



Revista de Investigación Científica

**Pensamiento del Sur**

ISSN

## **La Facilitación del Diálogo desde una Perspectiva de Complejidad**

### **Facilitating dialogue from a complexity perspective**

Rodrigo Severo Arce Rojas  
[rarcerojas@yahoo.es](mailto:rarcerojas@yahoo.es)  
Universidad Ricardo Palma

#### **INFORMACIÓN DE ARTÍCULO**

Recibido: 02/06/2017  
Aceptado: 21/07/2017  
Publicado: 01/08/2017

**CORREO ELECTRÓNICO:**  
[rarcerojas@yahoo.es](mailto:rarcerojas@yahoo.es)

**CORRESPONDENCIA:**  
Jr. Nazca 247, Int. 201, Jesús  
María. Lima – Perú

#### **RESUMEN**

La facilitación está fuertemente marcada por el enfoque simplificante de la ciencia positivista. Aunque está emergiendo una corriente importante de la facilitación con capacidad de abordaje de la complejidad aún no es enfoque y práctica generalizada. El presente artículo tiene como objetivo demostrar que la facilitación del sistema grupo se adscribe a las propiedades de la complejidad y el pensamiento complejo. Para ello se evalúa en qué medida las definiciones del diálogo, los elementos y retos del diálogo democrático están transversalizados por los principios de la complejidad y el pensamiento complejo. Se concluye que la facilitación del diálogo puede ser convenientemente explicada y practicada desde los principios de la complejidad y el pensamiento complejo. El presente artículo es un producto de una investigación para una tesis doctoral realizada sobre facilitación y pensamiento complejo para la Multiversidad Mundo Real Edgar Morin.

**Palabras claves:** *Facilitación, diálogo, complejidad, pensamiento complejo, grupo.*

## ABSTRACT

Facilitation is strongly marked by the simplifying approach of positivist science. Although an important stream of facilitation is emerging with a capacity for addressing complexity, it is still not a widespread approach and practice. The present article aims to demonstrate that the facilitation of the group system is ascribed to the properties of complexity and complex thinking. To this end, the extent to which the definitions of dialogue, the elements and challenges of democratic dialogue are mainstreamed by the principles of complexity and complex thinking. It is concluded that the facilitation of dialogue can be conveniently explained and practiced from the principles of complexity and complex thinking. The present article is a product of a research for a doctoral thesis on facilitation and complex thinking for the Multiversidad Mundo Real Edgar Morin.

**Keywords:** *Facilitation, dialogue, complexity, complex thinking, group.*

## INTRODUCCIÓN

La facilitación aún tiene una fuerte orientación lineal y determinista producto de su adscripción a la ciencia positivista. Puesto que la facilitación en la práctica enfrenta situaciones simples, complicadas y complejas es necesario que tenga capacidad de abordar la complejidad en sus diversos grados sin desconocer su utilidad para hacer frente a situaciones simples y complicadas. Esta tarea es importante porque la facilitación es convocada ampliamente por entidades públicas y privadas para que colaboren con los grupos en la búsqueda de acuerdos y en la exploración de posibilidades donde se exploran aspectos de importancia personal y colectiva sobre las diferentes dimensiones de la realidad. En tal sentido los facilitadores tienen un potencial de contribución tanto a los objetivos de desarrollo personal y social como los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Esto es crucial para afrontar los grandes problemas que aquejan a la humanidad y a personas y colectivos específicos.

Aunque hay importantes avances en la reflexión de las ciencias de la complejidad

y del pensamiento complejo todavía no se había trabajado suficientemente su vinculación con la facilitación. El presente artículo trata de contribuir en ese sentido. La complejidad todavía es un concepto que genera incertidumbre y temor por la propensión a simplificar la realidad. No se trata de complicar la reflexión y la generación de propuestas sino, por el contrario, desarrollar enfoques, aproximaciones y metodologías que permitan a los facilitadores incrementar su campo de actuación y de contribución efectiva a los retos de acompañar a los grupos en sus procesos indagatorios y de establecimientos de acuerdos.

En el presente artículo se presta más atención a la complejidad comunicativa del diálogo pero aún es un campo muy fértil de investigación en tanto reúne todos los elementos de un sistema complejo adaptativo y es una contribución inicial que va en esa dirección.

