

LAS CONVERSACIONES PRODUCTIVAS COMO ESTRATEGIA PARA GENERAR RELACIONES COLABORATIVAS EN CONTEXTOS ORGANIZATIVOS: EL CASO MUTUAL¹

LETICIA DEL CARMEN COSTA*, CLAUDIA LILIANA PERLO**, MARÍA VERÓNICA LOPEZ ROMORINI***
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ENTRE RÍOS (UADER), ARGENTINA INSTITUTO ROSARIO DE INVESTIGACIONES EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN-CONSEJO NACIONAL DE INVESTIGACIONES CIENTÍFICAS Y TÉCNICAS (IRICE-CONICET-UNR), ARGENTINA

Recibido: 26 de octubre de 2015

Aprobado: 2 de junio 2016

Para referenciar este artículo:

Costa, L., Perlo, C. & López, M. (2016). Las conversaciones productivas como estrategia para generar de relaciones colaborativas en contextos organizativos: El caso Mutual. *Revista Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología*, 9 (2),71-84

Resumen

Este trabajo parte de asumir que la dimensión social, en tanto constituye una co-construcción, se encuentra íntimamente vinculada al terreno de lo simbólico y a la circulación de conversaciones. De ahí que dicha dimensión no deba ubicarse fuera de las personas o como algo ajeno a ellas, sino justamente como parte fundante en el desarrollo de las mismas. A partir de allí, los objetivos de esta investigación se situaron entre la indagación de las conversaciones que despliegan cotidianamente las personas en sus prácticas interactivas (microprácticas) y el estudio de las condiciones problemáticas de orden macrosocial que atraviesan las organizaciones. La perspectiva teórica-metodológica se fundamentó desde la investigación cualitativa. El trabajo de campo se realizó bajo la metodología de investigación acción (I-A). El proceso se organizó en tres fases denominadas: fundacional, crecimiento y desarrollo. Las estrategias metodológicas se basaron en técnicas orientadas a experimentar/vivir, preguntar y examinar. Las conclusiones del caso contribuyen a la construcción de categorías de análisis para comprender los procesos conversacionales que constituyen la trama organizativa.

Palabras claves: Conversación; diálogo; relaciones colaborativas; investigación-acción.

PRODUCTIVE CONVERSATIONS AS STRATEGY TO GENERATE COLLABORATIVE RELATIONS IN ORGANIZATIONAL CONTEXTS: THE CASE OF MUTUAL

Abstract

The present work parts from the assumption that the social dimension is intimately linked to the symbolic dimension, as well as to the co-construction and circulation of conversations. Consequently, this dimension is conceived as a founding part in people's lives and not as something external to them. Parting from this, the objectives of the present research are, on the one hand, the thorough study of the conversations that people carry out in their daily interactions/

-
- 1 El caso Mutual que aquí se refiere forma parte de un estudio colectivo de casos, como parte de las investigaciones de la Ps. Leticia Costa "Realidades conversacionales y diálogo, como estrategia generativa de relaciones colaborativas y redes en contextos organizativos" y de la Ps. María Verónica López Romorini "El cambio en el contexto organizativo: Estudio comparativo de diferentes perspectivas metodológicas de facilitación de aprendizajes colectivos.". Ambas investigaciones han sido dirigidas por la Dra. Claudia Perlo. Tales trabajos de investigación se desarrollan en el marco de un Acuerdo de Cooperación Específico entre: El Área de Aprendizaje y Desarrollo Organizacional a cargo de la Dra. Claudia Perlo, Instituto Rosario de Investigaciones en Ciencias de la Educación (IRICE) - Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnica (CONICET) y la Universidad Autónoma de Entre Ríos (UADER) en la Licenciatura en Psicología - Cátedra de Comunicación y Sistemas de Relaciones Humanas, a cargo de la Ps. Leticia Costa.
- * Universidad Autónoma de Entre Ríos. (UADER). Psicóloga. Profesora titular Universidad Autónoma de Entre Ríos. Profesional independiente. Investigadora Adscripta a IRICE. Especialista en conversaciones productivas y enfoques dialógicos en las organizaciones.
- ** Doctora en Ciencias de la Educación, Investigadora Adjunta. IRICE-CONICET-UNR (Instituto Rosario de Investigaciones en Ciencias de la Educación-Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas) Argentina
- *** Psicóloga, Becaria Doctoral, IRICE-CONICET-UNR. (Instituto Rosario de Investigaciones en Ciencias de la Educación-Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas)

interactive practices (micropractice) and, on the other, the study of the problematic macro-social conditions that different organizations face. The methodological-theoretical perspective was based on qualitative research. In the field work a study case was carried out under the investigation-action (I-A) methodology, organized in three phases: functional, growth and development. The methodological strategies were based on techniques oriented towards experiencing/living, asking and examining. The conclusions of the study contribute to the creation of analysis categories that allow an understanding of the conversational processes that constitute the organizational frame.

Keywords: Conversation; dialogue; collaborative relationships; action research.

La labor investigativa que aquí se consigna constituye el resultado de un esfuerzo conjunto realizado por el equipo de investigación del área de *Aprendizaje y Desarrollo Organizacional* del Instituto Rosario de Investigaciones en Ciencias de la Educación (IRICE) y la Universidad Autónoma de Entre Ríos. Gracias a ello, a través de una metodología de Investigación Acción (I-A) Colmenares y Piñero (2008), se realizó un estudio de caso en una entidad de servicios -Mutual- de la Ciudad de Rosario, Argentina². Algunos de los primeros interrogantes que organizaron la exploración teórico-empírica fueron Parra, Rojas y Arapé (2008): *¿De qué manera las formas de conversar contribuyen a establecer diferentes tipos de relaciones colaborativas? y ¿Qué tipo de conversaciones facilitan relaciones colaborativas?*

El sustento conceptual del estudio partió de concebir *la comunicación* como procesual, conversacional y dialógica (Tsoukas, 2009; Bushe y Marshak, 2014; Costa, Perlo y De la Riestra, 2005, 2008). Gracias a ella se da la construcción de lazos sociales fundados en intercambios lingüísticos cotidianos a los cuales nos referimos comúnmente como conversaciones y a las cuales consideramos “(...) *primordiales para la comprensión recíproca entre la gente*” (Shotter 2001, p. 22). Ellas también constituyen encuentros y prácticas sociales, permiten la construcción de redes relacionales y reflejan las características de grupos y escenarios específicos. Las conversaciones también permiten construir realidades y visiones acerca del mundo,

a través de procesos dialógicos en los cuales se entran y reflejan marcos de significado comunes.

