

Diálogos apreciativos y escenarios futuros: ¿algo realmente nuevo bajo el sol?

Por
Blas Ramón Hermoso Rico

Resumen

La crisis general de las ciencias sociales que alcanzó su punto de no retorno en los años 60 tuvo entre sus principales consecuencias el abandono del paradigma heredado, positivista, y la adopción del paradigma construccionista. Otras metodologías antes que Diálogos Apreciativos y Escenarios Futuros han intentado hacer cosas con palabras, habiendo fracasado en su intento declarado de contribuir a la emancipación de las personas y las sociedades. ¿Hay algo en Diálogos Apreciativos que permite imaginarle un futuro distinto a esos otros intentos sistémica y sistemáticamente asumidos por el sistema mundial?

Palabras clave

Diálogo, Democracia, Participación.

Abstract

One of the most important consequences of general crisis of social sciences having its critical point in late 60's, was the generalized theoretical adoption of construccionist movement in social sciences. Some other methodologies before Appreciative Inquiry tried to do things with words, not having got its goal about emancipation of people and societies. What's different in Appreciative Inquiry which allow us to think in a future different to that of the former efforts, which have been sistemic and sistematicly asimilated by the world system?

Keywords

Dialogue, Democracy, Participation

1. Introducción

La primera vez que oí hablar de Diálogos Appreciativos (DA o *Diálogos* en adelante) y Escenarios Futuros (EF o *Escenarios* en adelante), hace ahora algo más de un año, experimenté esa sensación, tan común en las mediaciones de cualquier tipo, de estar descubriendo algo que no sabía. Pese al escaso uso que solemos hacer, al menos en castellano, del término apreciativo, éste se encuentra definido en el D.R.A.E. como *Perteneciente o relativo al aprecio o estimación que se hace de alguien o algo*.

Reconozco que, durante algún tiempo, pensé que el término ni siquiera existía en lengua castellana. DA no sería otra cosa, pues, que hablar con cariño de las cosas importantes. Y es ahí, en la construcción de situaciones cariñosas, donde mayores dificultades de aplicación encontrarán quienes utilicen sistemáticamente esta metodología.

Con respecto a EF, la expresión resulta mucho más intuitiva: pongámonos en un lugar y en un tiempo que no están aquí, pero que pueden llegar a estarlo. *Diálogos* y *Escenarios* serían como la onda que, antes de ser observable como partícula, recorre virtualmente todos los caminos posibles.

En ambas metodologías el objetivo parece estar claro: adelantarse al futuro, o construirlo, trabajando exclusivamente sobre lo común, *trabajándose lo común*. Y en realidad eso no parece un objetivo muy distinto al que mantuvo durante tanto tiempo, ufana y orgullosa, la Ciencia Clásica, que aspiraba a predecir el futuro para poder controlarlo, a través del control del presente. La Historia de la Ciencia no ha estado al margen de la Historia del Control Social. De hecho ha sido siempre una forma de control.

La crisis de las Ciencias Sociales que arranca en los convulsos 60 dio al traste con los presupuestos de la Ciencia Clásica. Poco a poco, todo el mundo pasó del escéptico reconocimiento del Nuevo Paradigma, al coqueteo con el mismo. Algunos investigadores, centros de investigación, departamentos universitarios, organizaciones del tejido social, etc., son, hoy por hoy, manifiestamente *humanistas, posmodernos, críticos, cibernéticos, sistémicos, circulares...* *críticos* con el panticientifismo hegemónico durante décadas, habiendo resuelto así, en parte, la cuestión ética en torno a la investigación y la acción, es decir, cómo conocemos y actuamos, y con quién contamos para hacerlo.

Sin embargo queda pendiente y sin resolver la cuestión también eterna de para qué y para quién investigamos y actuamos, y con qué fines,

y al servicio de quién. Es ahí donde todo el afán emancipador de algunas ciencias aplicadas ha quedado en entredicho. La medicina que otro-
ra fuera ‘de empresa’ parece hoy, más bien, medicina ‘para la empresa’. La psicología que, por ejemplo, se aplica en los centros de menores, da por bueno el presupuesto de que son exclusivamente éstos los que presentan ‘comportamientos disruptivos’, y es a ellos a quienes hay que ‘tratar’, con quienes hay que ‘intervenir’, sin considerar casi nunca, al menos de un modo que no sea solo testimonial, el entramado estructural e inter-raccional que explica, y en el que se originan tales comportamientos. El Derecho, que surgió para establecer posibilidades y límites en las relaciones sociales, ha devenido el instrumento de justificación de cualquier política, de la una y de su contraria, el seguro de vida de organizaciones y personas mafiosas y la última esperanza de las personas pacíficas. De ahí que el recurso a cualquier tipo de violencia sea cada vez más notorio en nuestras sociedades. El Diálogo Social, tal y como lo conocemos desde Rousseau ha muerto. Si es que alguna vez nació tal y como Rousseau lo concebía. A la muerte, o asesinato, de Dios (Nietzsche, 1987), de la historia (Fukuyama, 1992, 2002 y 2003) y del Trabajo (Rifkin, 1996 y 1997), hay que añadir ahora la muerte del Diálogo Social.