## MÉTODO

El presente artículo es un producto derivado de una investigación para una tesis

doctoral sobre facilitación y pensamiento complejo para la Multiversidad Mundo Real Edgar Morin. Se realizó una revisión bibliográfica y se realizaron trabajos de campo consistentes en entrevistas a expertos, un taller de expertos y seguimiento a talleres reales de facilitación de grupos.

## RESULTADOS

Abordar la facilitación del diálogo desde una perspectiva de complejidad significa reconocer los diversos sistemas presentes como son el sistema persona, el sistema grupo, el sistema lenguaje, el sistema diálogo, entre otros y que además no se dan de manera aislada sino que interactúan con el sistema social, económico, político, ambiental, entre otros. En el presente artículo se pone énfasis en la facilitación del sistema diálogo reconociendo que es una abstracción y que debe ser entendida en la totalidad de las interacciones. Esta es una primera constatación en el que abordar la complejidad se recurre a un enfoque disyuntivo sin perder de vista que el objetivo final es religar para no quedarse en la fragmentación que pierde dialogicidad con los otros sistemas y el entorno.

Reconocer las diferentes interacciones entre sistemas también da cuenta que nos encontramos en diferentes situaciones en las que los sistemas dialogan pudiéndose presentar situaciones en los que los sistemas no son descomponibles, otros tienen traslapes, otros presentan fronteras o límites difusos o borrosos, y en conjunto se organizan en jerarquías y múltiples escalas.

Existen múltiples definiciones de diálogo. Inmediatamente nos encontramos con que la categoría diálogo tiene diferentes

acepciones y entendimientos como por ejemplo conversación, discusión o debate. Además se confunde o se mezcla con técnicas tales como la negociación o los consensos (Arce, 2015: 38-39). El diálogo puede tener una valoración positiva como espacio de encuentro, interaprendizaje y transformación o tener una valoración negativa como debilidad, concesión, pérdida de tiempo, o engaño acorde con las propias concepciones y experiencias del actor o grupo en cuestión. Así es que hablar de diálogo también enfrenta diferencias de tipo semánticas, afectivas, históricas y contextuales. Por todas estas razones es que podemos hablar de la complejidad del sistema diálogo. Profundizaremos al respecto.

De acuerdo con Saunders (1999: 22) “el diálogo es un proceso de genuina interacción mediante el cual las personas cambian gracias al aprendizaje adquirido por su profunda disposición a escuchar”. Por su parte Arce (2015: 33) señala que el diálogo “Es un proceso horizontal de interacción constructiva a través del cual se busca alcanzar visiones, significados y entendimientos compartidos que implican una transformación positiva de los interlocutores y sus relaciones en un marco de profundo respeto”. Tomaremos estas definiciones para explorar la complejidad del sistema diálogo.

Arce (2012:202) y Arce (2007: 21-23) ha reconocido los diferentes elementos presentes en un proceso de diálogo intuyendo las interacciones aunque no de manera tan explícita. A partir de la definición de diálogo podemos reconocer sus diferentes elementos en perspectiva de complejidad.

### **Personas:**

- Las personas somos seres biopsicosociales por lo tanto hablamos no solo de individuos sino también su sentido de pertenencia y vinculación a la sociedad y la especie humana. En esta afirmación se reconoce el principio de autonomía-dependencia del pensamiento complejo
- Las personas nos encontramos en un marco cultural que define nuestras cosmovisiones, nuestras creencias, nuestros imaginarios, nuestras representaciones sociales, entre otros aspectos. Este enunciado da cuenta de la dialogicidad del sistema con el entorno y hace referencia al principio hologramático.
- Las personas tenemos una estructura psicológica que interrelaciona los paradigmas, los pensamientos, los sentimientos y las manifestaciones (que incluyen actitudes, comportamientos, prácticas, narrativas, discursos, entre otros). Ello refiere al principio sistémico u organizacional del pensamiento complejo.
- Las posiciones de las personas en los diálogos dan cuenta de sus intereses y sus necesidades. Los intereses pueden ser económicos, sociales, políticos, culturales o una mezcla de ellos. Las necesidades pueden ser diversas y se mencionan las de subsistencia, las estéticas e intelectuales, sentido de pertenencia y autoestima, seguridad física, seguridad económica, entre otras. Referencia al principio sistémico u organizacional.
- Las personas somos inconstantes y complejas y así nos movemos entre ser egocéntricos y altruistas, conformistas y rebeldes, serios y juguetones, solidarios

y dominantes (Kourdy, 2008: 78). Refiere a la dinámica de las interacciones en el sistema.