Entendiendo la comunicación de esta manera y situando las conversaciones como un elemento esencial de la misma, se buscó indagar en la relación entre modalidades conversacionales y cualidades productivas e improductivas. Se entendieron las conversaciones improductivas como aquellas en las que los interlocutores sostienen debates toscos, se dificulta la coordinación de significados y en las que se tiende a debilitar la red relacional. En la conversación productiva, por el contrario, se encuentran elementos como el habla cuidadosa y la escucha atenta, de modo que la coordinación del proceso conversacional varía entre la negociación de significado y la transformación del mismo. Las conversaciones productivas presentan una coordinación transformativa de los significados, gracias a lo cual se promueve la emergencia de prácticas dialógicas como el respeto, la suspensión de supuestos, el dar voz y la escucha atenta. Podemos decir que en las conversaciones productivas los interlocutores co-construyen y transmiten efectivamente significados (Parra, Rojas y Arapé, 2008).

Esta forma de categorizar las organizaciones se encuentra alineada con las aproximaciones que entienden el contexto organizacional como un escenario en el que se comparten prácticas, saberes y metas que sustentan significados intersubjetivos comunes y se reflejan conversacionalmente a través del lenguaje común y las interacciones cotidianas (Walsh y Ungson, 1991). Las conversaciones, en este sentido, serían el elemento principal para acceder al conocimiento de significados y realidades compartidas (Flores, 1994), pero también una vía que puede permitir el planteamiento de estrategias específicas dirigidas al mejoramiento de los procesos, relaciones y condiciones organizacionales particulares (Cummings y Cummings, 2014). Si esto es así, la construcción de las relaciones colaborativas, en este sentido, dependería entonces de que existan contextos organizacionales facilitadores (Fuks, 2009).

Contextualización y caracterización general del caso Mutual

Las Mutuales son entidades que, en un marco de solidaridad, respeto e igualdad de oportunidades, trabajan para satisfacer las demandas y expectativas de socios y

2 En la Argentina, las mutuales se rigen por diversas resoluciones que dicta el órgano competente en la materia: el *Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES)*. Este, por medio de la ley N° 20.321, define las Mutuales como “asociaciones constituidas libremente sin fines de lucro por personas inspiradas en la solidaridad, con el objeto de brindarse ayuda recíproca frente a riesgos eventuales o de concurrir a su bienestar material y espiritual, mediante una contribución periódica”. Las mutuales se consideran “empresas sociales” que aglomeran 4200 entidades registradas y alrededor 5 millones de asociados, por lo que se consideran elementos de suma importancia dentro de la Economía Social pues, incluso, están en condiciones de competir con empresas privadas. Las mutuales tienen gran importancia en el campo de la Salud, los Servicios Sociales, así como también constituyen una red de apoyo económico para las pequeñas y medianas empresas (INAES, 2016).

usuarios en temas de salud, financieros, de seguridad y de previsión social. La Mutual presta servicios sociales, previsionales, médico-asistenciales, subsidios, ayudas económicas, sistemas de salud prepago, asesoramiento jurídico, biblioteca, área de deportes, turismo, cursos de capacitación y talleres a profesionales de la región. Su objetivo principal es brindar a los afiliados un servicio solidario de alta calidad y que resguarde sus intereses comunes con el fin de asegurar el mejor servicio posible. La estructura institucional cuenta con un directorio electo, un presidente, jefes de las diversas áreas, personal operativo y pasantes. La institución está constituida aproximadamente por 100 empleados, quienes contribuyen a la financiación de la institución con cuotas periódicas. Asimismo, cuenta con 7 sucursales en localidades cercanas más pequeñas, con el objeto de descentralizar el trabajo y brindar un servicio más eficaz y eficiente a los afiliados de la región.

La investigación, que se desarrolló en la ciudad de Rosario, se concentró, inicialmente, en la optimización de los procesos comunicacionales y el fomento, en el contexto organizacional, de prácticas sociales relacionales más colaborativas y saludables. Previo al momento investigativo, la Mutual estaba viviendo una situación de tensión laboral interna entre todo el personal de planta. La tensión estaba dada por las condiciones laborales, especialmente por tiempo de la jornada de trabajo y las remuneraciones salariales en disparidad, en comparación con otras mutuales de la misma jurisdicción. Los empleados, entonces, se reunían en asambleas internas para realizar acuerdos y petitorios ante el ente coordinador de la mutual, quien en principio se mostraba renuente a dichas reuniones y a responder las demandas y cuestionamientos planteados.

Ante la demanda de intervención y, como preámbulo al proceso investigativo, inicialmente se concertó una entrevista preliminar con el jefe encargado. En este encuentro el funcionario expresó su alta preocupación por la salud del personal de su área; las personas presentaban síntomas de estrés, dos casos de enfermedades graves, licencias psiquiátricas, problemas gástricos (a lo que atribuía como causa las presiones provocadas en la atención al cliente externo). En sus propias palabras *"(...) tengo en mi área de trabajo dos personas con cáncer y en el área se viven muchas situaciones de estrés y exigencia constante"*. Posterior a la demanda de atención para atender el malestar presente en el área del jefe referido, los demás jefes encargados de las diferentes áreas de la Mutual, adhirieron al pedido en tanto reconocieron estar viviendo situaciones similares en cada una de sus divisiones.

Método

La perspectiva metodológica de este trabajo se fundamentó en el paradigma de investigación cualitativa, especificante en sus perspectivas socio-construccionista y sistémica-compleja (Morín, 1995, 1999; Najmanovich, 2008.). Tales perspectivas privilegian la comprensión de la realidad social desde el punto de vista de los implicados por lo que, en este sentido, es entendida como histórica y contextualizada. El socio-construccionismo relacional, en esta misma dirección, entiende la realidad social como un proceso dinámico relacional³.

Se implementó un diseño de investigación-acción (I-A) con el fin de comprender y describir las prácticas conversacionales de las personas bajo diferentes contextos (Colmenares y Piñero, 2008). Esta propuesta metodológica se configura como un proceso espiralado-cíclico que permite el ajuste y la recreación de las estrategias de intervención con la participación directa, activa y colaboradora de la comunidad participante en pro de la intervención de preocupaciones generalmente compartidas al interior del grupo". (Kemmis y McTaggart, 1992, p. 14). Bajo esta metodología, los enunciados obtenidos en las narrativas de las personas constituyen indicadores sobre los cuales se construirán ambientes y espacio propios para la generación de contextos de aprendizaje basados en la conversación y el diálogo (Issacs, 1995). Asimismo, esta metodología, en la medida en que da gran importancia al vínculo que se establece entre el investigador y lo investigado, puede permitir la implementación de inversas estrategias y técnicas para llegar a la identificación de abordaje de las problemáticas a transformar. El posicionamiento adoptado por el investigador, en este sentido, difiere del de recoger datos y se posiciona en el cultivo las narrativas que, en últimas, son aquellas en las que fluyen y se entran los significados y diálogos que constituyen los procesos conversacionales. El enfoque hacia el diálogo posibilita reescribir los textos y las narrativas vigentes en nuevas formas, configurando un contexto alternativo (otro).

