

# Módulo 1. Herramientas de *coaching* ontológico para el desarrollo de equipos

## ¿Qué es el *coaching*?

Para comprender el uso y eficacia de esta herramienta aplicada al mundo organizacional, debemos definir primeramente qué es el *coaching*. En este sentido, diremos que el *coaching* es aquella disciplina mediante la cual facilitamos y acompañamos el desarrollo del potencial de las personas para alcanzar objetivos importantes y significativos.

El *coaching* se orienta a conseguir el impacto y los resultados esperados, se trata de ayudar a articular y lograr objetivos. El foco está puesto sobre el estado presente y los planes futuros de los dirigidos. Se trata de “un proceso interactivo y evolutivo en el que el *coach* facilita que aquellos a los que dirige encuentren sus propias soluciones, descubran nuevas oportunidades e implementen acciones” (Ventura Terrazas, 2018, p. 7).

Además,

El *coaching* puede aplicarse a individuos y a equipos. En el último caso, el *coach* trabaja en dos niveles: ayuda al equipo a lograr la sinergia (esto es, cuando el desempeño general supera a la suma de las contribuciones individuales) y ayuda a cada miembro del equipo para que alcance sus objetivos personales. Los buenos *coaches* buscan soluciones “ganar-ganar” para todo el equipo, es decir, oportunidades que existen en la intersección

entre las necesidades grupales y las individuales. (Ventura Terrazas, 2018, p. 7).

El autor Rosinski (2008) explica lo siguiente:

El *coaching* como profesión es un fenómeno relativamente nuevo en las organizaciones. Comenzó hace apenas poco más de una década en Estados Unidos y desde ese momento surgió como un importante estilo de liderazgo y como una profesión independiente. Muchos líderes están reconociendo los beneficios de incluir el *coaching* en su repertorio.

En lugar de decir a la gente lo que debe hacer, los *coaches* actúan como facilitadores. Asumen que las personas tienen más potencial del que manifiestan en la actualidad...

Para enfrentar la competencia creciente y las condiciones variables, las corporaciones y otras organizaciones deben lograr más resultados con menos recursos. Necesitan creatividad y flexibilidad para afrontar los desafíos inesperados y buscar nuevas oportunidades. Ya no pueden darse el lujo de desperdiciar el talento humano. Por el contrario, deben sustentar, desarrollar y desplegar sus capacidades humanas y, al mismo tiempo, atraer a los mejores talentos.

Hasta hace poco, los *coaches* confiaron en el sentido común, en las técnicas de comunicación y en las perspectivas psicológicas (como la psicología conductista y la inteligencia emocional). En vista de los extraordinarios desafíos que supone un entorno global y turbulento, esto ya no resulta suficiente. Ahora la cultura debe comenzar a formar parte de la ecuación. (p. 16)

Los *coaches*, en lugar de decir a la gente lo que debe hacer...

- Lo hacen ellos
- Envían a otros para que hagan su trabajo
- ignoran los alrededores
- **Los coaches actúan como facilitadores**

### **Diferencia con otras disciplinas**

Al tratarse de una disciplina relativamente nueva, y con un crecimiento exponencial en los últimos años, muchas personas se inclinan por aprender y formarse en ella, ya sea como herramienta personal o para el ejercicio profesional. Sin embargo, algunas personas se sienten tentadas a subirse al carro y comenzar improvisadamente a ofrecer servicios de *coaching*, sin el aval correspondiente. Esto genera graves problemas éticos y de calidad, que podrían causar daños a los destinatarios de dicho proceso, así como perjudicar a la profesión. Este tema ha sido tratado con mayor profundidad en un contexto internacional por la Federación Internacional de *Coaches*<sup>1</sup>.

Si bien el rol del *coach* es muy diverso y podría ocuparse de varios aspectos en su práctica, distinguiremos su aplicación respecto de algunas otras disciplinas también vinculadas tanto con el ámbito organizacional y profesional, como personal.

### ***Mentoring***

Aunque los líderes pueden actuar como *coaches*, este rol muchas veces se confunde con el del mentor. El *mentoring* es un proceso basado en la relación entre el mentor y el mentorizado. El mentor, que es un experto en un área determinada, brinda orientación, consejo y apoyo a un individuo menos experimentado en el mismo campo. El objetivo del *mentoring* es ayudar al mentorizado a desarrollar habilidades y conocimientos en un área específica y en general, lograr un mayor éxito profesional.

Mientras que los *coaches* actúan como facilitadores, los mentores dan consejos y recomendaciones desde su experticia. Los *coaches* escuchan, formulan preguntas y permiten a los dirigidos descubrir por sí mismos qué es mejor para ellos. Los mentores relatan su experiencia personal, suponiendo que esta es relevante para sus mentorizados. Los *coaches* proporcionan marcos de referencia para ayudar a los *coacheados* a construir sus propias redes de apoyo. Los mentores muchas veces abren puertas y ponen a sus protegidos en contacto con las personas clave.

---

<sup>1</sup> Federación Internacional de *Coaches*. (2020). Código de ética. <https://icf.ar/etica/>

Con experiencia, cualquier líder puede actuar como mentor y brindar consejo y apoyo. Para ser *coach* se requiere tener empatía, intuición y además otras habilidades. Al aprender a hacer *coaching*, los mentores pueden potenciar más efectivamente su experiencia para beneficio de sus mentorizados, en especial para ayudarlos a fortalecer su poder personal y su responsabilidad.

### **Psicoterapia**

Una de las particularidades de esta profesión es que está envuelta en una actividad conversacional y, por lo tanto, los clientes cuentan muchas cosas. Esto es esencial para desempeñar correctamente el rol como *coaches*, pero también pone de frente una situación de responsabilidad ética en cuanto a la información que se recibe. Es por este motivo que una de las principales dificultades que se plantea es cómo manejarse cuando la información que se recibe hace dudar sobre si el *coaching* es una herramienta válida para ayudar al cliente en determinada situación.

Nos referimos a esas situaciones en las que dudamos si deberíamos dar lugar a un profesional de la salud mental, por ejemplo.

Es muy importante tener claros estos límites por diferentes motivos. Por un lado, aquellos *coaches* certificados por alguna asociación —por ejemplo, por la International Coach Federation— se comprometen a respetar el Código de Ética que, en varios de sus puntos, habla de la necesidad de aclararle al cliente cuáles son los límites del *coaching*; y también de la necesidad de establecer un acuerdo claro y realista. Por otro lado, conocer estos límites y cómo manejarse frente a situaciones de emergencia puede evitar padecer problemas legales en algunos países.

De esta manera,

La terapia suele orientarse a la sanación de las heridas emocionales del pasado (y en algunos casos puede complementarse con el *coaching*). El *coaching* puede ayudar a identificar los bloqueos de la historia personal, pero con el propósito de proporcionar nuevas ideas, recursos y opciones para enfrentarse a los desafíos de la actualidad. La conversación en el proceso de *coaching* trata sobre el “qué” y el “cómo” (futuro) más que acerca del “por qué” (pasado). (Rosinski, 2018, p. 30)

Es importante tener en cuenta que los *coaches* no curan, no diagnostican, ni tratan ni tampoco cuidan. Aunque desearíamos hacerlo, no podemos, ya que no conocemos las distinciones necesarias.

Más allá de esto, los *coaches* pueden empoderar a sus clientes para que se cuiden solos; y también pueden facilitar, acompañar, preguntar, empatizar, desafiar creencias, apoyar, etc.

### **Consultoría**

El rol del *coach* es potenciar las capacidades de su cliente, en cambio el consultor es un experto y da consejos basados en su experiencia. Muchas veces, el *coach* desempeña ambas funciones, pero siempre debe tener clara su misión y, sobre todo, explicar a sus clientes la diferencia entre estos dos dominios.

