términos en patrones de inclusión y exclusión que dan identidad (Stacey, 2015, p. 161). Desde esta perspectiva se entiende el concepto de poder a través de la cosmovisión de Foucault (Bager, 2014; Kristiansen y Bloch-Poulsen, 2014; Phillips, 2011; Stacey, 2015). El poder es un componente básico de la práctica social y de las relaciones sociales. Y, en las organizaciones, convive en la estructura jerárquica y dinámicas relacionales que históricamente se han impuesto,

---

<sup>24</sup> Traducción de la investigadora

relacionadas con una manera de entender el poder vinculada a la superior consideración de unas personas frente a otras, fruto del cargo que ostentaban.

Como señala Stacey (2015, p. 162), hay que tener en cuenta que el poder disciplinario y sus técnicas no son simplemente aspectos negativos de la vida organizativa: las organizaciones y sociedades modernas no podrían existir sin ellas. Las organizaciones modernas necesitan las técnicas de la disciplina para mantener un orden suficiente para la realización de tareas complejas. Pero encubrir la naturaleza del poder disciplinario con el uso de herramientas y técnicas de disciplina afirmando que su fin es mejorar los resultados, significa dejar de lado la dimensión ética de lo que se hace y llevar las técnicas disciplinarias a extremos de dominación.

Convivir en estos espacios, que no están libres de poder, como tampoco lo está el de la propia Investigación Acción Participativa según Kristiansen y Poulsen (2014, p. 206) es complejo puesto que supone convivir en la tensión del dilema que genera el ejercicio del poder.

En los resultados de la investigación vemos que el poder parece que es un término que también vive la transición del propio cambio y dicha transición (en su propia comprensión llevada a la práctica) aún está muy viva. Tal vez es uno de los puntos que más desafíos genera en el proceso puesto que, por un lado, ancla a las personas a patrones y modos de hacer del pasado cuando se habla del mismo o se percibe desde una perspectiva de “poder disciplinario” que el puesto y la jerarquía otorgan y, por otro, activa el diálogo intentando superar, entre otras, las barreras del silencio cuando se impulsa una visión del poder como “poder distribuido” que se despliega a través del ejercicio de la participación.

En cualquier caso, en el análisis de la información de las entrevistas de CADINOX vemos que no se vive la organización y el proceso de cambio como un espacio libre de poder, y tampoco se cae en una idealización del concepto de diálogo en el que se presume y se atribuye igual valor a las partes implicadas en el mismo.

### **Figura 20. Una manera de entender el poder**

- Una manera de entender el poder**
- El poder se ve como algo natural en la organización.
  - El poder como elemento limitador o posibilitador en la práctica social.
  - El “poder” del poder en el diálogo.
  - La participación, el ejercicio del poder.
  - El dilema del poder, su comprensión dialéctica.

*Fuente: Elaboración propia*

### 12.6.1 El poder se ve como algo natural en la organización

Las organizaciones siempre implican cuestiones de poder y esta afirmación se materializa en el estudio de CADINOX, empresa industrial y familiar en la que las fuerzas de poder, históricamente, han estado presentes a través del modelo de propiedad (la familia) y del sector en el que las luchas sindicales han sido una constante. Este punto marca la diferencia con respecto a CEAR, organización sin ánimo de lucro, en la que su propia configuración jurídica y su razón de ser parece que elude el poder presumiendo una organización de iguales con responsabilidades distintas y diversas. Parece que el contexto organizacional de las ONG's se ha entendido y vivido como un espacio libre de poder convirtiendo la propia palabra "poder" en algo negativo.

Como señalábamos al comienzo, CADINOX vive la organización como sistema en el que se vislumbran cuestiones de poder. El poder no es una variable que permanece al margen de lo que sucede en la organización, sino que está ahí, se verbaliza, se explicita e influye en las relaciones que se dan, reconociendo valor distinto a las interacciones en función de las personas que estén implicadas y de lo que esas personas representen en la organización.

Gerentearen hitzak pisu askoz gehiago daukala beste guztiana baino. [La palabra del gerente tiene más peso que la de todos los demás.]<sup>25</sup> (ANTERIOR A NUEVA GENERACIÓN/ RESPONSABLE. ANG/MI\_5)

Puede ser que a un delegado se le escuche de otra forma, antes que a un director (...) (ANTERIOR A RELEVO GENERACIONAL/DIRECCIÓN. ARG/D\_2)

### 12.6.2 El poder como elemento limitador o posibilitador en la práctica social

El poder, en un sentido amplio, se experimenta, se vive en la organización y se sabe que lo que sucede entre personas afecta a personas, limita o posibilita que sucedan cosas. Esto se ve en el caso de los mandos intermedios o jefes de sección que son conscientes de lo que se genera en la interacción. El ejercicio del poder, teniendo en cuenta lo que para ellos representa el *poder*, es una cuestión controvertida (Stacey, 2015, p. 152).

No creo que es miedo a, no sé cómo decirte, a perder poder, podría ser, pero no creo, no porque si das más responsabilidad a la gente lo primero que ocurre automáticamente es que los mandos intermedios podrían perder poder. Yo creo que es más sus miedos al cambio y sentirse en soledad. Soledad, digamos, viniendo de la empresa. (ANTERIOR A CRISTALIZACIÓN/DIRECCIÓN. ARG/D\_3)

---

<sup>25</sup> Traducción de la investigadora

Nosotros ya vamos cambiando, yo creo que nos vamos un poco cambiando el concepto de “si no me mandas no hago” eso lo vas cambiando. (ANTERIOR A NUEVA GENERACIÓN /OPERARIO. ANG/OP\_8)

La percepción de que sin duda el poder incide en la vida de la organización se recoge en una afirmación categórica como esta:

No nos consideramos iguales (ANTERIOR A NUEVA GENERACIÓN/OPERARIO. ANG /OP\_10)

### 12.6.3 El “poder” del poder en el diálogo

La influencia (invisible) del poder incide en la forma de relacionarnos, en cómo socializamos y en lo que decimos o callamos (Faculty of Medical Leadership and Management (FMLM), 2018). Estas construcciones sociales vienen del pasado:

Entonces estaba como... era alguien, no inaccesible porque estaba en el mismo sitio y podías entrar y hablar con él, pero era inaccesible a otro nivel. (POSTERIOR A CRISTALIZACIÓN/ TÉCNICO/A. PCC/T\_7)

La dificultad era eso que no tenías confianza con la gente para preguntarles. (ANTERIOR A NUEVA GENERACIÓN/OPERARIO. ANG/OP\_8)

Direkzioarekin gabe libreagoa da. [Sin la Dirección es más libre]<sup>26</sup> (ANTERIOR A NUEVA GENERACIÓN/RESPONSABLE. ANG/MI\_5)

Es un poco inviable de debatir, a parte que la gente igual tampoco habla porque está el jefe y no quiere decir nada delante del jefe, que está bien, lo importante es que hablen, que hablen y que saquen lo que ellos creen. (ANTERIOR A RELEVO GENERACIONAL/OPERARIO. ARG/OP\_11)

### 12.6.4 La participación, el ejercicio del poder

Subrayamos la idea de que el ejercicio del poder se construye, a través del proceso de cambio, de modo distinto posibilitando la participación en espacios de decisión a personas que antes no se encontraban en esos lugares representadas.

Entonces el CODE y las *lan-bileras* estarían como muy muy enfocadas a la parte de personas y las *lan-bileras* también es el foro de trabajo para la parte de estrategia y de visión, ¿vale?, hay decisiones que se toman ahí. Entonces esto le da un carácter, no quizá cooperativo, pero sí más participativo a las tomas de decisiones. Y eso hace que sobre todo en el CODI, Comité de

---

<sup>26</sup> Traducción de la investigadora

Dirección y en el CODE, los roles jerárquicos dejen de tener peso y representatividad. Es decir, yo como gerente ni en el Comité de Dirección ni en el CODE, tengo ni derecho de veto ni voto de oro, ni influyo más que otras personas. Mi peso, en principio, sería 1/6 o 1/11 parte de cada uno de los foros. (NUEVA GENERACIÓN/PROPIEDAD/FAMILIA. NG/PF\_12)

Y esa participación se valora y se ve que se ha activado y ha sido parte importante del cambio que amplía la diversidad y supone una redistribución del poder (de decisión).

Ahora mismo cualquiera es capaz de dar su opinión libremente (ANTERIOR A CRISTALIZACIÓN/OPERARIO. ACC/OP\_9)

La más importante para mí, el que lo que dices o sea, tu opinión de repente se ve reflejada, ¿no?, como decir, “joer, yo siempre he dicho que nuestra empresa en vez de los bolis azules tienen que ser negros” y de repente encontrarte con el boli negro, eso es lo que para mí, el mayor cambio ha sido ese, independientemente de que luego ha venido un comedor, que si subidas de sueldo, o sea que realmente tu opinión o la opinión de la mayoría tenga ese peso y que realmente se lleve a cabo. (ANTERIOR A NUEVA GENERACIÓN/OPERARIO. ANG/OP\_10)

La participación yo creo que es para hacer un poco de, igual captar ideas, igual... diferentes ¿no? Que opine la gente. Y sí que puede valer, ha podido valer, antes al principio, sobre todo, cuando se estaba creando todo, para sacar. Y claro, si la gente participa sí que se nota que hay diferentes ideas (...). (ANTERIOR A NUEVA GENERACIÓN/OPERARIO. ANG/OP\_8)

Y eso hace que sobre todo en el CODI, Comité de Dirección y en el CODE, los roles jerárquicos dejen de tener peso y representatividad. (NUEVA GENERACIÓN/PROPIEDAD/FAMILIA. NG/PF\_12)

Aunque, como decíamos al principio, el poder y cómo se vive en la organización, es una cuestión controvertida que requiere tiempo y formación para hacer frente a esas controversias que genera (Avelino et al., 2018).

### **12.6.5 El dilema del poder, su comprensión dialéctica**

Hablar de poder supone reconocer que la realidad de la organización es diversa, en donde se atribuyen diferentes “valores” a las personas, a los roles, a lo que se dice y a quien lo dice y cuándo y cómo actúa. Supone reconocer esferas de poder que se reequilibran con nuevos conceptos como el de “participación” o “autogestión”, que deben ser redefinidos a través de las interacciones de las personas para ver lo que realmente tienen detrás, lo que suponen en el día a día.

El concepto de poder genera controversia en la manera de entenderlo y *actuarlo*; crea dilemas según se vea como *elemento básico en la práctica social* o como *ejercicio de imposición*. Estas maneras de verlo no son excluyentes sino que ambas percepciones del poder conviven en el espacio organizacional confiriendo al concepto una visión amplia y multidimensional (Avelino, 2017).

En definitiva, al tiempo que se avanza en dinámicas de reconocimiento abiertas al diálogo y la participación se cuestionan también esas miradas ideales en torno a las mismas puesto que también están insertas en una jerarquía organizacional (Kristiansen y Bloch-Poulsen, 2006, p. 167).

Esta manera dialéctica de entender el poder genera también dilemas:

Que está muy bien lo de poder participar, opinar, pero lo que nos falta mentalizarnos es que hay que participar en todo, no solamente lo que nos gusta. (ANTERIOR A NUEVA GENERACIÓN/OPERARIO. ANG/OP\_10)

Estamos siempre en la pelea del preguntar, de decidir las cosas entre todos y parece que luego nosotros, los jefes de sección estamos todos un poco agarrados, ¿no? A ver hemos decidido entre todos y ¿ahora yo qué tengo que hacer, de policía o cómo va el tema? (ANTERIOR A CRISTALIZACIÓN/RESPONSABLE. ACC/MI\_6)

Yo ahí a veces me siento fuera de lugar porque soy el que manda, pero no tengo el poder, (ANTERIOR A RELEVO GENERACIONAL/DIRECCIÓN. ARG/D\_2)

Vemos, en consecuencia, cómo en el proceso de cambio conviven controvertidas maneras de entender el poder (Avelino, 2017; Avelino et al., 2018):

- a) poder *sobre* vs. poder *a*;
- b) poder centralizado vs. poder difuso;
- c) poder consensuado vs. poder tensional;
- d) poder limitador vs. poder posibilitador;
- e) poder como sinónimo de conocimiento vs. poder como algo diferente al conocimiento, y
- f) poder como medio vs. poder como fin en sí mismo.

## 12.7 Una manera de entender el diálogo

Veámos en el marco teórico que en la organización se ha instaurado una manera *mainstream* de entender el diálogo. Este modo predominante de incorporarlo es la que ha calado de forma práctica en las organizaciones determinando no solo la manera en cómo se entiende sino también en cómo debería desplegarse. Veámos en la narrativa de CEAR que ese despliegue

ideal del diálogo dista de ser útil en determinados procesos de cambio en las organizaciones. Y lo que en ellas sucede necesita de marcos interpretativos más amplios que permitan acoger lo que se muestra como dinámica real en el diálogo.

En campos como la gobernanza, la teoría comunicativa, la investigación acción, se ha ampliado, no tanto el propio concepto de diálogo, sino su interpretación desde nuevos enfoques. En consecuencia, el concepto de diálogo ha evolucionado inspirado en enfoques posestructuralistas que se centran en la diferencia, las tensiones y el disenso (Kristiansen, 2013, p. 104).

Esto permite entender que las tensiones, las diferencias, el conflicto no es algo que debe superarse, arreglarse, sino integrarse para ampliar, a través de ellos, aspectos de una realidad y aumentar perspectivas sobre esa realidad que ayude a las personas a avanzar en la complejidad del cambio organizacional.

En el análisis de las entrevistas en profundidad llevadas a cabo en CADINOX podemos observar que la manera en que se han entendido la propia organización, como sistema cambiante y plural que recoge y reconoce la diversidad, que asume el poder como algo natural, que está ahí —en los patrones relacionales y comunicativos— e incide en la vida diaria de la organización, y el modo en que se ha pasado a entender el cambio como una constante en la vida de la empresa, también ha generado una manera de entender el diálogo que ha evolucionado con el propio proceso de cambio.

Esta manera poco tiene que ver con un ideal del diálogo que se ha podido instaurar en la teoría organizacional. Esta idea la vemos en el **perfil de polaridad** y en la **pregunta sobre qué es para tí el diálogo**.

### Figura 21. Una manera de entender el diálogo

**Una manera de entender el diálogo**

- La evolución de las dinámicas que conforman el diálogo y del propio concepto de diálogo.
- Superación de la relación ontológica del diálogo.
- El diálogo: compartir (tiempo), cuidar (la escucha) y posicionarte
- El valor del diálogo no está en el acuerdo.
- El diálogo, integra tensiones y se abre a la diversidad.

*Fuente: Elaboración propia*

### 12.7.1 La evolución de las dinámicas que conforman el diálogo y del propio concepto de diálogo

En CADINOX se deja atrás el concepto ideal del diálogo y se observa cómo la manera de entender el diálogo ha evolucionado.

Yo siempre pensaba en el diálogo en el hacer conjuntamente las cosas, en hablar, en buscar el consenso (ANTERIOR A RELEVO GENERACIONAL/DIRECCIÓN. ARG/D\_2)

Esta evolución puede estar relacionada con el cambio en los patrones comunicativos y relacionales que rompen, también, con la distancia que se vivía a través de la jerarquía.

Si es un diálogo veo siempre positivo hoy en día. Igual antes tenía más miedo, hoy en día creo que es algo positivo, no me estaría defendiendo, iría abierto (ANTERIOR A NUEVA GENERACIÓN/OPERARIO. ANG/OP\_8)

También se rompe con dinámicas defensivas y próximas a la negociación que se activaban al entrar en diálogo, al vivir la organización como una estructura polarizada “patrón-trabajador”.

En la parte que he vivido siempre ha habido problemas con el diálogo porque la otra parte siempre se ponía a la defensiva y entonces pasábamos del diálogo a la discusión. (ANTERIOR A CRISTALIZACIÓN/OPERARIO. ACC/OP\_9)

Esto más bien simboliza cómo andábamos antes, tira y afloja, tira y afloja, tira y afloja para llegar a acuerdos o para decidir cosas entre la gente. (ANTERIOR A CRISTALIZACIÓN/ OPERARIO. ACC/OP\_9)

Se reconoce una evolución en el comportamiento que se despliega cuando se está en diálogo y las consecuencias que tiene en y para las personas de la organización.

Ante el diálogo yo creo que se ha avanzado mucho. (ANTERIOR A NUEVA GENERACIÓN/ OPERARIO. ANG/OP\_8)

La inversión es alta sobre todo en tiempo. No económicamente, yo creo que sale a cuenta, pero es una inversión de tiempo muy importante. (POSTERIOR A CRISTALIZACIÓN/ DIRECCIÓN. PCC/D\_4)

Lo que está claro es que dedicamos tiempo y energía a esos diálogos. Y eso es algo que nos diferencia de lo que era hace 10 años y de lo que por ahí fuera puede haber. (NUEVA GENERACIÓN/PROPIEDAD/FAMILIA. NG/PF\_12)

El objetivo de estas dinámicas nuevas no es otro que el aumentar las perspectivas sobre un tema analizado (Wilhelmson, 2006).

Y esto yo creo que más bien se recoge la opinión de todos y luego entre todos se decide, hace como línea recta. En lugar de andar como antes de un lado a otro de un lado a otro, damos una vuelta, obtenemos las perspectivas de todos, y al final decidimos hacia dónde ir. (ANTERIOR A CRISTALIZACIÓN/OPERARIO. ACC/OP\_9)

### **12.7.2 El diálogo no tiene que ver con el hecho de “estar de acuerdo”**

En esta resignificación del diálogo, se supera la relación ontológica entre diálogo y organización que presume el diálogo como un evento que deviene naturalmente en un “estar de acuerdo” entre las partes.

Eh, espero que... uno escuche, dos ... sería qué querría, ¿no? Querría que cuando una persona hable la otra persona entienda su postura, no sé si al 100% pero que por lo menos al 90% se diga lo que se sienta, es muy difícil que se diga al 100%, y que, aunque ella... se esté de acuerdo o no se esté de acuerdo, por lo menos que se entiendan los puntos de vista de las otras personas, si estás de acuerdo será más fácil que le entiendas, si no estás de acuerdo, pues... (ANTERIOR A CRISTALIZACIÓN/DIRECCIÓN. ARG/D\_3)

Diálogo relacionado con la escucha, con mostrar la postura de cada persona y con la comprensión de otras posturas, independientemente de que se esté o no de acuerdo. Hablar y sacar fantasmas. El hecho de que haya o no acuerdo parece poco relevante.

Estar mucha gente, muchas horas hablando. Casi nunca llegas a consensos, porque son temas mucho más abiertos, no es un tema cerrado, ¿por qué no hablamos de este tema no? Muchas veces es... ¿esto no lo vemos claro no? Y entonces es hablar, hablar y hablar...y sacando fantasmas, ¿no? que van saliendo. Y entonces es ir un poco tirando del hilo, sacando cosas que pueden estar ocultas, que son las que te dificultan en dar el siguiente paso o en el que confíen en algo ¿no? Porque esta algo ahí que está haciendo sombra, entonces el hablar muchas veces visualiza cosas. (POSTERIOR A CRISTALIZACIÓN/DIRECCIÓN. PCC/D\_4)

### **12.7.3 El diálogo: compartir (tiempo), cuidar (la escucha) y posicionarte**

Una de las hipótesis exploratorias planteadas en la investigación era que el modo sobre simplificado de entender el proceso de cambio organizacional había llevado a entender el diálogo de forma simplificada generando narrativas monológicas limitantes. En el caso de CADINOX queríamos conocer qué entendían las propias personas entrevistadas que era el diálogo y de qué modo vinculaban su definición, y los matices de la misma, al proceso de cambio que habían vivido. Para ello se les pregunta no qué piensas que es el diálogo, pregunta que nos alejaría del objetivo de conocer cómo se despliega, sino “¿Qué esperas que

sucedan cuando se dice que va a haber un diálogo?”. De este modo interpelamos al sujeto a hacer un análisis de sus propias prácticas de diálogo y de las prácticas que se llevan a cabo en la organización.

Así, se identifica la práctica del diálogo con la escucha y el hecho de dedicar tiempo a la misma.

Lo primero que me viene es escucha y tiempo. A bote pronto. Yo creo que la base cuando alguien dice que va a haber diálogo, que vamos a dialogar sobre un tema, yo creo que le vamos a dedicar tiempo y que las dos partes van a escuchar, para mí esa es la base del diálogo, a partir de ahí todo abierto. No le daría más vueltas. (POSTERIOR A CRISTALIZACIÓN/ DIRECCIÓN. PCC/D\_4)

El diálogo, además de ser momento de escucha, supone entender la posición de las demás personas y lo que hay detrás de lo que se está escuchando.

No lo concibo de otra manera, creo que un diálogo sin escucha no puede haber, un diálogo sin tiempo para ser capaz de empatizar y escuchar lo que la otra parte argumenta y lo que hay detrás de ese argumento, de esa posición de esa persona, para mí no hay diálogo. Para mí la base del diálogo es “nos vamos a sentar y vamos a dedicar los dos un tiempo a escucharnos” y hablo de la escucha en el sentido amplio de la palabra, oír y interpretar. Cuando hablo de interpretar, hablo de entender tu posición y lo que hay detrás, por qué este tema, cuando tú en este tema estás diciendo algo o estás diciendo algo, ver un poco que hay ahí atrás. Con eso voy con escuchar, y para eso se necesita tiempo, también habilidades, pero si no tienes tiempo y no vas a dedicarte a escuchar como creo que hay que escuchar en el diálogo, pues así lo entiendo, para mí son las bases del diálogo. (POSTERIOR A CRISTALIZACIÓN/DIRECCIÓN. PCC/D\_4)

El diálogo también supone un posicionamiento de las partes ante un tema y recoger las otras miradas y la diversidad.

El diálogo para mí es vamos a poner encima de la mesa mis argumentos, tus argumentos, vamos a escucharnos, vamos a entender, vamos a interpretar lo que hay detrás, vamos a ver qué problemas hay detrás, qué hay que resolver y a partir de ahí vamos avanzando. (POSTERIOR A CRISTALIZACIÓN/DIRECCIÓN. PCC/D\_4)

Tienes que estar abierto a escuchar lo que te dice la otra persona u otras personas, tiene que haber que te pongas en el lugar del otro, y tienes que también saber posicionarte tú en el sentido de tú tienes tu perspectiva (ANTERIOR A CRISTALIZACIÓN/OPERARIO. ACC/OP\_9)

Se rescatan elementos decisivos en estas respuestas que son similares a los que destacan Kristiansen y Bloch-Poulsen (2005) en sus investigaciones iniciales sobre el diálogo en los procesos de investigación acción. El diálogo es, en esos procesos, un camino para ser

más sabios juntos, una colaboración caracterizada por el hecho de compartir, atreverse y preocuparse.

El matiz de la escucha en el despliegue del diálogo lleva a un deseo de acomodar al otro y recoger la diversidad. Y en ese proceso, el interlocutor se atreve a posicionarse y también a cuestionar su propio posicionamiento. Tener en cuenta a la otra persona supone que puedes estar dispuesto a cambiar lo que propones y que las partes estén dispuestas a recoger la *polifonía*, la *plurivocalidad*.

Para mí es tú me propones algo y yo te escucho, escuchar no es que yo te lo diga y tú hagas lo que te dé la gana. Escuchar es que estés dispuesto a cambiar lo que has propuesto por lo que te he dicho. (POSTERIOR A CRISTALIZACIÓN/TÉCNICO/A. PCC/T\_7)

Con el diálogo igual tendríamos que estar dispuestos a ver los dos, no solo yo. Sí porque si tú me dices, “tengo una propuesta” eso es que queremos cambiar algo, ¿no? no solo yo. Entonces si yo no veo del todo tu propuesta pues para mí el diálogo es que yo te diga “sí, pero ¿si esto lo hacemos de otra forma?” Entonces que tú también estés dispuesto a hablar porque si no sería un monólogo, tú me dices lo tuyo y hacemos pues eso... Diálogo es (...) que participemos los dos en la elaboración de eso, aunque igual la idea principal, el alma de la idea sea tuya pues no sé, que estés dispuesto a cambiar cosas o... Para mí dialogar es eso escuchar a la otra persona y que la otra persona te escuche a tí. (POSTERIOR A CRISTALIZACIÓN/TÉCNICO/A. PCC/T\_7)

En nuestro proceso de diálogo, compartir significa que estamos dispuestos a dejar que los demás participen en nuestro conocimiento y viceversa. Aterserse significa que estamos dispuestos a asumir riesgos y a cuestionar nuestros propios supuestos básicos y los de los demás. Cuidar significa que participamos con apertura y buenas intenciones, cada uno de nosotros como un igual entre iguales.