La metodología de trabajo incluyó la administración de dispositivos que integran, prácticas conversacionales-dialógicas, reflexividad, y vivencias que implican la participación activa de todas las personas integrantes de cada área de la organización. En el siguiente cuadro se integran, conjuntamente, las nociones trabajadas con los indicadores, indagaciones y objetivos.

3 Por su valor heurístico, se toma la versión retórico-respondiente del construccionismo social (Shor, 2001) quien invita a pensar que la realidad no es una sola ni está dada; las "realidades" se construyen socialmente y se mantienen en el marco de las actividades conversacionales cotidianas de la gente.

Tabla 1. Categorías de análisis, indicadores y objetivos.

La organización como red de conversaciones		
Categorías de análisis	Indicadores	Objetivos de las técnicas aplicadas
1. Modalidades conversacionales Productivas /Improductivas.	1. ¿Cómo se conversa?	1. Captar la calidad de las conversaciones que trama la red organizativa del Caso Mutual.
2. Espacio /Espacialidades	2. ¿Dónde se conversa?	2. Visualizar espacios de conversación delineando posibilidades de nuevos espacios de producción de sentidos compartidos.
3. Tiempo/Temporalidades	3. ¿Cuándo se conversa?	3. Tomar conciencia de las temporalidades y los momentos de una conversación para aprovechar las oportunidades.
4. Redes de conversaciones	4. ¿Entre quienes se conversan?	4. Configurar la red relacional de interlocutores.
5. Configuración de la otredad/ otredades.	5. ¿Qué se conversa, y con quién de qué?	5. Reconocer temas de conversación y selección de interlocutores.

Categorías de análisis, indicadores y objetivos de las técnicas aplicadas.

Nota: Categorías de análisis, indicadores y objetivos de las técnicas aplicadas.

El proceso y el diseño de I-A

Para responder a la demanda interventiva se elaboró un proyecto donde se articuló la necesidad presentada por la Mutual como objeto central del presente estudio. En ese momento el proceso se inició siendo fiel a los supuestos de la siguiente apuesta: si las realidades (Individuales y colectivas) se conciben como siendo co-construidas socialmente de forma discursiva y sostenida, trabajar en pro del mejoramiento de las actividades conversacionales dentro del contexto organizativo, permitirá mejorar las prácticas organizacionales y los valores que la sustentan, de modo que las conversaciones mismas posibiliten la resolución de problemas críticos con mayor disponibilidad y fluidez.

La propuesta se organizó en tres fases: la fase *Fundacional*, en la que se exploraron las prácticas, valores y recursos de la organización; la fase de *Crecimiento*, en la que se examinó la evolución de las prácticas, recursos y valores de la organización y, finalmente, la fase de *Desarrollo* en la que se focalizó sobre la dimensión innovativa.

A partir de este planteamiento, los principales objetivos del proceso de investigación fueron: 1) Cartografiar la trama organizativa, por medio de la indagación apreciativa de las mejores prácticas y valores, poniendo énfasis en lo

comunicacional-conversacional; 2) potenciar la transformación e innovación sobre la acción colectiva mediante la administración y facilitación de círculos de conversaciones reflexivos, en los que se sensibilice a la comunidad sobre las posibilidades generativas de la organización. Con ello la investigación buscó transformar las prácticas cotidianas, a través del fomento de procesos dialógicos y relaciones colaborativas (Sagastizabal y Perlo, 2006).

La población participante en la investigación incluyó a todos los sectores, áreas y niveles, en la estructura de la organización: dirección, jefaturas, auditores, personal de planta. A continuación se detalla la participación de los actores en cada fase:

Fase Fundacional - Momento apreciativo: Personal de planta, jefes y auditores. Para desarrollar este momento la totalidad de los actores (92) fueron divididos y organizados en cuatro subgrupos (23) intersectoriales. La división se realizó de acuerdo con las posibilidades horarias de cada integrante.

Fase Crecimiento - Momento co-evolutivo: Personal de planta, jefes, y delegaciones. Para desarrollar este momento se realizaron reuniones donde el personal se organizó por sectores. Las delegaciones se sumaron como un sector más, ya que compartían temas en común.

Fase Desarrollo - Momento innovativo: Los participantes fueron la comisión directiva, los jefes y personal de Planta. En este momento aconteció un hecho a destacar: el Directorio de la Mutual solicitó información detallada del proceso de I-A. Luego de ello, el directorio decidió incluirse en la muestra del proceso I-A. Este hecho, vale destacarlo, constituyó un hito relevante para el proceso de investigación puesto que permitió que se empezaran a movilizar procesos de transformación al interior de la organización. Específicamente, posibilitó que en el segundo momento innovativo se implementara el Proyecto: *“Hacia una gestión dialógica”* en toda la Mutual, lo que facilitó la profundización de la investigación. Así las cosas, la implementación de esta fase se desarrolló a tres de (4) momentos:

- a) Individual con la presidenta del directorio de la Mutual.
- b) Intersectorial con todo el personal de la mutual (106), integrando, directivos empleados y jefes, organizados en cuatro subgrupos de trabajo. (26 a 27 personas)
- c) Intersectorial entre directivos y jefes en un solo grupo (15)
- d) Abierto a la comunidad, se organizaron círculos de conversaciones productivas entre los directivos, jefes (anfitriones) y los profesionales interesados en la participar de esta actividad

voluntaria y abierta hacia la comunidad (20 a 30 personas).

Otro suceso significativo, fue que la Mutual realizó cambios en los cargos de la dirección general y una profesional asumió la presidencia del directorio.

Técnicas aplicadas

Las técnicas aplicadas se desarrollaron a partir de los siguientes criterios: modalidad grupal (focus group, círculos de conversación); priorización de situaciones conversacionales, apreciativas, lúdicas, vivenciales, reflexivas y experienciales; facilitación de condiciones para visualizar configuraciones de una organización reticular-conversacional.

Debido a la extensión que implica la totalidad de fases, se ha trabajado con un instrumento por fase (Costa, Perlo y De la Riestra, 2005, 2008). El criterio de selección fue la significatividad de la información reportada y los saberes que se revelan en la arquitectura de lo invisible como nodos holográficos de información (Morín, 1995; Issacs, 1999). Esta nominación deriva de las perspectivas y enfoques que conciben la organización como un *sistema complejo* (Morín, 1995). A continuación se presenta un cuadro integrador de las fases, momentos, instrumentos, características y actores organizacionales que participaron en el estudio.