Así explican David Goldvarg y Norma Perel de Goldvarg (2011) este rol:

El *coach* colabora con el cliente para potenciar sus capacidades a través de conversaciones desafiantes, enfocadas sobre explorar retos y obstáculos, con la finalidad de alcanzar metas y desarrollar planes de acción. Por ejemplo, puede ser contratado para identificar fortalezas y áreas de desarrollo de un ejecutivo, y, de esta manera, prepararlo para desafíos futuros. (p. 17)

La consultoría es un servicio que brinda una empresa o un profesional a otra empresa o cliente para ayudar a resolver un problema o mejorar un aspecto específico de su negocio. El consultor, que es un experto en un área determinada, trabaja con el cliente para identificar problemas, analizar información y desarrollar soluciones a medida que se ajusten a las necesidades de la empresa. En otras palabras, el consultor brinda asesoramiento y asistencia técnica para mejorar la eficiencia y efectividad de la empresa, pero no necesariamente imparte conocimientos técnicos.

El consultor es un experto que ofrece orientación e información para que el cliente desarrolle habilidades específicas. Por ejemplo, puede ser contratado para colaborar con un ejecutivo en su planificación estratégica, porque trabajó en temas similares durante muchos años.

Rosinski (2018) explica:

El *coaching* pone el énfasis en el proceso y difiere de la consultoría tradicional, ya que esta receta soluciones. El sentido del uso del *coaching* es que los entrenados estén mejor equipados; fortalezcan su poder personal; y, en última instancia, incrementen la confianza en sí mismos, estén más satisfechos y mejoren su desempeño. La consultoría puede ser un complemento del *coaching* cuando sea necesario sumar el conocimiento de un experto en esta disciplina. (p. 30)

### **Capacitación**

En primer lugar, podemos mencionar que “el *coaching* parte de los deseos y los desafíos de los *coaches*; en cambio, la capacitación se centra en [un currículo] general que los alumnos deben aplicar a sus propias situaciones” (Rosinski, 2018, p. 30).

La capacitación es un proceso de enseñanza formal que se centra en impartir conocimientos, habilidades y técnicas específicas a los empleados para ayudarles a mejorar en sus funciones. La capacitación puede ser proporcionada por la propia empresa o por proveedores externos especializados. El objetivo es mejorar la competencia técnica de los empleados y su capacidad para llevar a cabo sus tareas, a menudo en áreas técnicas específicas o para mejorar habilidades blandas como liderazgo, trabajo en equipo, gestión del tiempo, etc.

Mientras que la capacitación se centra en la transmisión de conocimientos y habilidades específicas, el *coaching* se enfoca en el desarrollo personal y profesional de un individuo. La capacitación es más útil para mejorar las habilidades técnicas, mientras que el *coaching* puede ser más efectivo para el desarrollo de habilidades interpersonales, como liderazgo, comunicación y trabajo en equipo.

Ambos enfoques pueden ser útiles en diferentes situaciones y pueden complementarse entre sí para lograr una mejora completa del rendimiento de los empleados en una organización.

### **El proceso de *coaching***

Marín Talero (2011) explica que

Todas las modalidades de *coaching* deben realizarse de manera formal siguiendo un proceso planificado, siempre y cuando sea posible. Para ello, el *coach* y el *coachee* o los *coachees* establecerán un calendario de sesiones formalizadas.

Como es lógico, en ocasiones, cuando al *coaching* lo realiza el gerente con sus empleados y se produce de manera espontánea en el día a día con cuestiones que surgen inesperadamente, no se puede planificar el proceso de manera estricta. Sin embargo, si se debe utilizar el diálogo como modo de interactuar con el *coachee* y lo ideal es que la formulación de preguntas vaya encaminada a cumplir los objetivos de cada etapa de la que consta el proceso formal. (pp. 10-11).

Un proceso de *coaching* típico tiene tres etapas: la evaluación, la articulación de los objetivos que trae el *coachee* y el avance hacia ellos mediante un plan de acción.

### **Evaluación**

“En esta primera instancia, se invita a los *coacheados* a explorar sistemáticamente sus deseos y respetarlos. Los deseos son esenciales porque albergan la energía y el entusiasmo. Consideremos la diferencia entre querer hacer algo y tener que hacerlo” (Rosinski, 2018, p. 30).

En esta relación *coach*-cliente, se procede a evaluar la situación actual y analizar los factores que están influyendo en el rendimiento del cliente. Esto puede derivar en una evaluación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del cliente. Una herramienta interesante para utilizar en esta etapa es conocida como FODA, y es justamente el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presenta una situación. Es una potente herramienta para acompañar al *coachee* en la toma de una decisión, considerando todos estos aspectos. Pero, también, puede emplearse en el ámbito corporativo; y comúnmente se utiliza para evaluar la posición estratégica de una empresa en el mercado e identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento.

Una adaptación de esta herramienta para la vida de nuestras organizaciones puede incluir los siguientes aspectos:

- **Perspectiva de los clientes:** en lugar de centrarse exclusivamente en la posición interna de la empresa, la herramienta podría incluir una evaluación de las necesidades y deseos de los clientes. Esto puede ayudar a identificar oportunidades de mercado y áreas de mejora en la satisfacción del cliente.
- **Factores sociales y ambientales:** podría incluir la evaluación de los factores sociales y ambientales que pueden influir en la empresa y su entorno. Por ejemplo, la creciente preocupación por el medio ambiente y la sostenibilidad podría ser un factor relevante para algunas empresas y debería ser considerado en su análisis.
- **Capacidad de innovación:** podría incluir la evaluación de la capacidad de la empresa para innovar y adaptarse a los cambios en el mercado. Esto podría incluir una evaluación de la cultura de la empresa, la capacidad de investigación y desarrollo, y la capacidad de adoptar nuevas tecnologías.
- **Análisis de la competencia:** podría incluir la evaluación más detallada de la competencia y su posición en el mercado. Esto podría incluir una evaluación de los puntos fuertes y débiles de la competencia, sus estrategias de *marketing* y su capacidad para innovar.
- **Impacto financiero:** podría incluir la evaluación más detallada de los factores financieros que influyen en la empresa, como la rentabilidad, la liquidez, la gestión de costos y la capacidad de obtener financiamiento.

Cualquiera de estas variaciones podría ayudar a proporcionar una evaluación más completa de la posición estratégica de una empresa y las oportunidades de crecimiento en el mercado.

Volviendo a la etapa primera del proceso de *coaching*, diremos que es también una oportunidad para que los *coachees* examinen opciones de servir a otros, por lo tanto, esta etapa debe incluir las expectativas de los diversos participantes en el proceso y su *feedback*. La fase de evaluación incluye hacer tomar conciencia a los *coacheados* de los “filtros mentales” que existen, muchas veces de forma inconsciente, entre la realidad externa y su representación mental. Así como en fotografía las lentes ópticas pueden alterar las formas y colores, los filtros mentales pueden crear una perspectiva subjetiva que difiere de la realidad objetiva.

El autor Rosinski (2018) comenta lo siguiente:

En el *coaching* tradicional, el foco se coloca en determinar los filtros psicológicos. El *coaching* intercultural, sin embargo, invita a considerar tanto los filtros psicológicos como los culturales que en el *coaching* tradicional, lamentablemente, suelen ignorarse. El reconocimiento y la comprensión de estos filtros; y de la forma en que afectan nuestra percepción de las personas y los hechos, es el primer paso que dan los dirigidos; luego, podrán intentar modificar conscientemente dichos filtros y posiblemente superar los obstáculos que dificultan su efectividad y su éxito. (p. 33)

### **Articulación de los objetivos**

“La metodología del *coaching* se enfoca hacia las soluciones y se orienta hacia los resultados. Por esta razón, una de las habilidades más importantes del *coach* consiste precisamente en ayudar al *coachee* a establecer y definir metas” (Marín Talero, 2011, p. 12). Las metas deben ser realistas, alcanzables y estar en línea con los valores y la visión del cliente

El autor continúa:

Toda sesión programada de *coaching* debe comenzar con la determinación de la meta para la propia sesión, tanto si estamos ante un *coach* externo a la empresa que entrena al directivo de una compañía como si estamos ante un gerente que practica el *coaching* con sus empleados. Aun cuando sea el propio gerente que desarrolle el papel de *coach* quien haya pedido la sesión para resolver un problema concreto con un colaborador, este también debería ser consultado para saber si necesita algo más de la sesión. (Marín Talero, 2011, p. 12)

Si un cliente ha solicitado la sesión es obvio que será él quien defina lo que desea lograr del proceso de *coaching*.

