

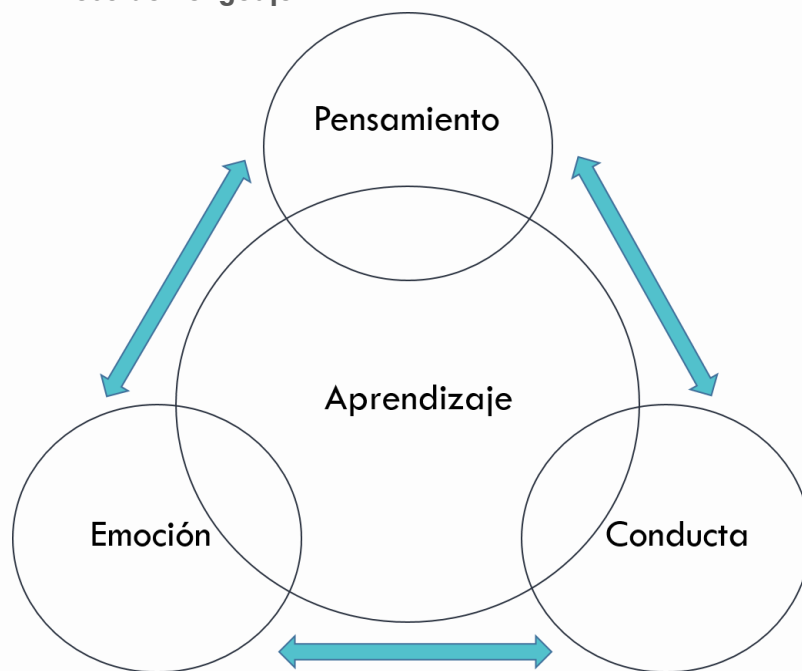
2. El uso del coaching como proceso de aprendizaje

2.1 Los actos lingüísticos en el aprendizaje

La palabra tiene poder. El poder de generar acciones. El uso del lenguaje nos permite interactuar con nuestro entorno, en el que ponemos a prueba nuestros pensamientos, emociones y conductas, y generamos aprendizaje.

Figura 1: El uso del lenguaje

La ontología del lenguaje se basa en cómo las conversaciones, a través del uso del lenguaje, permiten otorgar dirección y sentido a la vida.



Fuente: elaboración propia.

En base al desarrollo que realiza Rafael Echeverría (2000), la Ontología del lenguaje, al reconocer el papel central que le cabe al lenguaje en la formación de nuestras vidas, de nuestras identidades y de los mundos en los que nos desenvolvemos, nos

permite incorporar una nueva y poderosa interpretación del ser humano individual y de los fenómenos relacionados con la convivencia social.

En este sentido, analiza cómo nuestras conversaciones, públicas o privadas, así como los juicios que hacemos sobre nosotros mismos, sobre los demás y el mundo, generan y condicionan futuros diferentes, es decir, básicamente, cómo el lenguaje nos permite otorgarle dirección y sentido a la vida.

(Gómez, A. 2014. Recuperado el 14/04/2016 de <http://goo.gl/N7Mf11>).

Ese aporte generativo del lenguaje se desarrolla a través de los actos lingüísticos, que son los actos que realizamos al hablar y que detallaremos a continuación:

- Afirmaciones y declaraciones.
- Juicios y promesas.
- Peticiones y ofertas.
- Conversaciones públicas y privadas.

Cada una de estas acciones que ejecutamos en el lenguaje cumple un rol específico en nuestras conversaciones.

Poder estudiar y diferenciar estos actos lingüísticos permite que, quien tome el rol de coach pueda desarrollar conversaciones más eficientes con su coachee.

A continuación, profundizaremos cada uno de ellos

2.1.1 Afirmaciones y declaraciones

Las afirmaciones

Son un acto lingüístico que utilizamos para describir el mundo que observamos. Las afirmaciones no describen las cosas como son, solo como las observamos.