Tabla 2. Fases del proyecto

Fases	Momentos	Características	Instrumentos –Dispositivos	Actores
1- Fundacional	Apreciativo.	Implicativo-reflexivo. Conversacional-dialógico.	- Círculo conversacional de Indagación apreciativa de las mejores acciones, prácticas y los valores de la organización.	Personal de planta (76). Jefes (9). Auditores (7).
2- Crecimiento	Evolución	Implicativo-reflexivo. Conversacional-dialógico. Estructural.	- Facilitación de Círculo de conversaciones reflexivas (Focus group), prácticas dialógicas y conversaciones colaborativas para co-crear proyectos. - Observación directa y participante.	Personal de planta (76). Jefes (9). Auditores (7).
3- Desarrollo	Innovativo	Implicativo-reflexivo. Conversacional-dialógico. Estructural.	- Observación de los procesos conversacionales de Directivos y jefes. - Círculo de conversaciones reflexivas.	Directivos (6) Jefes (9) Profesionales

Nota: Cuadro integrador de las fases, momentos, técnicas y actores organizacionales que participaron en el estudio.

Análisis de la información en el diseño de la I-A.

Como el lector podrá advertir, la implementación de las técnicas permitió, además de la indagación en la información de interés, una apropiación y reflexión crítica por parte de los actores de la investigación desde su propia perspectiva, desde la experiencia que han tenido en su práctica organizacional y durante el proceso mismo de la investigación. Los relatos fueron inicialmente grabados y luego transcritos al papel para su sistematización y análisis interpretativo.

A continuación, se procedió a identificar algunas categorías emergentes que eran recurrentes en los relatos y narrativas de los participantes, recordando que en la investigación cualitativa se entiende como prototípica, aquella información aportada por las personas que definen de una manera clara y precisa una categoría o clase (Cisterna, 2005) Para su distinción, señalaremos las categorías (interpretaciones) con la tipografía en “**negrita**” y las expresiones verbales en “*cursiva*”. Adicional a ello, para facilitar la comprensión y análisis de los datos, acompañamos los mismos transcribiendo algunas frases prototípicas recogidas durante el proceso de investigación.

Resultados

Fase fundacional: Momento apreciativo.

Inicialmente se emprendieron acciones, dirigidas al gerente general de la entidad, para avalar el diseño de investigación presentado. Se realizaron entrevistas con los funcionarios-jefes de cada sector, el jefe de recursos humanos y tres reuniones con el gerente general, con el fin de organizar y explicitar la propuesta. Se considera esta etapa cartográfica de gran importancia, ya que permite establecer las primeras negociaciones de significado ante las posibilidades que proponía el trabajo de campo. En cada reunión se explicitó que el foco del trabajo se centraba en la indagación apreciativa facilitadora de la dimensión, conversacional, vivencial y reflexiva. Especialmente en el momento fundacional se trataba de apreciar los saberes y recursos de la propia organización que ante la cotidianeidad laboral quedaban en el fondo y naturalizados. Si bien el gerente, la jefe de recursos humanos y los jefes de área traían a la reunión sus preocupaciones por los malestares cotidianos, se mostraron entusiasmados ante la propuesta.

Técnica Implementada: Círculo conversacional para la indagación apreciativa de las mejores acciones, y prácticas de la organización.

Protocolo de implementación:

Tiempo estipulado: un encuentro de 3.30 h. a 4 h. Aproximadamente reloj.

Asistentes por encuentro: 23 actores

Materiales: Protocolos de instrumentos producidos por el investigador. Proyector de video. Rotafolios. Papeles y fibrones. Pizarra

El encuentro se organizó en cuatro instancias.

- a) **Presentación y sensibilización del proceso y encuadre de trabajo:** En esta instancia se realizó una orientación a los participantes. Se trató de explicitar conceptualmente el itinerario u hoja de ruta del proceso. A través del mismo se presentó la idea central de la propuesta de trabajo y las posibilidades de acción que plantea su implementación. Así también se invitó a los participantes a implementar las prácticas conversacionales básicas de la escucha atenta y el hablar cuidadoso.
- b) **Presentación por parejas:** Se organizó el grupo (intersectorial) en parejas y un terceto, cuidando que las personas agrupadas no se conozcan. Para la implementación de la escucha atenta y el hablar cuidadoso se indicó más lentitud en el proceso tratando de no interrumpirse, quien hablara podía tomarse su tiempo (sin monopolizar el discurso). Conjuntamente se invitó a los participantes que tenían el turno de escuchar, que no interrumpiera al compañero y utilizando la escucha atenta, cuando quisieran tomar la palabra debían solicitarla levantando la mano y esperando su turno. Así coordinados, el facilitador propuso a las parejas una conversación preliminar acerca de la identificación personal, profesional, de formación y de inserción laboral. En una segunda instancia, cada integrante de la pareja presentó a su compañero ante el grupo total.
- c) **Instrumento administrado y facilitado:** Se solicitó a la pareja anterior que se juntara con otra pareja, para conformar subgrupos de cuatro personas continuando con la consigna del hablar cuidadoso y la escucha atenta para reflexionar acerca de la siguiente pregunta: *¿Cuáles son las mejores acciones y prácticas que en esta organización se realizan cotidianamente?* Se solicitó a un integrante de cada subgrupo, para evitar la saturación del campo, que tomara nota de las acciones, prácticas y valores que iban apareciendo y que se pusiera el foco en aquellas prácticas, acciones y valores que se reiteraban. Acto seguido, se realizó un círculo conversacional

plenario donde un integrante de cada subgrupo presentó su trabajo escrito de lo acordado y lo no acordado en la conversación. El observador participante consignó los enunciados en un rotafolio, valorando la repitencia en los acuerdos y preguntas, intentando revelar al círculo plenario la información acontecida.

d) Cierre: Se mostraron los resultados y se agradeció la participación de cada integrante.

A continuación, se presenta un cuadro de resultados, con los enunciados de los participantes, sistematizados por categorías.

Tabla 3. Mejores acciones y prácticas identificadas.

Categorías	Expresiones verbales
1-Mejores acciones y prácticas en relación a la Mutua.	Participación y compromiso respecto a todo lo que necesite la organización. Integración grupal con diferentes culturas, edades, aspiraciones, conocimientos, etc. La diferencia en el intercambio favorece al grupo. Predisposición para crecer humanamente y profesionalmente. Los problemas se comparten con compañeros o con el grupo. Reflexión sobre el problema/problemas que causa la presión. Cooperación con los otros sectores, a través del asesoramiento interno.
2-Mejores acciones y prácticas en relación al cliente.	Buen servicio al público externo, atención personalizada, lo más eficiente posible, satisfacción. Buena tolerancia tanto de los clientes internos como externos. Atención cordial. Recepción y solución de reclamos. Ofrecimiento de ayuda. Atención de las necesidades de los clientes.
3-Mejores acciones y prácticas en relación a la tarea.	Trabajo a conciencia. Cumplimiento de los requerimientos y demandas de los superiores y profesionales. Buena relación interpersonal, compañerismo, lo que facilita el desarrollo de algunas tareas. Trabajo responsable. Buena administración de los requerimientos de todos los sectores. Capacidad de soporte para trabajar bajo presión. Seguridad en las tareas que se desempeñan, para afrontar una situación.
4-Mejores acciones y prácticas en relación a la comunicación.	Escucha atenta. Cuidado en el tono de voz. Atención al conocimiento del otro. Tratamos de mantener la cortesía y la amabilidad. Descentralización de lo personal en el problema. Tratamos de ponernos en el lugar del otro. "Escuchamos a los clientes, hacemos de psicólogos"
15-Acciones y Prácticas de riesgo en relación a la comunicación	"La gente va y quiere que la escuche más allá de si le solucionas algo."