Establecer metas es elegir lo que uno quiere. Para comenzar con el establecimiento de metas, el *coach* puede comenzar formulando algunas preguntas al *coachee*. La utilización de esta “metodología” tendrá lugar a lo largo de todo el proceso, y la denominamos método socrático.

Para acompañar al *coachee* podemos utilizar en este momento preguntas como:

- ¿Cuál es el asunto sobre el cual usted querría trabajar?
- ¿Qué desearía usted obtener de esta sesión de *coaching*?
- ¿Qué sería lo más útil que usted podría conseguir de esta sesión?
- Tengo x tiempo asignado a esto, ¿qué le gustaría haber logrado en ese tiempo?
- ¿Qué objetivos le gustaría lograr? ¿Cuándo quiere lograrlos?

Cuando conversamos con un otro o con nosotros mismos, queremos conocer el paradigma, la cosmovisión, el modelo mental sobre el cual hablamos. El *coach* indaga para desafiar los juicios del *coachee*, ver en qué modelo mental está, cuáles son sus creencias maestras. El *coach* no tiene que entender el “problema”, sino que el *coachee* mira consciente lo que dice y cómo.

El *coach* indaga para hacer consciente al cliente de las conversaciones que lo convierten en quien es, para profundizar en el sentido del discurso y así lograr nuevos sentidos, interpretaciones u opiniones. No necesita entender ni interpretar el meollo de la cuestión.

### **Avance hacia los objetivos**

Rosinski (2018) comenta:

La tercera etapa constituye el camino hacia dichos objetivos y el *coaching* se centra en los desafíos que enfrentan los *coachees* durante este proceso. Los *coaches* ofrecen las herramientas y las aplican para ayudarlos a enfrentar los problemas reales a medida que van surgiendo. En otras palabras, los desafíos para aquellos que están siendo entrenados determinan el trabajo, el aprendizaje se produce “justo a tiempo”. (p. 33)

En esta etapa, *coach* y *coachee* trabajan juntos para desarrollar un plan de acción detallado que incluya los pasos necesarios para alcanzar los objetivos establecidos. Este plan debe incluir una serie de tareas, plazos y responsabilidades para cada parte. El cliente implementa el plan de acción desarrollado en la etapa anterior, con el apoyo y la guía del *coach*. Durante esta etapa, el *coach* puede proporcionar retroalimentación y ajustar el plan de acción según sea necesario.

“Los *coaches* ayudarán a quienes están entrenando, a lo largo del proceso, a conectarse con sus deseos, potenciar sus fortalezas, superar sus debilidades y construir sus éxitos” (Rosinski, 2018, p. 33).

Esta etapa incluye la evaluación del progreso del cliente hacia sus objetivos y podrían realizarse los ajustes necesarios en el plan de acción.

Independientemente de si se alcanzan las metas del *coachee*, existen algunos principios que todo *coach* debe tener en cuenta, la valía personal y la autoaceptación del individuo son primordiales. Algunos objetivos no se consiguen, el *coachee* no intenta fracasar intencionadamente, lo que elige el *coachee* constituye una auténtica medida de su valía personal; esforzarse por recuperar la autoaceptación después de una pérdida o fracaso en la consecución de las metas da la oportunidad de aprender y crecer.

Esta última etapa también puede incluir la celebración de los logros alcanzados y la identificación de nuevas metas.

Es importante tener en cuenta que el proceso de *coaching* es altamente personalizado y las etapas específicas pueden variar según las necesidades y objetivos del cliente. Además, el proceso de *coaching* puede ser continuo o estar limitado a un período específico de tiempo, según las necesidades del cliente y la naturaleza del objetivo a alcanzar.

Entendidas las tres etapas del proceso de *coaching*, volveremos al principio y diremos que la relación de *coaching* se establece formalmente cuando se cierra un acuerdo o contrato. Se recomienda que el acuerdo esté escrito y especifique los roles y las responsabilidades de cada parte; los objetivos; la duración y la periodicidad de las sesiones; las responsabilidades del *coach* y del cliente; las condiciones de pago; qué sucederá si el cliente necesita cancelar o no asiste a la sesión; y el derecho del cliente a dar por finalizado el programa de *coaching* si así lo prefiere.

Así, Goldvarg y Perel de Goldvarg (2011) van a explicar que

El *coach* debe comprender y presentar claramente al cliente las pautas y los parámetros concretos de la relación de *coaching* (logística, tarifas, calendario, participación de terceros —cuando la contratación es a través de una empresa o un *sponsor*—, etc.) y explicar lo que es y lo que no es apropiado en la relación profesional; lo que se ofrece y lo que no se ofrece; y las responsabilidades del cliente y del *coach*. El *coach* tiene que determinar, además, antes de iniciar el proceso, si su método de trabajo responde a las necesidades del cliente potencial. (p. 19)

El *coach* debe explicar con claridad qué se puede esperar del *coaching*, la metodología, hablar sobre la confidencialidad y otros temas que permitan llevar adelante un proceso transparente.

Además, el proceso de *coaching* requiere que exista un *quiebre*, una condición que surge cuando el *fluir* en la transparencia se ve interrumpido.

Vemos que

Heidegger postula que lo que llamaremos transparencia —la actividad no reflexiva, no pensante, no deliberativa, la acción con umbral mínimo de conciencia— constituye la base y condición primaria de la acción humana...

Cuando nos encontramos en este estado, en la transparencia del *fluir* de la vida, no solo no estamos pensando en lo que hacemos, tampoco estamos en un mundo que se rige por la relación sujeto-objeto. Cuando ocurre un *quiebre*, esa transparencia se ve interrumpida. Lo que la convierte en *quiebre* es la interpretación, el sentido que le conferimos a esa situación que ya no está funcionando como deseamos. (<https://bit.ly/45O18Mi>)

La forma en que nos hacemos cargo de los *quebres* es realizando acciones. Es a través de la acción que restauramos la transparencia quebrada y nos hacemos cargo de las consecuencias del *quiebre*. Sin embargo, no es obvia, ello implica que

muchas veces no vemos la posibilidad de la acción como forma de responder a un quiebre. Muy frecuentemente nos quedamos “empantanados” en él.

Aquello que antes era transparente (inconsciente, aunque no en el sentido psicoanalítico del término) emerge en el campo de atención, solo entonces la acción se rige por los padrones de la acción racional. A partir del quiebre de la transparencia, se constituye la relación sujeto-objeto y se comienza a pensar cómo restablecer la transparencia perdida. El modelo de la acción racional, por lo tanto, es un puente que une situaciones de transparencia y surge cuando se produce un quiebre en la acción transparente.

“Todo quiebre involucra un juicio de que aquello que acontece, sea lo que sea, no cumple con lo que esperábamos que aconteciera. Un quiebre, por lo tanto, es un juicio de que lo acontecido altera el curso esperado de los acontecimientos” (Trascender.uy, s.f., <https://bit.ly/3OM06ty>).

Además de hacer el juicio de que lo acontecido es un quiebre, haremos un juicio negativo sobre el propio quiebre. Lo vivimos como un quiebre negativo.