Somos seres interpretativos. Cuando hacemos afirmaciones hablamos del estado de nuestro mundo y por lo tanto, estamos hablando de un mundo que ya existe. Las afirmaciones tienen que ver con lo que llamamos el mundo de los hechos.

Las afirmaciones pueden ser verdaderas o falsas en función de la evidencia que se proporcione.

Las afirmaciones pueden ser además relevantes e irrelevantes de acuerdo con nuestras inquietudes o las inquietudes de los demás.

En las organizaciones deportivas es fundamental tener presente el uso de las afirmaciones, su relevancia y los compromisos que generan. Ya que no se puede ignorar el efecto que puede producir una afirmación falsa o negativa.

¿Qué pasaría si descubrimos que alguien se caracteriza por proporcionar informaciones falsas? Ello afectará nuestra confianza en esa persona. No nos sentiremos seguros para utilizar la información proporcionada por ella, en nuestra toma de decisiones. No se trata de un problema de sinceridad. Es muy posible que esa persona crea en la veracidad de sus afirmaciones o no verifica minuciosamente la información que entrega, no busca evidencia y no la contrasta con otras personas antes de brindarla como verdadera.

(Echeverría, R. 2011. Recuperado de <https://goo.gl/Jol0iv>)

De allí radica en que cada vez que realizamos un acto lingüístico adquirimos un compromiso y debemos aceptar la responsabilidad de lo que decimos. El hablar nunca es un acto inocente. Cuando afirmamos algo nos comprometemos con la veracidad de nuestras observaciones ante los demás que nos escuchan.

Las declaraciones

Las declaraciones son otro acto lingüístico, pero las declaraciones a diferencia de las afirmaciones no hablan de hechos. Abren nuevas posibilidades, este tipo de habla, crea nuevos mundos y generan una realidad diferente.

La acción de hacer una declaración genera una nueva realidad, para quien la expresa como para quienes la escuchan. Pero sólo se generará una nueva realidad, dependiendo de la capacidad de hacerlas cumplir, por lo tanto el lenguaje es generativo.

Las declaraciones no son como las afirmaciones que pueden ser verdaderas o falsas. Las declaraciones son válidas o

inválidas y esto depende del poder de la persona que las hace.

Esta es una distinción fundamental cuando nos ocupamos de las declaraciones. Una declaración lleva consigo un compromiso diferente al de una afirmación y es que nos compromete a actuar consistentemente con la nueva realidad que hemos declarado.

(Echeverría, R. 2007. Recuperado de <http://goo.gl/rp1Uvg>)

Solo generamos un mundo diferente a través de nuestras declaraciones si tenemos la capacidad de hacerlas cumplir.

La eficacia de una declaración está ligada a su validez o sea a su implementación.

La toma de decisión en el mundo laboral pertenece al acto lingüístico de las declaraciones. Cada vez que tomamos una decisión, algo se modifica. Para legitimar una toma de decisión es necesario contar con la autoridad y el poder para hacerlo.

2.1.2 Juicios y promesas

Los juicios son un tipo de declaración. Son veredictos u opiniones que describen algo y que viven en la persona que los formula. Los juicios son otro ejemplo importante de la capacidad generativa del lenguaje. No describen algo que existiera ya antes de ser formulados. La realidad que generan reside totalmente en la interpretación que proveen.

Al emitir un juicio, pensamos que sólo hablamos de la cosa enjuiciada, sin percatarnos de cuánto hablamos de nosotros mismos al emitirlo, cuánto de nuestra alma revelamos, cuanto de nuestras emociones ponemos al descubierto.

Ellos son enteramente lingüísticos. Cuando decimos, por ejemplo, «Esta reunión es aburrida», ¿dónde habita aburrido?

Emitimos juicios todo el tiempo, aun cuando no se nos haya dado la autoridad para hacerlo. Cualquiera que oiga nuestras opiniones, está en el derecho de descartarlas o no, basándose

en que no nos ha otorgado dicha autoridad, para aceptar los juicios como válidos.