#### **12.7.4 El valor del diálogo no está en el acuerdo.**

El valor del diálogo se encuentra en elementos diversos que no tienen que ver solo con el resultado, el acuerdo, que esos diálogos pudieran generar. Esto se analiza en la pregunta de la entrevista “¿Y qué consideras que tiene de positivo, esa manera de ver los diálogos?”

El valor está, por ejemplo, en ver cómo lo ve la otra persona, en enriquecer la perspectiva propia con la ajena:

Que conoces la realidad de otra persona, lo que hablábamos antes, ¿no? con objetivos y cosas, blanco o negro o transparente, pero ves la realidad que ha construido cada uno por lo menos; lo positivo es que puedes ver la realidad o lo que piensa o lo que ve la otra persona (ANTERIOR A CRISTALIZACIÓN/DIRECCIÓN. ARG/D\_3)

Esta visión plural se entiende diversa y, por lo tanto, no todo el mundo está conforme en todo ni conforme con todo lo que se genera en el proceso de cambio.

Sigue habiendo distanciamiento por parte de algunos y llegamos al punto que estamos ahora, que nos sentimos ya partícipes con la empresa o dentro de la empresa, sigue habiendo gente que no, pero eso no quiere decir que no haya gente encima, gente que nos abandone, porque hay muchas veces que, según qué se propone qué propuestas hay, hay gente que sale y entra. (ANTERIOR A NUEVA GENERACIÓN/OPERARIO. ANG/OP\_10)

### **12.7.5 El diálogo integra tensiones y se abre a la diversidad**

La gran puerta que se abre en el diálogo es la de la diversidad, la de las tensiones. De este modo se legitima esa perspectiva más crítica, la que recoge opiniones e intereses diversos, y se integran en el proceso de cambio como algo natural y propio del cambio como proceso.

(...) hay que debatirlas, hay que discutir las, hay que sacar todo lo que se pueda ahí, y dar tu opinión, esa es la gran puerta que se nos ha abierto ¿no? en realidad. (ANTERIOR A NUEVA GENERACIÓN/OPERARIO. ANG/OP\_10)

Utilizamos muchos los diálogos para resolver conflictos, cuando hay conflictos. (POSTERIOR A CRISTALIZACIÓN/DIRECCIÓN. PCC/D\_4)

Los diálogos se orientan a la búsqueda de lo diverso, de lo distinto, para gestionarlo en el proceso y a medida que se integran las perspectivas diferentes, ampliar el conocimiento para avanzar en el cambio. ¿Qué se busca en esos diálogos?

Ba, irizpide desberdinak. [Opiniones diferentes]<sup>27</sup> (ANTERIOR A NUEVA GENERACIÓN/ RESPONSABLE. ANG/MI\_5)

Se encamina un poco a buscar la opinión de cada uno (ANTERIOR A NUEVA GENERACIÓN/ OPERARIO. ANG/OP\_8)

Sin querer evitar que cada persona piense cosas diferentes, sino acomodando las diversas perspectivas porque lo positivo es que existan aportaciones, no que todas sean iguales.

Ves cada uno tenemos nuestros pros, nuestros contras y nadie es mejor que nadie, todas las aportaciones son buenas. (ANTERIOR A NUEVA GENERACIÓN/OPERARIO. ANG/OP\_10)

---

<sup>27</sup> Traducción de la investigadora

Luego vimos que todo con este cambio cultural que quería conseguir diferentes opiniones, poner en la mesa todo tipo de opiniones y tener la mejor opción para elegir, lo que fuera bueno para todos, pues eso al final fuimos creyéndonoslo (ANTERIOR A CRISTALIZACIÓN/ OPERARIO. ACC/OP\_9)

## 12.8 El valor del disenso

Una de las preguntas de la entrevista se relaciona con la manera de vivir las tensiones, las diferencias, el conflicto. Y se conecta directamente con otra de las hipótesis exploratorias que han guiado la interpretación de los resultados, que un enfoque de disenso aplicado al diálogo permite avanzar de manera más adecuada en un proceso de cambio organizacional y sostenerlo de manera más efectiva en contextos organizacionales de complejidad.

La palabra disenso la vinculamos al significado que emana de su raíz, *dis-sentire* y a partir de él hablamos de tensiones, diferencias del proceso de cambio como modos de ejemplificar ese disenso en la práctica. Recogemos así las respuestas a las vivencias de esos disensos entendidos como tensiones, obstáculos, situaciones difíciles que pueden desembocar en conflictos:

Los vivo con una emoción que no es del todo agradable. Entonces al principio el conflicto lo viví muy mal. Ehhh, y es verdad que las segundas reticencias o los problemas más gordos hoy en día los vivo de una manera mucho más optimista. Eh, es un dicho mío que a veces digo por aquí, “cuando hay movimiento es que hay rock and roll” y a la gente no está de acuerdo, les está costando mover o sea que eso es una buena señal. (ANTERIOR A CRISTALIZACIÓN/DIRECCIÓN. ARG/D\_3)

Cuando hay rock and roll y movimiento y la gente empieza a ... es que algo está cambiando. Y antes lo vivía mal, porque joe, una decisión o un paso “vamos a...” y la gente “uuuuuuuu” y lo vivía mal. Pero ahora, estando bien o mal, convencido de que ese paso es importante, esos rechazos los vivo como una oportunidad, como mucho más optimistas. (...) la mayoría te dice no, porque salir de la zona de confort a todos nos cuesta y cuando empieza a ... esa salsa me gusta. Cuando hay rock and roll y veo que a la gente le cuesta, digo, estamos en la buena tecla. (ANTERIOR A CRISTALIZACIÓN/DIRECCIÓN. ARG/D\_3)

Parece que en CADINOX esta percepción de los conflictos, tensiones, en el proceso es positiva y supone una oportunidad, es un buen lugar de partida para el cambio. De hecho, se reconoce como elemento de un proceso innovador que se ha vivido y se vive en la organización:

Yo creo que todo este cambio cultural y sobre todo yo creo que ha tratado el tema de tratar las cosas, el tema de hablarlo, ha sido una innovación en cuanto en lo que se ve fuera, ¿no? Porque

fuera solo es conflictos. Y yo lo veo esto aplicable a muchas otras situaciones como temas sociales, políticos y todos esos temas. El sentarte, hablar y no solo ver tus propios intereses. Sino intentar entender cuál es la situación real que estás viviendo alrededor. (ANTERIOR A CRISTALIZACIÓN/OPERARIO. ACC/OP\_9)

El camino futuro se vislumbra en esta apertura hacia el conflicto. Muy significativa es la entrevista en que una de las personas reconoce que si algunas cosas no han salido es por “falta de diálogo” (ARG/D\_3) porque, recogiendo sus propias palabras, “no se han creado los foros conflictivos” (ARG/D\_3).

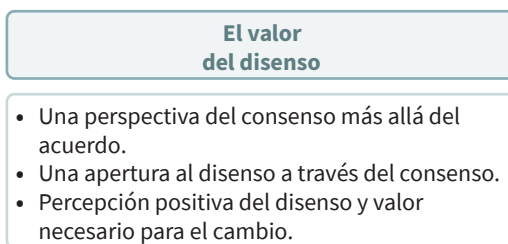
(...) no se han creado los foros conflictivos (ANTERIOR A CRISTALIZACIÓN/DIRECCIÓN. ARG/D\_3)

(...) cuando creemos que hay un conflicto que no hay por lo menos información, que no hay flujo de información, que hay malentendidos, que hay mal... una de las metodologías es crear un foro para que todos esos malentendidos, todas esas dudas, se hablen en ese foro. (ANTERIOR A CRISTALIZACIÓN/DIRECCIÓN. ARG/D\_3)

Este modo de hacer el cambio, abriendo la puerta a la diferencia, para construir a partir de ahí el futuro parece que ha sido el germen del cambio.

Pero digamos que empezamos ya, con el germen de ese equipo directivo, a crear esa semilla de confianza y empezar a tomar decisiones basadas en el consenso y empezar a construir. (NUEVA GENERACIÓN/PROPIEDAD/FAMILIA. NG/PF\_12)

## Figura 22. El valor del disenso



*Fuente: Elaboración propia*

### 12.8.1 Una perspectiva del consenso más allá del acuerdo

Para llegar a desentrañar qué sentido tienen el consenso y el disenso en relación al diálogo y al proceso de cambio en CADINOX se han trabajado en el Perfil de Polaridad explícitamente vinculado a estos conceptos: diálogo y cambio. En el caso de CADINOX, los datos recogidos evidencian que no se emplea la palabra “disenso” en alusión a sus prácticas de diálogo. Como vemos en el comentario anterior de NG/PF\_12, hablan de “decisiones basadas en el

consenso”. Pero ¿qué alcance tiene ese *consenso*? ¿Es el ejercicio de búsqueda de *consenso* un modo de llegar a un acuerdo o es una muestra de gestión del *disenso*?

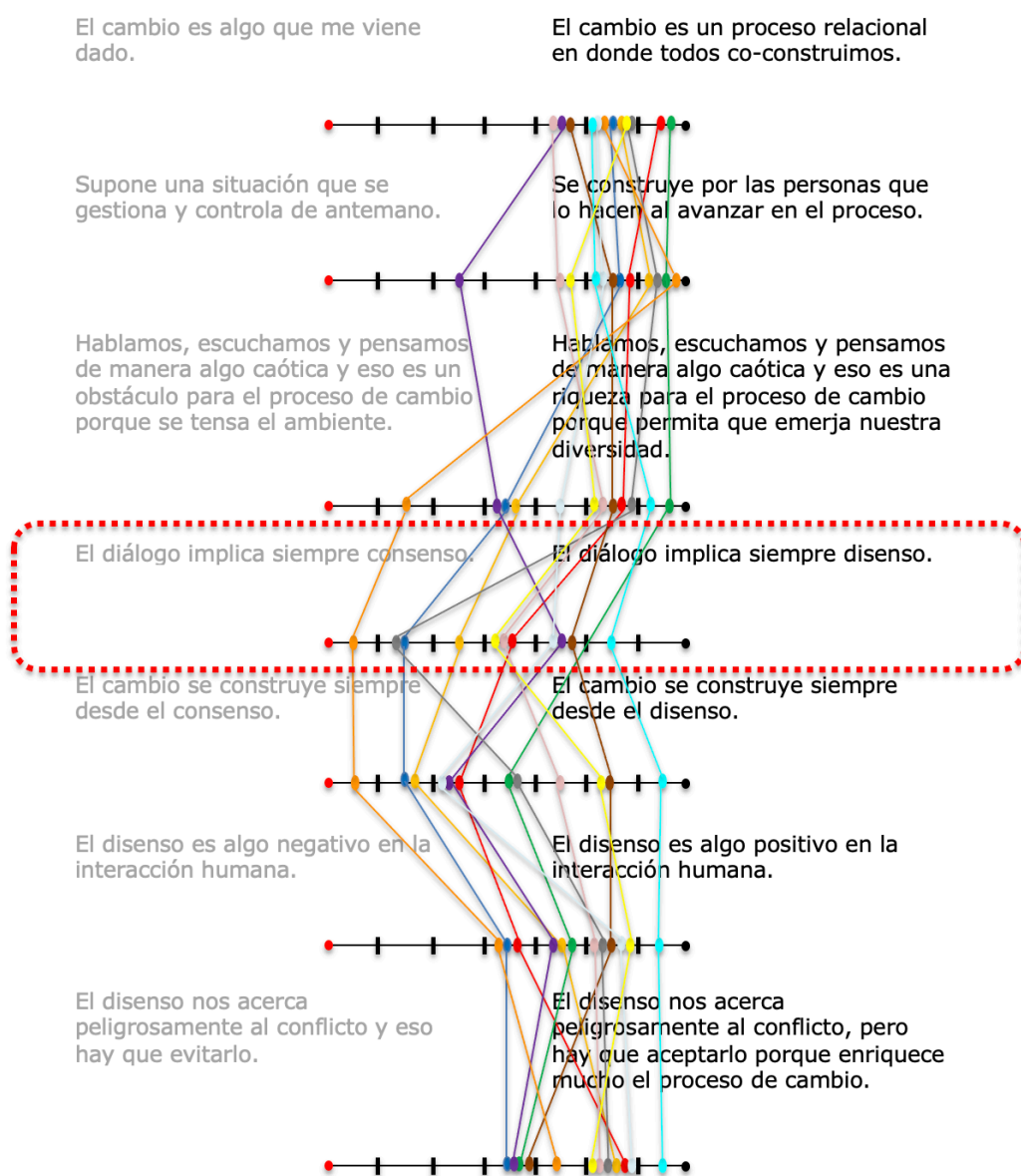
Para conocer el alcance del sentido de la palabra más allá de su significado, teniendo en cuenta cómo ese sentido se transfiere a las prácticas desarrolladas, propusimos vincular el diálogo a la palabra disenso y consenso en las parejas de frases propuestas en el Perfil de Polaridad.

En una primera afirmación se optó por vincular el diálogo a uno u otro (el diálogo implica siempre consenso/El diálogo implica siempre disenso) en función de si el concepto de diálogo se construye teniendo como foco el consenso o el disenso y el valor de cada uno de ellos. Escuchando algunas de las respuestas podíamos pensar que en su caso el diálogo se construía a través del consenso:

Tenemos muy interiorizado en CADINOX que una reunión cuando hay que tomar una decisión y se llega al consenso hemos tenido éxito, hemos conseguido el objetivo (...) (POSTERIOR A CRISTALIZACIÓN/DIRECCIÓN. PCC/D\_4)

Pero viendo el resultado del Perfil de Polaridad en su cuarto par de frases, esa no era la conceptualización que realmente se tenía sobre el diálogo. Los datos revelan que el vínculo que las personas entrevistadas hacían del diálogo tenía tanta cercanía con el disenso como con el consenso:

**Figura 23. Percepción del vínculo del diálogo con el disenso en el Perfil de Polaridad**



Fuente: Elaboración propia

En el orden del día cuando no se llega a un consenso, se decide qué hacer o a veces se decide hacer una reunión solo para ese tema. (...) ha aflorado algo de lo que había que hablar y no ha dado tiempo, (...). Es un fracaso a corto, es decir, teníamos un objetivo de acabar a una hora pero como ha salido algo más hay que darle más tiempo. (POSTERIOR A CRISTALIZACIÓN/DIRECCIÓN. PCC/D\_4)

El objetivo de trabajar el consenso, entonces, es recabar la mayor información posible respecto al tema a tratar y eso pasa por ampliar las **perspectivas** sobre el mismo para recoger tantos **aspectos** como se pueda.

(...) para nosotros la palabra clave es consenso. Desde el principio decidimos que el consenso era la manera en que mejor nos definía en el proceso de toma de decisiones. Y entendemos el consenso como la defensa de la decisión tomada, que no necesariamente implica que alguien, o un colectivo en particular, esté de acuerdo con esa decisión pero sí que está dispuesta a defenderla porque entiende que es la mejor para el bien común. (NUEVA GENERACIÓN/PROPIEDAD/FAMILIA. NG/PF\_12)

Este matiz del consenso, de entenderlo como medio y no como fin en sí mismo justificaría el vínculo del diálogo con el disenso más que con el consenso. Una apreciación curiosa es que, en las entrevistas, cuando se preguntaba por el *disenso* explícitamente, las personas no lo conectaban con lo opuesto al consenso. La aclaración a este punto se resolvió en esta respuesta:

Y no hablamos de disenso (...) es consenso o no consenso (POSTERIOR A CRISTALIZACIÓN / DIRECCIÓN. PCC/D\_4)

### **12.8.2 Una apertura al disenso a través del consenso**

El matiz del consenso en las respuestas obtenidas en CADINOX nos lleva a observar el consenso en relación al disenso y nos encamina, también, a tener una perspectiva distinta del disenso. El consenso, tal y como lo explicitaba el propio entrevistado NG/PF\_12 en el apartado anterior, se refiere a tomar decisiones basadas en el consenso. Aunque se debe entender ese consenso, no como un “ponerse de acuerdo” todos en lo que se piensa, sino como confluencia sobre una idea porque se ha visto que es lo adecuado para el colectivo.

Pero, por supuesto, para llegar a ese punto las personas deben asumir algo con lo que puede que no estén de acuerdo y asumirlo incluso con posibles resistencias, este proceso requiere trabajar la apertura a todas las perspectivas diversas, en una palabra, al disenso.

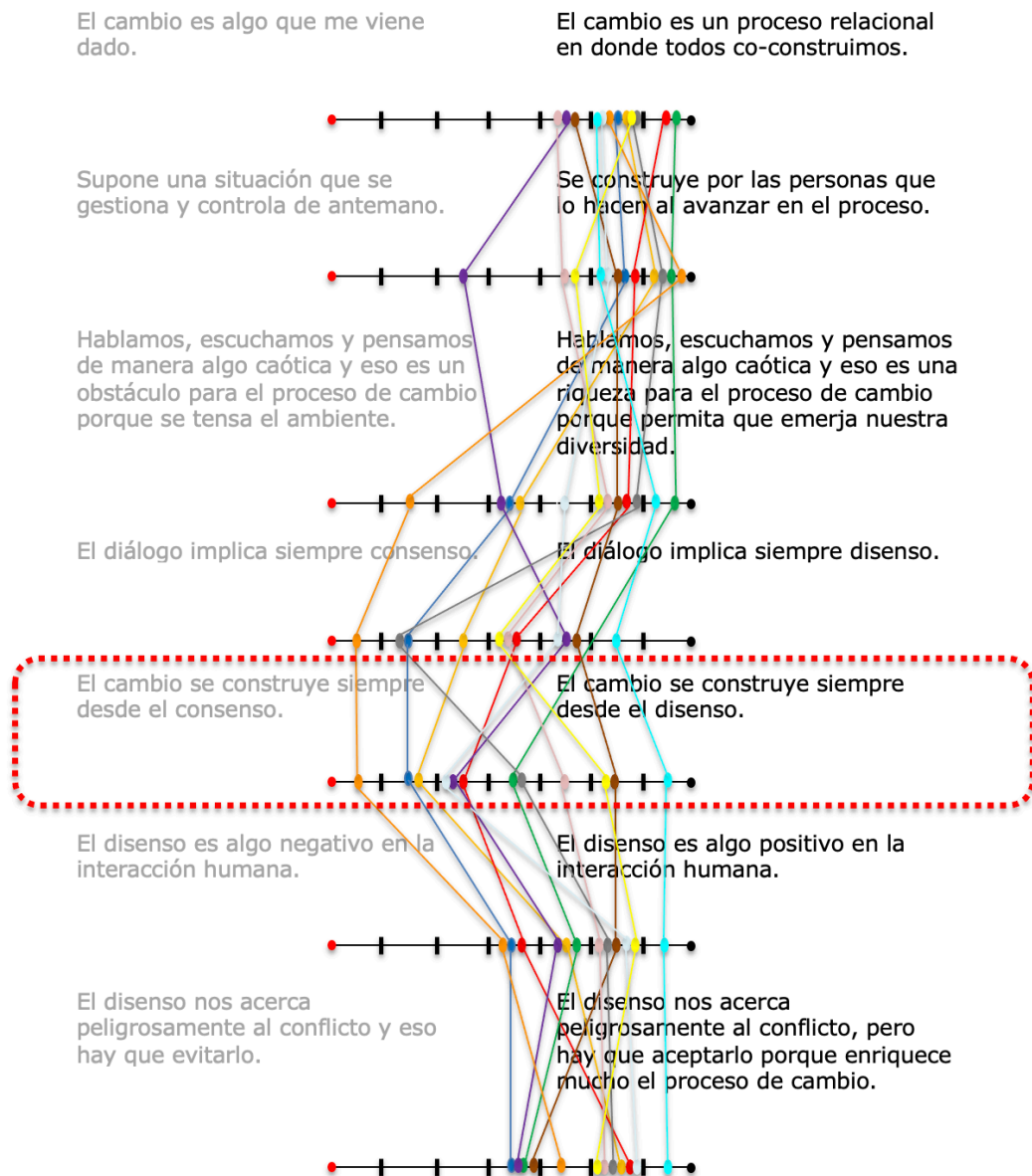
Pero sí, es impresionante el tiempo que dedicamos a hablar, a dialogar y a poner los puntos de vista de cada uno. (NUEVA GENERACIÓN/PROPIEDAD/FAMILIA. NG/PF\_12)

Hay que hablar las cosas, hay que consensuarlas, hay que debatirlas, hay que discutir las, hay que sacar todo lo que se pueda ahí (ANTERIOR A NUEVA GENERACIÓN/OPERARIO. ANG/OP\_10)

Parece que esta manera de entender el consenso de CADINOX cobra sentido con la frase “No busquemos el consenso, miremos hacia el mismo lugar” (Gallastegi, 2011). Esta aproximación al concepto de consenso tiene sentido en CADINOX cuando se amplía la manera de entenderlo, no como producto orientado a un resultado, el acuerdo, sino como proceso orientado a escuchar las diferencias, comprender el objeto de análisis y vivir las tensiones como algo necesario en la organización que permite a las personas avanzar en el cambio.

Entonces parece que el cambio organizacional se relaciona con el disenso y con el consenso, ambas fuerzas tractoras necesarias para avanzar en el contexto de complejidad de la organización. Esta idea se ve representada en los resultados destacados en la siguiente pareja de frases del Perfil de Polaridad relativa a la relación del cambio con el disenso y con el consenso:

**Figura 24. Percepción del vínculo del cambio con el disenso y el consenso en el Perfil de Polaridad**



Fuente: Elaboración propia

El “baile” entre el disenso y el consenso es sutil y el “diálogo” establecido entre ambos conceptos tiene sentido. En CADINOX, una manera de entender el consenso (no orientada al acuerdo y a que las personas tengan una misma opinión sobre un tema) ha llevado a la organización a ampliar el rango de intereses sobre los temas propuestos en el proceso de cambio. De este modo, parece más fácil “alcanzar el consenso”, esto es, defender que un tema se ha trabajado lo suficiente como para sumar aspectos varios de múltiples perspectivas que lleven a una decisión suficientemente buena para el colectivo como para que se pueda defender por todas las personas (el consenso en CADINOX). En definitiva, tal y como recogen Kristiansen y Poulsen (2014, p. 205), parece que puede lograrse el consenso a través del disenso trabajando así la sensibilidad al disenso y la organización del disenso (*dissensus sensibility, dissensus organizing*).

### 12.8.3 Percepción positiva del disenso y valor necesario para el cambio

El disenso se ve como un valor, algo positivo en la empresa aunque no siempre se ha visto así, la manera de entender este concepto también ha evolucionado.