Los quiebres habitan en el observador, es decir, en el *coachee*. Al declarar su insatisfacción con las cosas tal como están, tiene ahora la opción de cambiarlas, de hacerlas diferentes. Los quiebres generalmente implican el juicio de que las cosas podrían ser diferentes. Al declarar el quiebre, creamos un nuevo espacio de posibilidad.

Mientras más competentes somos en lo que hacemos, mayor será nuestro nivel de transparencia, menos atención tendremos en cómo hacemos lo que hacemos.

Los quiebres generalmente llaman a la acción, y ella nos hace ser el tipo de ser que somos. La acción genera ser y, al hacerlo, nos permite trascendernos a nosotros mismos y participar en el proceso de nuestra propia creación. Al actuar dejamos de ser quienes éramos y accedemos a nuevas formas de ser: devenimos. Quienes fuimos ayer, dejamos de serlo hoy, para luego, mañana, ser nuevamente distintos. Es, sobre todo, la capacidad de expandir nuestra capacidad de acción. La clave para ello es la capacidad recursiva y expansiva del lenguaje.

Ya nos señalaba Heráclito: “El alma posee un lenguaje (*logos*) que se expande”. La capacidad de expandir nuestra capacidad de acción es lo que hemos llamado poder.

### **Pasos para generar un quiebre**

1. Declarar que lo sucedido es un problema.
2. Detectar las conversaciones de juicios personales.
3. Asumir el problema como propio.

Es entonces que aparece el quiebre y emergen los compromisos o promesas. Los compromisos son acciones conscientes en el momento presente que transforman nuestra relación con el presente y con el pasado. Es una elección, decisión que solo puede hacerse en un estado de libertad. Cuando asumimos el compromiso, hay una motivación implícita. Puede ocurrir que, aunque la motivación desaparezca, sigamos asumiendo los mismos compromisos porque los hemos tomado como obligación.

Respecto a los compromisos se abren cuatro posibilidades, en caso de no poder sostenerlo o cumplirlos:

1. Revocarlos
2. Renegociarlos
3. No hacer nada. Esto deteriora grandemente la imagen pública
4. Renovarlos

### **El poder de las conversaciones**

Kurt Lewin (1988) define el proceso de la comunicación como un complejo sistema de acciones e interacciones personales y grupales, donde un individuo transmite un mensaje a otro y este a su vez responde a otro mensaje, lo que genera un proceso circular y continuo.

La Escuela Internacional de *Coaching* (s.f.) explica que

En la comunicación, no se da el hablar sin el escuchar y viceversa. Cuando el hablar y el escuchar están interactuando juntos, estamos en presencia de una “conversación”. Una conversación, en consecuencia, es la danza que tiene lugar entre el hablar y el escuchar, y entre el escuchar y el hablar.

Las conversaciones son los componentes efectivos de las interacciones lingüísticas —las unidades básicas del lenguaje. Por lo tanto, cada vez que nos ocupamos del lenguaje estamos tratando, directa o indirectamente, con conversaciones. (p. 3)

Distinguiremos una sola estructura conversacional sencilla, que es la conversación para la acción, donde las personas coordinan sus acciones. Esta estructura consiste en variaciones de apenas un par de movimientos básicos en el lenguaje, o lo que se conoce como "actos de habla". Al realizar un acto de habla, no estamos simplemente transmitiendo información. Estamos asumiendo un compromiso sobre cómo nosotros y nuestros oyentes coordinaremos acciones en el futuro.

En su forma más simple, la conversación para la acción consta de los siguientes actos del habla:

- **Afirmaciones o hechos:** es una proposición acerca de nuestras observaciones que podemos compartir con los demás gracias a nuestra tradición y estructura biológica común. Aunque no son una descripción de la realidad sino solo de nuestra observación de la realidad, suelen llamarse "descripciones", pero estas solo tienen sentido en un dominio determinado de distinciones. De acuerdo con lo anterior, también las llamamos "hechos". Las afirmaciones suceden al mundo, lo describen, son nuestros relatos acerca de él, por lo tanto, pueden ser verdaderas, falsas (aunque la distinción entre "verdadero" y "falso" solo es una convención social) y predicciones (afirmaciones acerca del futuro). Puede haber también afirmaciones acerca del pasado, pero, aunque teóricamente pueden verificarse, a veces es difícil hacerlo. Las afirmaciones no verificables se llaman "indecisas".

- **Declaraciones:** es un acto lingüístico que crea realidad. Puede ser válida o no válida, en función de la autoridad que otorgamos a quien la pronuncia. Por ejemplo, un juez de paz tiene la autoridad para declarar a dos personas como marido y mujer. Si lo hiciera alguien sin esa autoridad, el acto sería no válido. Cuando declaramos algo, nos comprometemos a su validez y actuar consistentemente con lo declarado. También llamado como juicio "a futuro". Dos declaraciones importantes son la del "no" y el "sí". La declaración de la negación es una de las más importantes, ya que compromete nuestra dignidad. A pesar del precio que a veces se paga por hacerla, nadie puede arrebatarnos el derecho de pronunciarla. En ella se basa todo el derecho a elegir. Cada vez que considere que debe decir "no" y no lo haga, compromete su dignidad. Cada vez que dice "no" y no es tenido en cuenta siente que no ha sido respetado. Esta declaración define el respeto que nos tenemos y el que nos tendrán los demás.

Como se indica en "Distinciones y conceptos en *coaching*" (s.f.):

La declaración de aceptación, o "sí", es la considerada por defecto. Cuando la pronunciamos, ponemos en juego el valor y respeto a nuestra palabra. Asumimos un compromiso, una responsabilidad. Pocas cosas afectan tanto a

la identidad de las personas como decir “sí” y no ser coherente con lo dicho.

(p. 22)

- Juicios u opiniones (declaraciones fundamentadas): acá lo principal es distinguir una afirmación o hecho de un juicio u opinión. Las mantendremos como sinónimos.

Un hecho es una descripción de una realidad objetiva, deben poder ser confirmables por cualquier miembro de una misma comunidad lingüística. En este sentido, decíamos, una afirmación o hecho puede ser verdadera o falsa.

En cambio, un juicio u opinión es una descripción subjetiva y, por lo tanto, puede ser fundada o infundada. No nos comprometemos a proporcionar evidencia, pero sí a fundamentarlos; y contemplamos que puedan existir otro tipo de juicios, distintos, pero igualmente válidos y fundados. No existe un juicio verdadero. Cuando emitimos un juicio, nos comprometemos a dos cosas: tener autoridad para citar y proporcionar fundamentos para sostenerlo.

De esta manera:

Cuando describimos hechos estamos hablando del mundo y cuando emitimos juicios estamos hablando más de nosotros mismos, de la particular perspectiva que como observadores tenemos acerca del mundo. Un hecho existe “a pesar de mí”, una opinión existe “a través de mí”. Sobre los hechos afirmamos, en cambio sobre las opiniones declaramos. Mientas que dijimos que las afirmaciones suceden al mundo, los juicios lo preceden, como sucede con todas las declaraciones. (Distinciones y conceptos en *coaching*, s.f., p. 32)

Los juicios se emiten siempre para algo, lo importante es determinar esa intención, esa acción. Y se fundamentan aportando hechos (afirmaciones), ojo con intentar fundamentar un juicio con otros juicios. Al agregar afirmaciones en una fundamentación, lo que hacemos es generar “confianza” en el juicio.

- Pedidos: las peticiones nacen de una carencia, de una necesidad, por lo tanto, diremos que los pedidos exponen a quien pide, porque se expone a la negativa. Las peticiones son uno de los actos lingüísticos básicos, es un movimiento lingüístico para obtener una promesa del oyente. Cuando se hace una petición, la acción involucrada, en caso de ser aceptada (momento en que se convierte en una

“promesa”), será realizada por el oyente (que es quien se compromete en la promesa) para hacerse cargo de una inquietud del orador.