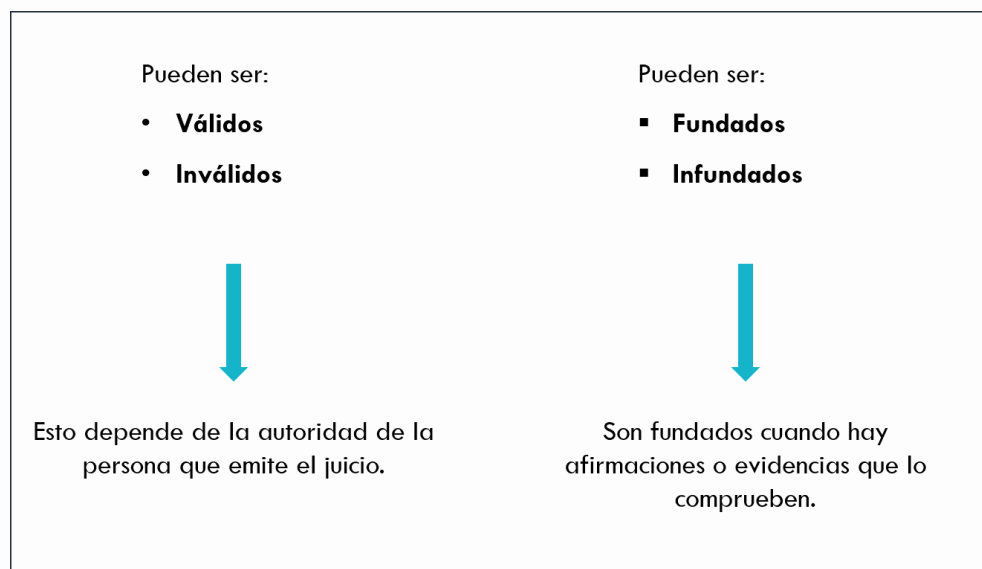
(Echeverría, R. 2007. <https://goo.gl/PXAhct>)

Los juicios son declaraciones, pero no toda declaración es necesariamente un juicio.

Es importante, en un proceso de aprendizaje, dar juicios y recibirlos de los demás. Para ello será fundamental el tipo de juicio que se emita y la capacidad de autocrítica que cada persona tenga para tomar el juicio y transformarlo en un proceso de mejora continua.

Los juicios que deben ser considerados son los válidos y fundados, según puede apreciarse en la clasificación de la figura 2.

Figura 2: Clasificación de los juicios



Fuente: Echeverría, s. f. Recuperado de <https://goo.gl/0erlw0>

En el funcionamiento de un equipo, los juicios son una competencia fundamental de la que dependerán, entre otras cosas, el tipo de relaciones de trabajo que se establezcan, al conjugar la emocionalidad del equipo, su capacidad de aprendizaje y su gestión para lograr el mejoramiento.

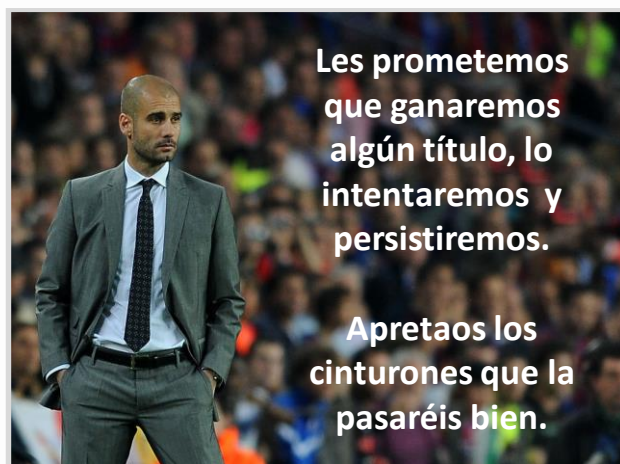
Si los miembros de un equipo de trabajo no saben recibir y entregar juicios críticos, tarde o temprano, estarán condenados a enfrentar límites a su capacidad de desempeño y aprendizaje.