Aunque estaré todo el tiempo haciendo referencia a una y otra metodología, es la herramienta apreciativa la que mayor atención recibirá en esta ponencia, pues es la que más delicada me parece, por la sutil hilazón existente entre sus dimensiones más místicas, científicas y políticas. El requisito del aprecio no parece fundamental en Escenarios. Es más, parece una herramienta ideal para pensar también en futuros indeseables, que no parece, tampoco, mal modo de evitarlos. Sin embargo, es *Diálogos* la metodología que más violenta el procedimiento científico convencional, al centrar en el aprecio, en el cariño, en el amor que seguro diría Humberto Maturana (2004), el éxito de los resultados de su aplicación.

Varios son, pues, los posibles escenarios futuros que he soñado, sin conseguir, como en anteriores intentos, dejar de obsesionarme con la dificultad para soñarlos de manera apreciativa. Varias son las configuraciones que, imaginariamente, han devenido de la aplicación soñada de *Diálogos* a diferentes contextos sociales, a saber, 1) Investigación Social Participativa; 2) Desarrollo Organizacional, Liderazgo y *Management*; 3) Desarrollo Intercultural Comunitario y Democracia Participativa, y 4) Desarrollo Social Humanista.

El primer futuro soñado para DA pasa por dialogizar lo más posible la investigación y la acción social. Como se sugiere más arriba, las últi-

mas décadas han visto crecer y desarrollarse un sinnúmero de propuestas metodológicas que tienen en la crisis positivista su razón de ser. La más sofisticada metodología de investigación que podamos imaginar será siempre aquella que mayor semejanza estructural guarde con la propia realidad. La más sofisticada metodología de acción imaginable será siempre aquella en la que participen un mayor número de actores, personales y/o institucionales, en la imaginación, la planificación, la transformación y la evaluación de lo social.

El segundo escenario, más que un futuro posible, es una realidad en el presente. Ha sido en el campo organizacional, del *management*, en el de la ‘construcción de líderes’ donde mayor desarrollo ha tenido la metodología de DA. La democratización del trabajo pasa no solo por la democratización de las relaciones laborales, sino también por la democratización del futuro de las empresas, incrementando progresivamente los niveles, no ya de participación estratégica, sino de implicación personal en los designios de la misma. Solo una tal implicación facilitaría la motivación que todos los esfuerzos empresariales persiguen. Cuando el dinero no es recompensa suficiente, o por escaso o porque no proporciona el bienestar laboral, otra serie de mecanismos motivadores ha de entrar en juego. Hasta la fecha se partía de antropologías racionalistas, que suponían las principales fuentes de motivación para los seres humanos. DA viene a introducir la confusión generalizada en las empresas y organizaciones, para repensar el futuro, a partir de estados satisfactorios previos (que también se presuponen).

El tercer escenario está directamente relacionado con el profundo cambio social de los tiempos más recientes. Las democracias han de tender a la democratización de la vida social en su conjunto, y no solo de la vida política. Sentirse libre en el colegio electoral y esclavo en el colegio no parecen realidades compatibles. De ahí que la organización del trabajo, por más lógico que nos parezca que haya de correr a cargo de un *staff* con liderazgo, habrá de pasar, según este futuro imaginado, por la ampliación, progresiva y continua, de la participación de todos los actores laborales. Las formas que finalmente vayan adoptando tales alianzas vienen a ser como los resultados en mediación: imprevisibles, abiertos, idealmente sorprendidos... El resultado es lo de menos. Si hay una buena disposición habrá un buen resultado. Si planificamos en función de un resultado cerrado, entonces la participación se hará muy difícil o, todo lo más, formalizada y testimonial, no auténtica.

Los tiempos que corren, además, son de multiculturalidad significativa en todo el mundo (Giménez Romero, 2002, *passim*) por las

corrientes globalizadoras, por un lado, y por las corrientes migratorias, por otro. De ahí que la necesidad de soñar futuros es hoy más imperiosa que nunca. El presente de buena parte de los inmigrantes ha chocado con el presente de muchos autóctonos de los países de acogida. Y parece que chocan también los futuros de ambos grupos de personas. De ahí que un futuro intercultural compartido parezca una buena salida a unos conflictos que no hacen sino escalar. Aquí, como decía, partir de ese momento celebrado no será fácil, pero sí lo será imaginar futuros menos indeseables que el presente actual de muchas personas.

Finalmente trataremos de analizar las dos metodologías, aunque sobre todo DA, a partir de su vertiente mística, heredada al parecer del movimiento budista Bhrama Kumaris¹. De la mano, sobre todo, de las personas que, dedicadas a la mediación, provienen de la psicología, al menos en los lugares y escuelas donde ésta sigue siendo una ciencia de pretensiones positivistas y donde se sigue teniendo como antropología fundante un cognitivismo trasnochado y de escasa aplicabilidad a la vida integral de las personas, observamos también que la mediación, especialmente en su lectura transformativa, tiene pretensiones de transformación personal, de contribuir a eso que ha dado en llamarse «crecimiento personal», un esfuerzo que, en mi opinión, debería quedar al margen de los esfuerzos de los mediadores en las mediaciones, y de los facilitadores en las metodologías apreciativas y generativas. El ‘crecimiento personal’ debería ser, en todo caso, un emergente de las mediaciones, de los diálogos y de los escenarios, pero nunca un objetivo en sí mismo.

Dentro de los modelos tradicionales de mediación ha sido el transformativo el que con más claridad ha señalado estos objetivos irrenunciables. Si el proceso no transforma la relación de algún modo, y no nos transforma a nosotros también de algún modo, todos los acuerdos del mundo no tendrán el menor sentido. A través del reconocimiento y la revalorización la mediación relacional promueve este cambio.