### **Interacción:**

- Las interacciones se dan a nivel interno de cada persona entre todos sus sistemas. De tal manera que es difícil separar el cuerpo, la mente, la fisiología, la palabra y la acción.
- Las personas tenemos interacciones al interior de la intensa actividad neuronal del cerebro y del cual emergen propiedades como la mente o la inteligencia.
- Nuestro sistema neuronal está programado para conectar con los demás por lo que se puede hablar de un “cerebro social” que orquestan nuestras relaciones que hacen que se configuren nuestras experiencias y nuestra biología (Goleman, 2006: 15).
- La interacción entre la vía superior del cerebro (racional) y la vía inferior (emocional) influyen en la forma cómo nos comportamos (Goleman, 2006: 30-31). Otra forma de decirlo es el juego entre consciente e inconsciente.
- Las personas como seres subjetivos establecemos interacciones con los objetos.
- La subjetividad individual es en realidad una construcción de intersubjetividades.

### **Comunicación/Lenguaje/palabra:**

- El lenguaje no solo describe la historia sino que configura la historia.
- Aguado (2004: 10) señala que:

La comunicación es un concepto amplio y elástico, que se desliza constantemente entre la polisemia (distintos significados para un mismo término), la ambigüedad (mezcla o confusión entre los matices de significado de un término) y la multidimensionalidad (substrato común a las diversas manifestaciones del fenómeno: biológico, cultural, social, tecnológico...).

- La comunicación humana no solo alude a lo verbal sino también a lo no verbal. En ese contexto los silencios y las ausencias también tienen fuerza comunicativa.

#### **Entendimiento:**

- El entendimiento es un producto de la generación de ambientes de confianza y de colaboración para definir significados y sentidos comunes que se pueden compartir.
- La comunicación humana no solo alude a lo verbal sino también a lo no verbal. En ese contexto los silencios y las ausencias también tienen fuerza comunicativa.
- El entendimiento puede ser entendido como momentos de convergencia a partir de la divergencia. En otras palabras se pueden decir que es una orientación al orden a partir del desorden. Pero este juego de divergencia y convergencia es fluctuante como se explica desde la perspectiva de los sistemas caóticos.
- El entendimiento también puede ser asimilado como atractores o estados de fase en los que se confluyen las tendencias.

#### **Transformación:**

- La transformación puede ser entendida desde la dinamicidad del sistema y su

comportamiento termodinámico. Aunque está en la esencia del sistema grupo el desgaste y la desestructuración a través de la flecha del tiempo también es posible que la flecha del tiempo permita dinamizar el sistema con nueva información que no solo refiere a palabras, sino también gestos, emociones, imágenes y sentidos.

- La transformación puede ser explicada como una propiedad emergente producto de la expansión de la conciencia de los interlocutores del diálogo.

Ahora bien, las interacciones no se dan únicamente entre los elementos presentes en una sala de reuniones como se ha podido apreciar al hablar de las personas inscritas en la sociedad y la especie humana. Además de reconocer la influencia del contexto y la historia en el sistema de diálogo, también aparecen los elementos materiales y no materiales, al interior y fuera de la sala de reuniones que influyen en el proceso de diálogo. Esto es lo que se ha dado en llamar la ecología de la facilitación del diálogo (Arce, 2015: 24-25).

Podemos apreciar entonces que el sistema diálogo se hacen presente un conjunto de elementos heterogéneos en los que se producen interacciones, interrelaciones, retroacciones, retroalimentaciones que definen una dinámica interna y que tienen capacidad de diálogo con el entorno, con el contexto y con la historia. Este sistema caracterizado por ser no descomponible e irreversible tiene la capacidad autoorganización y de aprendizaje lo que a su vez permite capacidad adaptativa y evolutiva. Es por ello que podemos reconocer al sistema diálogo, al igual que el sistema grupo, como un sistema complejo adaptativo.