- Ofertas: son promesas condicionadas a la aceptación del oyente. Puedo ofrecer algo, pero necesito la declaración de aceptación para que esto se convierta en una promesa. Cuando se hace una oferta, la acción, en caso de ser aceptada (momento en que también se convierte en una promesa), será realizada por el orador (que es quien se compromete en la promesa) para hacerse cargo de una inquietud del oyente.

- Promesas (petición/oferta + declaración de sí): una promesa contiene dos actos lingüísticos, por un lado, un pedido u oferta; y, por el otro, una declaración de aceptación.

Las promesas funcionan dentro de un espacio declarativo. Son los actos lingüísticos que permiten coordinar acciones. Cuando alguien hace una promesa, se compromete a realizar una acción en el futuro. La promesa incluye el proceso de hacer la promesa y el proceso de cumplirla. El flujo termina con el proceso de cumplimiento. Siempre necesitamos a otro con el que nos comprometemos o que se compromete con nosotros a realizar una acción. El primer proceso se completa cuando, luego de que la promesa es ofrecida, el oyente la acepta. Una promesa es como una hebilla, necesita de dos lados para cerrarse. Lo mismo pasa con el cumplimiento de una promesa. No basta con que la persona que prometió crea que se cumplieron las condiciones de satisfacción. El oyente debe declarar su satisfacción. Las comunidades u organizaciones se preocupan de que las promesas se cumplan y sancionan sus incumplimientos. En ambientes menos formales, cuando se incumple una promesa esto da lugar a un reclamo.

Estos últimos tres actos lingüísticos no pueden pensarse por separado, son lo que llamamos el *workflow de la promesa*, que consta de las siguientes 4 etapas:

1. Preparación: finaliza con el pedido.
2. Negociación: finaliza con la promesa.
3. Ejecución: finaliza con la declaración de finalización.
4. Evaluación: finaliza con la declaración de satisfacción.

Para lograr el consentimiento de ambas partes y conformar una promesa, es necesario de pedidos u ofertas. Tanto saber hacer pedidos (aprender a pedir ayuda, no esperar que los demás adivinen lo que queremos, pedir de forma efectiva, etc.) como aprender a hacer ofertas (mostrarse disponible, no esperar que nos vengán a buscar, ofrecer valor a otros) pueden generar transformaciones en nuestra forma de ser y de trabajar conjuntamente. Hacer pedidos efectivos

(condiciones de satisfacción y tiempo) es clave para no generar frustración, malentendidos y reclamos.

En síntesis, los elementos básicos para las peticiones, ofertas y promesas son:

- Orador
- Oyente
- Condiciones de satisfacción (incluyen la acción a realizar)
- Tiempo

Cuando se hace una promesa, nos comprometemos en dos dominios: la sinceridad y la competencia. Cuando falta cualquiera de los dos factores, la confianza se ve afectada. La competencia apunta a poder hacer eso que prometemos y satisfacer las condiciones de satisfacción; por otro lado, el compromiso de sinceridad tiene que ver con ser coherente con algo que se quiere dar y que luego no generará un reclamo sin derecho.

Para continuar, examinaremos la relación entre las conversaciones, sus actos lingüísticos y los quiebres, para explorar e introducirnos en los diferentes tipos de conversaciones que pueden suscitarse a partir de un quiebre.

### **Ontología del lenguaje**

La ontología del lenguaje es una teoría desarrollada por el filósofo chileno Humberto Maturana y el abogado chileno Fernando Flores, que busca comprender la relación entre el lenguaje, la realidad y la acción humana. En esta teoría, se parte de la premisa de que el lenguaje no solo es un medio para comunicar la realidad, sino que también es un medio para crearla.

En la ontología del lenguaje, el lenguaje es visto como una herramienta que nos permite interactuar con el mundo y construir nuestra propia realidad. Según esta teoría, el lenguaje no solo describe la realidad, sino que también la crea; y nuestras acciones están determinadas por las interpretaciones que hacemos de esa realidad.

En este sentido, la ontología del lenguaje sostiene que la forma en que hablamos influye en la forma en que pensamos y actuamos. Por lo tanto, si queremos cambiar nuestra forma de actuar en el mundo, es necesario cambiar nuestra forma de hablar sobre él.

Una de las principales aportaciones de la ontología del lenguaje es la distinción entre distintos tipos de lenguaje. Por ejemplo, según esta teoría, el lenguaje "declarativo" se utiliza para describir la realidad, mientras que el lenguaje "generativo" se utiliza para crear nuevas posibilidades y actuar en el mundo.

Además, la ontología del lenguaje también destaca la importancia de la "conversación" como una herramienta fundamental para la coordinación y la acción efectiva en el mundo.

En resumen, la ontología del lenguaje propone una forma de entender el lenguaje como un elemento fundamental en la construcción de la realidad y la acción humana; y destaca la importancia de la conversación y la coordinación efectiva en la toma de decisiones y la acción en el mundo.

Según la lectura, ¿cuáles de las siguientes opciones se consideran prácticas diferentes al *coaching*?

- **Mentoring**
- **Capacitación**
- **Psicoterapia**
- **Consultoría**
- Comunicación cambiante
- Estrategias de comunicación dinámica

### **Diseñando conversaciones**

Todo proceso de comunicación en una organización debe ser diseñado para crear una mayor conciencia sobre los compromisos que se han adquirido. Es decir, cuando los empleados o los equipos de trabajo se comprometen a hacer algo, es importante que se comprenda claramente qué se espera de ellos (criterios de aceptación) y que se establezca un seguimiento para asegurarse de que esos compromisos se cumplen.

Además, cada miembro debe tener conocimiento de su participación en los compromisos que se han adquirido; y se debe reforzar y desarrollar este conocimiento. Esto implica que cada empleado debe saber qué se espera de él y cómo su trabajo se relaciona con el trabajo de los demás miembros del equipo.

La comunicación debe ser diseñada para mejorar la conciencia sobre los compromisos y para reforzar el conocimiento de cada miembro sobre su papel en la red de compromiso de la organización, lo que a su vez puede mejorar la efectividad y la eficiencia de la organización.

Humberto Maturana es un biólogo y filósofo chileno conocido por su trabajo en la teoría de sistemas vivos y la biología del conocimiento. Maturana ha enfatizado la importancia de la conversación como una herramienta para la creación de sentido

y la construcción de relaciones efectivas. A continuación, se presentan algunas de las conversaciones que Maturana propone (como se cita en Echeverría, 1994):

### **1. La conversación de juicios personales**

*“Todo lo dicho está siempre dicho por alguien” (Maturana, 1984).*

Rafael Echeverría (1994) explica esta teoría de la siguiente forma:

Lo primero a notar es que esta conversación se limita a enjuiciar el quiebre, pero no nos mueve todavía a hacernos cargo de él... De proceder así, insistimos, no generamos el tipo de acción capaz de restaurar la satisfacción y la transparencia perdida en el quiebre.

En vez de hacernos cargo del quiebre, lo que hacemos es profundizar en su explicación, en su justificación, en su psicologización. Buscamos responsables, culpables; y, no satisfechos con encontrarlos, procedemos ahora a emitir juicios contra ellos.

Pero los responsables no son solo otros, muy a menudo somos nosotros mismos y, por lo tanto, procedemos con una cadena de juicios denigratorios con respecto a nosotros.

Maturana sostiene que la comprensión mutua es esencial para la creación de una relación efectiva entre dos o más personas. Estas conversaciones tienen como objetivo aclarar los significados y las interpretaciones de los mensajes que se intercambian.