Por su parte, DA y EF, sobre todo DA, parten de una antropología humanista, donde no existen problemas externos a los actores que han de resolver, sino situaciones sociales que hay que construir. De ahí que

¹ Brahma Kumaris dice de sí misma: Como una familia universal de personas de todo tipo, la organización espiritual mundial Brahma Kumaris ofrece educación en valores humanos, morales y espirituales. Para un mayor conocimiento sobre esta organización puede consultarse su sitio web <http://www.bkwsu.com/>.

trate de olvidar lo que desune para centrarse en lo que religa. De ahí su proximidad con los presupuestos básicos de sistemas ideológicos complejos como la religión o la mística.

La dimensión personalista de DA está en línea con un planteamiento filosófico que ve en el equilibrio personal, de cada uno, el equilibrio del mundo. En buena medida no deja de ser un planteamiento individualista, bien que más creíble cuando como parte del proceso se renuncia a la mayoría de cosas, al modo budista. Sin embargo, aplicado a contextos convencionales, occidentales, normativos, jerárquicos, la metodología podría devenir, sin más, una torre de marfil, un espacio de felicidad social temporal para quienes participen de este tipo de experiencias.

Lo sabemos por las mediaciones: tras varias generaciones haciendo dependientes a los ciudadanos de los servicios sociales, ahora muchos tienen dificultades para entender y participar en un proceso de mediación, pues les resulta difícil entender que: 1) no hay culpables; 2) no hay juicio ni evaluación; 3) no hay paternalismo ni jerarquía; 4) no hay soluciones prefabricadas; 5) la solución depende de la gente, y no del mediador.

Terapia es lo que muchos usuarios y muchos profesionales creen que se hace en mediación. Y un escoramiento claro hacia las dimensiones místicas de la práctica podría suponer un impulso a ese estado terapéutico. Así como en mediación hay que resistirse a la terapia, a conocer más de lo necesario, al consejo (fácil o difícil, eso da igual), al paternalismo, en DA hay que resistirse a la decepción que supone no encontrar en los participantes la reacción esperada. Renunciar al pesimismo de descubrir que la capacidad apreciativa de las personas no es un componente que pueda aislarse y potenciarse a discreción.

El auténtico poder de transformación personal de las metodologías apreciativas no recae en el ejercicio de la apreciación, sino en la predisposición apreciativa de los participantes. Luego es cuestión de saber escuchar también a aquellos que más dificultades pueden encontrar en la expresión de estos aprecio.

2. Diálogos Apreciativos/Escenarios Futuros e Investigación-Acción-Participación (IAP)

En nuestro entorno intelectual, Jesús Ibáñez solía hablar de la utopía como lo que no estaba en este espacio, *u-topos*, pero también como aquello que podría estar en un futuro imaginado (como en *EF*). El mismo

Jesús Ibáñez, en una línea más próxima al socioconstruccionismo político que al psicoconstructivismo cognoscitivo, hablaba del socioanálisis, como metodología discursiva de cambio, aunque su muerte impidió su posible desarrollo.

Jesús Ibáñez y otros autores críticos realizan sus propuestas de investigación—acción en un momento en el que el llamado giro lingüístico llega a las ciencias sociales para quedarse. Dicho giro tuvo una especial incidencia en la epistemología, que ya no se concebía más desde la linealidad newtoniana, sino como el proceso de construcción compartida del conocimiento y de la realidad (Berger y Luckman, 1986; Gergen, 1996 y 2006; Ibáñez, 1990; Potter, 1998; Searle, 1997, entre muchos otros). Tuvo también, en consecuencia, efectos sobre la metodología de investigación, rompiendo la distancia, ahora considerada artificial, entre la observación y lo observado, todo lo cual condujo a la búsqueda, recuperación, adopción o construcción de nuevos paradigmas metodológicos para la investigación y la acción social, que ahora se concebían como partes de un mismo proceso. La investigación básica y la aplicada se concebían en buena medida como una y la misma cosa.

En este contexto, al menos en Madrid, solía estudiarse, sobre todo, la IAP (Investigación-Acción-Participación). Yendo más allá de la metodología, la IAP, para muchos inspirada en la psicología social de Kurt Lewin (1990), se convirtió en la manera de hacer las cosas: ¡nada de artificiales encuestas, nada de grupos de discusión utilizados por los vendedores de cosas para convencer a los compradores de cosas! Investigar y hacer debían ser una y la misma cosa. Las resonancias al construccionismo de autores como los recién citados; al interaccionismo simbólico de George Herbert Mead (1999) y sus seguidores (Blumer, 1982); a la performatividad del lenguaje, a Austin (2004), a Habermas (1999 y 2003), y a tantos y tantas otras es aquí obligada. Referentes todos ellos que despiertan simpatía, por adscripción epistemológica fundamentalmente. Pero, ¿qué hay en los *Diálogos* y los *Escenarios* que despiertan mis reservas metodológicas?

Fundamentalmente dos cosas: primero, el peso y la rigidez de la orientación apreciativa, tan deseable como difícil de encontrar en alguien, si no es entremezclada con todas las demás orientaciones, las no apreciativas incluidas, lo que podría convertir los DA en cuasi—experimentos, que podrían devenir parte de un arsenal metodológico de máxima eficacia, en procesos de transformación planificada externamente; segundo, la contradicción epistemológica que supone asignar al diálogo, abierto, imprevisible y siempre generativo, una forma determinada,

un orden estricto, por más que las preguntas sean generadas desde el propio grupo de trabajo, en la medida en que esto sea siempre así.