Algunos de los principios del diálogo democrático [inclusividad, apropiación compartida, actitud de aprendizaje, humanidad, confidencialidad y perspectiva de largo plazo, (Cuentas y Méndez, 2013)] se adscriben a las propiedades del pensamiento complejo [sistémico u organizacional, hologramático, retroactividad, recursividad, autonomía-dependencia, reintroducción del sujeto cognoscente en todo el conocimiento, (Morin, 2002)] se correlacionan con los principios del diálogo democrático.

La **inclusividad** alude a al principio sistémico u organizacional para garantizar que todos los actores involucrados (con toda su variabilidad interna) deben participar en el proceso de diálogo. Una mirada sistémica también alude a las interrelaciones e interdependencias internas de los actores que ponen de manifiesto el principio de retroactividad (retroacciones) y el principio de recursividad (complementariedad sinérgica). El sistema tiene a su vez capacidad de diálogo con el entorno lo que da cuenta del principio de autonomía-dependencia. El principio sistémico aplica a

La **apropiación compartida** alude al principio de retroactividad y de recursividad al reconocer las interacciones que llevan a la generación de emergencias relativas a significados compartidos. Implica también reconocer la importancia del proceso y la importancia del propósito del diálogo.

La **actitud de aprendizaje** hace referencia al principio de retroactividad y de recursividad que da cuenta de la dinámica interna y la capacidad de adaptación y de evolución. El aprendizaje favorece la gestión de la entropía del grupo que a través de nueva información permite que surja el

orden a partir del caos. La apertura hacia el aprendizaje en el diálogo es fundamental en tanto "... el objetivo del diálogo no es defender, sino indagar; no es discutir, sino explorar; no es convencer, sino descubrir". (Pruitt y Thomas, (2008: 20).

La **humanidad** que alude a la empatía y la autenticidad también da cuenta de los principios de retroactividad y recursividad, la autonomía-dependencia, hologramático al dar cuenta de las dinámicas internas y la estrecha interrelación individuo-sociedad-especie. Cada persona está la sociedad y la sociedad está en cada una de las personas a través de la cultura. En un proceso de diálogo "ninguno de los participantes renuncia a su identidad, pero cada uno reconoce suficientemente la validez de las reivindicaciones humanas de los demás, y en consecuencia actúa en forma diferente hacia los otros" (Saunders, 1999: 22).

La **confidencialidad** que refiere a la confianza construida en el diálogo es producto de las retroacciones y recursividad y que a través de la autoorganización se producen emergencias a favor del entendimiento. En el diálogo cada uno de los interlocutores se esfuerza por incluir las inquietudes de los otros en su propia perspectiva, aun cuando el desacuerdo persista (Saunders, 1999: 22). Como señala Fried Schnitman (2010: 65) "el diálogo, como forma privilegiada de comunicación, en una visión de un mundo pluralista, polivocal, se interesa y busca las articulaciones entre las múltiples voces involucradas"

La **perspectiva a largo plazo** alude a la capacidad del sistema de generar una dinámica en la se gestiona la flecha del

tiempo para que las fluctuaciones de la energía del grupo pueda desarrollar una tendencia de perdurabilidad. Ello es posible cuando a través de las interacciones del grupo se han desarrollado relaciones colaborativas para la expansión de la conciencia que se constituye en el sustrato para un acuerdo sostenible.

Para ser eficaces, según Pruitt y Thomas (2008: 20), los procesos de diálogo deben enfrentar cinco desafíos: i) ocuparse de la complejidad, ii) coordinar el significado, iii) producir innovación, iv) posibilitar la deliberación y v) producir resultados sostenibles. El primer desafío alude directamente a la relación entre la facilitación del grupo y la complejidad. Coordinar el significado es la busca de entendimiento que se verifica mediante procesos caórticos y la generación de atractores. La producción de innovación es una característica fundamental de la complejidad al explorar nuevas posibilidades. La deliberación da cuenta de la riqueza de las interacciones comunicacionales. La búsqueda de resultados sostenibles alude a los cambios transformacionales que busca el pensamiento complejo.