Hay quienes viven la vida entera en la conversación de juicios personales, lamentándose por lo que sucedió, buscando responsables, haciendo crecer sus historias psicologizantes y quedándose ahí mismo.

El segundo aspecto por observar es que una misma situación, es más, un mismo tipo de quiebre, produce juicios muy diferentes en diferentes personas.

El psicólogo Martin Seligman propone observar el tipo de juicios (él los llama «estilos explicativos») que las personas hacen al enfrentar un quiebre de acuerdo con tres dominios diferentes. (p. 131)

### **Dominio de la responsabilidad**

“Hay quienes se hacen responsables de todo lo que les acontece. Hay otros, en cambio, que escasamente asumen la responsabilidad ellos mismos y que normalmente culpan a otros; o le atribuyen los acontecimientos al azar, a la mala suerte” (Echeverría, 1994, p. 132).

### **2. Conversaciones para la coordinación de acciones**

Las conversaciones para coordinar acciones son aquellas en las que dos o más personas se comunican para planificar y organizar la ejecución de una tarea o proyecto. Estas conversaciones son esenciales para el éxito de cualquier trabajo en equipo, ya que permiten establecer una visión común, definir objetivos y asignar responsabilidades. Es importante establecer acuerdos claros y precisos sobre lo que cada persona hará y cómo se llevarán a cabo las tareas.

Las conversaciones para coordinar acciones pueden ocurrir en diferentes niveles y en diferentes momentos del proyecto. Por ejemplo, al inicio de un proyecto, las conversaciones pueden centrarse en definir los objetivos y el alcance del proyecto, identificar los recursos necesarios y establecer un plan de acción. Durante la ejecución del proyecto, las conversaciones pueden centrarse en la revisión del progreso, la identificación de desviaciones y la toma de decisiones para corregirlas.

Estas conversaciones también pueden ser formales o informales; y pueden involucrar diferentes tipos de comunicación, como llamadas telefónicas, reuniones presenciales o virtuales, correos electrónicos, mensajes de texto, entre otros. La clave es que estas conversaciones deben ser claras, precisas y constructivas; y deben tener como objetivo coordinar acciones específicas para lograr los objetivos del proyecto.

### **3. La conversación para posibles acciones**

Estas conversaciones tienen como objetivo reflexionar sobre la experiencia compartida y aprender de ella. Las personas involucradas pueden cuestionar sus propias percepciones y creencias, lo que puede conducir a nuevas formas de entender la situación.

El autor explica que:

Se orienta hacia la acción de especular acerca de y explorar nuevas acciones posibles, nuevas posibilidades que nos lleven más allá de lo que en el momento logramos discurrir. Esta es una conversación dirigida hacia la expansión de nuestro horizonte de posibilidades...

Lo que predomina, dentro del horizonte de esta conversación, es la necesidad de acción, de transformar el estado de cosas existente; y no la necesidad de conferir sentido. Esta es una conversación de «qué hacer» y no de «por qué ocurrió esto»...

Construimos un espacio para la innovación y para ampliar nuestras posibilidades. Esta es una conversación fundamental para cualquier empresa que desee conservar su competitividad. (Echeverría, 1994, p. 135)

#### **4. La conversación para posibles conversaciones**

Estas conversaciones tienen como objetivo transformar la relación entre dos o más personas, son conversaciones que apuntan a la transformación. En estas, las personas involucradas pueden cuestionar sus supuestos y formas de actuar, lo que puede conducir a una relación más efectiva y colaborativa.

Toda conversación, como nos señala Humberto Maturana, es una trenza entre lenguaje y emocionalidad. A veces es nuestro estado de ánimo el que impide que la gente converse con nosotros. La «conversación para posibles conversaciones» exige normalmente colocarse desde la emocionalidad del respeto mutuo. (Echeverría, 1994, p. 136)

Estas 4 posibles conversaciones pueden ser aplicadas en diferentes contextos, tanto personales como profesionales, y tienen como objetivo mejorar la comprensión, la coordinación y la colaboración entre las personas involucradas.

De esta manera,

Siempre hay alguna conversación posible que nos conducirá, más tarde o más temprano, a tomar algún tipo de acción en relación con el quiebre. Si la «conversación para la coordinación de acciones» no aparece disponible, cabe entonces preguntarse sobre la «conversación para posibles acciones» o sobre aquella «para posibles conversaciones».

Saber qué conversaciones son las que debemos tener en diferentes ocasiones es el arte del diseño de conversaciones. Algunos de los secretos del trabajar y vivir con otros tienen que ver con el ser competentes en diseñar estas conversaciones; aprender a juzgar cuándo es conveniente abrir una conversación y cerrar otra; y saber moverse de una conversación a otra. Estas son competencias fundamentales tanto en la construcción de familias armónicas, de parejas capaces de encarar adecuadamente sus quiebres, como de organizaciones empresariales efectivas. (Echeverría, 1994, p. 138)

### **Relaciones personales y conversaciones**

Los quiebres en la comunicación entre las personas siempre han sido un tema frecuente en el lugar de trabajo, así como en la vida. Nuestras relaciones personales se configuran a partir de las conversaciones que sostenemos con otros. Mantendremos una relación con alguien mientras estemos en una conversación abierta y continua con esa persona. Es eso lo que define una relación. Si, por cualquier razón, la conversación se interrumpe o termina, la relación también se interrumpe o termina. Nuestras conversaciones tienen el poder de llevarnos a modificar aquello que no funciona.

Además, explica Echeverría (1994)

Las conversaciones que se llevan a cabo dentro de una buena relación no son siempre ni necesariamente positivas u optimistas. En toda relación, debemos enfrentar quiebres y siempre habrá cosas positivas y negativas que abordar. Esto no tiene nada de malo. Una buena relación no tiene por qué no incluir algunas conversaciones difíciles y a veces negativas. Por el contrario, en una buena relación siempre hay espacio para los reclamos, para las negativas, para los desacuerdos, etc.

Todas estas son dimensiones constitutivas de una relación entre personas autónomas, y es importante aceptarlo. Cuando no lo aceptamos, estamos idealizando lo que son las buenas relaciones, estamos generando expectativas que no podrán ser satisfechas y estándares irreales que van a generar juicios negativos permanentes. También podemos llegar a subvalorar aspectos positivos que existen en nuestras relaciones. Y al hacerlo, podríamos terminar comprometiéndolos.

Una buena relación no es una relación sin quiebres, es una relación que ha desarrollado la capacidad de emprender acciones que se ocupen de ellos en forma efectiva. Y la forma en que nos hacemos cargo de los quiebres es a través de conversaciones. Al hablar, actuamos. Al actuar, cambiamos el curso normal de los acontecimientos y hacemos que ocurran cosas que no pasarían si no actuáramos y si no tuviésemos algunas conversaciones. (p. 140)

### **Conversaciones públicas y privadas**

Indica el autor que

Decimos que una conversación es pública cuando la sostenemos con otra persona. En mi relación con esa persona, esta es una conversación pública. Una conversación privada es aquella que nos reservamos —una conversación que en verdad sostenemos, pero no compartimos...

Bien podría suceder que una conversación que es pública para una relación fuese privada para otra. Eso es lo que hacemos con los secretos. Cuando le contamos a alguien un secreto, lo que estamos haciendo es abrir una conversación —la hacemos pública en el contexto de esa conversación—. Una relación es buena si encuentra un equilibrio adecuado entre las conversaciones públicas y privadas.