Promesas

Las promesas son, por excelencia, aquellos actos lingüísticos que nos permiten coordinar acciones con otros. Cuando alguien hace una promesa, se compromete ante el otro a ejecutar alguna acción en el futuro.

“Las promesas implican un compromiso manifiesto mutuo. El incumplimiento de una promesa nos da derecho a formular un reclamo. Las promesas son constitutivas de la existencia humana, como lo son los otros actos lingüísticos” (Echeverría, R. 2007. <https://goo.gl/PXAhtc>)

Figura 3: Presentación de Pep Guardiola como entrenador del Barcelona



Fuente: Pedro Marcos, 2011. Recuperado de: <https://goo.gl/JZ6WdV>

Pep Guardiola tenía en claro el método que utilizaría para cumplir con la promesa que realizó en el Camp Nou ante 70.000 personas y millones de televidentes. Y no defraudó. Desde julio de 2008 hasta junio de 2012 fue el entrenador del equipo azulgrana. En dicho período ganó 14 títulos.

“Debido a esta capacidad de hacer promesas, podemos incrementar nuestra capacidad de acción; podemos lograr cosas que no nos hubieran sido posibles sin la habilidad de coordinar nuestra acción con la de otros” (Echeverría, R. 2007. <https://goo.gl/PXAhtc>).

Es interesante observar que, cuando hacemos una promesa, en realidad hay dos procesos diferentes involucrados: el proceso de hacer la promesa y el proceso de cumplirla.

Rafael Echeverría (2000) ejemplifica el acto de la promesa partiendo de que una persona puede prometer que va a hacer algo y se puede juzgar que es competente para hacer lo que promete y que en ese momento es sincero en su disposición a cumplir. Sin embargo, sucede que:

...cuando se hace una promesa, suele pasar algún tiempo entre el momento en el que la promesa se hace y el momento en el que se cumple. Y puede suceder que la persona que hizo una promesa tenga una historia de incumplimientos reiterados. Una vez que promete, asume otros compromisos, modifica sus prioridades, se distrae con otras cosas y termina por no cumplir.

Su incompetencia no se encuentra en su capacidad de ejecutar la acción que prometió. Esta es una acción que podría hacer sin problemas. Su gran incompetencia radica en el incumplimiento de sus promesas. Cuando observamos este tipo de dificultades, hablamos del dominio de la responsabilidad. Diremos que es una persona competente, diremos que no hubo problema de sinceridad en el momento en que prometió, pero sostendremos que se trata de una persona irresponsable, pues no suele cumplir lo que promete.

(Echeverría, R. 2007. <https://goo.gl/PXAhtc>)

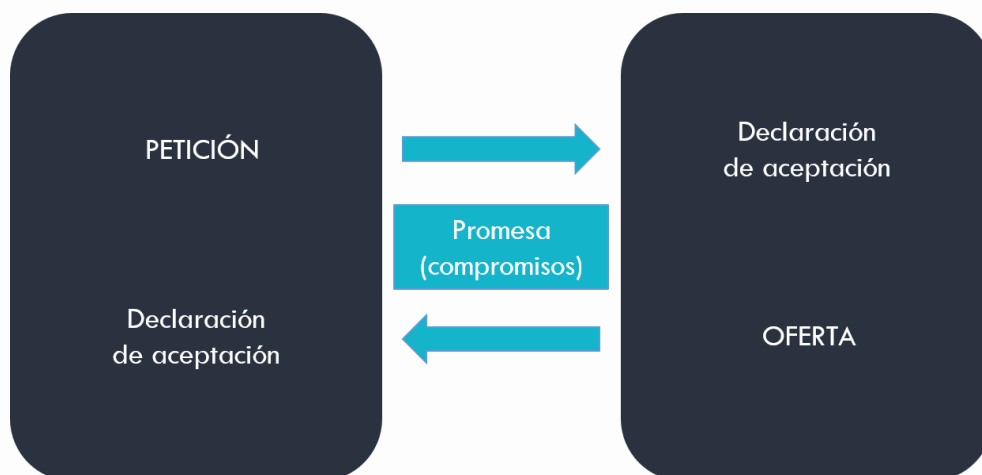
2.1.3 Peticiones y ofertas

Las peticiones y las ofertas difieren porque colocan en diferentes individuos la inquietud de quién se hará cargo de la promesa y de quién espera por su cumplimiento.