Yo antes, al inicio, pensaba que el disenso no era bueno, era malo. Lo mejor era que pensásemos todos igual, intentar convencer a todo el mundo para que pensemos todos igual y así llegamos a acuerdos rápido. Intentar convencer para llegar a acuerdos, ¿no? (NUEVA GENERACIÓN/PROPIEDAD/FAMILIA. NG/PF\_12)

Y ahora he llegado a darme cuenta de que a veces cuando nos falta ese disenso, ojo porque a lo mejor es que no estamos tomando bien las decisiones, o a lo mejor es que no estamos teniendo en cuenta todo. (NUEVA GENERACIÓN/PROPIEDAD/FAMILIA. NG/PF\_12)

Ese conflicto antes me daría miedo y ahora mismo lo veo como esperanza (...). Ahora me gusta. Antes lo vería como un conflicto y me daría miedo (...). Pero ahora más lo veo como una oportunidad de poder crear algo que a todos nos valga. Que a veces, solo con quitar los miedos, solo quitando los miedos, ... porque los miedos a veces te hacen que no ves todo lo demás. (ANTERIOR A CRISTALIZACIÓN/DIRECCIÓN. ARG/D\_3)

Lo vivo disfrutando y muy pocas veces lo vivo con tensión o con... no sé... si, con tensión, con esa tensión de querer llegar al consenso. O sea, lo vivo con la tranquilidad de que sé que vamos a encontrar un punto de encuentro, sé que vamos a llegar a un consenso, pero no sé cuál va a ser, ni qué vamos a aprender por el camino ni cómo vamos a ir, ni cuánto nos va a costar, (NUEVA GENERACIÓN/PROPIEDAD/FAMILIA. NG/PF\_12)

## 13 Capítulo: Recapitulación: revisitando los objetivos y las hipótesis guía

En esta investigación hemos querido *mostrar en qué medida el diálogo, desde el enfoque del disenso, es elemento clave en un proceso de cambio organizacional*. Para ello, en el marco teórico hemos analizado, en primer lugar, *la teorización del diálogo en la realidad organizacional desde una perspectiva crítica*. Este análisis se ha abordado en el marco teórico y en la parte empírica hemos podido ver un ejemplo de aplicación de la perspectiva crítica hacia la teorización del diálogo en el relato de CEAR cuando lo que se observa en el proceso de acompañamiento al cambio no responde a los resultados esperados según los planteamientos imperantes en la teoría organizacional imperante. Sin embargo, lejos de intentar cambiar la práctica para adecuarla a dichos marcos teóricos ideales, se le da valor a la misma para cuestionar esas aproximaciones teóricas al cambio que no encajan con la realidad de los procesos tal y como se muestran en el caso analizado. Los ideales teóricos se proyectan en las organizaciones en forma de modelos y prácticas que deben adaptarse al contexto histórico y socio-económico que viven las mismas. Esa adaptación genera prácticas que no responden a aquellos ideales. Las prácticas organizacionales constituyen una oportunidad para revisar las teorías que hacia ellas se construyen. Se necesita teoría que responda a la práctica. Pero no existe un retorno en este flujo, las organizaciones no pasan a ser espacios observados en los que la investigación puede activar una mirada crítica hacia sí misma. Como se recoge en el análisis teórico, todos los conceptos aplicados en la investigación social tienen dos fuentes de significado: otras palabras y la experiencia práctica. Hacer que el conocimiento sea más procesable implica aumentar el énfasis en lo práctico (Kristiansen y Bloch-Poulsen, 2010).

Como segundo objetivo específico se plantea *identificar la relación ontológica que se establece entre la conceptualización del diálogo y los procesos de cambio organizacional*. Esta relación se ha visto en los resultados de los estudios de CEAR y CADINOX. En ambos casos, una idea del diálogo, inicial en CADINOX pero mantenida en el tiempo en CEAR, muestra el mismo como algo lineal, positivo y orientado a la consecución de acuerdos. Esta manera de ver el diálogo se encuentra también en el análisis teórico que se hace en los primeros capítulos. Ahí se muestra que el diálogo se convirtió en palabra de moda con un valor positivo atribuido al mismo que se daba por sentado (Phillips, 2011). En el comentario del propio Gadamer (2008) recogido en páginas anteriores se ve que la intención de los propios autores a la hora de teorizar sobre el diálogo no ha coincidido con la interpretación que se ha hecho del mismo o de los elementos representativos del mismo. Es el propio autor quien defiende que en ningún caso su intención era la de hablar de común entendimiento como espacio para pensar lo mismo sino como necesidad de todo ser humano de sentirse entendido. No siempre se puede contrarrestar el sentido dado a una expresión con el creador de la misma. Tampoco sabemos si esta matización de Gadamer ha calado en las prácticas organizacionales con la misma fuer-

za que la primera interpretación errada (según refiere él); inferimos que no ha sido así. En cualquier caso, parece que se necesita una nueva lectura de conceptos vinculados al diálogo que han dado por supuesto y válidos los sentidos que se les han atribuido. Por eso mismo, detallaremos en las conclusiones una relectura de elementos que se ponen en juego al hablar de diálogo como parte del modelo que se propone.

Con respecto a la relación ontológica del concepto de diálogo en procesos de cambio, en los dos casos estudiados hemos podido ver que sí se establecía y que se vinculaba el diálogo a procesos de creación de acuerdos en los que la diferencia se percibía como amenaza, y el diálogo como espacio ideal para el cambio centrado en ese valor positivo adscrito al mismo. En el caso de CADINOX esa visión fue cambiando conforme avanzaban en el proceso de cambio e integraban medios para gestionar la diversidad. En CEAR, por el contrario, esa visión permaneció a lo largo de las sesiones. Conceptos como el diálogo se percibían como una técnica desde una perspectiva racionalista basada en fundamentos de la economía y la eficiencia instaurados en la empresa y desarrollados en las organizaciones del tercer sector, y se comunicaba como esa promesa de beneficios individuales y efectos positivos.

El tercer objetivo específico planteado perseguía *aplicar la perspectiva dialógica al diálogo con la que revelar el disenso como elemento intrínseco del mismo*. Cómo se ha desarrollado esta perspectiva y de qué modo emerge el disenso lo hemos analizado en el capítulo siete. La perspectiva dialógica supone integrar una mirada más amplia al diálogo viendo este como proceso, no tanto como producto. Entender el diálogo como proceso y poner el foco en las diferencias como motor de cambio supone integrar el disenso como elemento natural del mismo. Kristiansen y Bloch-Poulsen (2005, 2006, 2010, 2014, 2017, 2021) desarrollan esta propuesta que encuentra respuesta en el análisis de la información recogida en CADINOX. En los resultados de la investigación se revela el disenso como elemento emergente y posibilitador del cambio cuando se trabaja en la organización el diálogo desde una perspectiva dialógica en donde lo uno y lo contrario emerge, las tensiones se mantienen vivas y conviven las fuerzas orientadas a la unidad con las fuerzas que acogen la diferencia.

Respecto al objetivo de *integrar los diferentes análisis, conceptualizaciones, teorizaciones y perspectivas del disenso en un enfoque con coherencia* consideramos que la coherencia la da esa interpelación a la búsqueda de nuevas maneras de entender el mundo organizacional, a cuestionar la vigencia de los modos de pensar. Es así como en la parte teórica, la dialéctica negativa, el disenso según Buela (2016) o el agotamiento del consenso como marco normativo, avalan esta necesidad de cuestionar marcos mentales imperantes. Los resultados muestran que, efectivamente, la vida de la organización y la propia organización deben *leerse* desde otros lugares. Así, en los resultados de CADINOX se muestra que un proceso de cambio en donde la diferencia es motor y se construye a través de ella, la visión de lo que es la propia organización, el cambio, el liderazgo, el diálogo, los patrones relacionales, cambia generando un nuevo marco, una cosmovisión, y una nueva lógica para comprender lo que acontece en la misma. No podemos entender los elementos de la organización desvinculados los unos de

los otros. Todos constituyen un entramado, una tela (Morin, 2011), en donde son parte más que un todo y son todo más que las partes. Y estos elementos están relacionados en un marco de comprensión mayor, un marco interpretativo que permite comprenderlos dentro de una lógica que no es lineal ni ordenada, sino caótica y dialógica en donde lo uno convive con lo contrario y ambos dan sentido y respuesta a los desafíos que enfrenta la propia organización. Así se ve en la siguiente figura:

**Figura 25. Resumen del análisis de los datos de CADINOX: un proceso de cambio vivido integrando el disenso**

<p><b>Una manera de entender la organización</b></p>	<p><b>Una manera de desplegar el liderazgo</b></p>	<p><b>Una manera de entender el cambio</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las viejas maneras de hacer ya no sirven.</li> <li>• Un lugar en el que conviven viejos y nuevos paradigmas organizacionales.</li> <li>• Organización como espacio en el que convive lo diverso.</li> <li>• La organización como contexto “de” y “en” cambio continuo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo externo e interno en la creación de un espacio de confianza.</li> <li>• Líder tractor del cambio.</li> <li>• Relación del cambio con un propósito mayor.</li> <li>• Apertura a más voces para integrarlas en el proceso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El cambio en un principio, un proceso aparentemente sencillo.</li> <li>• El desconcierto del cambio: tensiones y resistencias como respuesta inicial al cambio.</li> <li>• Control y cambio. Choque de modelos. Fronteras.</li> <li>• El objetivo final no es un producto, es un proceso.</li> <li>• El continuum en la vida organizacional.</li> <li>• Las tensiones como algo natural del proceso de cambio.</li> </ul>	
<p><b>Una perspectiva relacional compleja</b></p>	<p><b>Una manera de entender el poder</b></p>	<p><b>Una manera de entender el diálogo</b></p>	<p><b>El valor del disenso</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Patrones relacionales del pasado.</li> <li>• Patrones que emergen en el presente e inciden en el cambio.</li> <li>• El cambio en los patrones comunicativos y mentalidades subyacentes.</li> <li>• Aún quedan patrones que identifican cuestiones de poder que no se pueden obviar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El poder se ve como algo natural en la organización.</li> <li>• El poder como elemento limitador o posibilitador en la práctica social.</li> <li>• El “poder” del poder en el diálogo.</li> <li>• La participación, el ejercicio del poder.</li> <li>• El dilema del poder, su comprensión dialéctica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La evolución de las dinámicas que conforman el diálogo y del propio concepto de diálogo.</li> <li>• Superación de la relación ontológica del diálogo.</li> <li>• El diálogo: compartir (tiempo), cuidar (la escucha) y posicionarte</li> <li>• El valor del diálogo no está en el acuerdo.</li> <li>• El diálogo, integra tensiones y se abre a la diversidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una perspectiva del consenso más allá del acuerdo.</li> <li>• Una apertura al disenso a través del consenso.</li> <li>• Percepción positiva del disenso y valor necesario para el cambio.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

En relación al quinto objetivo, *constatar la función del disenso en procesos de cambio organizacional*, vemos que en el caso de CADINOX el disenso entendido como distinto sentir de las partes en el proceso de cambio ha llevado a los propios actores a entender la propia organización como un espacio en cambio permanente en donde todas las perspectivas son

bienvenidas, contribuyen a la propia supervivencia de la organización e incluso, como hemos recogido en las entrevistas, les lleva más allá de la misma; y en donde el disenso, avanza para crecer y convertirse en un modo de evolucionar. Algunas de las respuestas recogidas apuntan hacia este lugar cuando se afirma que sin voces discordantes algo extraño está sucediendo; la falta de disenso activa alertas en la propia organización de que algo pudiera no estar yendo bien. La función del disenso en los procesos de cambio es la de permitir avanzar hacia nuevos marcos con los que poder evaluar y analizar la complejidad de las situaciones sin querer resolverlas, simplemente sosteniéndolas para una comprensión mejor de la dinámica constante en la que está inserta.

Finalmente, en cuanto al último objetivo formulado, *examinar las vivencias que provoca el disenso en los participantes de procesos de cambio organizacional*, debemos destacar que no siempre la organización está preparada para trabajar el disenso. El disenso puede ser, desde la perspectiva del consenso como proceso, una experiencia frustrante en el proceso de cambio, como se observaba en CEAR, que genera inquietud e inseguridad entre las personas que lo viven. La vivencia de las tensiones propias de la organización, y las particulares de procesos de cambio, en los que conviven los modelos que se desean dejar atrás con los que se quieren ver ya en marcha, los patrones relacionales y comunicativos que un día tuvieron su lugar y daban sentido con aquellos que quieren desplegarse, requiere de una organización no solo dispuesta sino también preparada para sostenerlos (sin negarlos o rechazarlos) como fuente valiosa de aprendizaje y conocimiento *en, para y por* el cambio. Al mismo tiempo se necesitan mecanismos y competencias para que estas tensiones no solo emerjan, sino que se busquen y se trabaje *desde* ellas, *con* ellas, en el desarrollo de nuevos modelos relacionales y comunicativos. En este sentido, no podemos caer en la tentación de idealizar el propio disenso como elemento clave para el cambio puesto que reproduciríamos esquemas interpretativos lineales y reductores de la complejidad propia del objeto de estudio de esta investigación.

El enfoque de disenso abre un mundo de posibilidades reflexivas que lleva a ampliar el concepto inicial de diálogo, es un enfoque que recoge mejor la complejidad que está en juego en las interacciones humanas en los contextos organizacionales, y por eso consideramos que es una propuesta a tener en cuenta en procesos organizacionales de cambio. Sin embargo, las organizaciones no son esferas ideales al margen de sus contextos. Ellas, y las personas que en ellas trabajan y deciden, deben reflexionar teniendo en cuenta circunstancias socio políticas y cargadas de poder, formal e informal, esto es, devenido de la jerarquía y cargos que ostentan las personas y vinculado a las percepciones que cada persona experimenta en relación con ese poder formal.

En esta investigación constatamos que el avance de la complejidad del contexto en el que están inmersas las organizaciones, las corrientes de teorías organizacionales que se instauran, las propuestas novedosas que se aplican en las organizaciones y la necesidad de las mismas

de dar respuesta rápida para adaptarse a todas ellas y no quedarse fuera del mercado, llena la organización de tensiones y paradojas.

Como apunta Bager (2014) la búsqueda neoliberal de alcanzar y obtener entornos organizativos eficientes racionalizados y controlados, y sujetos incorporados a la organización que sigan limpiamente objetivos finales lineales parece ser una quimera. Las demostraciones de autoridad monológica, que no tienen por qué ser autoritarias, y las fuerzas centrípetas que buscan unidad y consenso en los propios procesos de cambio y a través de ellos, descartan la naturaleza heterogénea de la vida organizacional. Se estrechan así las visiones de la misma y no se reflejan las circunstancias y la complejidad en juego en las interacciones humanas en los entornos organizativos.

En las organizaciones, conviven muchos modelos de cómo entenderla. Esta pluralidad genera tensiones. Los modelos puros de organización no existen, sino que nos encontramos ante una pluralidad de modelos o enfoques que conviven en las organizaciones, en sus procesos, en las mentes de cada uno de los trabajadores y trabajadoras, y en los subsistemas que los componen. De este modo vemos que cuando en los resultados de CADINOX se habla de la necesidad, por ejemplo, de controlar, se hace referencia a un modelo de organización cognitivo funcionalista en donde existe una jerarquía muy marcada. La falta de referencias que contrarresten estos marcos interpretativos y permitan re-significar el concepto de *control* en la nueva realidad, hace que las personas tampoco sepan cómo actuar ante determinados desafíos y se acomoden a lo que ya conocen, generando más tensión.

Las organizaciones no necesitan marcos simplificadores de realidad sino, por el contrario, marcos teóricos y paradigmas que acomoden la tensión, la paradoja, la contradicción como elementos naturales de las mismas, que provean a personas y equipos de enfoques integradores y amplios de la realidad y que consideren a la organización como espacio de experimentación del que nutrir y cuestionar la propia teoría organizacional para continuar avanzando en sus prácticas.

Una vez analizados los objetivos en relación a los resultados obtenidos retomamos las hipótesis exploratorias planteadas junto a las preguntas de investigación como guías para la interpretación de los resultados del análisis teórico y empírico. La primera de las hipótesis planteadas sugería que *el desarrollo teórico-práctico del diálogo en las organizaciones ha sido dominado por un único enfoque prevaleciente que ha limitado su potencial como elemento para el cambio.*

A lo largo del marco teórico hemos observado una buena muestra de autores y autoras que suscriben la primera parte de esta hipótesis: el diálogo ha tenido un desarrollo teórico-práctico que se ha visto dominado por un único enfoque. Sisto (2004), en su tesis sobre la gestación del sujeto posmoderno, Phillips (2011) en su aproximación hacia una Investigación Acción,

Deetz (2004) Shotter (1998), Steward y Zediker (2000) a través de la teoría de la comunicación, Buela (2016), a través de una perspectiva filosófica, son ejemplos de investigaciones que denuncian, por un lado las lecturas reduccionistas, monológicas y prescriptivas que se han hecho del diálogo, proponiéndolo como “promesa” y orientándolo al consenso.

Aunque cada autor, autora enfoca esa crítica al campo teórico que él o ella trabaja (investigación acción, teoría de la comunicación, filosofía, pedagogía), directamente en ninguno de esos análisis se ha abordado el impacto que estas reflexiones críticas tienen en los procesos de cambio, y esta es precisamente una de las aportaciones de esta tesis. Sí que muchos de ellos denuncian que esa visión no permite abordar la complejidad de la organización ni integrar en la realidad organizacional modos de conocer y hacer que sean distintos y generen aprendizaje. Y esto sin duda limita la capacidad de adaptación y cambio de las propias organizaciones. Resulta difícil promover cambios buscando voces monológicas y luchando contra la naturaleza diversa y plural de los distintos sentires que encontramos en estos procesos y que son consustanciales a nuestra naturaleza humana. Los procesos de cambio que se centran en una visión del diálogo centrada en ese enfoque viven las tensiones como situaciones que constituyen una amenaza y en lugar de orientar sus esfuerzos en avanzar en el cambio, se centran en sortear los *obstáculos* que impiden que el mismo se alcance orientando a las personas por caminos únicos que los lleven al lugar previamente señalado.

En la segunda hipótesis se sugería que *el modo sobre simplificado de entender el proceso de cambio organizacional ha llevado a entender el diálogo también de forma simplificada generando narrativas monológicas limitantes*. Pudiendo ser el cambio un proceso que nace por la iniciativa de quienes son líderes, aquel es un proceso colectivo, no personal del líder. Es un proceso de construcción permanente que se identifica más con un movimiento espiral, sinfín, que con un trazo lineal. Las narrativas clásicas del cambio que identifican el mismo como algo a *descongelar para modificar y volver a congelar* pudieron tener sentido en una época en la que la propia organización consistía en una estructura organizada orientada a la producción (de bienes o servicios), viviendo en un contexto menos complejo que el actual. Esas narrativas clásicas contemplaban el cambio como situaciones que tras un diagnóstico requerían una solución; el agente de cambio o líder se convertía en una suerte de cirujano que intervenía para “extirpar” aquella parte de la misma que debía eliminarse para instaurar el cambio previsto.

El cambio no se puede objetivar cuando hablamos de personas inmersas en el mismo. El proceso de construcción del cambio no se puede aislar de las personas que lo llevan a cabo. El cambio es un proceso de creación de sentido constante en donde nuevas maneras de entender la organización, la relación entre las personas y los procesos en los que estas están inmersas deben ir permeando en la dinámica de la propia organización. Desde una perspectiva socio constructorista entendemos el cambio organizacional como proceso de construcción en donde el componente social está presente a la hora de dar sentido a lo que está sucediendo y, en esta interacción, a través de ella, se genera cambio. Probablemente en la

organización convivan ambas visiones, la del cambio como proceso de ser (*being*) y la del cambio como proceso de convertirse en (*becoming*). Es legítimo que coexistan en un espacio cargado de expectativas centradas en adaptar la organización a las exigencias del mercado — que llevan a líderes y decisores a ajustar permanentemente lo que en las organizaciones sucede— y cargado, al mismo tiempo, de un deseo de estabilidad y seguridad —que puede ser expresado por las personas trabajadoras y exteriorizado en forma de *resistencias al cambio*—. Esta tensión también es inherente al cambio convirtiéndolo en proceso polifónico de cambio permanente, como anuncia Jabri (2017) y vemos en la figura 26. Es así como el diálogo, bajo esta consideración del cambio, pasa a ser el método que nos permite gestionar y avanzar desde las tensiones, como bien se ha visto en los relatos de CADINOX.

**Figura 26. La visión del cambio y su incidencia en el papel del diálogo**



*Fuente: Elaboración propia a partir de Jabri (2017)*

Finalmente, la última hipótesis sugerida señalaba que *el enfoque de disenso aplicado al diálogo permite avanzar de manera más adecuada en un proceso de cambio organizacional y sostenerlo de manera más efectiva en contextos organizacionales de complejidad*. El caso de CADINOX no muestra que la aplicación de ese enfoque fuera intencional; no obstante, si se ve que el ejercicio de lo que dicho enfoque propone sí que estaba en el espíritu de cómo desarrollar ese cambio. Era una de las ideas inicialmente compartidas por el propio gerente el reconocer que ese cambio necesitaba integrar voces al mismo ampliando así su participación, había que abrir el proceso de cambio a la diferencia y a la diversidad. Esto los llevó a desarrollar mecanismos en la organización para gestionar las diferencias, las tensiones, las resistencias como elementos naturales del propio cambio y formar a las personas para que desarrollen competencias adecuadas a esta realidad. A esto se refieren Kristiansen y Bloch-Poulsen (2010) cuando hablan de la sensibilidad al disenso (*dissensus sensibility*) y de la organización de disenso (*dissensus organizing*). El desarrollo de mecanismos y competencias para trabajar el disenso como elemento propulsor del cambio supone también integrar el poder en la dinámica del diálogo. No podemos evitar hacer una lectura ajena a los efectos que un poder, formal o informal, tenga en los espacios de participación que se activan para el cambio. Integrar así el poder supone reconocer el diálogo como un proceso relacional y comunicativo menos idealizado y permeado de tensión. Lo normal es la naturaleza tensio-  
nal del proceso interactivo y comunicativo. Lo extraño en estas circunstancias, sería que se

abstrajesen las dinámicas relacionales de la diversa consideración atribuida a los distintos enunciados desplegados. En consecuencia, el diálogo se convierte en un proceso de contraste entre personas y sus propios contextos.

Aplicar un enfoque de disenso al diálogo permite avanzar de manera más adecuada aunque también hace que las personas implicadas perciban que el proceso de cambio se ralentiza y que se convierte en ese sinfín del que parece no poder salir. Esta percepción constituye la antesala de la visión de la organización como organismo en cambio permanente que vive en un contexto, a su vez, de cambio que requiere rápidas reacciones por parte de las organizaciones a esos entornos cambiantes. Esta manera de vivir y entender el cambio y la propia organización tiene, como señalamos, su coste en términos de mayor estrés, cansancio y necesidad de estabilidad y seguridad por parte de las personas trabajadoras.



# Conclusiones, limitaciones y líneas de futuro

## **14 Capítulo:**

# Conclusiones, propuesta de un modelo de cambio organizacional basado en el diálogo desde el enfoque del disenso como marco interpretativo e integrador de referencia

A modo de conclusión de esta tesis que tiene por objeto de estudio el desarrollo del enfoque del disenso en el análisis del diálogo en procesos de cambio a través de un desarrollo teórico-empírico del mismo y el estudio de dos casos, el de CEAR y CADINOX, se propone un modelo que permita a las organizaciones reflexionar sobre los procesos de cambio que quieran llevar a cabo, sobre la complejidad en la que están inmersas, sobre un abordaje más efectivo del propio proceso de cambio teniendo en cuenta que las personas son el alma y el motor del mismo.

Esta propuesta pretende elevar la conciencia de las personas sobre el cambio como proceso permanente repleto de tensiones y paradojas. Al mismo tiempo desea mostrar cómo la manera más natural de vivir y construir organización es desde ahí, desde el disenso, en tensión constante con el deseo de consenso. Estas situaciones en las que diferentes voces e intereses se encuentran en dinámicas impredecibles constituyen la complejidad. Se desea aportar un marco de referencia que sirva a los sujetos inmersos en el cambio de una brújula para interpretar lo que sucede desde una perspectiva integral y más abierta.

Por ello, para adaptarnos a la complejidad de los procesos de cambio, proponemos a través de este modelo una relectura de determinados elementos relacionados con el diálogo a los que se les han atribuido significados simplificadores de su sentido. Estos elementos son los que se representarán en el modelo propuesto y se integrarán en las diferentes dimensiones que se desarrollan en el mismo: individual, organizacional y social.

Proponemos, a través del modelo, no solo dar continuidad a los trabajos de investigación de Marianne Kristiansen, Jørgen Bloch-Poulsen, Louise Phillips, Per Linell, Ivana Marková, Ralph Stacey, entre otros, sino integrar sus diversas aportaciones en un solo espacio que constituya ese marco interpretativo de referencia que estos autores y autoras demandan, y además, dar valor a la práctica organizacional generando un marco teórico que permita dilucidar lo que sucede en las organizaciones como una realidad con sentido y que no se vea ni se viva la convivencia de teorías y modelos diversos —que se muestran como desempeños y prácticas que pueden llegar a ser contradictorias— como algo doloroso, sino como intentos por adaptar la organización y sus procesos a las constantes necesidades cambiantes del entorno.