Si tenemos una relación comercial con alguien, podríamos esperar que algunas conversaciones fueran privadas. Si alguien las planteara, bien podríamos decir: «Lo siento, pero esto es privado». Tenemos aquí lo que podríamos llamar el «privilegio del silencio» o «el privilegio de la privacidad». Ello es expresión de nuestra autonomía como personas. (Echeverría, 1994, p. 142)

### **Conversaciones automáticas**

Echeverría (1994) continua de la siguiente manera:

Algunos creen que una relación íntima «debe» sostener cualquier conversación automática que surja. Esto significa hacerlas públicas indiscriminadamente, sin pensar en las consecuencias que ello tiene para la relación. La relación es considerada como un depósito para arrojar allí cualquier conversación automática. Hay quienes llegan incluso a pensar que la relación no es buena si ello no ocurre. Esta actitud implica que da la

relación por sentada. Y no se asume responsabilidad por la forma en que las conversaciones configuran nuestras relaciones.

Nuestras relaciones personales pueden verse perjudicadas al abrir indiscriminadamente en ellas todas nuestras conversaciones privadas. Toda relación necesita cuidados, necesita atención y necesita ser cultivada. Toda relación constituye un espacio de inquietudes mutuas. Lo que cualquiera diga o haga no es solo una acción significativa en términos de las inquietudes de la persona que actúa, sino que también es una acción que interviene dentro del dominio de inquietudes de la persona a quien le hablamos o sobre quien actuamos...

Cuando esto ocurre —esto es, cuando hay una conversación privada que no se diluye y obstruye la relación—, podría ser importante compartir esa conversación por el bien de la relación; explorar juntos algunas formas de abordar las inquietudes involucradas en esa conversación privada. Cuando hacemos esto, generalmente, ponemos nuestras inquietudes y el interés de mantener una relación sana por sobre el interés por el otro miembro de la relación. Al hacer pública esta conversación, podemos aclarar las cosas. Además, es una manera de asumir la responsabilidad por la relación. (p. 143)

### **Conversaciones en las organizaciones empresariales**

Ahora bien, todo este abanico de conversaciones que disponemos para relacionarnos también puede observarse en los espacios organizacionales, que no son otra cosa que unidades lingüísticas.

El autor explica:

El reconocimiento del papel generativo del lenguaje permite un nuevo enfoque para la comprensión de las organizaciones en general, como asimismo de las empresas y las actividades gerenciales o de *management*. Este enfoque nos muestra que las organizaciones son fenómenos lingüísticos: unidades construidas a partir de conversaciones específicas, que están basadas en la capacidad de los seres humanos para efectuar compromisos mutuos cuando se comunican entre sí...

Las empresas son agentes de acción y, en cuanto tales, se vuelven socialmente responsables de sus acciones. Las empresas pueden existir cincuenta, cien o más años. Todos sus miembros individuales pueden cambiar, pero la empresa puede seguir siendo la misma entidad...

Es en las conversaciones que las empresas se constituyen como unidades particulares, porque circunscriben a sus miembros en una entidad. También es en las conversaciones que las empresas aseguran su existencia en el entorno, principalmente haciendo ofertas y aceptando peticiones en el mercado. (Echeverría, 1994, p. 147)

### **La estructura lingüística de las organizaciones**

Continúa el autor:

Examinemos brevemente de qué manera las conversaciones integran a los miembros individuales de una organización en una unidad particular.

Existen al menos cuatro aspectos que conviene explorar en relación con esto.

En primer lugar, debemos aceptar que cada unidad está especificada por sus límites. Lo que nos permite distinguir una unidad es el

hecho de que podemos separarla de su entorno. Si no podemos delinear los límites de la unidad, simplemente no podremos distinguirla. Ahora, si observamos los límites de una organización, nos daremos cuenta de que ellos son lingüísticos. Los límites de una empresa corresponden a una línea trazada por el lenguaje a través del poder de alguien para hacer una declaración.

En segundo lugar, la estructura de una organización está construida como una red de promesas mutuas...

Una tercera dimensión que considerar tiene que ver con el hecho de que los miembros de una organización desempeñan sus acciones sobre la base de un trasfondo compartido. Esta constituye una importante ventaja económica de las organizaciones. No es necesario decirle a la gente en una organización, cada vez que realiza una acción, qué es exactamente lo que debe hacer y cómo hacerlo. Al producir un trasfondo compartido, los miembros de una organización generan condiciones sinérgicas que ahorran tiempo y recursos a la empresa. Esto es lo que se conoce como la «cultura» de una empresa. Esta «cultura» permite el desarrollo de prácticas sociales propias de la organización, de estándares sociales comunes desde los cuales cada miembro individual emite juicios, de formas compartidas de actuar y de hacer frente a las circunstancias para producir resultados. Estas prácticas sociales llegan incluso a ser ejecutadas en forma transparente, como un conjunto de hábitos, por quienes están inmersos en ellas...

El futuro compartido permite que aquellos que laboran en la empresa ejecuten acciones desde una base consensuada compartiendo inquietudes comunes y aspirando a metas comunes. A esto se le suele llamar «acuerdo sobre dirección»...

La fortaleza de una empresa nos conducirá siempre a la fortaleza de sus conversaciones. Sus debilidades se relacionan con las debilidades de sus conversaciones o con el hecho de que podrían faltar algunas conversaciones decisivas...

El hábito genera ceguera y la gente acaba por suponer que sus prácticas de negocios constituyen la forma «normal» o «natural» de hacer las cosas. Generalmente no ven más allá de su propio trasfondo comunicativo...

Lo que un consultor hace es aportar un observador más competente de las prácticas de negocios, un observador distinto del que genera la cultura de la empresa. Este observador diferente puede revelar aquellos puntos ciegos que no son observados desde el interior de la empresa y puede intervenir en las conversaciones que constituyen a la empresa y cambiarlas. (Echeverría, 1994, pp. 148-149)

Además:

Cualquiera sea el problema que una empresa esté enfrentando, este puede ser examinado por medio de la observación de su estructura conversacional. Todos estaríamos de acuerdo en que «algunos» problemas en la empresa surgen de fallas en la comunicación. No obstante, cualquier problema, sea o no estrictamente comunicativo, puede ser examinado desde la perspectiva de sus conversaciones subyacentes. Cuando hacemos esta proposición, no nos estamos olvidando de que algunos problemas tienen dimensiones no-conversacionales significativas. Sabemos, por ejemplo, que, si la producción se detiene debido a una falla de equipos, hay allí algo más que tan solo

una falla conversacional. Sin embargo, también es importante observar que aun estos problemas pueden ser evitados, anticipados o mejor tratados si existiesen algunas conversaciones que no se llevaron a cabo. Nos referimos, por ejemplo, a conversaciones en el momento de la adquisición de los equipos; sobre el uso adecuado y la mantención de ellos; o acerca de diseñar alternativas para el caso de fallas. Estas conversaciones podrían haber evitado el problema o podrían haber modificado sus consecuencias, por lo tanto, las competencias comunicativas de una empresa determinan, en un alto grado, su éxito o su fracaso.

Una empresa es un sistema lingüístico y que todo lo que ocurre al interior de ella puede ser examinado desde la perspectiva de sus conversaciones. (Echeverría, 1994, p. 149)

### **La naturaleza conversacional del *management***

Echeverría (1994) explica que:

No existe en la empresa un área cuya naturaleza conversacional sea más clara que el nivel gerencial o *management*. Lo que hacen los ejecutivos y gerentes es principalmente hablar, escuchar, comunicarse con otros, promover algunas conversaciones en la empresa y evitar otras. Su trabajo no comprende sino conversaciones. El éxito o fracaso de un ejecutivo o de un gerente es función directa de su competencia conversacional. Los ejecutivos y gerentes no son entrenados para observar la empresa desde la perspectiva de sus conversaciones.

Una organización es, también, un espacio en el que se nutre una determinada cultura, un espacio en el que la gente comparte un pasado,

una forma colectiva de hacer las cosas en el presente y un sentido común de dirección hacia el futuro.