Cuando el proceso de hacer una promesa se inicia con una petición según puede apreciarse en la parte superior de la figura 4, entendemos que la acción pedida, de ser esta aceptada, será ejecutada por la otra parte para satisfacer a quien ha peticionado.

(Echeverría, R. 2007. <https://goo.gl/PXAhtc>)

Figura 4: Peticiones, ofertas y declaración de aceptación



Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, cuando este mismo proceso se inicia con una oferta, según puede apreciarse en la parte inferior de la figura 3, entendemos que la acción ofrecida, de ser aceptada, compromete a la otra parte y que se hace cargo de la eventual inquietud del oferente.

Una promesa para que sea considerada como tal, requiere de especificar con claridad el tiempo en el que se cumplirá, en caso contrario no puede ser considerada una promesa.

(Echeverría, R. 2007. <https://goo.gl/PXAhct>)

2.1.4 Conversaciones públicas y privadas

Cuando estamos conversando con alguien, participamos simultáneamente de dos conversaciones diferentes. La primera es la conversación que tenemos con el otro y en la que cada uno le dice al otro diversas cosas. Esta conversación es nuestra conversación pública.

Pero a la vez que estamos en esa conversación pública, también participamos de otra conversación que tenemos con nosotros mismos, que incluye las cosas que pensamos pero que no decimos. Esta segunda conversación es nuestra conversación privada.

Quien investigó estas dos conversaciones fue Chris Argyris (1992), que analizaba las relaciones de ambas conversaciones y el resultado en la dinámica conversacional respecto al nivel de desempeño de una organización.

2.2 El aprendizaje organizacional

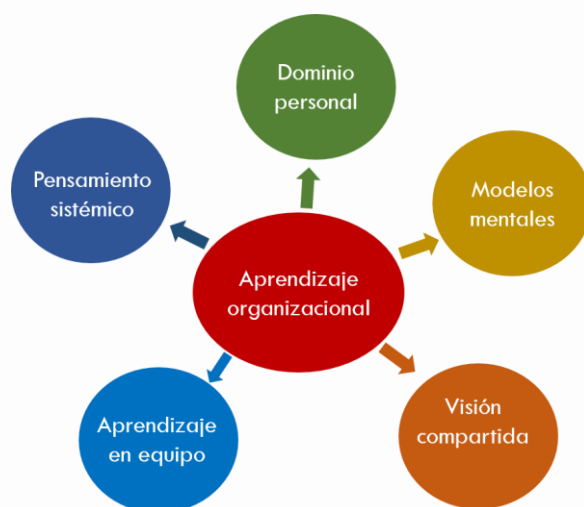
2.2.1 El proceso de aprendizaje organizacional

Todas las organizaciones son capaces de aprender. No importa su tamaño, ni a qué actividad se dediquen. Lo que deben entender es que el mundo sufre un proceso de cambio permanente, y que es necesario adaptarse a él. Por esa razón, ocuparse de aprender es la gran decisión que están obligadas a tomar, condición necesaria para sobrevivir a largo plazo. Sólo mediante el aprendizaje continuo, las empresas pueden crear el futuro que desean.

Peter Senge (2010) propone 5 disciplinas de aprendizaje (Figura 7) y sostiene que, en la actualidad, el aprendizaje garantiza la vida de las empresas. Pero aclara que solamente se conseguirá el éxito si todos los miembros de la organización, sin excepción, se comprometen con este proceso.

En consecuencia, las organizaciones deben abolir sus modelos paternalistas, tradicionalistas y jerárquicas. Hay que dejar de pensar que a las empresas las dirigen sólo unos pocos. Es necesario comprender que, para aprender, las organizaciones deben permitir que sus ámbitos se pueblen de personas inteligentes y motivadas. (Revista Gestión. 1998. Recuperado el 13/6/2016 de <http://goo.gl/wt2l73>).