Para que se produzca un proceso de diálogo se requieren tres predisposiciones de los interlocutores: el encuentro, el interaprendizaje y la transformación (Arce, 2015: 46-47). Ello es una forma de reconocer el sistema, sus interacciones y la dinámica del cambio en el que como resultado de la acción de la retroactividad, recursividad, reconocimiento de la autonomía-dependencia, se generan emergencias favorables al propósito del diálogo.

El principio de reintroducción del sujeto cognoscente en la facilitación implica reconocer que el facilitador no puede asumir un papel neutro en el sistema de diálogo porque forma parte intrínseca del sistema. Su sola presencia ya es un factor que influye en la propia dinámica del diálogo.

## DISCUSIÓN

Es claro que la facilitación de procesos de diálogo grupal enfrenta muchas complejidades (la persona, el cerebro, la sociedad, la cultura, el lenguaje, entre otros). Por ejemplo, si prestamos atención al lenguaje podemos reconocer muchos aspectos que dan cuenta de la complejidad.

Para abordar la complejidad debemos asegurar que estén presentes los actores teniendo presente que inclusive al interior de cada actor hay una diversidad que hay que valorar e incluir. De acuerdo con Fried Schnitman (2010: 66) “el énfasis en la heteroglosia (pluralidad de discursos), la polifonía (pluralidad de voces), la singularidad, la coordinación y los quiebres del consenso busca preguntar y desarticular los puntos fijados por las subjetividades, visiones hegemónicas y dogmatismos prevalentes que limitan los centros de creatividad”.

La representatividad política es importante para la toma de decisiones pero también es importante la representatividad de voces para asegurar que grupos más vulnerables y de menor poder queden excluidos. Ello invita a considerar la participación de representantes de organizaciones formales e informales incluyendo voces disidentes para recoger las visiones particulares y específicas.

Los espacios de diálogo enfrentan situaciones simples, complicadas y complejas. Inclusive en las situaciones complejas hay grados de complejidad. Los actores del diálogo no son homogéneos en cuanto a poder, capacidad expresiva, claridad de agendas y objetivos y no todos están manejando los mismos conceptos y significados. De ahí la importancia que en la facilitación del diálogo se puedan generar condiciones para generar significados compartidos independientemente el diálogo esté orientado a generar acuerdos o explorar opciones. Como señala Fried Schnitman (2010: 64-65) “una característica central del diálogo es que es un proceso generativo emergente siempre recíproco entre interlocutores que elaboran, crean, construyen, sintetizan, difieren, diluyen significados, a medida que dicho proceso se despliega. Desde una perspectiva de complejidad ello da cuenta de la necesidad de gestionar la dinamicidad del sistema diálogo.

Cada uno de los actores llega con toda su carga histórica y contextual. Es importante caer en cuenta que la gestión del diálogo no es un diálogo perfectamente acotado en un espacio y tiempo definido es más bien un proceso en el que se verifican fluctuaciones y discontinuidades. El propósito del diálogo define la metodología o procedimiento a seguir y es mejor que estos aspectos sean producto de un codiseño para evitar sesgos de poder. En esta perspectiva es importante revisar situaciones en las que se privilegia únicamente las necesidades sentidas o demandas de uno de los interlocutores, que siendo importantes y atendibles, es necesario incorporar factores de empoderamiento y de visión de futuro para que se puedan explorar opciones en condiciones más simétricas.

Desde una perspectiva de diálogo intercultural coincidente con el enfoque de complejidad es importante la valoración de los conocimientos locales que frecuentemente son subestimados por el conocimiento hegemónico. El conocimiento local tiene su propia epistemología y responde no a un método científico sino a la dialogicidad con la naturaleza.

No solo se trata de entenderse usando un mismo idioma o distintos idiomas en el sentido semántico sino también de dar cuenta de una serie de aspectos relacionados a la cultura, a la injusticia epistemológica que provoca subestimación de voces por relaciones de poder instituidos, el mundo comunicacional inadvertido, las agendas ocultas, el ambiente del diálogo, la propiedad del proceso de diálogo, entre otros.

En el caso de situaciones de múltiples culturas con idiomas distintos no se trata únicamente de apelar a los traductores interculturales sino generar condiciones para que ellos puedan actuar como verdaderas bisagras o puentes interculturales antes que solo responder a la lógica del grupo de mayor poder (GIZ, 2016: 47).