Son conversaciones importantes para hacer de las organizaciones un espacio en el que los individuos encuentren sentido a su trabajo y a sus vidas y alcancen bienestar en ellos. (p. 150)

### **Competencias conversacionales**

Así como la destreza física es clave en aquellos trabajos manuales, cuando hablamos de trabajos del conocimiento, la clave está en las competencias conversacionales. Solo las conversaciones, entendidas como acciones, pueden lograr desempeños superiores. Por supuesto, las conversaciones pueden ser más o menos productivas.

Podemos desagregar el poder de la palabra en un conjunto de habilidades conversacionales. “En el interior de las conversaciones existen tres subdominios: *lenguaje, corporalidad y emociones*” (Echeverría, 2000).

En cada una de ellas, podemos desarrollar distintas competencias a través de la práctica y la capacitación, que pueden contribuir significativamente a la eficiencia y efectividad en el trabajo al mejorar la comunicación, la colaboración y la gestión de conflictos.

#### **Lenguaje**

- Comunicación clara: ser capaz de comunicar de manera clara y concisa las ideas y los objetivos.
- Escucha activa: ser capaz de escuchar atentamente y comprender las ideas y necesidades de los demás.
- Preguntas poderosas: hacer preguntas que generen reflexión y promuevan la comprensión mutua.
- Comunicación no violenta: aprender a comunicarse de manera empática y respetuosa.

#### **Corporalidad**

- Lenguaje corporal: aprender a utilizar el lenguaje corporal de manera efectiva para transmitir mensajes y emociones.
- Gestión del espacio: saber utilizar el espacio de manera adecuada para mejorar la comunicación y la interacción entre las personas.

- Postura: mantener una postura adecuada que refleje confianza y seguridad.
- Contacto visual: mantener el contacto visual para transmitir interés y atención.

### **Emociones**

También entendemos que la emocionalidad de una persona o equipo afectará su productividad y que, a través de competencias conversacionales, podremos intervenir en la emocionalidad de estos.

- Inteligencia emocional: ser capaz de reconocer y gestionar las emociones propias y de los demás.
- Empatía: ser capaz de ponerse en el lugar de los demás y comprender sus perspectivas y emociones.
- Resiliencia: ser capaz de recuperarse rápidamente de los contratiempos y adaptarse a situaciones cambiantes.
- Gestión del estrés: saber gestionar el estrés para mantener un equilibrio emocional y tomar decisiones efectivas.

Dentro de estos tres subdominios, encontramos también competencias relacionadas con la eficiencia y efectividad en el trabajo. Por ejemplo:

**Productividad en tareas individuales:** las competencias conversacionales son ahora un elemento clave en la eficacia y eficiencia de un trabajador: hacer pedidos efectivos, ofertas y promesas, poder utilizar correctamente declaraciones y afirmaciones, etc.

**Productividad en tareas de coordinación:** la coordinación es un elemento clave y es importante entender su carácter conversacional y vincular. Tres elementos son clave en este aspecto de productividad en la coordinación:

- Rediseño de procesos: implica revisar y mejorar los procesos existentes para hacerlos más eficientes y efectivos. Al mejorar los procesos, se puede reducir el tiempo y los recursos necesarios para llevar a cabo tareas específicas, lo que puede aumentar la productividad y la eficiencia en la coordinación.
- Tecnología *workflow*: se trata de un sistema automatizado para la gestión de procesos y tareas en una organización. Este sistema puede ayudar a simplificar los procesos y mejorar la coordinación al automatizar tareas repetitivas, proporcionar visibilidad en tiempo real del estado de las tareas y mejorar la comunicación entre los miembros del equipo.

- Capacitación en competencias conversacionales: refieren a las habilidades para comunicarse y colaborar efectivamente en un entorno de trabajo. La capacitación en competencias conversacionales puede mejorar la coordinación al fomentar la comunicación clara, la escucha activa y la resolución de conflictos efectiva entre los miembros del equipo.

En conjunto, estos tres elementos pueden mejorar la coordinación y la productividad en una organización al hacer que los procesos sean más eficientes, automatizados y efectivos; y al capacitar a los miembros del equipo para comunicarse y colaborar de manera efectiva.

### **Trabajo reflexivo de aprendizaje**

No es suficiente trabajar sobre cómo hacemos las cosas (tareas individuales y tareas de coordinación), es necesario también trabajar en la forma en la que trabajamos.

La capacidad reflexiva es una de las características de la empresa del futuro. Debemos aprender a aprender, esa es la competencia fundamental de donde surgen todas las demás.

La regulación del trabajo debe cambiar. Debe modificar no solo lo que hace, sino cómo lo hace. Debe aprender a aprender rápido, generar contextos abiertos donde cometer errores es seguro y no es castigado, porque permite uno de los objetivos principales que llevan a adaptarse al cambio, esto es, el aprendizaje. La clave está en construir culturas de confianza.

Se desplaza el control de acciones para dar lugar a una gestión de resultados. Se realiza una gestión de procesos, en cuanto son estos los que generan los resultados.

Ahora el jefe no da órdenes, solo se asegura de que lo que el empleado quiere lograr sea coherente con lo que quiere la empresa; y se asegura también de que el trabajador pueda hacer su trabajo en las mejores condiciones posibles. El jefe ahora está ahí ahora para facilitarle el trabajo al empleado, para servirlo. Por eso hablamos de liderazgo servicial en esta nueva generación de líderes.

En este contexto, los coaches son facilitadores de aprendizaje. Colaboran en capitalizar los errores cometidos y aprender para generar una mejora continua, ayudan a revisar los procesos y mejorarlos. Ayudan a visibilizar cosas que no eran visibles a través de las conversaciones, y a abrir posibilidades antes ocultas. Su tarea fundamental es disolver los obstáculos que limitan la acción y el aprendizaje.

Seleccione qué aspectos se deben tener presentes en el lenguaje:

- **Preguntas poderosas**
- **Escucha activa**
- **Comunicación no violenta**
- **Comunicación clara**
- Comunicación lineal
- Comunicación cambiante

# Referencias

**Aguirre, D.** (7 de junio de 2004). La distinción de transparencia. *Ontología del lenguaje: coaching ontológico*.  
<http://coachingbarcelona.blogspot.com/2004/06/la-distincin-de-transparencia.html>

**Distinciones y conceptos en coaching.** (s.f.). *AcademiaEdu*.  
[https://www.academia.edu/13189199/Distinciones\\_y\\_Conceptos\\_en\\_Coaching](https://www.academia.edu/13189199/Distinciones_y_Conceptos_en_Coaching)

**Echeverría, R.** (1994). *Ontología del lenguaje*. Editorial Granica.

**Echeverría, R.** (2000). *La empresa emergente*. Gran Aldea.

**Escuela Internacional de Coaching.** (s.f.). *El poder de las conversaciones*. Escuela Internacional de Coaching.

**Goldvarg, D. y Perel de Goldvarg, N.** (2011). *Competencias de coaching aplicadas*. Ediciones Granica.

**Lewin, K.** (1988). *La Teoría del Campo en la Ciencia Social*. Opensource

**Marín Talero, T.** (2011). *Coaching, para una experiencia humana*. Ediciones Lulu.

**Maturana, H y Varela, F.** (1984). *EL ÁRBOL DEL CONOCIMIENTO Las bases biológicas del entendimiento humano*. Lumen. Editorial Universitaria.

**Rosinski, P.** (2018). *Coaching y cultura*. Gran Aldea.

**Trascender.uy.** (s.f.). Un quiebre es una interrupción en el fluir transparente de la vida. *Trascender.uy*. <https://trascender.uy/un-quiebre-es-una-interrupcion-en-el-fluir-transparente-de-la-vida/>

**Ventura Terrazas, C. V.** (2018). Los aportes del *coaching* ontológico al desarrollo del liderazgo empresarial, para fortalecer trabajos de equipos [Tesis de Licenciatura]. Universidad Abierta Interamericana, Facultad de Ciencias Empresariales.