Pero dar mejores respuestas requiere actualizar nuestra forma de entender el mundo para que esté a la altura de la complejidad que estamos creando (Andersen, 2019). Necesitamos comprender mejor nuestra naturaleza relacional y comunicativa, inserta en el momento histórico y social y cultural que vivimos. Se necesita, por lo tanto y, en primer lugar, una nueva lectura de elementos vinculados al diálogo cuyo sentido se ha dado por supuesto y no se ha cuestionado. Y, en segundo lugar, una integración de dichos elementos en el marco interpretativo que utilizará la organización que está inmersa en el cambio. La propuesta a la que se ha llegado en esta tesis como conclusión nace del análisis teórico-empírico realizado a lo largo de la investigación y del contraste de los resultados obtenidos con las investigaciones que son referencia y a las que queremos, como señalábamos en un principio, dar continuidad.

### **14.1 El diálogo desde una lectura de la complejidad**

A lo largo de la investigación hemos visto cómo se han ido estableciendo relaciones ontológicas de determinados conceptos o elementos del diálogo y los procesos de cambio organizacional. El modo en cómo líderes, agentes de cambio, profesionales de la consultoría y sujetos inmersos en el cambio ponen en marcha esos significados atribuidos cuando ven que no encajan con la realidad que están viviendo puede generar más tensión de lo que el proceso de cambio en sí puede llegar a crear.

¿Y qué elementos son estos? Son los que permiten comprender mejor lo que se despliega a través del diálogo. Elementos que hacen referencia a las dimensiones cognitiva, relacional, social, emocional del propio diálogo como proceso. Estos elementos hacen alusión a las personas que integran el diálogo, a lo que se genera en el proceso de diálogo, a la realidad observada y objeto de diálogo, al contexto en el que se dan los diálogos y a los procesos cognitivos que se despliegan en el diálogo y su construcción vinculada a la temporalidad.

En un primer lugar, definiremos el sentido que, desde una perspectiva limitada y simplificadora de la complejidad relacional, comunicativa, contextual e históricamente situada, se le ha dado al diálogo, aportando en contraste la resignificación necesaria de cada uno de estos elementos:

- a) la relación entre yo y tú,
- b) el término “entendimiento mutuo”,
- c) la “novedad” que emerge en el diálogo de las partes,
- d) la relación entre el individuo y la sociedad,
- e) la división entre racional y emocional,
- f) la transición entre pasado-presente-futuro,
- g) el propio disenso.

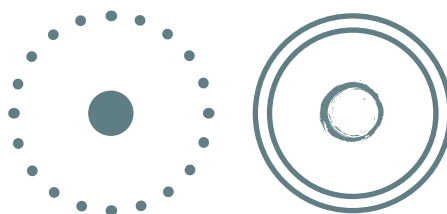
Por tanto, a partir de esa lectura instaurada del diálogo en el contexto organizacional proponemos una relectura ajustada a la realidad del propio diálogo desplegado en la práctica;

diálogo que no es ajeno al contexto ni al conocimiento que hoy en día se tiene de cómo acontecen los procesos cognitivos de creación de sentido.

## 14.2 Una resignificación de los elementos en el diálogo

Empezamos con la lectura de la relación yo-tú en la interacción humana a través del diálogo. Esta se ha visto reducida a una relación entre dos elementos en donde cada uno tenía identidad propia y entidad ajena al otro. Esta imagen se puede representar mediante dos círculos diferentes, situados en el espacio y sin otra cosa que compartir que el propio espacio mismo. Esta visión de la relación entre dos personas en diálogo se ha desarrollado en el marco teórico y ahí también se plantea la superación de esta dicotomía así entendida tal y como lo muestra la figura.

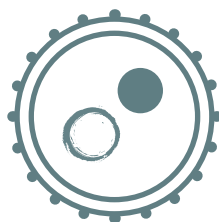
**Figura 27. Sentido simplificado del elemento yo-tú en el diálogo**



*Fuente: Elaboración propia*

Un nuevo sentido que se propone de esta relación es la que vincula a ambas personas en un proceso interactivo que hace difícil dissociar al yo del tú y que lo verbaliza en la expresión yo en el tú y tú en el yo subrayando así la circularidad permanente que existe entre las personas en diálogo y los enunciados que a través del mismo se despliegan. La figura que evocaría este nuevo sentido es esta:

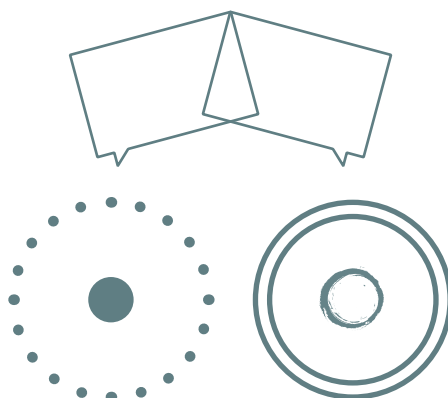
**Figura 28. Sentido resignificado del elemento yo-tú en el diálogo**



*Fuente: Elaboración propia*

El término “entendimiento mutuo” ha generado históricamente una necesidad de llevar el diálogo hacia un proceso de convergencia en donde las partes lleguen a entenderse o incluso a alcanzar el consenso. Esta necesidad se ha visto simbolizada con la construcción de un espacio intermedio convergente en el que ambos llegaban al común acuerdo a través del entendimiento mutuo. La siguiente figura así lo representa:

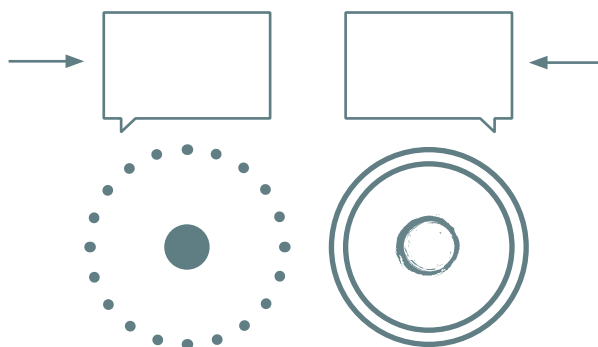
**Figura 29. Sentido simplificado del elemento “entendimiento mutuo” en el diálogo**



*Fuente: Elaboración propia*

Como destacábamos en el análisis de dicho elemento en el marco teórico, nada más lejos de la realidad que esta lectura. Señalábamos que Gadamer (2008), en su posterior explicación sobre la expresión subrayada, no la común unión de ambas partes en un espacio convergente de entendimiento, sino el común deseo de ambas partes de ser entendidas; pulso, por otro lado, muy humano que poco o nada tiene que ver con alcanzar un acuerdo o llegar a entenderse mutuamente. Esta idea se representa a través de la siguiente figura:

**Figura 30. Sentido resignificado del elemento “entendimiento mutuo” en el diálogo**

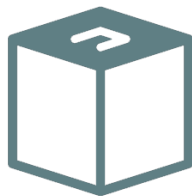


*Fuente: Elaboración propia*

La generación de algo novedoso en el proceso de diálogo ha dado explicación al proceso de creación de sentido. Las personas inmersas en el diálogo generaban a través del mismo conocimiento nuevo. En ocasiones a esta manera de desarrollar el diálogo se le ha denominado *generativo* como si el fruto del mismo fuese ese resultado de novedad. Esta ha sido una

manera de entender este elemento del diálogo orientado al resultado, un tanto prescriptiva. La novedad así entendida se representa a través de la siguiente figura:

**Figura 31. Sentido simplificado del elemento de novedad en el diálogo**



*Fuente: Elaboración propia*

La propuesta de resignificación de este elemento de novedad en el diálogo la llevamos al hecho de encontrar nuevas perspectivas que aportan más información, más aspectos, sobre la realidad observada y, en la medida en que esa información aumenta, el sentido que en un principio pudiera tener esa realidad va cambiando. Se crea un nuevo sentido de la realidad, pero no por su condición de novedosa, sino por las nuevas perspectivas que aportan detalles de la misma que antes no la mostraban como se puede mostrar ahora. En consecuencia, la realidad, enriquecida con aspectos y perspectivas que aportan más información o mejor contextualizada de la misma, se resignifica y cobra un nuevo sentido. La representación de esta manera de entender la novedad en el diálogo como resignificación del objeto de diálogo mediante el nuevo sentido que cobra a través de la información que se añade sobre la misma, se representa a través de la siguiente figura:

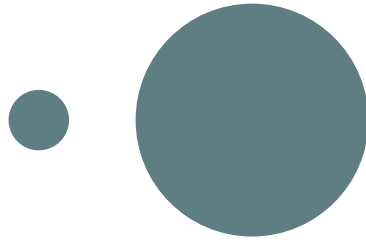
**Figura 32. Sentido resignificado del elemento novedad en el diálogo**



*Fuente: Elaboración propia*

Los diálogos no se dan en una realidad ajena al contexto en el que suceden. Pero la relación entre individuo y sociedad como elemento del diálogo también se ha visto afectada por esa visión lineal reduccionista en la que el individuo es sujeto ajeno a la sociedad y la sociedad se constituye ajena a la unidad del individuo. Individuo y sociedad pasan a ser dos elementos aparentemente inconexos, correspondientes a dos niveles abstracción (micro, macro) independientes y, en ocasiones, complementarios. La mejor manera de representar esta idea se ilustra en la siguiente figura:

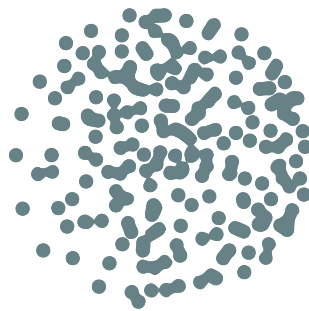
**Figura 33. Sentido simplificado del elemento individuo-sociedad en el diálogo**



*Fuente: Elaboración propia*

La lectura propuesta de este binomio individuo-sociedad (o individuo-organización) es la de la interrelación en la que el uno no es sino parte de lo que en la otra se da y al mismo tiempo la otra se constituye a través del uno. Las personas no son ajenas a los contextos en los que viven, estamos, como ya hemos dicho, embebidos en contextos históricos y culturales, de los que no podemos mantenernos ajenos. La ilusión del individuo ajeno al contexto en el que se despliega el diálogo no es otra cosa precisamente que una ilusión. El sentido de sus palabras, de sus enunciados, de sus silencios cobra sentido a través de la lectura que de los mismos se puede hacer por el contexto en el que habita. Así, el rol que representa, el poder que ostenta, el lugar que ocupa en un sistema, la consideración social de su lugar, etc., pueden ser elementos que debemos tener en cuenta a la hora de estar en los diálogos, y máxime cuando hablamos de contextos organizacionales y de cambio. La figura que representa esta idea reformulada en este sentido es la siguiente:

**Figura 34. Sentido resignificado del elemento individuo-sociedad en el diálogo**



*Fuente: Elaboración propia*

Otro elemento del diálogo mencionado anteriormente y que ha incidido en cómo se ha entendido este históricamente y, de manera destacada, cuando se ha vinculado con procesos de toma de decisión en las organizaciones, ha sido el de la *razón y la emoción*. El diálogo, en la teoría organizacional, se ha convertido en un evento idealizado en donde la persona es capaz de controlar su emoción, dejar al margen sus juicios, abstraerse del poder que posee por el puesto que ostenta. Este aparente control de la emocionalidad del evento para construir un espacio dominado por la racionalidad que la persona posee ha sido foco de frustracio-

nes y motor de tensiones. Esta exigencia se ve destacada en aquellas personas que, siendo líderes, deben concentrarse en esconder o corregir las emociones para mantener, como dice Bager (2014, p. 186), apariencias lineares y coherentes. Estas visiones teóricas y empíricas nos llevan a ver prácticas en las organizaciones frecuentemente contradictorias en su ejecución. Resumimos esta lectura del elemento *razón-emoción* con la siguiente figura:

**Figura 35. Sentido simplificado del elemento razón-emoción en el diálogo**



*Fuente: Elaboración propia*

Como ya se ha mostrado en el marco teórico, y también se ha visto en el análisis de los resultados, esta perspectiva estrecha de lo que en realidad sucede en la interacción humana, estos discursos limitadores, eluden la complejidad de lo que caracteriza al propio ser humano, un ser racional-emocional, íntegramente, en quien los sesgos, los juicios, las emociones navegan y dan forma a sus pensamientos y actos relacionales y comunicativos. Intentar desagregar estas dos ideas en el proceso interactivo del diálogo es imposible puesto que se muestran entreverados en su natural complejidad. Las aproximaciones hacia el diálogo desde el lugar de promesa pueden llevar a la persona a creer en la ilusión del control del evento en el que es parte. La figura que representa este vínculo inseparable entre razón y emoción es esta:

**Figura 36. Sentido resignificado del elemento razón-emoción en el diálogo**

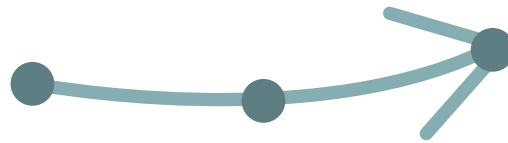


*Fuente: Elaboración propia*

El elemento cronológico también se ha visto afectado por esas visiones lineales en las que pasado, presente y futuro habitan departamentos estancos y se separan por fronteras infranqueables. Este modo de leer los acontecimientos de los procesos de cambio lleva a las personas a generar narrativas sobre lo que fue y se quiere cambiar para generar una nueva realidad; existe el riesgo de otorgar un peso simbólico significativo a cada momento temporal que lleve a pensar que lo pasado es lo negativo, de lo que se desea huir y el presente es el momento de la oportunidad y el futuro es el escenario ideal que se va a construir. Las

tensiones están servidas cuando las personas llegan al futuro y recrean patrones del pasado que debían haber modificado; las paradojas emergerán por doquier en un contexto en el que lo viejo se mezcla con el deseo de crear lo nuevo (resultando en ocasiones difícil de ejecutarlo) y lo nuevo se mezcla con lo viejo reformulado (utilizando palabras para describir lo nuevo repitiendo acciones que representan lo viejo). Esta linealidad temporal se muestra en la siguiente figura:

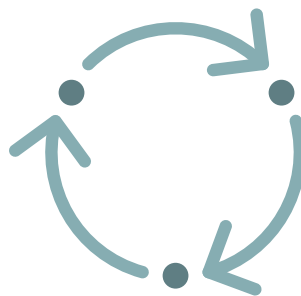
**Figura 37. Sentido simplificado del elemento temporal (pasado-presente-futuro) en el diálogo**



*Fuente: Elaboración propia*

Stacey (2001, 2003, 2015) es quien mejor muestra esta ruptura con la aproximación lineal al pasado-presente y futuro en la interacción humana. El diálogo vive en el presente mirando hacia el futuro y conectando con las experiencias del pasado que se adaptan para dar sentido en el presente a lo que se desea crear en el futuro. La circularidad del evento relacional del diálogo también está atravesada por el tiempo y esta lectura constante del acontecimiento, y de lo que a través del mismo se despliega, en el tiempo (pasado-presente-futuro-pasado-presente-futuro) da sentido a lo que está sucediendo entre las personas representado en la siguiente figura:

**Figura 38. Sentido resignificado del elemento temporal (pasado-presente-futuro) en el diálogo**

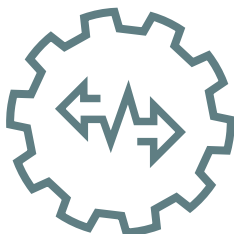


*Fuente: Elaboración propia*

Un último elemento que se ha visto limitado ha sido el del propio disenso. En una realidad idealizada y simplificada del diálogo en la que yo y tú entramos en un espacio de común entendimiento, alejados de lo que nos rodea y siendo dueños del común deseo de entendernos,

y generando un resultado nuevo y nuestro, la diferencia es el fracaso. Es el lugar que impide que ese ideal suceda, que esa promesa se dé. Se necesita crear espacios libres de tensión, ajenos a todo aquello que la pueda provocar. Esta idea se representa en la siguiente figura:

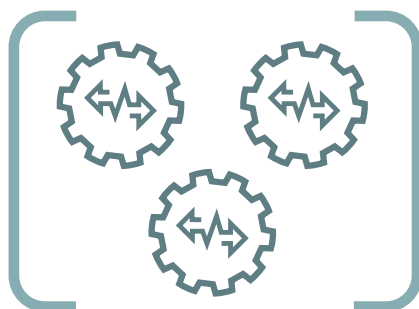
**Figura 39. Sentido simplificado del elemento disenso en el diálogo**



*Fuente: Elaboración propia*

Esta imagen parece que se aleja mucho de lo que encontramos en las organizaciones y más en los últimos tiempos. Las tensiones, las diferencias, están presentes en todo momento. Son características propias del ser humano que crece y aprende desde ahí, a través de la diferencia. Es lo que da sentido al evento del diálogo, su propia naturaleza dialógica que convoca al otro en la búsqueda de la persona y en la mayor comprensión de la misma ampliando la mirada al contexto que esta habita. El disenso es la puerta de la innovación en las organizaciones. A través del disenso, de los distintos sentires, se construye el cambio. Esta es la representación que se ilustra a continuación.

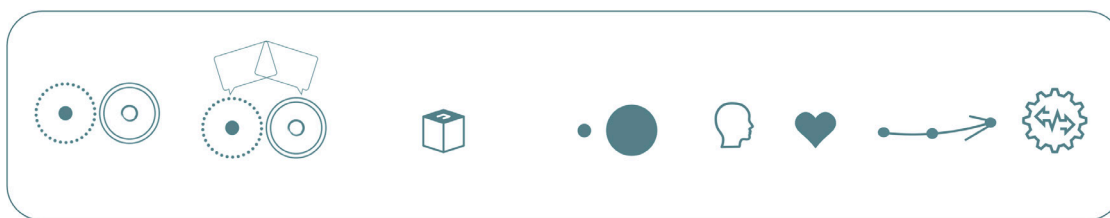
**Figura 40. Sentido resignificado del elemento disenso en el diálogo**



*Fuente: Elaboración propia*

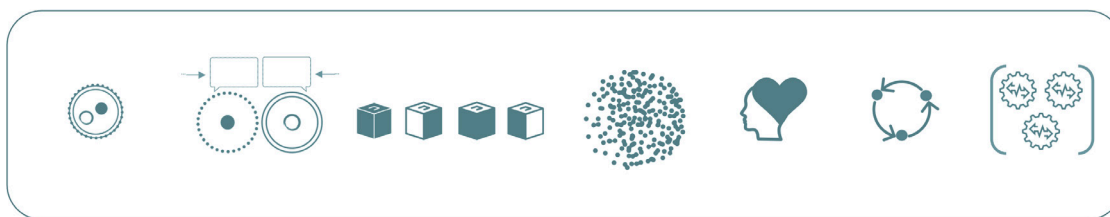
El modelo que se propone cuestiona, en consecuencia, las ideas preconcebidas en torno al diálogo y a lo que a través de él sucede. Estas ideas se han construido desde un marco ontológico y epistemológico que consideramos no ha sabido dar respuesta a la complejidad en la que las organizaciones están inmersas. Los elementos se han interpretado de acuerdo con una base ontológica que no se ha ajustado a los distintos momentos organizacionales (Sisto, 2004, p. 96). La lectura de las mismas debe ajustarse para pasar de la Figura 41 a la Figura 42.

**Figura 41. Sentido simplificado de los elementos a destacar en el diálogo**



*Fuente: Elaboración propia*

**Figura 42. Sentido resignificado de los elementos a destacar en el diálogo**



*Fuente: Elaboración propia*

### **14.3 Un modelo integral y estratificado que sirve de marco interpretativo del cambio organizacional desde el enfoque del disenso en el diálogo**

El modelo que se propone trabaja en dos direcciones, hacia dentro del diálogo y hacia fuera del diálogo. El diálogo como proceso, no como evento, requiere reformular las afirmaciones que en torno a él se han construido y mantenido en la teoría organizacional y que se han llevado a la práctica en los procesos de cambio, generando con ello dilemas y prácticas contradictorias o que poco tenían que ver con lo que sucedía en la realidad del día a día (Greenwood, 1991). Asimismo, requiere ampliar el imaginario que de los propios conceptos de organización, diálogo, cambio, o poder se ha generado.

En la propuesta de este modelo tomamos como referencia los trabajos de investigación realizados, entre otros, por Per Linell<sup>28</sup> e Ivana Marková<sup>29</sup>. El autor e investigador sueco se ha especializado en la teoría dialógica general de la creación de sentido humana, en la comunicación, el pensamiento y la acción (2009). Para Linell, las teorías “dialógicas” se oponen al individualismo extremo de la psicología y la lingüística, y subrayan las interdependencias entre los individuos y los “otros” (otros individuos, grupos, otros generalizados, culturas, artefactos, etc.). Esto se solapa con, entre otros enfoques, las teorías socioculturales del conocimiento, el pensamiento, el lenguaje y la forma de enfrentarse al mundo. Muy cerca de Linell nos encontramos a Ivana Marková, investigadora referente también en la propuesta

<sup>28</sup> <https://lincs.gu.se/members/per-linell>

<sup>29</sup> <https://www.stir.ac.uk/people/255740#research>

que presentamos. Ella ha desarrollado su trabajo, entre otros campos, en el campo de la investigación teórica sobre la epistemología de la psicología social; se centró en la crítica de las epistemologías basadas en presupuestos estáticos y mecanicistas del lenguaje y el conocimiento, y en el desarrollo de la alternativa dialógica. Su investigación continúa el desarrollo de la dialogicalidad (*dialogicality*) como epistemología del sentido común y de las prácticas profesionales (Marková, 2017).

En el campo de la Investigación Acción Participativa los autores daneses que han guiado esta investigación han sido Marianne Kristiansen y Jørgen Bloch-Poulsen. La evolución que se destaca sobre la concepción del diálogo en los procesos de investigación acción en sus trabajos de observación participante en torno a procesos de innovación organizacional (Kristiansen, 2013; Kristiansen et al., 2014; Kristiansen y Bloch-Poulsen, 2005, 2006, 2010, 2014, 2017, 2021; Kristiansen y Bloch-Poulsen, 2000) dieron como resultado la propuesta del *enfoque del disenso en el diálogo*. Este enfoque, lejos de constituir un modelo, como ellos mismos señalan, es una aproximación a un modo diferente de comprender los procesos organizacionales en los que las tensiones y las paradojas habitan por doquier. Sin duda, su trabajo es fuente importante de referencia en esta investigación, y en el modelo de marco interpretativo de cambio organizacional propuesto.

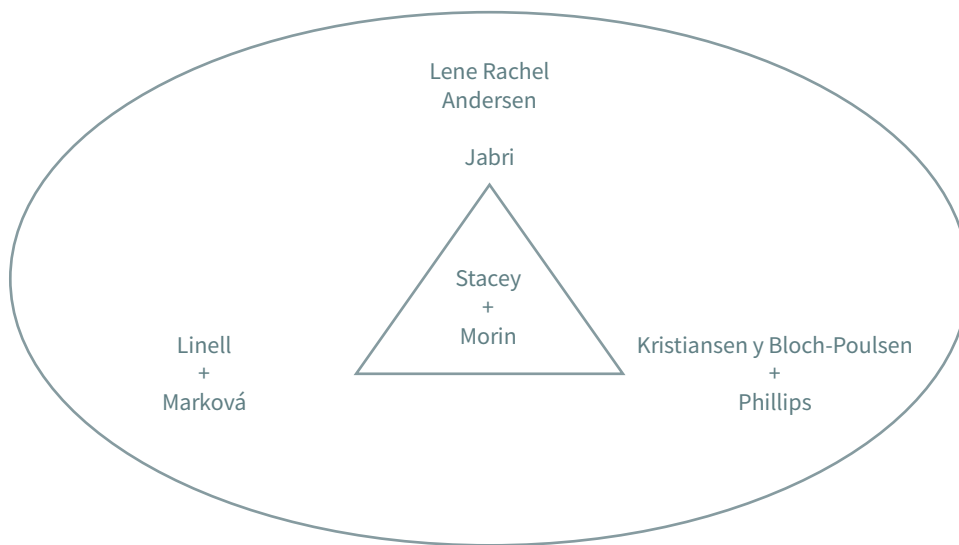
Dentro de la Investigación Acción Participativa, y la propuesta crítica hacia el diálogo, otra autora referente es Louise Phillips (2011; 2018). Su empeño por restar esa imagen romantizada del diálogo en los procesos de investigación acción y su propuesta de modelo, IFADIA, como marco analítico integrado para el análisis de la producción de conocimiento dialógico y la comunicación, basado en la teoría del diálogo de Bajtín y en la teoría del discurso y el poder de Foucault, sin duda inspiran el modelo propuesto en esta tesis y su utilidad añadida como marco interpretativo.