Se concluye que efectivamente la facilitación de grupos se inscribe en la complejidad y por tanto los principios del pensamiento complejo son aplicables. Queda el gran reto que los facilitadores puedan generar, desarrollar, adaptar, ajustar metodologías que permitan dar cuenta de la complejidad y de esta manera hacer que la facilitación magnifique su impacto al desarrollo social y los Objetivos del Desarrollo Sostenible.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguado, J. (2004). *Introducción a las teorías de la comunicación y la información*. Murcia: Facultad de Comunicación y Documentación, Departamento de Información y Documentación de la Universidad de Murcia. [http://www.um.es/tic/Txtguia/Introduccion%20a%20las%20Teorias%20de%20la%20Informa%20\(20\)/TIC%20tecto%20guia%20completo.pdf](http://www.um.es/tic/Txtguia/Introduccion%20a%20las%20Teorias%20de%20la%20Informa%20(20)/TIC%20tecto%20guia%20completo.pdf)
- Arce, R. (2015). *Facilitación de procesos de diálogo socioambiental*. Lima: CARE Perú.
- Arce, R. (2012). *Facilitación de Procesos Sociales: Manual para facilitar acuerdos sociales en el marco de la gobernabilidad democrática intercultural*. Lima: CARE Perú. [https://www.servindi.org/pdf/facilitacion\\_procesos\\_sociales.pdf](https://www.servindi.org/pdf/facilitacion_procesos_sociales.pdf)
- Arce, R. (2007). *Facilitación de Procesos sociales*. CARE/Proyecto Fortalece, Programa de Derechos en Salud y Red Perú de Iniciativas de Concertación para el Desarrollo Local. Lima. 295 p. <http://www.psicosocial.net/grupo-accion-comunitaria/centro-de-documentacion-gac/trabajo-psicosocial-y-comunitario/modelos-de-trabajo/602-la-facilitacion-de-procesos-sociales/file>
- Cuentas, M. y Méndez, A. [Compiladores] (2013). *Guía práctica de diálogo democrático*. Guatemala: PNUD – OEA. [https://www.oas.org/es/sap/dsdme/pubs/guia\\_s.pdf](https://www.oas.org/es/sap/dsdme/pubs/guia_s.pdf)
- Fried Schnitman, D. (2010). *Procesos generativos en el diálogo: complejidad, emergencia y auto-organización*. Plumilla Educativa. Revista de la Universidad de Manizales. pp. 61-73. <http://revistasum.umanizales.edu.co/ojs/index.php/plumillaeducativa/article/viewFile/533/622>
- GIZ (2016). *Manual de mediación intercultural. Aportes desde la experiencia de los intérpretes y traductores oficiales en lenguas indígenas*. Lima: Proyecto Promoviendo la Implementación del Derecho a la Consulta Previa. Cooperación Alemana. [http://www.consulta-previa.org.pe/publicaciones/Manual\\_MMI\\_Final.pdf](http://www.consulta-previa.org.pe/publicaciones/Manual_MMI_Final.pdf)
- Goleman, D. (2006). *Inteligencia social. La nueva ciencia de las relaciones humanas*. Barcelona: Kairós.
- Kourdy, J. (2008). *Estrategia. Claves para tomar decisiones en los negocios*. Buenos Aires: Cuatromedia.
- Morin, E. (2002). “Los principios generativos y estratégicos del método” En: *Educación en la era planetaria. El pensamiento complejo como método de aprendizaje en el error y en la incertidumbre humana*, Universidad de Valladolid, UNESCO, México.
- Pruitt, B. Thomas, P. (2008). *Diálogo Democrático – Un Manual para Practicantes*. Suecia: Secretaría General de la Organización de los Estados Americanos, Instituto Internacional para la Democracia y la

Asistencia Electoral, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.  
[http://www.oas.org/es/sap/dsdme/publications/dial\\_%20demo\\_s.pdf](http://www.oas.org/es/sap/dsdme/publications/dial_%20demo_s.pdf)

Saunders, H. (1999). *A Public Peace Process: Sustained Dialogue to Transform Racial and Ethnic Conflict*. Nueva York: Palgrave.