Un DA corre el riesgo de convertirse en un cuasi—experimento cuando su promoción y ejecución corre a cargo de personas o entidades externas al propio grupo que dialoga. En su día, Jesús Ibáñez (2003) fundamentó epistemológicamente, justificó metodológicamente y describió técnicamente los Grupos de Discusión, hoy masivamente utilizados en la investigación de mercados. El propio Jesús Ibáñez consideraba los grupos de discusión como una metodología más reflexiva y crítica que las técnicas distributivas más individualistas, como las escalas psicológicas, los *tests* o las encuestas sociales; sin embargo, y pese a su esperanza en que debidamente sofisticada la técnica pudiera convertirse en una metodología emancipadora, él mismo la vio convertirse en una utilísima herramienta al servicio de intereses exclusivamente comerciales.

A los DA, si se los despoja, por un lado, de su cara mística, orientalista, de crecimiento personal, y, por otro, de su cara autoorganizativa, de transformación autopromovida desde el corazón del cambio, allí donde se da, entre los que fundamentalmente lo viven, entonces podría quedarse tan solo en una sofisticada herramienta de conocimiento profundo de grupos, comunidades y sociedades enteras, proporcionando la más rica información que puedan desear quienes anhelan poder político y económico.

De nuevo en perspectiva metodológica, como herramienta potente de (auto)investigación social, no formal, no representativa, no delegada, los DA podrían bien aspirar a convertirse en una práctica social habitual de las sociedades avanzadas, de las democracias avanzadas: aquéllas que se basan cada vez más en la participación de los ciudadanos, y cada vez menos en las decisiones de sus políticos. Sin embargo, tal y como están concebidos, corren el riesgo de no adaptarse bien a todas las culturas, a culturas, digámoslo así, menos apreciativas. O que lo son de otro modo, que no encaja bien con los requerimientos de la técnica.

En cualquier caso, y a favor de las metodologías dialógicas, y particularmente de DA, puede decirse que pertenecen a una concepción renovada de la Ciencia y, muy especialmente, de las ciencias sociales: si la primera ciencia, la ciencia clásica newtoniana, y todos sus seguidores en otras ciencias, apostaron decididamente por el individualismo metodológico, la inflexión crítica que surge y se desarrolla a partir de los años 60 del siglo XX, devolvió su valor a la palabra, a la reflexión y a la interpretación; mientras que la más reciente, aquella en la que estamos inmersos, promueve la renuncia definitiva a la adquisición de conocimiento objetivo, a favor de una transformación activa de la realidad de los pro-

prios participantes en proyectos de investigación—acción, apoyados metodológicamente por esta práctica tan parecida a una conversación cotidiana.

Es ahí, en lo conversacional, donde *Diálogos* y *Escenarios* exhiben todo su potencial metodológico. En lugar de tratar de reducir la realidad a la imagen extraída de una muestra no estructural y silenciosa de personas, las metodologías dialógicas y generativas se mueven en el mismo terreno en el que se mueve la construcción de la realidad, esto es, la palabra, el discurso, el significado, la negociación de significados, la jerarquización de significados, los distintos réditos de poder e influencia que confieren las distintas posiciones ocupadas en esas jerarquías, etc. Los DA y los Escenarios Futuros se hacen, como la mediación, en el momento mismo de ponerla en práctica: no cabe adelantarse, ni augurar resultados; todo lo más imaginar previamente futuros posibles, desarrollos probables, lo que permite elaborar hipótesis que ofrecer a los participantes. Ofrecer, que no imponer. En DA y EF el facilitador ni siquiera elabora hipótesis, sino que gestiona y difunde el conocimiento generado entre los participantes que son quienes, en eso sí como en mediación, decidirán qué hacer con ese conocimiento.

Obviamente otras metodologías antes que éstas han tratado de superar las enormes limitaciones de la epistemología y la metodología heredadas. La IAP es uno de los desarrollos más acabados. Las distintas fórmulas de desarrollo comunitario, tienen fundamentos participativos. Las metodologías generativas y las apreciativas no tienen en la participación una herramienta sofisticada y potente, sino su fundamento mismo. No atiende sólo a las cuestiones de naturaleza metodológica, sino a las de orden ontológico, antropológico, epistemológico y ético.

3. *Diálogos Apreciativos/Escenarios de Futuro y Desarrollo Organizacional, Liderazgo y Management*

Una breve ojeada a la Historia de la Ciencia nos muestra el profundo interés que todos los paradigmas, todos los programas de investigación han tenido en erigirse como el gran paradigma, el programa omni-compreensivo. Incluso las metodologías más participativas han presupuesto un deseo y una capacidad para participar que no siempre han existido. Desde Baudrillard (1993) sabemos que participar también cansa. Y que hacerlo en el marco de las democracias formales lo hace especialmente.

Sin embargo es también cierto que el déficit democrático se deja sentir en todos los espacios sociales hace tiempo. Probablemente aquél en el que con mayor frecuencia, y, lo que es realmente triste, aquél que se da con el apoyo político y la complicidad silenciosa de todos, incluidos los trabajadores, es el del mundo del trabajo. En nuestro contexto, el sociólogo José Félix Tezanos (1987 y 2001) lo ha contado de un modo gráfico con una expresión contundente: la democracia se acaba a las puertas de la fábrica.