Las contribuciones que estos autores hacen en sus respectivos campos de investigación se integran en el cambio organizacional para enriquecer la propuesta que Muayyad Jabri hace a la teoría del *management* y del cambio organizacional atravesada por el enfoque de diálogo de Bajtín (Jabri, 2015, 2017). Su llamada a la polifonía aplicada al cambio organizacional abre un debate que se ha traído también a esta investigación: el debate sobre una serie de temas ontológicos y epistemológicos contemporáneos centrados en el proceso, la dialéctica, el diálogo y la construcción social. Consideramos que su trabajo se complementa con el de los autores y autoras anteriormente citados y que se enriquece y avanza proponiendo el disenso como elemento explícito al mismo.

Finalmente, tomamos a Ralph Stacey (2001, 2003, 2015) y a Edgar Morin (2011) como referencias clave en el paradigma de la complejidad en la organización que plantean una evolución en la manera de entender la organización y la generación de conocimiento, aprendizaje y sentido en la misma.

La integración de estos referentes aquí citados converge en un punto, en la necesidad que todos ellos y ellas señalan de generar nuevos marcos interpretativos que permitan entender mejor la complejidad existente en cada uno de sus campos de estudio. Este punto de convergencia lo vinculamos al concepto de *metamodernity* (Andersen, 2019), metamodernidad, a través del cuál se pretenden superar lecturas enfrentadas de las teorías modernas y posmodernas para interpretar la realidad dando paso a un siguiente estadio en el que no es necesario enfrentar ambas sino saberlas presentes en la vida misma y, en consecuencia, en la vida organizacional y en los procesos de cambio que en ella habitan.

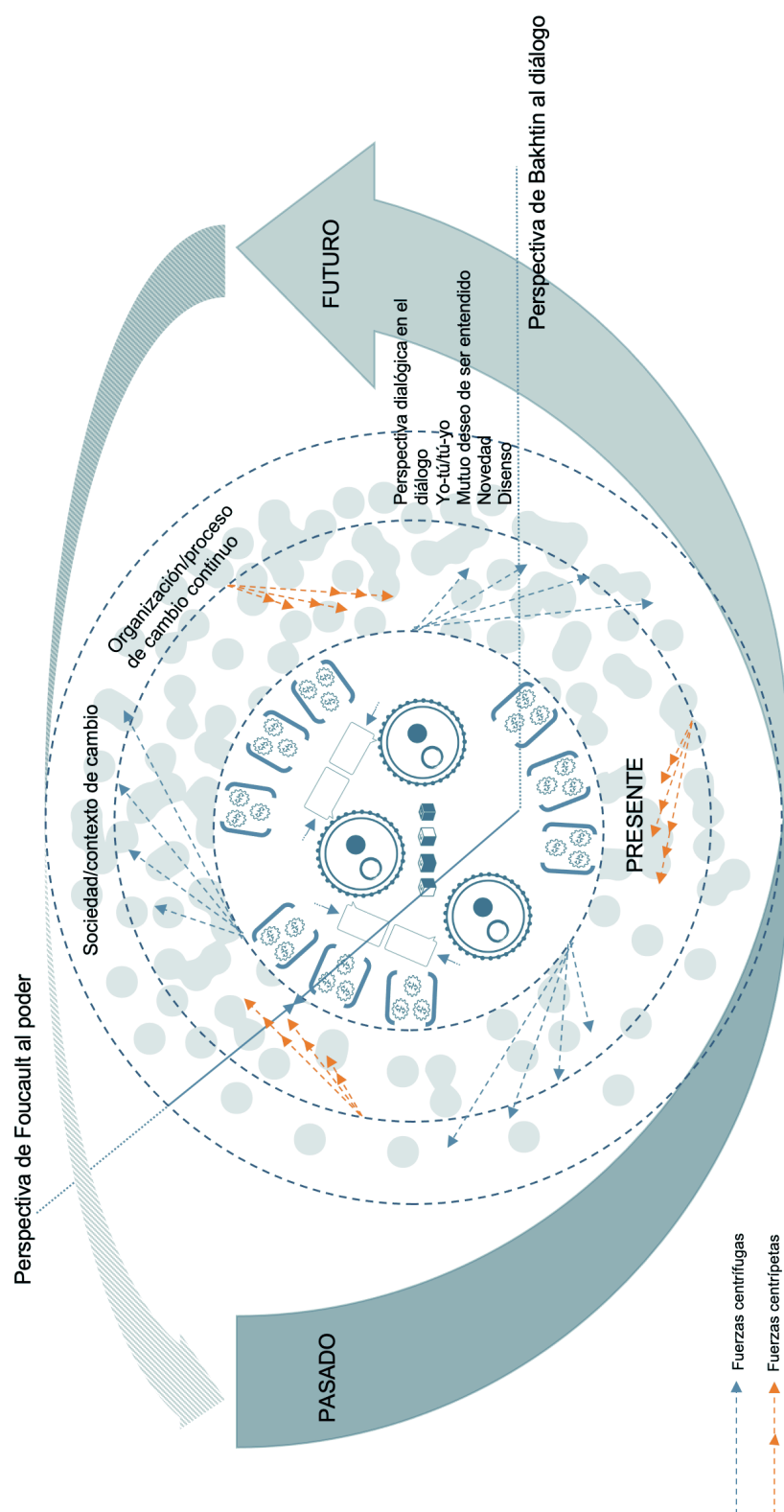
**Figura 43. Autores y autoras referentes en el modelo propuesto**



*Fuente: Elaboración propia*

El modelo que se propone como conclusión en esta investigación es integral, estratificado y aborda el cambio organizacional desde el enfoque del disenso en el diálogo a través de una mirada más amplia; pretende así contribuir a un mayor entendimiento del propio proceso de cambio organizacional como marco interpretativo que sirva de referencia y guía.

**Figura 44. Modelo integral y multinivel de cambio organizacional desde el enfoque de disenso en el diálogo**



Fuente: Elaboración propia adaptada de Bager y Møhlhom (2020)

### 14.3.1 Contexto en cambio, un cambio permanente

En este modelo se propone una lectura desde fuera hacia dentro. La organización vive en un contexto social de cambio. Este contexto cambiante lleva a entender la organización desde una visión más dinámica que la propia estructural, funcionalista y lineal que ha imperado durante muchos años (y aún perdura). La organización se constituye en verbo (*organizing*) a través de las personas que la componen y le dan identidad a través de sus desempeños, de la actividad generada. La actividad productiva, social, dinámica, relacional da sentido a lo que la organización es y a través de ella, de lo que constituye y representa; la propia organización da sentido también a lo que las personas son en ella. Al mismo tiempo, como resultado de esas interacciones y relaciones, la organización actúa de vuelta hacia las personas. Estas causalidades lineal y circular retroactiva, se complementan con la causalidad circular recursiva puesto que los productos y efectos de la interacción son necesarios para el propio proceso que los genera (Morin, 2011, pp. 122, 123).

La organización está, por lo tanto, incrustada en la sociedad y lo que aquí sucede determina y es determinado por la propia vida de la organización. Por eso representamos esos contextos *embebidos* en forma de puntos que impregnan los dos espacios, el social y el organizacional.

Al mismo tiempo, la sociedad y la organización se encuentran en un contexto histórico, socio político que aúna pasado, presente y futuro en sus dinámicas y en la lectura de los cambios que las generan. Esa percepción no lineal del tiempo influye en todas las capas del modelo y es lente común a la dinámica social, organizacional e individual del cambio. Nada sucede (solo) en el presente, sino que se activa en el presente buscando algo nuevo en el futuro que lleva a indagar las prácticas pasadas y a leer e interpretar las mismas acomodándolas al deseo presente de cambio futuro. Este movimiento circular se representa en la Figura 44 a través de las flechas que abrazan la imagen por debajo y por encima y, si avanzásemos en el tiempo, crearíamos una espiral que repetiría este proceso en cada pulso de cambio generado.

### 14.3.2 El poder vinculado a la sociedad, a las organizaciones, inserto en el cambio y en la vida organizacional

En ese contexto social que impone el cambio a las organizaciones, pidiendo a las mismas que se adapten para mantenerse vivas, el poder es el elemento que se inserta hasta llegar al espacio de interacción individual. Por lo tanto, no podemos entender las relaciones e interacciones que ahí suceden sin tener en cuenta el poder que a través de ellas se despliega o se percibe que se despliega. Se entiende entonces que el poder es elemento básico de la práctica social y organizacional. El poder está en todas partes, en la sociedad, en la organización.

Esta mirada amplia hacia el poder permite entenderlo no solo en sentido formal, como ejercicio de poder desde la estructura jerárquica de la organización sino también en sentido

informal, teniendo en cuenta cómo las personas perciben de manera desigual a otras personas a las que atribuyen un mayor (o menor) poder en función de la situación vivida e independientemente del lugar, rol o condición jerárquica que ocupen en el sistema. Entender el poder así permite reconocer la asimetría desde la que se construyen las relaciones y las interacciones humanas.

Por lo tanto, todo lo que sucede en las organizaciones no se puede desvincular con el poder. Como reconoce Foucault (1982), en tanto en cuanto el sujeto humano está situado en relaciones de producción y de significación, está igualmente situado en relaciones de poder que son muy complejas. Por lo tanto, no se puede ignorar el poder y es necesario ampliar las dimensiones de una definición de poder al estudiar la realidad del cambio organizacional cuando, de alguna manera, “objetivamos” al sujeto en el mismo. El poder llega hasta la frontera del individuo y también se cuele en una perspectiva del diálogo desde el enfoque del disenso puesto que, en la medida en que el disenso implica dar voz o recoger la voz de quienes de otro modo no se integran en la polifonía del cambio organizacional, es en esa medida que el disenso también implica poder porque como dice Foucault (1982), el ejercicio del poder es una forma en que algunas acciones modifican otras acciones.

### **14.3.3 El diálogo entendido desde una perspectiva abierta al disenso**

En el modelo se propone una perspectiva crítica, dialógica del diálogo que con su representante Bajtín (1985, 1993; 1986, 1994) como exponente máximo, amplía la mirada monológica a otra en la que la tensión, el conflicto y la diversidad no solo tienen cabida, sino que constituyen elemento esencial del mismo. El diálogo no tiene que ver solo con las palabras, sino con el lenguaje. Y el lenguaje cobra sentido en un contexto. Nos vamos a un concepto de diálogo que provee un marco más fluido y dinámico para entenderlo, en el que el consenso no es el eje para su mejor entendimiento sino la idea que empaña la posibilidad de contar con la diferencia como motor de cambio.

Sabiendo que las tensiones, las diferencias son consustanciales a la interacción humana en el proceso de cambio, la organización necesita generar espacio y proponer mecanismos, técnicas, a través de los cuales aquellas pueden emerger (*dissensus organizing*). Y se deben trabajar las habilidades de los sujetos para integrar las diferentes perspectivas y abordar posibles desacuerdos que se generen en el proceso (*dissensus sensibility*) aumentando la sensibilidad hacia el disenso en la organización.

La propuesta de los elementos resignificados que se proponen al comienzo del capítulo cobran especial relevancia a la hora de entender el diálogo desde este enfoque del disenso puesto que lo natural, en ese entramado relacional y comunicativo complejo, es lo diverso, lo distinto. De este modo se propone aumentar la sensibilidad por lo emergente (*sensibility for emergence*) al reconocer en el diálogo un proceso interminable, que no un evento concreto

asimilable a la conversación, en el que continuamente se abren nuevas perspectivas. Esta sensibilidad hacia lo emergente requiere que los miembros de la organización sean sensibles a la *heteroglosia* en sus vidas organizativas.

#### **14.3.4 El cambio como “continuum” en donde conviven fuerzas centrípetas y fuerzas centrífugas**

Tomando la conclusión a la que llega Jabri (2015, 2017) en su estudio y partiendo de ella como premisa, el modelo propuesto entiende que el cambio es el verbo, *cambiar*, no es sustantivo, *cambio*. Un proceso que siempre se mantiene vivo en la organización y que no se caracteriza únicamente por generar transformaciones profundas en la misma, sino por vivir en una constante adaptación al contexto, en constante cambio, que le permita a la propia organización mantenerse viva, incluso más allá de su propia existencia a través de los sujetos que la han hecho organización.

La transformación, como dice Stacey (2001, 2003, 2015), es algo en construcción permanente. No hay un final o un estadio predefinido al que llegar, solo iteración permanente de identidad y diferencia, continuidad y transformación, lo conocido y lo desconocido, al mismo tiempo. El futuro es desconocido y reconocible al mismo tiempo.

En este baile continuo, socio históricamente contextualizado, que es el cambio, conviven las fuerzas por la unidad con las fuerzas por la diversidad (representadas en la Figura 44 por flechas azules y naranjas). En la representación de la constante tensión de ambas fuerzas se materializa la complejidad del cambio, y tan necesaria es una como la otra, ninguna es mejor que otra. La diferencia es parte del movimiento, del cambio, y la identidad, lo que se mantiene invariable, también.

Este modo de entender y mostrar el cambio supone aumentar la conciencia sobre la singularidad del momento que se vive y facilita que los miembros de la organización aprecien la complejidad de su contexto, que comprendan lo que los ha llevado a este punto, la historicidad del acontecimiento. Es así como se trabaja la sensibilidad a la singularidad (*sensibility for uniqueness*).

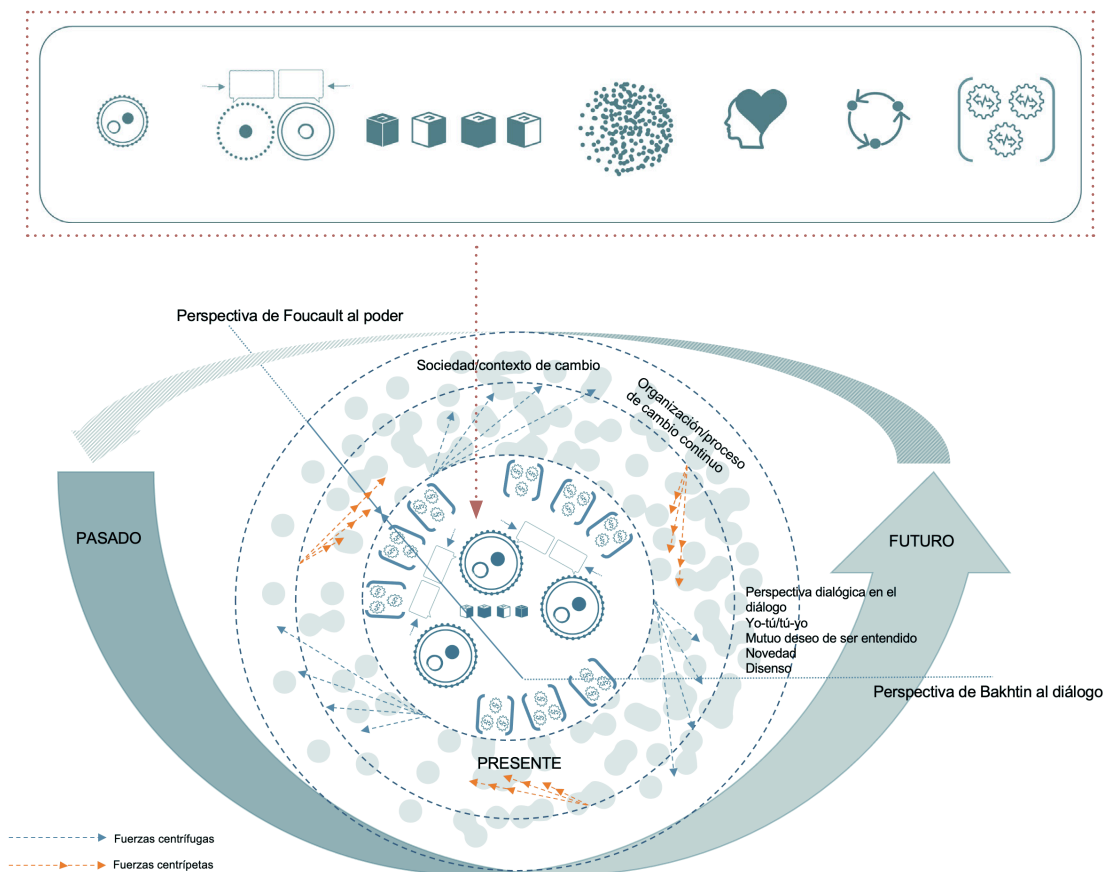
#### **14.3.5 Apertura hacia la totalidad y la complejidad**

A través del modelo propuesto se trabaja también la sensibilidad por la totalidad (*sensibility for wholeness*) puesto que, en lugar de centrarnos en elementos concretos, aislados unos de otros, se propone captar la unidad integral del cambio, a través del diálogo, desde el enfoque del disenso, que se desarrolla en el contexto sociohistórico. Esto significa que los interlocutores pueden encontrar la manera de conectar los distintos elementos que emergen en los procesos (de diálogo y cambio) para integrarlos en un todo coherente.

La propuesta se completaría con el desarrollo de una sensibilidad más, la sensibilidad hacia la complejidad, que proponemos se denomine *sensibility for complexity*. Este tipo de sensibilidad permite que los sujetos inmersos en el cambio caminen en él y lo construyan sin experimentar tanto dolor en el mismo, dolor provocado por la incomprensión de un marco interpretativo limitado que deja el tablero sin espacios suficientes para colocar las piezas que están en juego.

De esta forma, integrando la resignificación de elementos y dimensiones del diálogo a la Figura 45 completamos el modelo.

**Figura 45. Elementos resignificados en el modelo propuesto que permiten desarrollar la sensibilidad hacia la complejidad**



Fuente: Elaboración propia

# 15 Capítulo:

## Limitaciones y líneas futuras de investigación

### 15.1 Limitaciones de la investigación

Las limitaciones de la investigación desarrollada están relacionadas con los siguientes aspectos:

#### **1. *Las organizaciones no siempre están preparadas para hablar de sus disensos***

Del mismo modo que defendemos que la complejidad de la organización debe ser tenida en cuenta a la hora de analizar lo que en la misma sucede, también subrayamos que el enfoque del disenso debe ser tenido en cuenta en contextos organizacionales en los que se haya trabajado o se haya decidido trabajar a través del mismo. Implementar un modelo de estas características en una organización que ha crecido y se mantiene viva siguiendo los criterios más clásicos de la gestión y la teoría organizacional puede generar más problemas de aquellos que desea hacer frente. En estos casos este enfoque puede no resultar útil porque, en última instancia, no es “garantía de éxito”, como así también lo trasladan sus propios autores (Kristiansen y Bloch-Poulsen, 2010, p. 187).

También puede ser un límite intentar aplicar el disenso en aquellos procesos de cambio organizacional en los que el consenso sea el marco normativo de interpretación y guía en el cambio. Estamos insertos en una cultura del consenso organizacional de la que no podemos huir. Además, sustituir un modelo por otro no dejaría de ser “echar piedras sobre nuestro propio tejado” puesto que lo que aquí se propone es que en un espacio pueden convivir lo uno y lo otro. Pero, repetimos, en espacios organizacionales en donde las fuerzas centrípetas son la constante, proponer una fuerza en sentido contrario puede generar demasiada tensión.

#### **2. *La limitación del propio sesgo de la investigadora y las motivaciones personales y profesionales que provocan esta investigación.***

Esta investigación ha estado centrada, en una gran parte, en el trabajo de observación participante de la investigadora. Esta posición otorga un valor a lo investigado en la medida en la que también se ha vivido en primera persona. Sin embargo, no exime a la propia investigadora de su propio sesgo.

#### **3. *La participación en CEAR y en CADINOX***

¿Cuánta participación es necesaria para hacer una buena observación? Esta pregunta que se han hecho otras investigadoras, investigadores, es la misma que nos hacemos aquí. Los

estudios de caso se han centrado en el trabajo realizado con un número limitado de sujetos participantes en el mismo. Esta limitación cuantitativa puede tener impacto en los resultados obtenidos.

#### **4. *La investigación no ha incluido el análisis del perfil de polaridad a las personas de CEAR***

La posibilidad de haber contrastado esta información nos hubiese dado datos que tal vez hubiesen enriquecido los resultados.

#### **5. *Micro contextos y macro teorías***

Los micro contextos no pueden entenderse bien sin macro teorías, según Linell (1990), pero la relación inversa no tiene por qué cumplirse, una macro teoría no sirve para todos los micro contextos. Y cada organización y cada proceso de cambio es un mundo que no se puede leer solo con unas lentes; existen muchas lecturas posibles y esta que se propone quiere ser una más, no la única.

## **15.2 Líneas futuras de investigación**

A continuación, se esbozan posibles líneas de investigación a futuro:

- a) Debemos seguir generando marcos interpretativos que enriquezcan las experiencias que se generan en las organizaciones.
- b) Se debe investigar más la vida organizacional, no lo que debería ser, sino lo que es. Tal vez así la teoría ganaría riqueza.
- c) Se necesita contrarrestar los relatos monológicos, lineales y simplificadores de complejidad en la teoría organizacional.
- d) Se necesitarían más procesos de cambio observados y analizados en profundidad para validar resultados.

## 16 Chapter:

# Conclusions, proposal for a dialogue-based organizational change model based on the *dissensus approach* as an interpretative and integrating frame of reference

To conclude this thesis, which aims to study the development of the dissensus approach in the analysis of dialogue in change processes through a theoretical-empirical development of dialogue and two case studies, CEAR and CADINOX, a model is proposed that allows organizations to reflect on the change processes they want to carry out, on the complexity in which they are immersed, on a more effective approach to the process of change itself, by taking into account that people are the soul and the engine of the process.

This proposal aims to raise people's awareness of change as a permanent process full of tensions and paradoxes. At the same time, it intends to show how the most natural way of living and building an organization is from there, from dissent, in constant tension with the desire for consensus. These situations in which different voices and interests meet in unpredictable dynamics constitute complexity. The aim is to provide a frame of reference that serves as a guide for those involved in change, a compass for understanding what is happening from a holistic and more open perspective.

Therefore, in order to adapt to the complexity of changing processes, we propose, through this model, a reinterpretation of certain elements related to dialogue which have been simplified by clarifying meanings attached to them. These elements will be represented in the proposed model and will be integrated into the different dimensions developed in the model: individual, organizational and social.

Through this model we propose not only to give continuity to the research work of Marianne Kristiansen, Jørgen Bloch-Poulsen, Louise Phillips, Per Linell, Ivana Marková, Ralph Stacey, among others, but also to integrate their diverse contributions into a single space that constitutes the interpretative framework of reference that these authors demand. Furthermore, the aim is to give value to organizational practices by generating a theoretical framework that allows us to interpret what happens in organizations as a meaningful reality, so that the coexistence of different theories and models - which are understood as performances and practices that can become contradictory - is not seen and experienced as something painful, but as attempts to adapt the organization and its processes to the constantly changing needs of the environment.

Providing better answers requires updating our understanding of the world to match the complexity we are creating (Andersen, 2019). We need to better understand our relational and communicative nature, embedded in the historical, social and cultural moment we live in. Therefore, we first need a new reading of elements linked to dialogue, whose meaning has been taken for granted and not questioned. Secondly, we need to integrate these elements into the interpretative framework to be used by the organization that is immersed in change. The proposal arrived at in this thesis as a conclusion arises from the theoretical-empirical analysis carried out throughout the research and from contrasting the results obtained with the referenced research and to which we hope to give continuity.

## **16.1 Dialogue from a complexity perspective**

Throughout this research we have seen how ontological relationships have been established between certain concepts or elements of dialogue and organizational changing processes. We also have seen how more tension is generated by the way in which leaders, change agents, consultancy professionals and subjects immersed in change set these attributed meanings in motion when they see that they do not fit with the reality they are living than by the change process itself.