Figura 7: Las 5 disciplinas del aprendizaje organizacional



Fuente: Elaboración propia.

La creación de organizaciones inteligentes se basa en cinco disciplinas de aprendizaje que constituyen programas permanentes de estudio y práctica.

- **Dominio personal:** Aprender a expandir la capacidad personal para obtener los resultados que se desean y crear un entorno empresarial que aliente a todos sus integrantes a alcanzar las metas elegidas.
- **Modelos mentales:** Reflexionar, aclarar continuamente y mejorar la imagen interna del mundo que cada uno percibe, para determinar de qué manera modela los actos y las decisiones.
- **Visión compartida:** Elaborar un sentido de compromiso grupal acerca del futuro que se procura crear, y los principios y lineamientos con los cuales se espera lograrlo
- **Aprendizaje en equipo:** Transformar las aptitudes colectivas para el pensamiento y la comunicación, de modo que los grupos de personas puedan desarrollar una inteligencia y una capacidad mayor que la equivalente a la suma del talento individual.
- **Pensamiento sistémico:** Un modo de analizar y un lenguaje para describir y comprender las fuerzas e interrelaciones que modelan el comportamiento de los sistemas humanos en las organizaciones. Ver a la organización como un todo que está interrelacionado con cada una de sus partes, para lo cual es necesario comprender todos los vínculos y relaciones existentes. (Venegas Jiménez, P. 2006).

2.2.2 El ciclo de acción

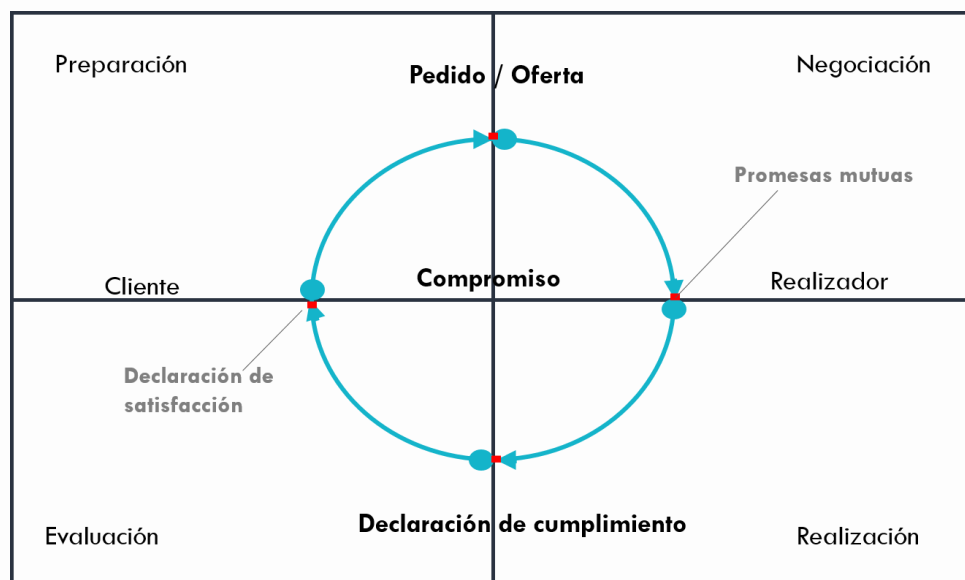
Este modelo pone en evidencia el ciclo que las personas utilizamos para conversar y ponernos en acción. Ya sea para realizar una tarea en el trabajo, en la vida social o familiar.

El ciclo de acción se basa en las peticiones y ofertas que hemos desarrollado en el punto 2.1.3, tema 3.

Para comprender el ciclo, es necesario diferenciar 2 roles que existen en él: el rol de cliente y el rol de proveedor

Durante las conversaciones entre el cliente (emisor) y el proveedor (receptor) se darán cuatro actos lingüísticos, según puede observarse en la figura 8 (petición u oferta, promesas mutuas, la declaración de cumplimiento y la declaración de satisfacción).