A partir de este presupuesto, mi propensión a desconfiar de los intentos por modificar las relaciones laborales desde dentro y, sobre todo, desde arriba, es cada vez mayor. Amparados en cualquier paradigma de moda, el socioconstruccionismo incluido, los responsables de planificación y recursos humanos de organizaciones, instituciones y empresas han consolidado una práctica que ha hecho necesaria la publicación de libros como *No somos recursos, somos humanos*, cuyo título lo dice todo².

Diálogos y Escenarios han mostrado al parecer su mayor potencial de aplicación en entornos organizacionales, como metodologías participadas de planificación estratégica, más que como prácticas sociales de construcción de consensos. Lo sabemos por las mediaciones: en ocasiones el resultado, el mejor resultado de las partes implicadas en un conflicto, a veces incluso entre personas unidas por vínculos familiares, es la distancia, libremente elegida por todas esas partes, como decisión final fruto de la construcción de un consenso. ¿Cabe imaginar ese escenario futuro como resultado de un DA en una gran organización empresarial, atravesada por intereses económicos y políticos?

Para algunos, el mayor logro y, sobre todo, el espectacular desarrollo que cabe imaginarle a metodologías de construcción de consensos como la mediación, los diálogos apreciativos y los generativos recae, particularmente, en su poder de transformación social; o mejor, en su poder para dar poder de transformación social. Por ello, la historia y el origen de la mediación como movimiento social deberían formar parte de los conocimientos fundamentales de cualquier oferta formativa en estas metodologías. Si no se entienden las razones que dieron lugar a tales movimientos... ¿con qué referentes epistemológicos abordaremos la práctica de la mediación? ¿Cómo distinguiremos entre una práctica auténticamente mediadora y otra que no lo es?

² La referencia completa, de Ricomá y Ponti, puede consultarse en la Bibliografía.

En buena medida todas las profesiones han pasado por el mismo camino que ahora transita la mediación: surgen, en los primeros tiempos, como productos residuales, de los que se desconfía por su falta de arraigo en la sociedad. En ese momento son más cercanas a la población de lo que lo serán cuando hayan conseguido institucionalizarse. En esos primeros tiempos los esfuerzos por conjugar los principios con las prácticas son titánicos. Se trata de salir del armario epistemológico, hay que dejarse ver. Luego, con la institucionalización de los movimientos, los principios pasan a los preámbulos y a las declaraciones, donde ya nunca más nadie sabrá de ellos, habiendo neutralizado definitivamente su potencial transformador. A DA cabe imaginarle, por el lado feo, un posible futuro similar en lo metodológico, convirtiéndose en ‘técnica estrella’ en los más diversos ámbitos, con resultados siempre, cuando menos, numerosos, populosos. En DA y EF, quedarse en lo metodológico y olvidar lo ideológico es volver al positivismo, aunque pueda parecer otra cosa. Aplicarlos en un entorno que no está dispuesto a cambiar, sino a utilizar en su provecho los cambios en los demás es, además, manipulador.

Los tiempos más encarnizados de lucha entre epistemologías y entre metodologías nomotéticas e ideográficas se basó, en buena medida, en el presupuesto ideológico de que las unas eran conservadoras y funcionalistas, y las otras emancipadoras y reflexivas. Sin embargo unas y otras se utilizan hoy en día para idénticos fines. No es la técnica lo perverso; es, en todo caso, la intención de quien la usa. Y, hasta la fecha, los entornos organizacionales, en general, han hecho pocos esfuerzos por desarrollar la democracia interna, habiendo dedicado, más bien, la mayor parte de sus recursos a su supervivencia como organización, así como a su desarrollo y crecimiento cuantitativos.

No obstante nuevas generaciones más democráticas habrán de generar actitudes y prácticas laborales más democráticas. Y es ahí donde DA tiene su mayor potencial, en entornos realmente abiertos al cambio, incluso al cambio radical. Si en entornos más institucionalizados DA puede pasar a ser una técnica, sin más, en entornos más comprometidos puede ser un auténtico instituto de investigación social y un excelente laboratorio de pruebas de nuevas fórmulas de relación social, más pacíficas, más democráticas y, en definitiva, más humanas.

Un último elemento punzante asociado a DA en entornos organizacionales es el del liderazgo, tema estrella de la psicología social aplicada a entornos industriales y organizacionales. La constatación del

autoritarismo tradicional de las organizaciones dio paso a la idea de que había que sustituir a los jefes por líderes, y se pensó que ese proceso de transformación radical, integral, personal e histórico, podría conseguirse con unas cuantas horas de formación en liderazgo. Esa formación se ha basado tradicionalmente en la asunción de unos axiomas que no se cuestionaban, y que partían de la existencia de diferencias importantes en cuanto a la capacidad, y que seleccionaban por tanto con criterios (psicológicos) de excelencia. Partía, en definitiva, de la constatación de diferencias normativas, y de la potenciación de las mismas. Y eso es justo lo contrario de lo que en teoría promueve DA, a saber, ruptura de barreras, interconexión no jerárquica de historias, de narrativas, cambio autopromovido y de resultados imprevistos, aunque no imprevisibles, etc.