Nota: Cuadro de resultados, con los enunciados de los participantes, sistematizados por categorías.

Conclusiones de la Fase Fundacional.

Del momento apreciativo se valora, en primer lugar, el interés hacia el otro, debido a que el enunciado de los actores pone énfasis en la integración de grupos, culturas, edades y aspiraciones. Luego, la heterogeneidad como factor de enriquecimiento y la predisposición para crecer y el compartir. En segundo lugar, entre las mejores acciones y prácticas en relación con la atención al público, destaca el buen servicio al público, la atención personalizada y lo más eficientemente posible, además de la buena tolerancia que se propicia, tanto de los clientes internos como externos. En tercer lugar, se hace referencia a prácticas comunicacionales como la escucha y el cuidado en el tono de voz, para la atención al conocimiento del otro, la cortesía y la amabilidad.

La indagación apreciativa de estas prácticas configura un mapa de las posibilidades que tiene la Mutual para resolver necesidades existentes, pues se hizo especial énfasis en el reconocimiento del recurso (lo que hay) y no de la carencia al nivel de los mismos (diagnóstico de los problemas). De ahí que haya resultado esclarecedor advertir a los participantes que escuchar (se) y dar voz, permite desplegar y legitimar las necesidades comunes. Es importante destacar aquí, que en esta perspectiva de investigación se pone el foco en recursos apreciados para atender al malestar expresado en términos de necesidades con miras a transformar la queja en una posibilidad de acción colectiva.

Se advirtieron además acciones que podrían resultar riesgosas en la atención, tal y como se evidencia en los siguientes fragmentos: “Escuchamos a los clientes, hacemos de psicólogos”; “La gente va y quiere que la escuche más allá de si le solucionas algo.”

Fase de crecimiento: Momento co-evolutivo.

En este momento se focalizó en el trabajo, grupos y equipos, (para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales y la facilitación de la interacción “gerentes-empleados”). Se realizaron reuniones donde el personal se organizó por sector. Las delegaciones se sumaron como un sector más, ya que compartían temas en común. Se realizaron cuatro círculos de conversaciones por sector; incluyendo delegaciones fueron diez sectores. El primer círculo tuvo como eje de conversación, temáticas vinculadas a la participación y el poder, invitando a reflexionar respecto de sus concepciones y experiencias desde situaciones lúdicas. El segundo círculo, giró en torno a las temáticas del tiempo y el espacio. Respecto del tiempo se invitó a reflexionar en relación a las temporalidades, poniendo como ejemplo diferentes nociones y representaciones

del tiempo en figuras mitológicas como Cronos, Kairós y Aión⁴. Respecto del espacio se invitó a reflexionar en torno a los espacios posibilitadores del lazo social⁵, retomando la noción subjetiva de “Ustedes, ellos y nosotros”. En los dos últimos círculos se focalizaron sobre la gestación y co-creación de proyectos por cada área, con el objetivo de poner en acción las necesidades personales y laborales de los equipos de trabajo.

Los cuatro encuentros posibilitaron que los diferentes grupos de trabajo, logran ser conscientes (“darse cuenta”) de sus transformaciones, recursos reconocidos y apropiados, a través de la reflexión-promoción del conocimiento en acción, la generación de habilidades y la apropiación de competencias comunicacionales.

Dispositivo: Círculos de conversaciones reflexivas, prácticas dialógicas y conversaciones colaborativas para co-crear proyectos.

Protocolo de implementación.

Tiempo estipulado: dos encuentros de 3 hs. Reloj

Asistentes por encuentro: Personal del área de trabajo (de 4 a 8 personas)

El encuentro se organizó en tres momentos:

- a) **Presentación y sensibilización del proceso y encuadre de trabajo:** Siguiendo los lineamientos de la I-A, se retomaron y socializaron los resultados del proceso inicial con los participantes. Se mencionaron brevemente en cada grupo, cuestiones trabajadas entorno al poder, participación, tiempo y espacio. Posteriormente, se sensibilizó al equipo de trabajo sobre los procesos de diálogo y se les invitó al desafío *pensar juntos y estar atentos al flujo conversacional* mientras se trabajaba un proyecto propio del área; poniendo énfasis en la conjunción del *qué y cómo* del proceso de co-creación del proyecto.
- b) **Desarrollo:** Se propuso a cada equipo realizar una ronda apreciativa, reconociendo uno por

4 Cronos, Kairós y Aión representan los dioses del tiempo de la antigua Grecia. Cronos detenta una guadaña que corta la temporalidad, representa el paso del tiempo. Kairós alude a las crisis y oportunidades y Aión al tiempo cíclico, pensado como intensidad.

5 Esta categoría fue investigada durante las Pasantías realizadas en IRICE durante el periodo (2000-2002). El estudio resultante se denominó, Escuela – familia controversias de una relación: Estudio acerca de los espacios posibilitadores del lazo social

uno las cualidades que tiene cada miembro del equipo para la realización de tareas cotidianas. La investigadora anunció: *“Hoy se construye la matriz apreciativa para hacer el proyecto”*. Luego se trabajó sobre las siguientes preguntas: *¿Cuál es la brecha entre lo que somos hoy y lo que queremos ser más adelante? ¿Qué es lo que queremos crear?*

A partir de aquí, cada área puso su atención en la visualización de los principales puntos de apalancamiento para después encaminar acciones dirigidas a materializarlos. Finalmente se nominó cada proyecto.

c) Conclusión: El observador participante con-
signa los puntos de apalancamiento, acciones

que deben ser realizadas y compromisos asumidos, revelando paralelamente al círculo la información acontecida.

d) Cierre: Se muestran los resultados y se agradece la participación de cada integrante.

El objetivo central del trabajo desarrollado en esta fase fue que los participantes logaran la aplicación de las herramientas y conocimientos adquirida a las prácticas y actividades de cada uno. Los proyectos co-creados en cada área fueron presentados en un encuentro desarrollado en la misma Mutual y denominado *“Fiesta de celebración de los aprendizajes logrados”*. En la misma se realizó una exposición de los proyectos de manera creativa por parte de cada sector. En la presentación el clima fue lúdico y dio pie para que se generara una experiencia de aprendizaje colectivo. En tal contexto, actuación y autoría se conjugaron.