And which are these elements? They are those that allow us a better understanding of what unfolds through dialogue. Elements that deal with the cognitive, relational, social, emotional dimensions of the dialogue as a process. These elements refer to the people involved in the dialogue; to what is generated in the dialogue process; to the reality observed and the object of the dialogue; to the context in which the dialogues take place and to the cognitive processes that unfold in the dialogue and their temporality-related construction.

We will first define the meaning that, from a limited and simplified perspective of relational, communicative, contextual and historically situated complexity, has been given to dialogue, and then contrasting it with the necessary resignification of each of these elements:

- a) I-Thou relationship,
- b) the mutual understanding term,
- c) the “novelty “ that emerges in the dialogue among the participants,
- d) the relationship between the individual and society,
- e) the division between rational and emotional,
- f) the transition between past-present-future,
- g) the dissensus itself.

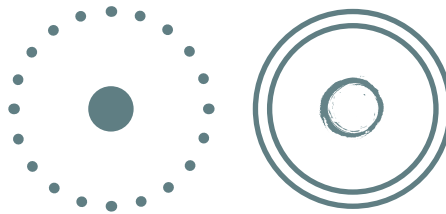
Therefore, on the basis of this established reading of dialogue in the organizational context, we propose a new interpretation adjusted to the reality of dialogue in practice; dialogue that

is not detached from the context or from today's knowledge of how the cognitive processes of sense-making take place.

## 16.2 A reinterpretation of the elements in the dialogue

We begin with a reading of the I-Thou relationship in human interaction through dialogue. This has been reduced to a relationship between two elements in which each has its own identity and an independent entity to the other. This image can be represented by two different circles, located in space and with nothing to share but the space itself. This idea of the relationship between two people in dialogue has been developed in the theoretical framework, where, as shown in the figure, the overcoming of this dichotomy is also proposed.

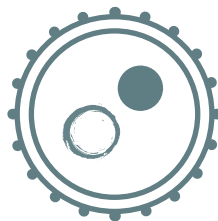
**Figure 46. Simplified meaning of the I-Thou element in the dialogue**



*Source: Figure created by the author*

A new sense of this relationship is proposed which links both persons in an interactive process that makes it difficult to dissociate the I from the you. This is expressed in the expression *I* in the *you* and *you* in the *I*, thus underlining the permanent circularity existing between the persons in dialogue and the statements that unfold through this dialogue. The figure that would evoke this new meaning is the following.

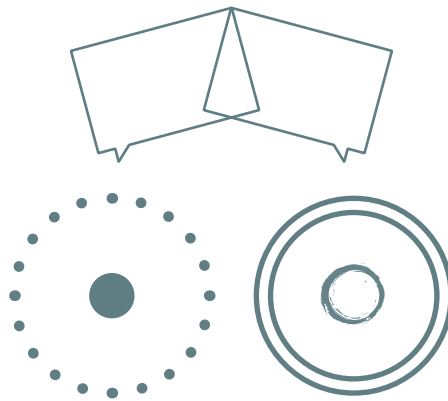
**Figure 47. New meaning of the I-Thou element in the dialogue**



*Source: Figure created by the author*

The concept of “mutual understanding “ has historically created a need to bring the dialogue towards a process of convergence in which the parties come to understand each other or even reach consensus. This need has been characterized by the construction of a convergent middle space in which both parties reach common ground through mutual understanding. Figure 48 represents this.

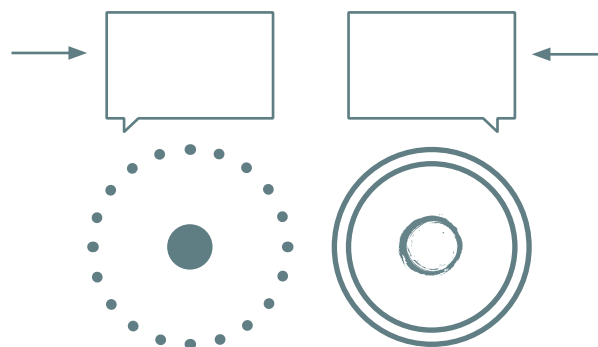
**Figure 48. Simplified meaning of the “mutual understanding” element in dialogue**



*Source: Figure created by the author*

As we emphasized in the analysis of this element in the theoretical framework, this reading is far from the reality. We pointed out that Gadamer (2008), in his later explanation of the expression, underlined not the communion of both parties in a convergent space of understanding, but the common desire of both parties to be understood; a very human instinct, on the other hand, that has little or nothing to do with reaching an agreement or coming to understand each other mutually. This idea is represented by the following figure.

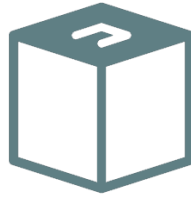
**Figure 49. New meaning given to the element of “mutual understanding” in dialogue**



*Source: Figure created by the author*

Meaning making has been explained by the generation of something new in the process of dialogue. People immerse in the dialogue produce new knowledge through the dialogue itself. Sometimes this way of developing dialogue has been called *generative*, as if the fruit of the dialogue was the result of this novelty. This has been a somewhat prescriptive way of understanding this outcome-oriented element of dialogue. Novelty thus understood is represented by the following figure.

**Figure 50. Simplified meaning of the novelty element in the dialogue**



*Source: Figure created by the author*

The proposal to redefine this element of novelty in the dialogue is based on finding new perspectives that provide more information, more aspects about the reality observed and, as that information increases, the meaning that this reality might initially have, changes. A new sense of reality is created, but not because it is new, but because of the new perspectives that provide details of reality that were previously not shown. As a result, reality, enriched with aspects and perspectives that provide more or better contextualized information about it, is redefined and takes a new meaning. The representation of this way of understanding novelty in dialogue as a redefinition of the object of dialogue through the new meaning it gains through the information added about it, is shown in the following figure.

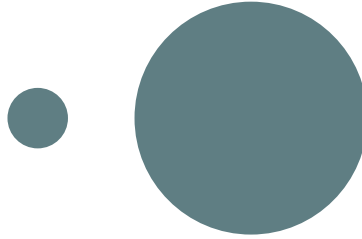
**Figure 51. New meaning given to the novelty element in the dialogue**



*Source: Figure created by the author*

Dialogues do not take place without context. However, the relationship between the individual and society as an element of dialogue has also been affected by this reductionist perspective in which the individual is a separate subject from society and society is formed outside the individual. Thus, the individual and society become two apparently unconnected elements, representing two levels of abstraction (micro, macro) that are independent and, sometimes, complementary. The best way to represent this idea is through the following figure.

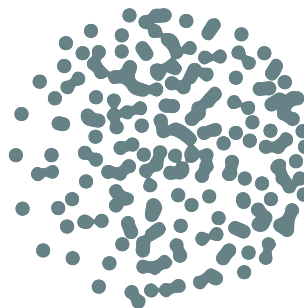
**Figure 52. Simplified meaning of the individual-society element in dialogue**



*Source: Figure created by the author*

The proposed reading of this individual-society (or individual-organization) association is that of an interrelation in which the one is nothing but part of what is given in the other, and at the same time the other is constituted through the one. People are not detached from the contexts in which they live; we are, as we have already said, embedded in historical and cultural contexts, from which we cannot remain removed. The illusion of the individuals being outside the context in which the dialogue unfolds is just an illusion. The meaning of their words, of their utterances, of their silences becomes meaningful through the interpretation that can be made through the context in which they inhabit. Thus, the role they represent, the power they hold, the place they occupy in a system, the social consideration of their place, etc., can be elements that we must take into account when it comes to being in dialogue, especially when we are talking about organizational contexts and change. Figure 53 represents this reformulated idea.

**Figure 53. New meaning given to the individual-society element in dialogue**



*Source: Figure created by the author*

Another element of dialogue that has influenced the way dialogue has been historically understood, and especially when it has been linked to decision-making processes in organizations, is the rational-emotional element. Dialogue, in organizational theory, has become an idealized event in which people are able to control their emotion, to leave aside their judgments, to withdraw from the power they possess due to the position they hold. This apparently emotional control of the event in order to construct a space dominated by the rationality that the person possesses has been the focus of frustrations and the driving force

of tensions. This demand is highlighted in those people who, being leaders, must concentrate on hiding or correcting emotions in order to maintain, as Bager (2014, p. 186) says, linear and coherent performances. These theoretical and empirical views lead us to see practices in organizations that are often contradictory in their execution. We summarize this reading of the rational-emotional element with the following figure.

**Figure 54. Simplified meaning of the rational-emotional element in the dialogue**



*Source: Figure created by the author*

As has already been shown in the theoretical framework, and has also been seen in the analysis of the results, this narrow perspective of what actually happens in human interaction, these limiting discourses, elude the complex nature characterizing the human being, a fully rational-emotional being, with biases, judgments and emotions navigating and shaping their thoughts and relational and communicative acts. Attempting to disaggregate these two ideas in the interactive process of dialogue is impossible since they are intertwined in their natural complexity. Approaches to dialogue from a place of promise can lead the person to believe in the illusion of control of the event to which they are a part of. The following is the figure that represents this inseparable link between the rational and emotional.

**Figure 55. New meaning given to the rational-emotional element in the dialogue**

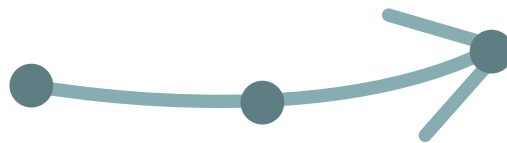


*Source: Figure created by the author*

The chronological element has also been influenced by these linear visions in which past, present and future inhabit isolated divisions and are separated by unbreakable boundaries. This way of reading the events of the changing processes leads people to generate narratives about what was and what they want to change in order to build a new reality; there is a risk in giving a strong symbolic relevance to every temporal point that could lead people to think

that the past is negative, something they want to flee from, and the present is the moment of opportunity and the future is the ideal scenario to be built. Tensions arise when people arrive at the future and recreate patterns from the past they should have changed; paradoxes will emerge everywhere in a context where the old is mixed with the desire of creating the new (sometimes difficult to execute) and the new is mixed with the reformulated old (using words to describe the new by repeating actions that represent the old). This chronological linearity is shown in the figure below.

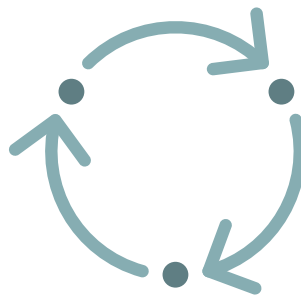
**Figure 56. Simplified meaning of the time element (past-present-future) in dialogue**



*Source: Figure created by the author*

Stacey (2001, 2003, 2015) illustrates this rupture with the linear approach to past-present and future in human interaction very well. Dialogue lives in the present looking into the future and connecting with past experiences that are adapted to make sense in the present of what is to be created in the future. The circularity of the relational event of dialogue is also crossed by time and this constant reading of the event, and of what unfolds through it, in time (past-present-future-past-present-future) giving meaning to what is happening among people as depicted in the figure below.

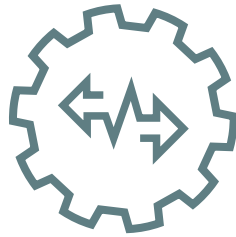
**Figure 57. New meaning given to the time element (past-present-future) in dialogue**



*Source: Figure created by the author*

A final element that has been constrained is the dissensus itself. In an idealized and simplified reality of dialogue in which *I* and *you* enter into a space of common understanding, detached from our environment and sharing a common desire to understand each other, and generating a new and common result, the difference is the failure. It is the place that prevents that ideal from happening, that promise from being fulfilled. It is necessary to create spaces free of tension, away from everything that can provoke it. This idea is represented in the following figure.

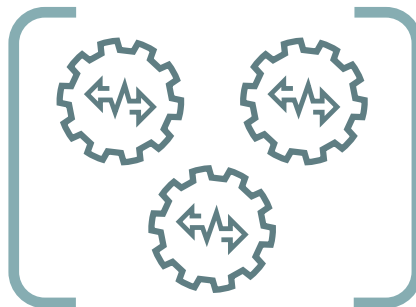
**Figure 58. Simplified meaning of the dissensus element in dialogue**



*Source: Figure created by the author*

This image seems to be very distant from what we find in organizations and even more so in recent times. Tensions and differences are everywhere. They characterize human beings, who grow and learn from them, through difference. This is what gives sense to the event of dialogue, its own dialogic nature that calls on the other in the exploration of the person and their greater understanding, broadening the view of the context in which they live. Dissent is the gateway to innovation in organizations. It is through dissent, through different perceptions, that change is built. This is the representation illustrated below.

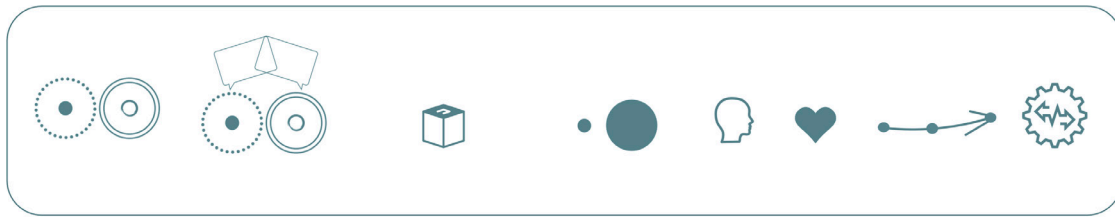
**Figure 59. New meaning given to the element of dissensus in the Dialogue**



*Source: Figure created by the author*

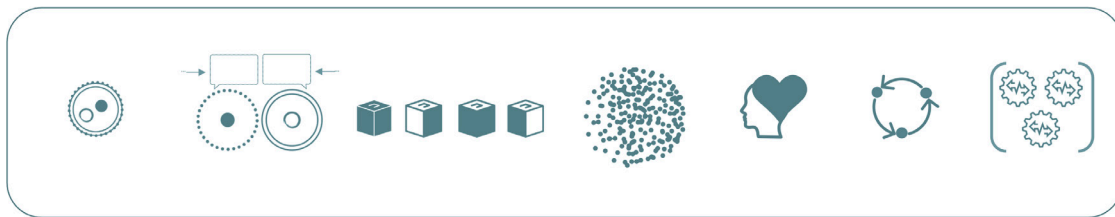
The proposed model therefore questions the existing assumptions about dialogue and what comes out of it. These assumptions have been built from an ontological and epistemological framework that has failed to address the complexity in which organizations are involved. The elements have been understood according to an ontological basis that has not been adapted to the different organizational stages (Sisto, 2004, p. 96). The way they are interpreted needs to be revised in order to move from Figure 60 to Figure 61.

**Figure 60. Simplified meaning of the elements to be highlighted in the dialogue**



*Source: Figure created by the author*

**Figure 61. New meaning of the elements to be highlighted in the dialogue**



*Source: Figure created by the author*

### **16.3 A comprehensive, layered model that provides an interpretative framework for organizational change from a dissensus approach in dialogue**

The proposed model works in two directions, inwards and outwards from the dialogue. Dialogue as a process, not as an event, requires a reformulation of the assumptions that have been made and maintained in organizational theory and that have been put into practice in changing processes, thus generating dilemmas and practices that are contradictory or that have little to do with what happens in everyday reality (Greenwood, 1991). It also requires broadening the imaginary that has been generated by the very concepts of organization, dialogue, change or power.

In the proposal of this model, we take as a reference the research work carried out by Per Linell and Ivana Marková, among others. The Swedish author and researcher has specialized in the general dialogical theory of human sense-making, communication, thought and action (2009). For Linell, “dialogical” theories stand in opposition to the extreme individualism of psychology and linguistics, and emphasize the interdependencies between individuals and “others” (other individuals, groups, generalized others, cultures, artefacts, etc.). This overlaps other approaches such as sociocultural theories of knowledge, thought, language and ways of coping with the world. Very close to Linell we find Ivana Marková, a researcher who is also a reference in our proposed model. She has developed her work in the field of theoretical research on the epistemology of social psychology, focusing on the critique of epistemologies based on static and mechanistic assumptions of language and knowledge, and on the development of the dialogical alternative. Her research continues the development

of dialogicality as an epistemology of common sense and professional practices (Marková, 2017).

The Participatory Action Research field has been led by the Danish authors Marianne Kristiansen and Jørgen Bloch-Poulsen. The key developments in the conception of dialogue in action research processes in their participatory observation work around organizational innovation processes (Kristiansen, 2013; Kristiansen et al., 2014; Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2005, 2006, 2010, 2014, 2014, 2017, 2021; Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2000) resulted in the proposal of the dissensus approach of dialogue. This approach, far from being a model, as they point out, is a different approach to understanding organizational processes in which tensions and paradoxes are everywhere to be found. Undoubtedly, their work is an important source of reference in this research, and in the proposed interpretative framework model of organizational change.

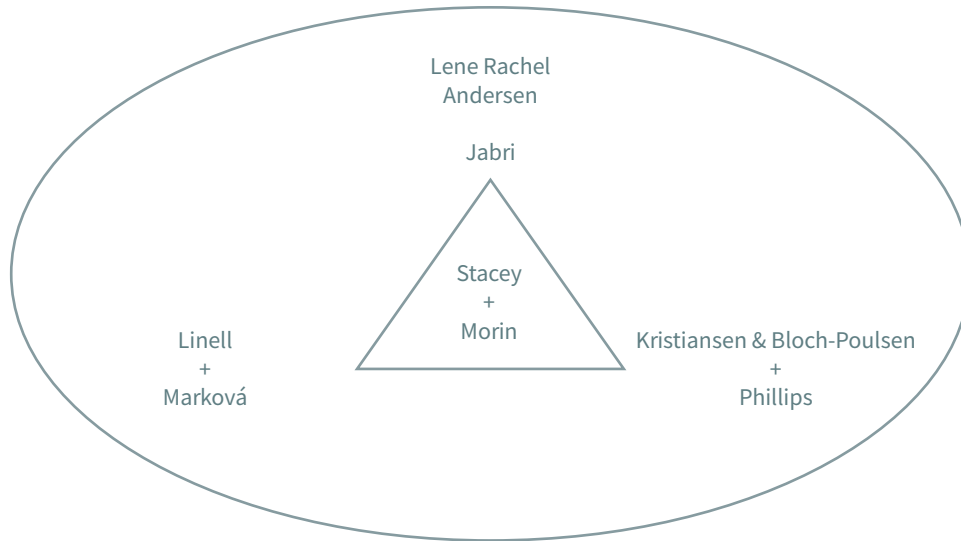
Within Participatory Action Research and the critical approach to dialogue, another important author is Louise Phillips (2011; 2018). Her efforts to remove the romanticized image of dialogue in action research processes and her proposed model, IFADIA, as an integrated analytical framework for the analysis of dialogic knowledge production and communication, based on Bakhtin's theory of dialogue and Foucault's theory of discourse and power, undoubtedly inspire the model proposed in this thesis and its added value as an interpretative framework.

The contributions that these authors make in their respective fields of research are integrated into organizational change to enrich the proposal that Muayyad Jabri makes to the theory of management and of organizational change informed by Bakhtin's dialogue approach (Jabri, 2015, 2017). His call for polyphony applied to organizational change opens up a debate that has also been brought into this research: the debate on a number of contemporary ontological and epistemological issues centered on process, dialectics, dialogue and social construction. We consider that his work complements that of the authors cited above and that it is enriched and advanced by proposing dissent as an explicit element of it.

Finally, we take Ralph Stacey (2001, 2003, 2015) and Edgar Morin (2011) as key references in the paradigm of complexity in the organization that propose an evolution in the way of understanding the organization and the generation of knowledge, learning and meaning in it.

The integration of these mentioned authors converges at one point: the need to generate new interpretative frameworks that allow us a better understanding of the complexity present in each of their fields of study. This point of convergence is linked to the concept of metamodernity (Andersen, 2019), through which the aim is to overcome conflicting lectures of modern and postmodern theories in order to interpret reality, giving way to a next stage in which it is not necessary to confront both but to know that they are present in life and, consequently, in organizational life and in the change processes that characterize it.

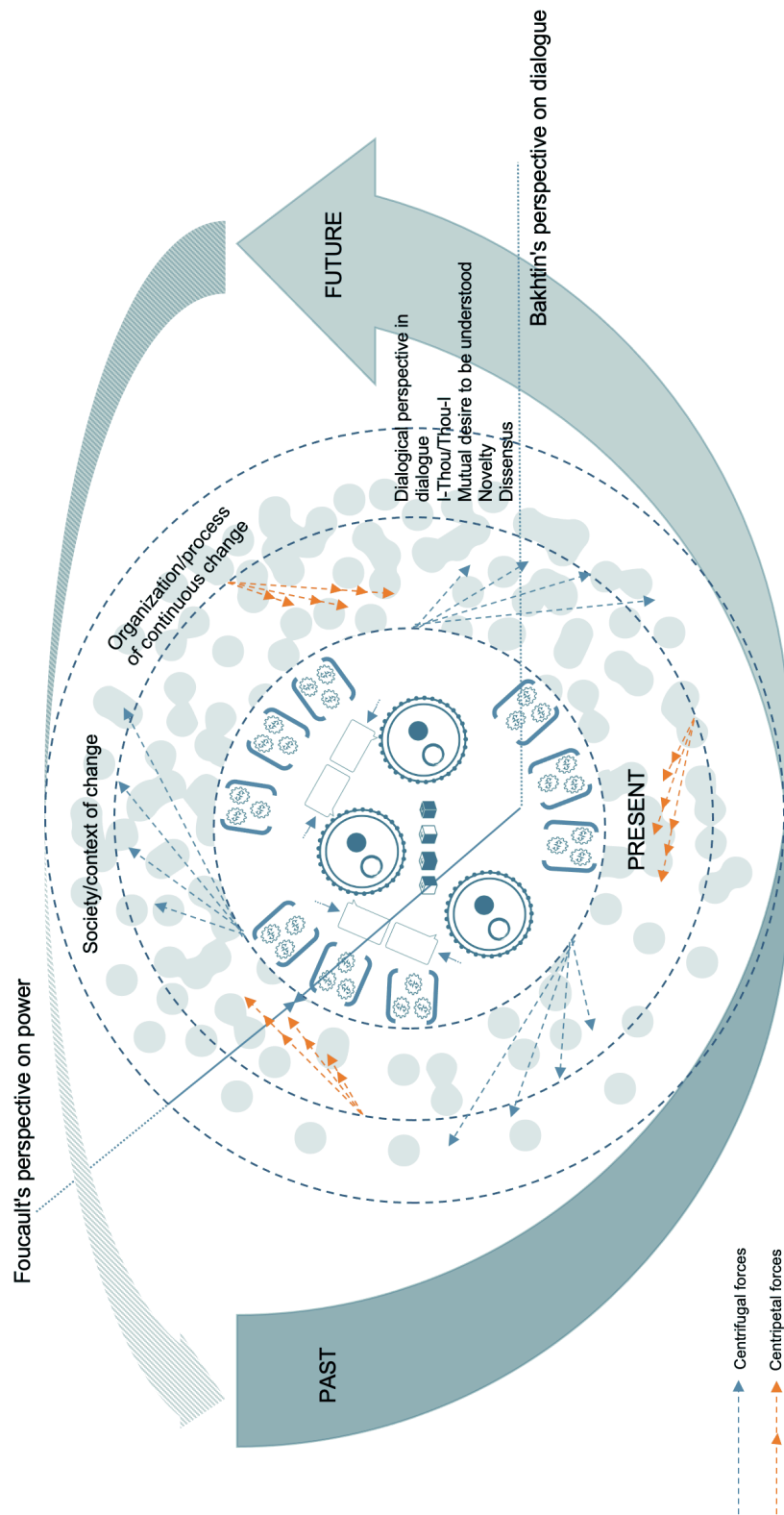
**Figure 62. Referent authors in the proposed model**



*Source: Figure created by the author*

The proposed concluding model of this research is comprehensive, layered and looks at organizational change from the dissensus approach of dialogue through a broader lens; it aims to contribute to a better understanding of the organizational changing process itself as an interpretative framework to be used as a reference and guide

**Figure 63. Comprehensive, multi-level model of organizational change from a dissensus approach of dialogue**



Source: Figure created by the author and adapted from Bager and Mølholm (2020)

### **16.3.1 Changing context, a permanent change**

This model proposes a reading from the outside in. The organization lives in a social context of change. This changing context leads us to understand the organization from a more dynamic viewpoint than the structural, functionalist and linear one that has dominated for many years (and still persists). The organization is constituted as a verb (organizing) through individuals forming part of it and giving it an identity through their performance, through the activity they generate. Productive, social, dynamic, relational activity gives meaning to what the organization is, and through it, through what it constitutes and represents, the organization itself also gives meaning to people in it. At the same time, as a result of these interactions and relationships, the organization reacts back towards people. These linear and circular retroactive causalities are complemented by circular recursive causality, since the products and effects of interaction are necessary for the very process that generates them (Morin, 2011, pp. 122, 123).