Democratizar el trabajo pasa, a mi juicio, precisamente por el camino contrario al promovido por todas las escuelas de recursos humanos. El liderazgo debería ser, más que un producto, una cualidad emergente de entornos democráticos. Sucede así en la vida real. No triunfa en lo estrictamente humano el más formado, sino el más simpático. Y la simpatía no se aprende. O, en cualquier caso, lo que no puede es enseñarse. Solo se puede compartir.

Si DA y EF trabajan en el ámbito de lo emergente, las teorías del liderazgo se mueven en el de lo deseado, en el de lo esperado, por conocido a priori, en el de lo dado por bueno desde criterios sectoriales, científicos o de otro tipo. De ahí que, epistemológicamente, las teorías dialógicas y las del liderazgo partan de presupuestos que las hacen en buena medida incompatibles. Fomentar la democracia laboral es fomentar la desaparición de los líderes formales, y la emergencia de mediadores y facilitadores, con estos u otros nombres, personas con autoridad legítima weberiana, y no profesionales del buen mandar. Mandar es algo que por definición no puede hacerse bien.

4. Diálogos Appreciativos/Escenarios de Futuro, Desarrollo Intercultural Comunitario y Democracia Participativa

Las últimas décadas, que lo han sido en un gran número de países de incorporación *a*, o consolidación *de* sus sistemas democráticos, han sido testigo también de la realización de un gran esfuerzo intelectual cuyo objetivo primordial era, dicho de un modo muy general, mejorar las democracias. Buena parte de esos esfuerzos intelectuales y aplica-

dos han sido englobados bajo la etiqueta *Gobernanza*, concepto novedoso que pretende paliar las limitaciones de los *Gobiernos* habituales, cuya radical desconexión con la ciudadanía que les proporciona su razón de ser es, de modo sintético, su mayor debilidad, y la causa de su progresiva deslegitimación como sistema organizador de las relaciones sociales.

En este sentido, tanto desde la investigación universitaria como desde los movimientos sociales se vienen ensayando, desde hace más de 30 años, fórmulas de organización que incluyen a los ciudadanos afectados por tales fórmulas. Como se comentaba al principio, la IAP sigue siendo, en buena medida, el paradigma más representativo de esta concepción participativa de la investigación y la acción.

En el ámbito político, tanto desde las universidades como desde el tejido social, se han puesto en marcha en las últimas décadas fórmulas participadas de gestión de lo social, de transformación de la realidad cotidiana, en la que la incorporación de los ciudadanos afectados por esos procesos de transformación social es el ingrediente más peculiar pues, en lo demás, la metodología se pone al servicio del objetivo, y no al contrario, como ocurre en tantas ocasiones con la investigación y la acción social aplicadas.

Algunas de estas fórmulas a las que me refiero han sido denominadas, al menos en nuestro entorno intelectual más próximo, políticas participativas de proximidad, planificación comunitaria, redes participativas locales, entre otras, teniendo como programas aplicados más significativos los planes estratégicos locales, los presupuestos participativos, las Agendas Locales 21, los proyectos educativos de ciudad, los pactos locales por el empleo, las redes de solidaridad, las políticas locales de cooperación al desarrollo, las redes de apoyo a la inmigración, etc.

Es, precisamente, en estos ámbitos, donde mayor potencial aplicado puede augurársele a las metodologías dialógicas, a las generativas y a las apreciativas, y a todas las demás que, sin tanta sofisticación metodológica, trabajan cada día en la transformación participada de la realidad social, en la renovación permanente del pacto social que antes yo mismo daba por muerto, en su enriquecimiento continuo, sin imposiciones interesadas e informadas partidariamente.

Si el incremento progresivo de los ámbitos y niveles de participación ciudadana en la gestión y transformación de lo social es la señal más clara de lo avanzado de una sociedad democrática, la atención a la diversidad se está convirtiendo en otro santo y seña de las políticas

democráticas de última generación. La enorme y creciente desigualdad mundial ha acelerado el proceso de multiculturalidad significativa, que apabulla y confunde a gobernantes y ciudadanos de los países receptores de inmigrantes. Sin embargo la multiculturalidad, de suyo, no genera comunicación intercultural. La incomunicación es, más bien, el punto de partida.

De ahí que los DA, como metodología dialógica basada en la valoración de «lo que merece la pena ser valorado», pueda ser una herramienta poderosa para la organización intercultural de ciudades y barrios; de ahí también que los EF puedan ser una herramienta esencial en la investigación de los futuros más previsibles, lo que permitiría adelantar-se a buena parte de los problemas que, pese a los esfuerzos realizados, siguen desbordando al sistema institucional, y producen intraquilidad en la ciudadanía. La enorme ventaja metodológica de que, además, pueda en ambas metodologías trabajarse simultáneamente con grandes cantidades de personas, amplifica enormemente el poder de transformación social de estas metodologías que, ya más que técnicas, merecen el nombre de prácticas sociales de investigación-acción-participación.

Otra cuestión es si este tipo de práctica social que, sin duda, aspira a extenderse, a desarrollarse, a hacerse imprescindible, vaya a ser recibida como se espera. Tradicionalmente ha sido solo la izquierda política la que ha llevado a cabo algunos experimentos sociales de este tipo, como bien podrían considerarse aún al día de hoy los presupuestos participativos de algunas ciudades españolas. Son prácticas testimoniales que presagian transformaciones profundas de las democracias venideras, pero que sobreviven a duras penas con el entusiasmo de unos pocos y el desinterés de la mayoría.