Tabla 4. Proyectos por áreas de trabajo

Área	Nombre del proyecto	Formato de presentación
1-Caja de jubilaciones	“Proyecto de matriculación unificada”	Teatro leído: Cuento ambientado en la Edad Media “La Justa Desajustada”
2-Tesorería	“Trabajo en Equipo -Empleado multifuncional con responsabilidad compartida”	Desfile de modelos
3-Servicios sociales	“Trabajo en Equipo y Comunicación”	Representación “Hormigas”
4-Profesionales recientes.	“Brindar la mejor predisposición en la búsqueda de la colaboración con las demás áreas.	Tema musical “Colabora”
5-Gerencia y responsable de RRHH.	“Reposicionamiento del Departamento de RRHH”	Representación “Humanos con Recursos”
6-Administrativa	“Sistematización contabilidad”	Llame ya! “College System 2009”
7-Departamento Técnico	“Implementación del Help Desk, a fin de independizar al cliente interno, para que pueda resolver de manera inmediata cosas por sí solo y liberar al departamento técnico para la investigación y desarrollo”.	Representación con títeres “Superhéroe”
8-Área Técnica	“Desarrollo de herramientas que fortalezcan la estructura personal y del equipo frente a los requerimientos del público”	Presentación Power Point “Honrar la Vida”
9-Delegaciones	“Órdenes on Line”: Autorizaciones en línea con la emisión de cupones en las delegaciones “Certificaciones”: Organizar las mismas de acuerdo a las necesidades de cada delegación “Comunicación”: Lograr una comunicación fluida con el resto de las áreas de la institución.	Teatralización cómica “Órdenes on Line”

Nota: Descripción de las fases del proyecto de investigación

Estos proyectos hacen referencia al reconocimiento de la red y el sentido compartido. A lo largo de las facilitaciones se logró el reconocimiento de la organización como un todo, una estructura organizada en niveles-subsistemas de responsabilidad; este constituyó un factor que permitió el encuentro y reconocimiento del otro como semejante y dio la apertura a la conversación productiva y al diálogo.

Conclusiones parciales: Fase Crecimiento.

En el momento *co-evolutivo* comienzan a transformarse las posibilidades en acciones y las acciones en proyectos que se construyen de manera creciente y *co-evolutiva*, área por área. Tales elucidaciones reflejan el proceso de los grupos que componen cada área y la organización Mutua. En el seno de las prácticas conversacionales básicas, los conflictos dieron lugar a las controversias; las personas comenzaron a visualizar las diferencias de criterios, estilos, modelos de pensamiento y posiciones. Aceptaron, con cierto convencimiento, que en las tareas cotidianas, no siempre habrá acuerdo entre personas, por lo que es allí donde las estrategias y procesos conversacionales deben propiciar espacios dialógicos. Justamente, los elementos ligados a las prácticas improductivas identificadas, fueron los principales objetos de interés por lo que en ellos se priorizó la necesidad de plantear con urgencia espacios conversacionales-dialógicos que permitieran pensar juntos y accionar sobre la trama organizativa.

Fase de Desarrollo: Momento innovativo.

El proceso se centró en administrar y facilitar círculos conversacionales enfocados en los proyectos cogestionados por cada área en la fase anterior. Se desarrollaron acciones en torno a las problemáticas trabajadas de manera sectorial e intersectorial, transformando y dando lugar a los participantes (personal de planta, jefes y delegaciones) para constituirse en figuras fundantes de la acción cotidiana. Para desarrollar este momento se diseñaron tres instancias:

- a) **“In Situ”**: El proceso se desarrolló en cuatro encuentros que tomaron lugar en el mismo sitio de trabajo, retomando los proyectos y las problemáticas cotidianas de cada escenario. En los mismos participó un Referente de Recursos Humanos (RRHH) en el rol de observador participante.
- b) **Intersectorial**: Se desarrolló con todo el personal de la organización, integrados empleados y jefes, organizados en cuatro grupos de trabajo, en un encuentro (círculos reflexivos de conversación productiva – dialógica). Con

el objetivo de realizar un seguimiento de los proyectos de cada área y para que todos los miembros de la Mutua estén al tanto la red organizativa.

- c) **“In Situ” por sectores**: se regresó a la modalidad de trabajo propuesta en la primera instancia mediante tres reuniones y se cerró con un encuentro integrador. El objetivo de los tres encuentros fue que cada sector autogestionado facilitara círculos conversacionales-dialógicos logrando autonomía. En la actualidad esta modalidad se conserva en la Mutua, cada área decide de manera autónoma la frecuencia y los tópicos de conversación.

Dispositivo: Observación participante de círculos de conversaciones productivas entre directivos, jefes y profesionales de la comunidad.

Protocolo de implementación

Tiempo estipulado: Se observaron los círculos convocados, autogestionados y facilitados por directivos jefes, empleados de la Mutua, realizados con una frecuencia mensual entre el mes marzo de 2013 y el mes de octubre de 2013, de 2 horas aproximadamente.

Objetivo de la convocatoria: Brindar un espacio alternativo (hospedar) para dar lugar a las demandas y dudas de los profesionales afiliados en un contexto de facilitación de conversaciones productivas. Conocer a la comunidad de afiliados profesionales para construir relaciones de colaboración, descomprimir a todo el personal de la Mutua de los reclamos y exigencias improductivas de los afiliados de la Mutua y gestionar nuevas acciones desde un enfoque conversacional-dialógico.

Asistentes por encuentro: Directivos, jefes, empleados y profesionales.

- a) **Presentación**: Se realiza una invitación anticipada a la comunidad profesional, a través de mails personalizados como invitaciones personales cara a cara. Allí se incluye el horario y el lugar dentro de la Mutua donde se realizará la reunión. Al inicio del encuentro se agradece la asistencia. Luego se indaga y retoman las dudas de los participantes profesionales.
- b) **Desarrollo**: Se busca dar respuesta e informar facilitando una conversación productiva mediante la escucha atenta y el hablar cuidadoso.
- c) **Cierre**: Se agradece la participación de cada integrante.

Clima de las reuniones: Se aprecia una clara transformación en el trato, hacia un tono amable y cordial, motivado por un claro cambio en el posicionamiento de los directivos y funcionarios hacia los empleados en el interior de la Mutual. Comienzan a instalarse conversaciones productivas y momentos de diálogo como estrategia de creación compartida y participativa. La queja y el reclamo dejan de ser la forma predominante de expresión por parte de los profesionales. Comienza a disolverse la fragmentación entre ustedes y nosotros; y a configurarse la integración en el “nosotros”. Esto diluye la figura del profesional exigiendo respuestas y de directivos y funcionarios como agentes responsables de darlas; facilitando espacios de construcción colectiva de las mismas.