The organization is therefore embedded in society and what happens here determines and is determined by organizational life itself. This is why we represent these embedded contexts in the form of dots that permeate the two spaces, the social and the organizational.

At the same time, society and the organization find themselves in a historical, socio-political context that brings together past, present and future in its dynamics and in the way changes that generate them are perceived. This non-linear perception of time influences every layer of the model and is a common lens for social, organizational and individual dynamics of change. Nothing happens (only) in the present, but is activated in the present looking for something new in the future that leads to inquiry into past practices and to read and interpret them to accommodate the present wish for future change. This circular movement is represented in Figure 63 by the arrows embracing the image below and above and, if we were to move forward in time, we would create a spiral that would repeat this process with each generated change process.

### **16.3.2 Power linked to society, to organizations, embedded in change and in organizational life**

In this social context that imposes change on organizations, asking them to adapt in order to stay alive, power is the underlying element inserted into the space of individual interaction. Therefore, we cannot understand the relationships and interactions that take place without taking into account the power that is deployed or perceived to be deployed through them. Power is thus understood as a basic element of social and organizational practice. Power is everywhere, in society, in the organization.

This wide view of power allows us to understand it not only in a formal way, as the exercise of power from the hierarchical structure of the organization, but also in an informal way, taking into account how people perceive other people unequally, to whom they attribute greater (or lesser) power in accordance with the situation experienced and independently of the place, role or hierarchical condition they occupy in the system. Understanding power in this way allows us to recognize the asymmetry from which human relations and interactions are built.

Therefore, everything that happens in organizations cannot be disassociated from power. As Foucault (1982) recognizes, insofar as the human subject is situated in relations of production and signification, it is equally situated in relations of power that are very complex. Therefore, power cannot be ignored and it is necessary to broaden the dimensions of a definition of power when studying the reality of organizational change when, in some way, we “objectify” the subject in it. Power reaches the individual’s frontier and also creeps into a perspective of dialogue from the dissensus approach since, to the extent that dissensus implies giving voice to or gathering the voice of those who are otherwise not integrated into the polyphony of organizational change, it is to that extent that dissensus also implies power because, as Foucault (1982) says, the exercise of power is a way in which some actions modify other actions.

### **16.3.3 Dialogue from a perspective open to dissent**

This model proposes a critical, dialogical perspective of dialogue which, with its representative Bakhtin (1985, 1993; 1986, 1994) as its greatest exponent, broadens the monological view to one in which tension, conflict and diversity not only have a place, but constitute an essential element of dialogue. Dialogue is not only about words, but also about language. And language makes sense in context. We are moving towards a concept of dialogue that provides a more fluid and dynamic framework for understanding it, in which consensus is not the axis for its better understanding but the idea that blurs the possibility of counting on difference as an engine of change.

Knowing that tensions and differences are inherent to human interaction in the changing processes, the organization needs to create space and propose mechanisms and techniques through which they can emerge (dissensus organizing). Individuals’ skills must be developed to integrate the different perspectives and address possible disagreements that may arise in the process (dissensus sensibility), increasing sensitivity to dissensus in the organization.

The proposal of the redefined elements suggested at the beginning of the chapter are particularly relevant when it comes to understanding dialogue from this dissensus approach, given that what is natural, in this complex relational and communicative framework, is what is diverse, what is different. In this way, what is proposed is to increase the sensibility for emergence by acknowledging dialogue as a never-ending process, rather than a concrete event that can be assimilated into conversation, in which new perspectives are continually

opening up. This *sensibility for emergence* requires that members of the organization be sensitive to the *heteroglossia* in their organizational lives.

#### **16.3.4 Change as a “continuum” where centripetal and centrifugal forces coexist**

Taking Jabri’s (2015, 2017) conclusion in his study as a starting point and premise, the proposed model understands change as the verb, *changing*, not the noun, *change*. A process that remains always alive in the organization and that is not only characterized by generating profound transformations in it, but by living in a constant adaptation to the context, in constant change, which allows the organization itself to remain alive, even beyond its own existence through the subjects that have made it an organization.

Transformation, as Stacey (2001, 2003, 2015) states, is something in permanent construction. There is no end or predefined stage to reach, only permanent iteration of identity and difference, continuity and transformation, the known and the unknown, at the same time. The future is unknown and recognizable at the same time.

In this continuous, historically contextualized socio-historical dance of change, the forces for unity coexist with the forces for diversity (represented in Figure 63 by blue and orange arrows). In the representation of the constant tension of both forces, the complexity of change emerges, and one is as necessary as the other, neither is better than the other. Difference is part of the movement, part of the change, as well as the identity, which remains unchanged.

This way of understanding and showing change entails increasing awareness of the uniqueness of the moment being experienced and makes it easier for the members of the organization to appreciate the complexity of their context, to understand what has brought them to this point, the historicity of the event. This is how *sensibility for uniqueness* is worked towards.

#### **16.3.5 Openness to wholeness and complexity**

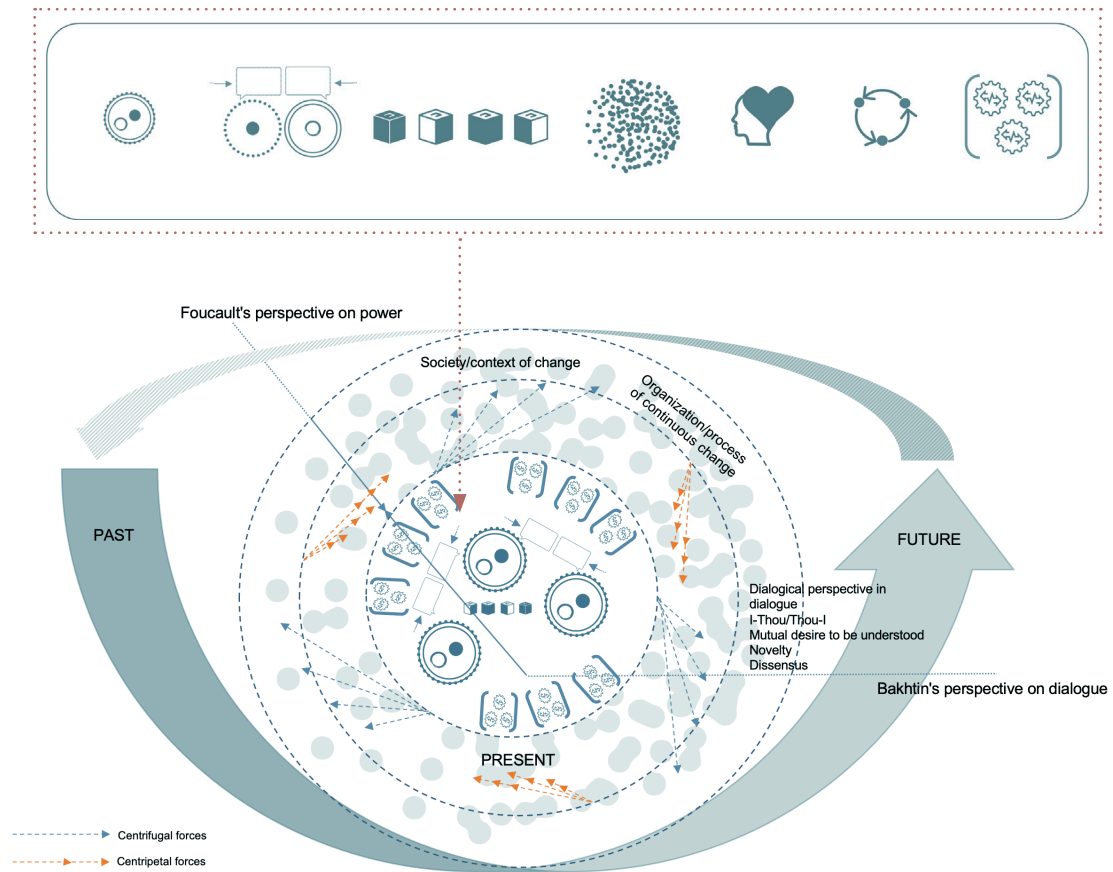
Through the proposed model, *sensibility for wholeness* is also worked towards since, instead of focusing on specific, isolated elements, it grasps the integral unity of change, through dialogue, from the dissensus approach, which takes place in the socio-historical context. This means that interlocutors can find ways to connect the different elements that emerge in the processes (of dialogue and change) in order to integrate them into a coherent whole.

The proposal would be completed with the development of one more sensibility: the *sensibility for complexity*. This type of sensibility allows the subjects immersed in change to walk in it and build it without experiencing so much pain, pain caused by the incomprehension of a

limited interpretative framework that leaves the board without enough spaces to place the pieces that are in play.

By integrating the redefinition of the elements and dimensions of the dialogue into Figure 64, we complete the model.

**Figure 64. Redefined elements in the proposed model that allow the development of sensitivity to complexity**



Source: Figure created by the author

## **17 Chapter:** Limitations and next steps for further research

### **17.1 Limitations of the research**

The limitations of the research carried out are related to the following aspects:

#### **1. *Organizations are not always ready to talk about their dissents.***

Just as we argue that the complexity of the organization must be taken into account when analyzing what happens in it, we also stress that the dissensus approach must be taken into account in organizational contexts in which it has worked or has decided to work through. Implementing such a model in an organization that has grown and is alive according to the more classical criteria of management and organizational theory may generate more problems than those it wishes to address. In these cases, this approach may not be useful because it is not “a guarantee of success”, as the authors themselves put it (Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2010, p. 187).

It can also be a limit to try to apply dissensus in organizational changing processes where consensus is the normative framework for understanding and guiding change. We are embedded in a culture of organizational consensus from which we cannot escape. Moreover, substituting one model for another would be nothing less than “throwing stones on our own roof”, since what is proposed here is that one and the other can coexist in a space. But, we insist, in organizational spaces where centripetal forces are the constant, proposing a force in the opposite direction can generate too much tension.

#### **2. *The limitation of the researcher’s own bias and the personal and professional motivations behind this research.***

This research has been centered, to a large extent, on the researcher’s work of participatory observation. This position gives value to the research insofar as it has also been experienced first-hand. However, it does not exempt the researcher herself from her own bias.

#### **3. *Participation in CEAR and CADINOX***

How much participation is necessary to make a good observation? This is the same question that other researchers have asked. The case studies have focused on work done with a limited number of participants. This quantitative limitation may have an impact on the results obtained.

#### **4. *The research has not included the analysis of Osgood's polarity profile of people in CEAR***

The possibility of cross-checking this information would have given us data that might have enriched the results.

### **17.2 Future research lines**

Possible lines of future research are outlined below:

- a) We must continue to generate interpretative frameworks that enrich the experiences generated in organizations.
- b) Organizational life should be investigated more, not what it should be, but what it is. Perhaps in this way we could enrich the theory.
- c) Monological, linear and simplifying narratives of complexity in organizational theory should be counteracted.
- d) More change processes would need to be observed and analyzed in depth to validate results.



# Bibliografía

## Bibliografía

- Adorno, Th. W. (1984). *Dialéctica negativa*. Taurus.
- Andersen, L. R. (2019). *Metamodernity: Meaning and hope in a complex world*. Nordic Bildung.
- Anderson, R., Baxter, L. A., & Cissna, K. N. (Eds.). (2004). *Dialogue: Theorizing Difference in Communication Studies*. Sage Publications.
- Anderson, R., & Cissna, K. N. (2008). Fresh Perspectives in Dialogue Theory. *Communication Theory*, 18(1), 1-4. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2885.2007.00310.x>
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II: theory, method and practice*. Addison-Wesley.
- Avelino, F. (2017). Power in Sustainability Transitions: Analysing power and (dis)empowerment in transformative change towards sustainability. *Journal of Environmental Policy and Governance*, 27(6), 505-520. <https://doi.org/10.1002/eet.1777>
- Avelino, F., Rach, S., & Wittmayer, J. (2018, octubre 9). *SIC\_workshop Memories from a two-day workshop* [Página web de proyecto]. Sice Europe Social Innovation Community. <https://www.siceurope.eu/resources/research-portal/empowering-social-innovation-transformative-change>
- Bager, A. S. (2014). Theorizing plurivocal dialogue. En M. Kristiansen & J. Bloch-Poulsen (Eds.), *Participation and power: In participatory action research* (1 ed., Vol. 3, pp. 172-198). Aalborg Universitetsforlag. <http://vbn.aau.dk/da/publications/participation-and-power%288afefab0-fc7d-4d2a-8e47-f2994e92d965%29.html>
- Bager, A. S., & Mølholm, M. (2020). A Methodological Framework for Organizational Discourse Activism: An Ethics of Dispositif and Dialogue. *Philosophy of Management*, 19(1), 99-126. <https://doi.org/10.1007/s40926-019-00124-x>
- Bajtín, M. M. (1985). *Estética de la creación verbal* (2 edición). Siglo xxi editores. <https://audiocreativa.files.wordpress.com/2017/03/71561735-estetica-de-la-creacion-verbal.pdf>
- Bajtín, M. M. (1993). *Problemas de la poética de Dostoievski*. Fondo de Cultura Económica.
- Bakhtin, M. M. (1986). *Speech Genres And Other Late Essays*. University of Texas Press. <https://archive.org/details/SpeechGenresAndOtherLateEssays/page/n161/mode/2up>
- Bakhtin, M. M. (1994). *The Dialogic imagination* (9 ed.). University of Texas Press.
- Barge, J. K., & Little, M. (2002). Dialogical Wisdom, Communicative Practice, and Organizational Life. *Communication Theory*, 12(4), 375-397. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2885.2002.tb00275.x>
- Baxter, L. A. (2007). Problematizing the Problem in Communication: A Dialogic Perspective. *Communication Monographs*, 74(1), 118-124. <https://doi.org/10.1080/03637750701196847>
- Baxter, L. A., & Montgomery, B. M. (1996). *Relating: Dialogues and Dialectics* (1 ed.). The Guilford Press.
- Bohm, D. (1997). *Sobre el diálogo*. Editorial Kairós SA.
- Boler, M. (Ed.). (2004). *Democratic Dialogue in Education: Troubling Speech, Disturbing Silence*. Peter Lang.

- Botero, A. Á., y Obregón, R. (2011). Un análisis crítico de las perspectivas de diálogo en la literatura sobre comunicación para el desarrollo y cambio social: Abordajes y desafíos. *Signo y Pensamiento*, 30(58), 162-177. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.syp30-58.acpd>
- Buber, M. (1997). *Diálogo y otros escritos* (C. Moreno Márquez, Trad.). Riopiedras.
- Buber, M. (2017). *Yo y tú* (C. Díaz, Trad.; 1 ed. digital). Herder Editorial. <https://elibro-net.proxy-oceano.deusto.es/es/ereader/univdeusto/114417?page=7>
- Bucy, M., Hall, S., & Yakola, D. (2016, julio 11). Transformation with a capital T. <https://www.Mckinsey.Com>. <https://www.mckinsey.com/business-functions/rts/our-insights/transformation-with-a-capital-t>
- Buela, A. (2016). *Teoría del disenso*. Ediciones Fides.
- Burnes, B., & Cooke, B. (2012). The past, present and future of organization development: Taking the long view. *Sage*, 65(11), 1395-1429. <https://doi.org/10.1177/0018726712450058>
- Bushe, G. R., & Marshak, R. J. (Eds.). (2015). *Dialogic Organization Development: The Theory and Practice of Transformational Change* (1 ed.). Berrett-Koehler Publishers.
- CADINOX, S.L. (2020, diciembre 8). *Historia y evolución*. <https://cadinox.com>
- Chidiac, M.-A. (2018). *Relational Organisational Gestalt An Emergent Approach to Organisational Development* (1.ª ed.). Routledge.
- Cissna, K. N., & Anderson, R. (1998). Theorizing about Dialogic Moments: The Buber-Rogers Position and Postmodern Themes. *Communication Theory*, 8(1), 63-104. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2885.1998.tb00211.x>
- Coghlan, D., & Brydon-Miller, M. (Eds.). (2014). *The Sage encyclopedia of action research*. SAGE Publications, Inc.
- Costa, L., Perlo, C., y De la Riestra, M. del R. (2005). El diálogo como estrategia para el desarrollo de la mente colectiva en las organizaciones: Hacia un modelo de intervención. *Familia e Comunidade. NUFAC (São Paulo, Brasil)*, 2(2), 11-36.
- Deetz, S., & Simpson, J. (2004). Critical Organizational Dialogue: Open Formation and the Demand of "Otherness". En R. Anderson, L. Baxter, & K. Cissna, *Dialogue: Theorizing Difference in Communication Studies* (pp. 141-158). SAGE Publications, Inc.
- Denzin, N. K. (2017). Autoetnografía Interpretativa. *Investigación Cualitativa*, 2(1), 81-90. <https://doi.org/10.23935/2016/01036>
- Echeverría, R. (2003). *Ontología del lenguaje* (6 ed.). Comunicaciones Noreste Ltda.
- Ellinor, L., & Gerard, G. (1998). *Dialogue: Rediscovering the transforming power of conversation*. John Wiley & Sons, Inc.
- Elving, W. J. L. (2005). The role of communication in organisational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(2), 129-138. <https://doi.org/10.1108/13563280510596943>
- Faculty of Medical Leadership and Management (FMLM). (2018, mayo 18). *Speaking truth to power by Megan Reitz, Lilly Lecture 2018* [Archivo de video]. <https://vimeo.com/270639254>
- Flick, U. (2012). *Introducción a la investigación cualitativa* (3 ed.). Educación crítica. <https://elibro-net.proxy-oceano.deusto.es/es/ereader/univdeusto/51798>
- Flick, U. (2014). *La gestión de la calidad en Investigación Cualitativa*. Ediciones Morata, S. L.

- Foucault, M. (1982). The Subject and Power. *Critical Inquiry*, 8(4), 777-795.
- Freire, P. (2012). *Pedagogía del oprimido* (2 ed.). Siglo xxi editores.
- Gadamer, H.-G. (1977). *Verdad y método. Fundamentos de una hermenéutica filosófica*. Sígueme.
- Gadamer, H.-G. (2008). *Adelante, ¡contradígame!* / Entrevistado por Ger Groot.
- Gallastegi, A. (2011, octubre 17). Personas enredadas II; casidecalogo1. *Korapilätzen.com*.  
<https://korapilätzen.com/2011/10/17/personas-enredadas-ii-casidecalogo1/>
- Gallastegi, A., y Gorostidi, M. (2019). La regulación de conflictos en la Administración Pública como una oportunidad para la innovación: Una propuesta aplicada. *Revista Vasca de Gestión de Personas y Administraciones Públicas*, 17, 86-101.
- Garmann Johnsen, H. C., Holtskog, H., & Ennals, R. (Eds.). (2018). *Coping with the future. Rethinking assumptions for society, business and work*. Routledge.
- Gergen, K. J., Gergen, M. M., & Barret, F. J. (2004). Dialogue life and death of the organization. En D. Grant, C. Hardy, C. Oswick, & L. L. Putnam (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Discourse* (Grant, D., Hardy, C., Oswick, C. & Putnam, L., pp. 39-60). SAGE Publications Ltd.
- Gomila, A. (2016). La perspectiva de segunda persona: Mecanismos mentales de la intersubjetividad. *Contrastes. Revista Internacional De Filosofía*. <https://doi.org/10.24310/Contrastescontrastes.v0i0.1448>
- Gorostidi García, M., & Rodríguez Berrio, A. (2019). Dialogue in an Organizational Changing Process: Calling for a simpler and Dissensus-Driven Approach to increase Innovation. *European Public and Social Innovation Review*, 4(1), 27-36. <https://doi.org/10.31637/epsir.19-1.3>
- Greenwood, D. (1991). Collective Reflective Practice. En D. Schön (Ed.), *The Reflective Turn: Case Studies in and on Educational Practice* (pp. 84-107). Teacher's College Press.
- Grill, C., Ahlborg, G., & Lindgren, E. C. (2011). Valuation and handling of dialogue in leadership: A grounded theory study in Swedish hospitals. *Journal of Health Organization and Management*, 25(1), 34-54. <https://doi.org/10.1108/14777261111116815>
- Groot, G. (2008). *Adelante ¡contradígame! Filosofía en conversación*. sequitur.
- Gustavsen, B. (1992). *Dialogue and development: Theory of communication, action research and the restructuring of working life*. Van Gorcum.
- Gustavsen, B. (2004). Making knowledge actionable. From theoretical centralism to distributive constructivism. *Concepts and Transformation*, 9(2), 147-180.
- Gustavsen, B. (2007). Research Responses to Practical Challenges: What Can Action Research Contribute? *International Journal of Action Research*, 3(1+2), 93-111.
- Habermas, J. (1994). *Teoría de la acción comunicativa: Complementos y estudios previos* (2 ed.). Cátedra.
- Hernández Sampieri, Roberto, R., Fernández Collado, Carlos, C., y Baptista Lucio, Maria del Pilar, M. del P. (2010). *Metodología de la investigación* (5 ed.). McGraw-Hill.
- Jabri, M. (2004a). Change as shifting identities: A dialogic perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 17(6), 566-577. <http://dx.doi.org/10.1108/09534810410564550>
- Jabri, M. (2004b). Team feedback based on dialogue: Implications for change management. *Journal of Management Development*, 23(2), 141-151. <http://dx.doi.org/10.1108/02621710410517238>

- Jabri, M. (2005). Narrative identity achieved through utterances: The implications of Bakhtin for managing change and learning. *Philosophy of Management*, 5(3), 83-90. <http://dx.doi.org/10.5840/pom2005539>
- Jabri, M. (2006). Narrative genre, social context, and the management of people: Intimations from the PRC. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 44(3), 364-373. <http://dx.doi.org/10.1177/1038411106069419>
- Jabri, M. (2009). Promoting exchange between East and West management cultures: The role of dialogue. *Journal of Management and Organization*, 15(4), 514-525. <http://dx.doi.org/10.1017/S1833367200002583>
- Jabri, M. (2015). *Rethinking Organizational Change: The Role of Dialogue, Dialectic and Polyphony in the Organization*. Routledge.
- Jabri, M. (2017). *Managing organizational change: Process, social construction and dialogue*. Palgrave.
- Jabri, M., Adrian, A. D., & Boje, D. (2008). Reconsidering the role of conversations in change communication: A contribution based on Bakhtin. *Journal of organizational change management*, 21(6), 667-685. <http://dx.doi.org/10.1108/09534810810915718>
- Karlsen, J., Larrea Aranguren, M., Canto, P., y Orkestra. (2015). *Desarrollo territorial e investigación acción: Innovación a través del diálogo*. Instituto Vasco de Competitividad - Fundación Deusto.
- Kathryn Herr & Gary L. Anderson. (2005). *The Action Research Dissertation A Guide for Students and Faculty*. SAGE Publications.
- Keller, S., Meaney, M., & Pung, C. (2010, marzo 1). What successful transformations share [Empresa]. <https://www.mckinsey.com>. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/what-successful-transformations-share-mckinsey-global-survey-results>
- Keller, S., & Schaninger, B. (2019, agosto 21). Getting personal about change [Empresa]. <https://www.mckinsey.com>. <https://www.mckinsey.com/business-functions/rts/our-insights/transformation-with-a-capital-t>
- Koppenjan, J. F. M. (2007). Consensus and Conflict in Policy Networks: Too Much or Too Little? En E. Sørensen & J. Torfing (Eds.), *Theories of Democratic Network Governance* (pp. 133-152). Palgrave Macmillan UK. [https://doi.org/10.1057/9780230625006\\_8](https://doi.org/10.1057/9780230625006_8)
- Kristiansen, M. (2013). Dynamics between Organisational Change Processes and Facilitating Dissensus in Context Inquiring Dialogues. *International Journal of Action Research; Leverkusen*, 9(1), 95-123. [https://doi.org/10.1688/1861-9916\\_IJAR\\_2013\\_01\\_Kristiansen](https://doi.org/10.1688/1861-9916_IJAR_2013_01_Kristiansen)
- Kristiansen, M., & Bloch-Poulsen, J. (2000). The challenge of the unspoken in organizations: Caring container as a dialogic answer? *Southern Communication Journal*, 65(2-3), 176-190. <https://doi.org/10.1080/10417940009373166>
- Kristiansen, M., & Bloch-Poulsen, J. (2005). *Midwifery and dialogue in organizations: Emergent, mutual involvement in action research*. Rainer Hampp Verlag.