Baudrillard (1993) le puso palabras antes que otros a uno de los mayores hallazgos sociológicos del siglo pasado, y que, una vez escrito, resulta puro sentido común, a saber, que participar cansa, aburre. La práctica de la democracia es aburrida. La participación en los procesos electorales, proporcionalmente más baja en los países más avanzados, es la mejor señal de esto. Pero tampoco nos gusta participar en las asambleas de vecinos, ni en las asociaciones de padres y madres. Habitualmente hacemos todo eso porque lo consideramos necesario, o porque nos resulta obligatorio; pero rara vez por placer. ¿Pueden las democracias sobrevivir mucho tiempo si este espíritu de los tiempos se generaliza?

Una de las mayores virtudes que pueden encontrarse a los DA es su proximidad con las conversaciones cotidianas, bien que apreciativamente fundadas y transformativamente orientadas. Esta proximidad a lo

real se presta mucho mejor a los intereses de los ciudadanos que esas otras formas convencionales y rígidas de participación. No tiene sentido participar en un juego en la construcción de cuyas reglas no hemos participado también. La participación persigue el cambio. De ahí que no pueda imponerse un formato determinado de participación a quienes se pretende que participen. Cuando se hace, la confusión generalizada y el silencio suelen ser respuestas habituales.

El alcance político de DA podría ser similar al alcance político del Diálogo Social. Este último hace tiempo que fue esclerotizado y reducido a su dimensión exclusivamente industrial y laboral, operacionalizado, convertido en prácticas y unidades mensurables, como organizaciones sindicales, acuerdos, convenios, pactos, etc., entre actores institucionales fijos y sometido siempre a los formatos preconfigurados, que no son participables, no son negociables.

De ahí que DA, aplicados al desarrollo social en sentido amplio, al desarrollo de la comunidad, a la construcción de comunidad frente a la construcción de individuos, por más crecidos que estén personalmente, pueda ser una metodología potente de participación, contribuyendo a la cotidianización de los actos participativos, quitándoles formalidad, diluyéndolos en las prácticas y los lugares más cotidianos, como el centro de estudios, el lugar de trabajo, la comunidad de vecinos o cualquier otro ámbito tradicional o novedoso de participación social.

Se trataría de superar el tradicional *participacionismo metódico*, pautado, previsible, rígido, propio de los sistemas democráticos representativos, por un *decisionismo sistemático*, que permitiera a las personas, desde su más tierna infancia, entender el significado de la palabra participación, participando.

Tensionada la utopía hasta el extremo, nos encontraríamos con ese estado nebuloso, idílico, casi inimaginable hoy por hoy, que algún político ha dado en llamar Alianza de Civilizaciones³, y que, como DA y

³ Alianza de Civilizaciones es el nombre por el que se conoce a la propuesta realizada por el presidente del gobierno español, José Luis Rodríguez Zapatero, en la 59ª Asamblea General de la ONU, el 21 de septiembre de 2004. Dicha propuesta defiende una alianza entre Occidente y el Mundo árabe y musulmán con el fin de combatir el terrorismo internacional por otro camino que no sea el militar. Esta idea recupera la propuesta que seis años antes hacía también ante la ONU el presidente de la república islámica de Irán, Muhammad Jatami, de desarrollar una *diálogo entre civilizaciones*, para el cual se consideró 2001 como el año oficial y se estableció una agenda de trabajo.

otras metodologías construidas tiende, sin poder evitarlo, a prever el fin y la forma de tal diálogo. Esa es, tristemente, la mayor debilidad de estas metodologías: que renunciando al control sobre el detalle del diálogo, no renuncian a la configuración de su estructura, a la determinación de la misma en buena medida.

5. *Diálogos Appreciativos/Escenarios Futuros y Humanismo Místico*

La dimensión mística que incorporan estas metodologías, al menos los DA, se entiende bien en un mundo occidental que ha perdido al parecer sus referentes. La economía globalizada nos ha ido centrando en la satisfacción de intereses espurios, que nos impiden establecer lazos inherentemente humanos. De ahí el empuje de los movimientos que se nos presentan como alternativos, basados, o bien en un nihilismo paralizante, o bien en una exaltación, casi de régimen, de la «cara positiva de las cosas».

Positivo es un término de moda en los últimos años. La psicología científica que en otros tiempos, también ahora, se aferrara al paradigma conductista, más tarde al cognitivista, (modelos ambos basados en antropologías nada humanistas, centradas en la eficacia y el «acierto» más que en el gusto por vivir errando, y aprendiendo de ello) se aferra hoy al discurso de lo positivo. Toda una generación de madres y padres que han hecho del premio—castigo un *dictum* pedagógico, cuyos principales efectos empezamos a conocer hoy por hoy en los servicios de mediación intergeneracional, deberá reciclarse ahora para adaptarse al *new age* de lo psicológico, al pensamiento positivo, a la *disciplina positiva*, al *positivismo*, ese engendro lingüístico que cercenará definitivamente las posibilidades de divulgar entre la población el conocimiento del movimiento que, durante tantos años, nos hizo pensar del modo que ahora cuestionamos profundamente. Del positivismo comtiano, nada positivo desde la perspectiva socioconstruccionista, hemos pasado al «positivismo» consistente en hacer del ponerle buena cara al mal tiempo una obligación diaria de valor intrínseco, con independencia de los fundamentos que explican la rápida difusión de este movimiento, y de las consecuencias que pudiera tener sobre la libertad para pensar. El pensamiento nunca es absolutamente positivo o negativo. Un pensamiento 100% positivo solo funciona bajo el efecto de algunas sustancias, bajo estados emocionales intensos como el enamoramiento, o bajo férreas dictaduras ideológicas, que nos forman en *resiliencia* para olvidarnos de las estructuras que generan nuestra negatividad. Los esfuerzos por dotar