Temas de conversación: Directivos y funcionarios con respeto, precisión y claridad dan respuesta a los temas operativos e inquietudes. En este punto, se sugiere canalizar las respuestas de tipo operativas a través de mecanismos de comunicación pautados previamente para administrar y capitalizar el caudal técnico específico y el tiempo brindado por el directivo-funcionario, ya sea dentro o fuera de las reuniones. Asimismo, incentivar a los colegas a acercarse de manera regular a personas y sistemas de información que pueden resolver las dudas de tipo técnico-operativas. Fueron cobrando fuerza en el transcurso del año, temáticas nodales para conversar relativas a:

- La profesión de índole específica o de la actuación profesional (Ej. Obra Social de profesionales en relación de dependencia, acceso al DDSS, matriculación y pertenencia).
- Temas que atraviesan a la comunidad toda (Ej. Sistema Jubilatorio, escenario mundial económico-financiero, proyección del profesional-persona en su vejez).
- Temas de interacción e interrelación con “otros” (Ej. Relación profesional-cliente, profesional-profesional, profesional-organismos).

Conclusiones parciales: Fase Desarrollo.

Del momento innovativo, el mejoramiento de la profesión y de la actuación del profesional comienza a verse de manera integrada en su cotidianeidad respecto a su vida familiar y afectiva, a su relación con el cuidado de su salud, satisfacción y bienestar personal. Asimismo, hay un cambio en el grado de realización en lo que el profesional hace; el hacer deja de estar ligado sólo a lo que hacen “los demás” (Organismos del estado, clientes, otros colegas de

la misma profesión o de otras profesiones, funcionarios del gobierno, políticos) y más bien se liga a aquello que puede hacer el profesional mismo en pos de su bienestar. Comenzando por salir de la queja de la realidad coyuntural, el profesional se ubica como responsable y protagonista de su realidad cotidiana.

En cuanto al diseño y facilitación de las reuniones de círculos de conversaciones productivas, los actores de la Mutual tomaron conciencia de los elementos constitutivos de las reuniones (*Invitación-convocatoria, Presentación, Temario/Orden del día, Cómo conversamos/Acuerdos para la convivencia, Cierre, Publicidad de las acciones*) en tanto que son de fundamental importancia para alcanzar los resultados esperados.

Conclusiones Finales

Como se ha referido en el caso Mutual el proceso se focalizó en la apreciación de recursos que permitieran la emergencia de saberes anclados en las personas. Este flujo permitió a la Mutual la apertura hacia una comprensión sistémica y configuración conversacional reticular compleja de sus problemáticas. De este modo en el transcurso de las conversaciones que traman las acciones colectivas se fueron encontrando saberes y respuestas para cada situación organizacional. En este sentido se comprobó que es posible conversar acerca de lo que acontece y que este medio permite la transformación de las dinámicas propias del contexto organizacional, partiendo desde el dominio de la acción privada hasta la acción colectiva (público-organizativa). Tales nociones (acción privada y acción colectiva) se fundamentan mutuamente en el entrelazamiento existente entre las modificaciones en las respuestas de una persona y los consecuentes efectos que esto produce en la acción colectiva. En este sentido se ha dicho: “(...) *Una ola puede ser considerada como una entidad individual, sin embargo, es evidente que la ola es el océano, y el océano es la ola. No hay separación ni distinción en última instancia.* (Capra, 1994, p.108).

En pos de cultivar, revelar y desplegar la información, nos referiremos a continuación a las ideas resultantes de los últimos encuentros, en los cuales se llevó a cabo una indagación de los logros adquiridos entre 2007 y 2013, a partir del proceso de la I-A. A continuación, se presenta una síntesis de los enunciados de los actores participantes organizada según los indicadores especificados en el cuadro antecedente.

Tabla 5. Síntesis de los principales resultados y testimonios claves.

Caso mutual : la organización como red de conversaciones			
Variable	Indicador	Objetivos de los instrumentos	Testimonios
1-Modalidades conversacionales Productivas /Improductivas.	¿Cómo se conversa?	Captar la calidad de las conversaciones que traman la red organizativa del Caso Mutual.	<p>Área Técnica: Pudimos aflojar algunas cuestiones en nuestro sector, y mantener la controversia y manejarla. Reconocimos que acá trabajan personas, no somos maquinas.</p> <p>Área Servicios sociales: A partir del recorrido realizado, mejoró la comunicación dentro de la organización, hubo desarrollo personal y del sentido de equipo de trabajo.</p>
		Visualizar los espacios de conversación delineando las posibilidades de nuevos espacios de producción de sentidos compartidos.	<p>Área Tesorería: Nada cambia en el funcionamiento cotidiano si no cambiamos la manera de comunicarnos y responder a las demandas, se genera más de lo mismo.</p> <p>Área Administrativa: Se reconoce la importancia de la reflexión sobre la acción. Logramos en este proceso hacer un párate para ver hacia donde estábamos yendo. Estos espacios fueron muy importantes.</p>
2-Espacio / Espacialidades	¿Dónde se conversa?	Visualizar los espacios de conversación delineando las posibilidades de nuevos espacios de producción de sentidos compartidos.	<p>Área Técnica: Lo que fue el trabajo abocado al área en si le sirvió mucho el “colabora” que fue un gran lema del proyecto que nos propusimos. Eso posibilitó la relación con las diferentes áreas, conocer sus necesidades para acomodarse en los tiempos. Eso es un crecimiento muy importante, permitió unirse más en el área.</p>
3-Tiempo/ Temporalidades	¿Cuándo se conversa?	Tomar conciencia de las temporalidades y los momentos de una conversación para aprovechar las oportunidades.	<p>Área Tesorería: Cuando ambas partes se animan a salir de sus lugares, a pesar de no tener el mismo idioma ni la misma cultura, se produce un enriquecimiento. Si alguno de los dos no cede, la comunicación productiva no se logra.</p> <p>Área de Recursos Humanos: En estos años y acompañados por este equipo de investigación logramos desarrollar una mejor dinámica de comunicación</p>
4-Redes de conversaciones	¿Entre quienes se conversan?	Configurar la red relacional de interlocutores.	<p>Área de Tesorería: Cuando digo sí lo voy a resolver antes tengo que ver que es lo relevante que hay para resolver, hay que tener un criterio de priorizar las situaciones y necesidades.</p>