- Kristiansen, M., & Bloch-Poulsen, J. (2006). Involvement as a Dilemma. Between Dialogue and Discussion in Team Based Organizations. *International Journal of Action Research*, 2(2), 163-197.
- Kristiansen, M., & Bloch-Poulsen, J. (2010). Employee Driven Innovation in Team (EDIT) – Innovative Potential, Dialogue, and Dissensus. *International Journal of Action Research*, 6(2-3), 155-195. [https://doi.org/10.1688/1861-9916\\_IJAR\\_2010\\_02-03\\_Kristiansen](https://doi.org/10.1688/1861-9916_IJAR_2010_02-03_Kristiansen)
- Kristiansen, M., & Bloch-Poulsen, J. (Eds.). (2014). *Participation and power: In participatory action research*. (1 ed., Vol. 3). Aalborg Universitetsforlag.
- Kristiansen, M., & Bloch-Poulsen, J. (2017). Action Research. En C. R. Scott, L. K. Lewis, J. R. Barker, J. Keyton, T. Kuhn, & P. K. Turner (Eds.), *The International Encyclopedia of Organizational Communication* (pp. 1-9). John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/9781118955567.wbieoc303>
- Kristiansen, M., & Bloch-Poulsen, J. (2021). *Action Research in Organizations: Participation in Change Processes*. Verlag Barbara Budrich GmbH.
- Kristiansen, M., Dalgaard, L. G., Johannsen, L. V., & Bloch-Poulsen, J. (2014). Differences as a potential vehicle of organizational development? Co-researching-on-action. En M. Kristiansen & J. Bloch-Poulsen (Eds.), *Participation and power: In participatory research and action research* (1 ed., Vol. 3, pp. 199-228). Aalborg University Press.
- Kvale, S. (2011). *Las entrevistas en Investigación Cualitativa*. Ediciones Morata, S. L.
- Laloux, F. (2016). *Reinventar las organizaciones*. Arpa.
- Larrea, M. (Ed.). (2020). *Roots and Wings of Action Research for Territorial Development Connecting local transformation and international collaborative learning*. Instituto Vasco de Competitividad - Fundación Deusto.
- Lewin, K. (1948). *Resolving social conflicts Selected papers on group dynamics*. Harper & Brothers.
- Lewin, K. (1988). Acción-investigación y problemas de las minorías. *International Journal of Social Psychology*, 3(2), 229-240. <https://doi.org/10.1080/02134748.1988.10821586>
- Linell, P. (1990). The power of dialogue dynamics. En I. Markova & K. Foppa, *The Dynamics of dialogue* (pp. 147-177). Harvester Wheatsheaf.
- Linell, P. (2007). Dialogicality in languages, minds and brains: Is there a convergence between dialogism and neuro-biology? *Language Sciences*, 29(5), 605-620. <https://doi.org/10.1016/j.langsci.2007.01.001>
- Linell, P. (2009). *Rethinking Language, Mind, and World Dialogically*. Information Age Publishing Inc.
- Linell, P. (2013). Distributed language theory, with or without dialogue. *Language Sciences*, 40, 168-173. <https://doi.org/10.1016/j.langsci.2013.04.001>
- Mackenzie, K. D. (2000). Processes and Their Frameworks. *Management Science*, 46(1), 110-125. <https://doi.org/10.1287/mnsc.46.1.110.15126>
- Marková, I. (2003a). *Dialogicality and Social Representations The Dynamics of Mind*. Cambridge University Press.
- Marková, I. (2003b). Constitution of the Self: Intersubjectivity and Dialogicality. *Culture and Psychology*, 9(3), 249-259. <https://doi.org/10.1177/1354067X030093006>

- Marková, I. (2017). Contemporary challenges to dialogicality. *Papers on Social Representations*, 26(1), 1.1-1.17.
- Marková, I., & Foppa, K. (Eds.). (1990). *The Dynamics of Dialogue*. Harvester Wheatsheaf.
- Marková, I., Graumann, C. F., & Foppa, K. (Eds.). (1995). *Mutualities in dialogue*. Cambridge University Press.
- Marková, I., Linell, P., Grossen, M., & Salazar Orvig, A. (2007). *Dialogue in Focus Groups: Exploring Socially Shared Knowledge*. Equinox Publishing.
- Martínez-Tur, V., Ramón, J., y Moliner, C. (2015). *Psicología de las organizaciones*. Síntesis.
- Maturana, H., y Varela, F. J. (2009). *El árbol del conocimiento: Las bases biológicas del entendimiento humano*. (19.ª ed.). Editorial Universitaria.
- Matute, H. (2008). *Nuestra mente nos engaña. Sesgos y errores cognitivos que todos cometemos*. (1 ed.). El País.
- Maxwell, J. (2009). Qualitative Research Design: An Interactive Approach. En L. Bickman & D. J. Rog (Eds.), *The SAGE Handbook of Applied Social Research Methods* (2 ed., pp. 214-253).
- McKinsey Quarterly. (2006). *Organizing for successful change management: A McKinsey Global Survey*. <http://www.leadway.org/PDF/Organizing%20for%20successful%20change%20management.pdf>
- Montgomery, B. M., & Baxter, L. A. (1998). *Dialectical Approaches to Studying Personal Relationships*. Psychology Press.
- Moon, M. (2008). Bottom-Up Instigated Organization Change Through Constructionist Conversation. *Journal of Knowledge Management Practice*, 9(4). <http://www.tlinc.com/articl169.htm>
- Moratalla, A. D. (2006). Diálogo. En *10 palabras clave en hermenéutica filosófica* (pp. 177-218). Verbo Divino.
- Morin, E. (2011). *Introducción al pensamiento complejo* (10 ed.). Gedisa, S.A.
- O'Hara, M. (2003). Cultivating Consciousness: Carl R. Rogers's Person-Centered Group Process as Transformative Androgogy. *Journal of Transformative Education*, 1(1), 64-79. <https://doi.org/10.1177/0095399703251646>
- Osgood, C. E., Suci, G. J., & Tannenbaum, P. H. (1976). *La medida del significado*. Gredos.
- Phillips, L. (2011). *The Promise of Dialogue: The dialogic turn in the production and communication of knowledge*. John Benjamins Publishing Company.
- Phillips, L., Olesen, B. R., Scheffmann-Petersen, M., & Nordentoft, H. M. (2018). De-romanticising dialogue in collaborative health care research: A critical, reflexive approach to tensions in an action research project's initial phase. *Qualitative Research in Medicine and Healthcare*, 2, 1-13. <https://doi.org/10.4081/qrmh.2018.7178>
- Reichertz, J. (2010). Abduction: The Logic of Discovery of Grounded Theory. *Forum Qualitative Social Research*, 11(1), Art. 13. <https://doi.org/10.4135/9781848607941.n10>
- Rogers, C. R. (2011). *El proceso de convertirse en persona. Mi técnica terapéutica*. Paidós.
- Romano, S. A. (2019). Slaying my own ghosts: My process into action research. *Action Research*, 17(3), 344-356. <https://doi.org/10.1177/1476750318769991>

- Romero, J., & Matamoros, S. (2013). Sobre el cambio organizacional. Una revisión bibliográfica. *Innovar*, 23(50), 35-52.
- Ruiz Olabuénaga, J. I. (2012a). *Metodología de la investigación cualitativa* (5 ed.). Universidad de Deusto.
- Ruiz Olabuénaga, J. I. (2012b). *Teoría y práctica de la investigación cualitativa* (Vol. 29). Universidad de Deusto.
- Sacanell, E. (2016). *¿Cómo se lo digo? El arte de las conversaciones difíciles El impulso de cambios efectivos a través del diálogo*. Libros de cabecera.
- Scharmer, O. (2015). *Teoría U Liderar desde el futuro a medida que emerge*. Elefthería.
- Scharmer, O., & Käufer, K. (2015). *Liderar desde el futuro emergente: De los egosistemas a los ecosistemas económicos*. Elefthería.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: Una visión dinámica*. Plaza & Janés.
- Schein, E. (1993). On dialogue, culture, and organizational learning. *Organizational Dynamics*, 22(2), 40-51. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(93\)90052-3](https://doi.org/10.1016/0090-2616(93)90052-3)
- Senge, P. M. (1998). *La Quinta Disciplina: Como Impulsar el Aprendizaje en la Organización Inteligente*. Granica SA-Adelphi S.A., Ediciones.
- Shotter, J. (1998). The Dialogical Nature of our Inner Lives. *Philosophical Explorations: An International Journal for the Philosophy of Mind and Action*, 1(3), 185-200. <https://doi.org/10.1080/10001998098538699>
- Sisto, V. (2004). *Teoría(s) Organizacional(es) Postmoderna(s) y la Gest(ac)ión del Sujeto Postmoderno* [Tesis de doctorado, Universitat Autònoma de Barcelona]. <https://www.raco.cat/index.php/Athenea/article/view/40358>
- Sisto, V. (2015). Bakhtin and The Social: Towards Dialogic Heteroglossic Activity. *Athenea Digital. Revista de pensamiento e investigación social*, 15(1), 3. <https://doi.org/10.5565/rev/athenea.957>
- Stacey, R. (2001). *Complex Responsive Processes in Organizations: Learning and Knowledge Creation* (1 ed.). Routledge.
- Stacey, R. (2003). *Complexity and group processes: A radically social understanding of individuals*. Brunner-Routledge.
- Stacey, R. (2015). Understanding Organizations as Complex Responsive Processes of Relating. En *Dialogic Organization Development: The Theory and Practice of Transformational Change* (pp. 151-176). Berrett-Koehler Publishers.
- Stake, R. E. (1998). *Investigación con estudio de casos*. Ediciones Morata, S. L.
- Stewart, J., & Zediker, K. (2000). Dialogue as tensional, ethical practice. *Southern Communication Journal*, 65(2-3), 224-242. <https://doi.org/10.1080/10417940009373169>
- Szabla, D. B., Pasmore, W. A., Barnes, M. A., & Gipson, A. N. (Eds.). (2017). *The Palgrave Handbook of Organizational Change Thinkers*. Springer Nature.
- The path to true transformation. (2020, diciembre 9). [Empresa]. <https://Www.Mckinsey.Com>. <https://www.mckinsey.com/business-functions/transformation/our-insights/the-path-to-true-transformation>

- Trivedi, C., & Misra, S. (2018). Dialogue and the Creation of Transformative Social Change: The Case of Social Enterprises. *Informing Science: The International Journal of an Emerging Transdiscipline*, 21, 107-132. <https://doi.org/10.28945/4012>
- Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization Science*, 13(5), 567-582. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.5.567.7810>
- Vázquez-Gutiérrez, R. L. (2021). *Manual en esquemas de metodología para investigaciones mixtas en ciencias sociales*. Tirant Lo Blanch S.L.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421. <https://doi.org/10.4337/9781849807630.00024>
- Wheatley, M. J. (2006). *Leadership and the New Science: Discovering Order in a Chaotic World* (3.<sup>a</sup> ed.). Berrett-Koehler Publishers.
- Wierzbicka, A. (2006). The concept of 'dialogue' in cross-linguistic and cross-cultural perspective. *Discourse Studies*, 8(5), 675-703. <https://doi.org/10.1177/1461445606067334>
- Wilhelmson, L. (2006). Dialogue Meetings as Nonformal Adult Education in a Municipal Context. *Journal of Transformative Education*, 4(3), 243-256. <https://doi.org/10.1177/1541344606290439>
- William Isaacs. (1999). *Dialogue and the art of thinking together: A pioneering approach to communicating in business and in life*. Doubleday.
- Wittgenstein, L. (1967). *Zettel* (G. E. M. Anscombe & G. H. von Wright, Eds.; G. E. M. Ansc, Trad.). Basil Blackwell.
- Wolton, D. (2010). *Informar no es comunicar: Contra la ideología tecnológica*. Editorial Gedisa.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research Design and Methods* (4th edition, Vol. 5). SAGE Publications.

# Anexos

## 1. Codificación de la información de CEAR

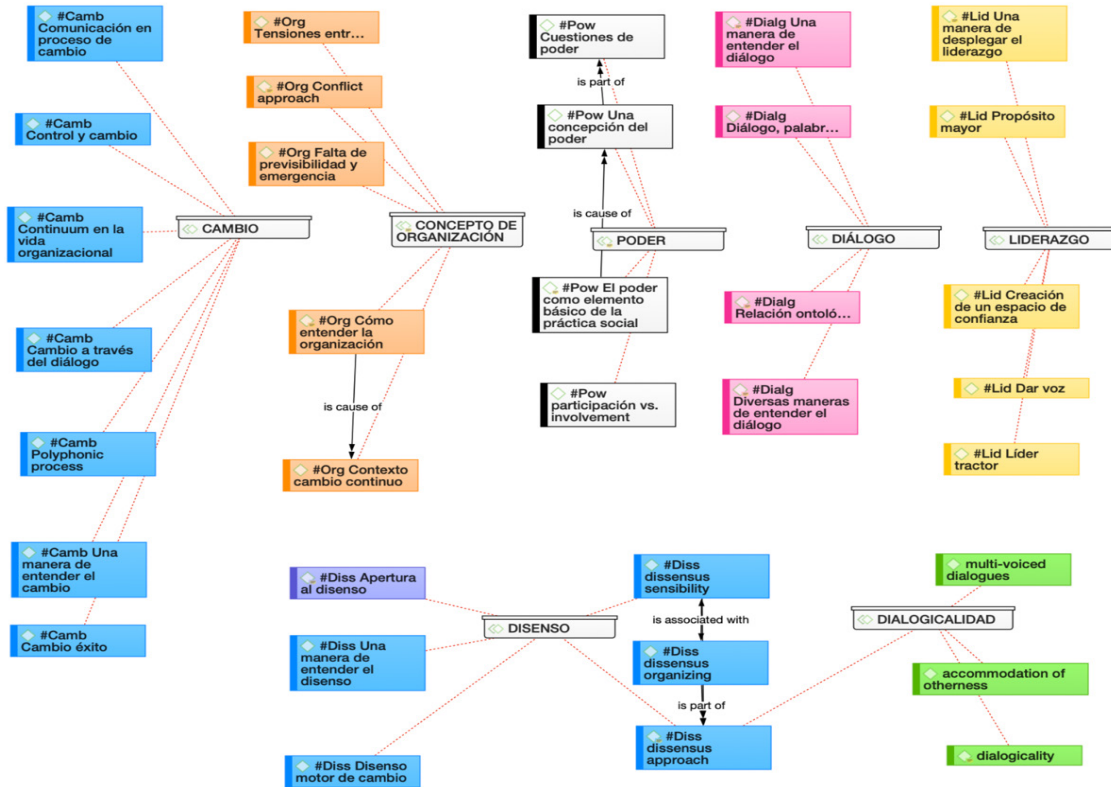
**Tabla 12. Etiquetas iniciales atribuidas a los datos de CEAR**

Categorías iniciales
Action Research
Action Research First Persona
Action Research/Diálogo
Action Research/Diálogo/Disenso
Cambio Organizacional
Cambio Organizacional/Diálogo/Consenso/Disenso
Consenso
Dialogic Helicopter Team Meetings
Diálogo
Diálogo como herramienta/Action Research 1st person
Diálogo/Concepto
Diálogo/Liderazgo
Diálogo/Liderazgo/Paternalismo
Diálogo/sensemaking
Disenso
Diversidad

*Fuente: Elaboración propia*

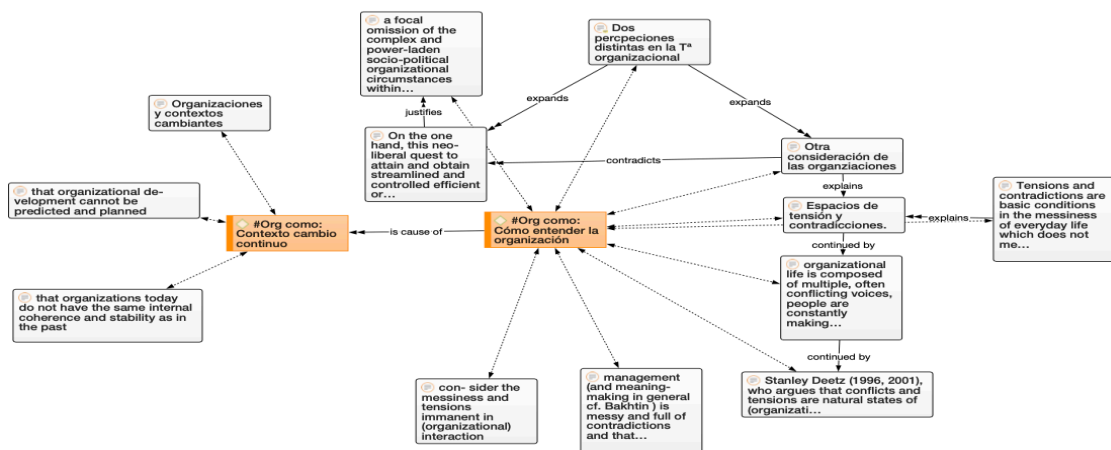
## 2. Mapas de Atlas.ti

Figura 65. Conceptos emergentes del análisis de datos realizado en Atlas.ti



Fuente: Elaboración propia

Figura 66. Un concepto de organización desde el enfoque del diseño



Fuente: Elaboración propia





### 3. Propuesta diseñada para el Taller de Estocolmo

# Awareness of dialogue



Workshop on dialogue from a systemic approach



Stockholm 25th November 2019



# I, speaking in the first person

My own experience  
has led me to reconsider  
the concept I had of dialogue  
and how, from there,  
I facilitated a changing process.



2



# My initial perspective

Dialogue: a key element to be unfold in organizational changing processes.

**BUT**

How did I understand dialogue?



3



# My initial perspective

The etymological analysis of the word dialogue:

- the prefix "*dia-*" indicates division and separation (*through*) and "*-logoi*", discourses.
- The creation of a medium sphere (between) where discourses meet and carry out\*.
- Some authors translate it as "*flowing of meanings*" (Isaacs, 1999, p.xvii).

\*Moratalla, 2006, p. 179. Agustín Domingo Moratalla, professor of Moral Philosophy and Politics at the University of Valencia (Spain).



4

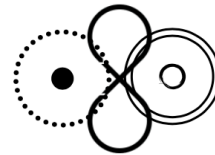


# My initial perspective

Moratalla's concept of dialogue underlines:

- the ongoing communication or relational event
- the purpose of understanding
  - **what** we are talking about and
  - **who** we are talking to.

Attitude



(Moratalla, 2006, p.177-216).



5



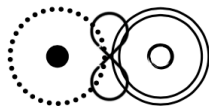
# My initial perspective

MORATALLA

Ongoing communication

Understand what we talk about.

Understand who we talk to.



Attitude

ISAACS

We take the energy from our differences

and channeling towards something has never created before.



Skills/Result

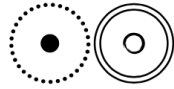


6



# Old Approach of Dialogue

- I-you



- Mutual understanding



- New meanings  
(something New emerges)



- Individual-society



- Rational-emotional



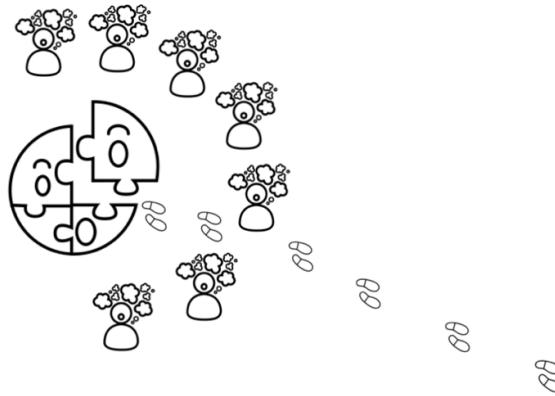
- Past-Present-Future



7



# The reality bite



- Reality bites hit heavily BUT give us good tracks to follow.

AA

9

# Old Approach of Dissensus

- Dissensus, disagreement



Dissensus, is something that has to be fixed, corrected.



# The process of questioning

- Something is missing here, I AM missing something

What am I missing?



**Context**  
**Culture**  
**Power**  
**Role**



# The process of questioning

- BIAS (I see what I want to see and ignore what I don't want to consider)
- Something is missing during the process by doing so.
- I might be considering dialogue mainstream concept from a *limited* perspective.
- So...What if I dive into the concept of dialogue...again?



11



# My hypothesis, a starting point today



- The process of change (within organizations) requires understanding dialogue from a different approach in order to hold diversity and go forward from tensions.

Dissensus Approach of Dialogue



13



# My hypothesis, a starting point today



- The organizational change is a process, naturally relational and diverse. Requires dialogue.

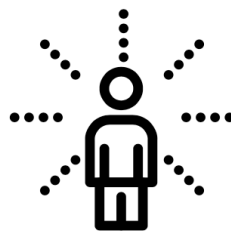


12



# Dissensus meaning

- Dissensus = *dis-* divergence and *sensus* sense/feeling
- A different way of perceiving, sensing, feeling.



14



# Dissensus Driven Dialogue

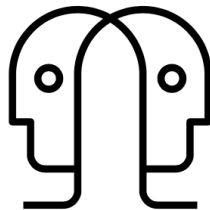
Dissensus is an inherent characteristic of our human nature.

- We are *responsive* (we “react” to other’s actions)
- We can’t control our *responsiveness* (it just happens because of our human condition)
- Because we live in community and those re-actions can not always jump freely outside.
- Sometimes they stay inside our bodies (not to make too much noise)

16

# Dissensus Driven Dialogue

- The only way to be in dialogue is FROM/IN the dissensus

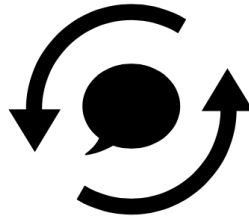


15



# My hypothesis, a starting point today

Dialogue is intrinsically dialogical



- We must rest the concept of dialogue in this new approach to rescue its essence.

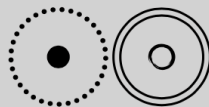


17



## From Old to New Approach

- I-you



- Mutual understanding



- New meanings (something New emerges)



- I in you-you in me



- Mutual desire of being understood



- Re-significance (the novelty is the fact that I have more information)



18



# From Old to New Approach

- Individual-society



- Rational-emotional



- Past-Present-Future



- Dissensus, disagreement



- Embedded



- Rational+emotional=Remotional



- Present, Future and Past



- *Dis sensus*, different way of perceiving, feeling, sensing



19



# New Approach of Dialogue

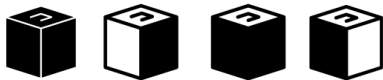
- I in you-you in me



- Mutual desire of being understood



- Re-significance (the novelty is the fact that I have more information)



- Embedded



- Rational+emotional=Remotional



- Present, Future and Past



- *Dis sensus*, different way of perceiving, feeling, sensing



20



# Today's perspective

Dialogue is a process of contrast between individuals and their contexts

**AND**

requires the mere intention of taking the other into consideration accepting that he or she is part of the process to be built.



21



# Today's question

How dialogue should be understood in order to facilitate organizational changing processes?



22





**Maidor Gorostidi**  
@maidergorostidi.net  
✉maidergoros@gmail.com  
📧@Maidergoros  
🌐linkedin.com/in/maidergoros