a las personas de actitudes constructivas ante la vida no deberían hacerse a costa de sacrificar la multiplicidad de formas de entenderla y vivirla. Y es ahí donde *Diálogos* y *Escenarios* parecen metodologías más enfocadas a la reducción de conflictos que a la construcción de consensos. Se adelantan al conflicto, evitándolo. Después de décadas maldiciendo el conflicto, la mediación más ñoña lo elevó a la categoría de ideal compañero de camino. Y ahora los DA y los EF, previendo el conflicto, lo evitan, dialogando. Como con otras tantas prácticas sociales cabe preguntarse: ¿quiénes son los principales beneficiarios de ambas metodologías?

Con un entusiasmo que a veces preocupa, se cita como gran logro de ambas metodologías el haber sido aplicadas con ‘éxito’ en grandes corporaciones como la Shell. Se nos presentan como auténticos ejercicios de democracia laboral, en la que los empleados, trabajando al unísono, sueñan con un futuro mejor. ¿Caben en ese sueño resultados que no pasen por el aumento de los ingresos o el tamaño y el poder de esas organizaciones? ¿Son esos otros resultados negativos?

Con independencia de que DA y EF sean metodologías dialógicas, por tanto mucho mejor encaminadas en la construcción de consensos por la que necesariamente parece ha de pasar el futuro más próximo del mundo, éstas deberán ser valoradas en función de su poder de transformación social más que del éxito económico de sus aplicaciones.

Bibliografía

- Austin, John Langshaw (2004): *Cómo hacer cosas con palabras*, Barcelona: Paidós.
- Baudrillard, Jean (1993): *Cultura y simulacro*, Barcelona: Cairos.
- Berger, Peter y Thomas Luckman (1986): *La construcción social de la realidad*, Madrid: H. F. Martínez de Murguía.
- Blanco Fillola, Ismael y Ricard Gomà Carmona (2002): *Gobiernos locales y redes participativas*, Barcelona: Ariel.
- Blumer, Herbert (1982): *Interaccionismo simbólico*, Barcelona: Hora.
- Fukuyama, Francis (1992): *El fin de la historia y el último hombre*, Barcelona: Planeta.
- (2002): *El fin del Hombre*, Barcelona: Ediciones B.
- (2003): *El fin del hombre: consecuencias de la revolución biotecnológica*, Madrid: Punto de Lectura.
- Gergen, Keneth y Ernst Von Glasersfeld (1996): *Construcciones de la experiencia humana*, Barcelona: Gedisa.
- (2006): *Construir la realidad*, Barcelona: Paidós.

- Giménez Romero, Carlos (2002): *El servicio de mediación social intercultural SEMSI*, Madrid: Ayuntamiento de Madrid, disponible en http://www.muni-madrid.es/Principal/ayuntamiento/ServMuni/servsociales/publicaciones/SEMSI_Parte1.pdf.
- Habermas, Jürgen (1999): *Teoría de la acción comunicativa*, Madrid: Taurus.
- (2003): *La ética del discurso y la cuestión de la verdad*, Barcelona: Paidós.
- Ibáñez Alonso, Jesús (2003): *Más allá de la sociología: el grupo de discusión*, Madrid: Siglo XXI.
- Ibáñez Gracia, Tomás (1990): *El conocimiento de la realidad social*, Barcelona: Sendai.
- Lewin, Kurt (1990): *Epistemología comparada*, Madrid: Tecnos.
- Maturana, Humberto y Ximena Dávila (2004): 'Diálogo con Humberto Maturana y Ximena Dávila', en Forum 2004, *Documentos*, Barcelona: Forum, disponible en: http://www.barcelona2004.org/esp/banco_del_conocimiento/documentos/ficha.cfm?IdDoc=596
- Mead, George Herbert (1999): *Espíritu, persona y sociedad desde el punto de vista del conductismo social*, Barcelona: Paidós.
- Nietzsche, F. (1987): *La gaya Ciencia*. Madrid. Akal.
- Potter, Jonathan (1998): *La representación de la realidad: discurso, retórica y construcción social*, Barcelona: Paidós.
- Ricomá de Castellarnao, Cuca y Franc Ponti Roca (2004): *¿No somos recursos, somos humanos! Una conversación sobre cómo las personas mejoran las organizaciones*, Barcelona: Granica.
- Rifkin, Jeremy (1996): *El fin del trabajo: nuevas tecnologías contra puestos de trabajo. El nacimiento de una nueva era*, Barcelona: Paidós.
- (1997): *El fin del trabajo: el declive de la fuerza de trabajo global y el nacimiento de la era posmercado*, Barcelona: Círculo de Lectores.
- Searle, John R. (1997): *La construcción de la realidad social*, Barcelona: Paidós.
- Tezanos, José Felix (1987): *La democratización del trabajo*. Madrid. Sistema.
- (2001): *El trabajo perdido: ¿hacia una civilización postlaboral?*, Madrid: Biblioteca Nueva.