Caso mutual : la organización como red de conversaciones

Variable	Indicador	Objetivos de los instrumentos	Testimonios
5-Configuración de la otredad/ otredades.	¿Qué se conversa, y con quién de qué?	Reconocer temas de conversación y selección interlocutores.	<p>Área de Administrativa: Parte de ese objetivo se logró, hay mayor diálogo con otras áreas, mejor coordinación entre el equipo y con otros. Mayor compromiso, integración, consenso.</p>
6-Co- evaluación del proceso de I-A	¿Qué les aportó el proceso de investigación - acción?	Co-evaluación y reconocimiento de proceso de I-A facilitado e implementado por niveles organizacionales	<p>Personal de planta: Nos sirvió más que para nuestro sector, para afuera; ya que en nuestro equipo nos sentimos uno. Respetar los tiempos propios y ajenos, podemos colaborar más y tener un poco más de paciencia. Que fuera intersectorial y con gerentes, nos permitió entrar en una mayor confianza. Siempre viene bien conocernos, escucharnos acercarnos, parar un rato y charlar un rato. Eso se va mejorando día a día.</p> <p>Jefes, gerente y auditores: De los desafíos que se plantearon en el 2007 (...) aprendimos que la participación de todos genera mejores ideas y resultados, mejoramos la comunicación, conocimos a nuestros compañeros (con algunos hacía más de 10 años que trabajamos y no nos conocíamos), a interactuar y convivir, aprendimos a brindar comprensión, fortalecer la pertenencia, a escucharnos y disfrutar de lo que hacemos, a colocarnos en el lugar del otro, ampliar nuestras percepciones, aprendimos a enfocarnos en el rol que ocupamos, a ver al otro como un semejante, y a confiar en nuestro equipo de trabajo.</p> <p>Directorio: Me sorprende maravillosamente bien. Si en este país podrían escuchar lo que estamos hablando y lo que podemos modificar con todo esto, este país sería distinto. La gente está acostumbrada a no escuchar. Es importante escuchar y aprender del otro, dialogar, escuchar las necesidades, intercambiar para que algo pueda modificarse en lo cotidiano. Es un gran aprendizaje capitalizado. Ahora sabemos que a esto, nosotros tenemos que darle continuidad porque si no se va a perder todo y va a quedar en lo que fue el proceso y en algo lindo solamente.</p>

Nota: La tabla agrupa resultados y testimonios claros

Así las cosas, a partir de la información obtenida se pudo concluir que los participantes lograron identificar modos de conversación, interacción cara a cara y de convivencia en lo cotidiano. En gran medida reconocieron alternativas

para transformar fallas del pensar juntos contrarrestadas desde prácticas conversacionales y dialógicas generadoras de redes y relaciones colaborativas promotoras de un contexto organizativo saludable, tales como la posibilidad de

observarse, reconocerse a sí mismos, atender a los modos de comunicarse con sus compañeros y con los clientes, las acciones dirigidas a re-significar supuestos previos, incorporar nuevos modos de comprensión y reconocer la posibilidad de acceder a alternativas de solución para los problemas. En este sentido y a partir de realizar una lectura de lo que las personas tomaron del proceso I-A se puede apreciar que:

Los participantes se reconocen como hacedores y responsables de la realidad organizacional ya que pudieron conversar e incluso dialogar acerca de la importancia de respetar el tiempo y de asumir como propio el resultado de que algo del contexto organizativo pudiera transformarse.

Se valora la importancia de la escucha y la suspensión de los propios esquemas (posturas) como alternativa para el encuentro con el otro y la superación de los problemas cotidianos.

Se evidencia la valoración de la prácticas conversacionales-dialógicas y de las relaciones colaborativas para la creación de un contexto laboral saludable.

A modo de cierre de este recorrido y como resultado transversal obtenido compartimos aquí las palabras expresadas por un funcionario de la organización: "(...) lo que escribí, que para mí tiene mucho significado pude construirlo en base a muchos recursos que los equipos de investigación me brindaron. Gracias por darme tanto en tan poco tiempo".

Referencias

- Bushe, G.R. y Marshak, R.J. (2014). The dialogic mindset in organization development. *Research in Organizational Change and Development*, 22, 55-97.
- Cisterna F. (2005) Categorización y triangulación como procesos de validación del conocimiento en investigación Cualitativa. *Rev. Theoria*, 14(1), 61-71
- Colmenares, A. y Piñero M. (2008). La investigación acción. Una herramienta metodológica heurística para la comprensión y transformación de realidades y prácticas socio-educativas. *Rev. Laurus*, 14(27), 96-114.
- Costa, L., Perlo, C. y De la Riestra, M. (2005) "El diálogo como estrategia para el desarrollo de la mente colectiva en las organizaciones: hacia un modelo de intervención". *Revista Comunidade e Família*, 2(2)
- Costa, L., Perlo, C., de la Riestra, M. (2008) Herramientas para la implementación del proceso de diálogo en las organizaciones *Revista Invenio*, 11(21), 115-128
- Cummings, T. y Cummings, C. (2014) Appreciating Organization Development: A Comparative Essay on Divergent Perspectives. *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 141-154 DOI: 10.1002/hrdq.21186
- Flores, F. (1994) *Creando Organizaciones para el futuro*. Santiago de Chile. Ed. Domes
- Fuks, S. (2009). La Facilitación Sistémica de Procesos Colectivos. "Artesanía de Contextos" focalizada en la promoción de la creatividad y de los procesos participativos en Grupos, comunidades y redes. *Revista IRICE*, 20 63-76
- Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES) (2016) ¿Qué es una mutual? INAES. Recuperado de: <http://www1.inaes.gob.ar/es/articulo.asp?id=55>
- Isaacs, W (1999) *Dialogue: The Art Of Thinking Together*. USA. Random House.
- Kemmis, S. & Mcaggart, R. (1992). *¿Cómo planificar la investigación-acción?* Barcelona. Laertes.
- Morin, E (1995) *Introducción al Pensamiento Complejo*. Barcelona. Editorial Gedisa.
- Morin, E (1999) *La cabeza bien puesta. Repensar la reforma. Reformar el pensamiento*. Buenos Aires. Nueva Visión.
- Najmanovich, D. (2008) *Mirar con nuevos ojos. Nuevos paradigmas en la ciencia y el pensamiento complejo*. Buenos Aires. Biblios.
- Parra, E., Rojas, L y Arapé, E. (2008) Comunicación y Conflicto: el arte de la negociación. *Revista Negotium*, 10(4) 17-35
- Sagastizabal, M. y Perlo, C. (2006) *La investigación-acción como estrategia de cambio en las organizaciones*. Buenos Aires, Argentina. Editorial STELLA y Ediciones La Crujía
- Shotter, J. (2001) *Realidades conversacionales*. Londres: Amorroutu.
- Tsoukas, H. (2009) A Dialogical Approach to the Creation of New Knowledge in Organizations. *Organization Science* 20(6): 941-957 Recuperation de: <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1090.0435>
- Walsh, J. y Ungson, G. (1991) Organizational Memory. *The Academy of Management Review*, 1(16), 57-91