Figura 8: El ciclo de acción



Fuente: [Imagen intitulada sobre el ciclo básico de la acción]. (s. f.). Recuperado de <http://ef.bligoo.com/content/user/210337&page=1>

Toda acción exitosa, de forma consciente o inconsciente, describe estos cuatro actos lingüísticos. Por otra parte, además de los 4 actos lingüísticos, el ciclo de acción comprende cuatro fases (Preparación, Negociación, Realización y Evaluación)

- **Preparación:** En esta fase ocurre la preparación de un pedido del cliente al proveedor, o una oferta del proveedor al cliente. Aquí tienen lugar las conversaciones que dan forma a un pedido o una oferta que se hace cargo de la preocupación del cliente en un dominio particular. Al final de esta fase ocurre un acto lingüístico que llamamos el pedido o la oferta, según sea el caso, que iniciará un ciclo.
- **Negociación:** Una vez que el pedido o la oferta han sido hechos por el cliente o el proveedor respectivamente, ocurren conversaciones en las que ambos acuerdan las condiciones con las que este pedido u oferta serán realizados para dar satisfacción a ambos actores. Esta fase finaliza al hacer el proveedor o el cliente un acto declarativo de aceptación del pedido u oferta en cuestión, haciendo el proveedor una promesa de completar, en un tiempo acordado mutuamente, las condiciones de satisfacción que ha aceptado el cliente.
- **Realización:** En esta fase el proveedor es el responsable. Aquí ocurren las conversaciones que el proveedor requiere tener para la realización

del pedido u oferta a satisfacción del cliente. Al terminar esta fase, el proveedor declara que ha completado su promesa y hace el pedido al cliente de evaluar si el pedido ha sido completado a su satisfacción.

- Evaluación: El cliente evalúa si el pedido que hizo, o la oferta que aceptó, ha sido completado según las condiciones que fueron negociadas en el momento del acuerdo, lo cual incluye el tiempo en que serían completadas. Según esta evaluación, el cliente hace, al final de esta fase, una declaración (explícita o implícita) sobre su satisfacción, o no, por el cumplimiento de las condiciones acordadas. (Leiva, J. s.f. Recuperado el 13/06/2016 de <http://goo.gl/aTm5UZ>)

2.2.3 Juicios, creencias y acciones

Cuando uno habla, el que escucha interpreta conforme a sus creencias, valores y experiencias pasadas. A nuestro cerebro no le gusta la ambigüedad y cuando se enfrenta a un hecho que no tiene muy claro, atribuye causas para comprenderlo.

El problema es que no siempre acertamos (o más bien, muchas veces nos equivocamos). Y si no, pensemos cuando alguien escribe un email con toda su buena fe y otro lo malinterpreta.

En la figura 9 se ejemplifica cómo funciona nuestro cerebro a partir del desarrollo de la escalera de la inferencia que fuera realizado por Chris Argyris (1992), para explicar uno de los principales problemas que tienen las personas al malinterpretar un mensaje o al percibir equivocadamente una situación, lo que genera barreras comunicacionales y distanciamiento entre las personas.

Figura 9: La escalera de la inferencia



Uno saluda por la calle a un compañero de trabajo y éste no le contesta. El que saluda se molesta y cree que aquel lo ha evitado. Intenta encontrar una causa: "Es porque el otro día no el apoyé en una propuesta suya en una reunión"... Sigue interpretando: "Siempre que le llevo la contraria, se enfada y no me saluda". Y al final, decide que la próxima vez que lo vea no piensa él saludarle. Sin embargo, la realidad era que a la persona que había saludado no llevaba los anteojos, era miope y sencillamente, no le había visto.

Fuente: [Imagen intitulada sobre la escalera de la inferencia]. (s. f.). Recuperada de: <http://goo.gl/GYbJis>

La escalera de inferencias es un modelo que ilustra como ascendemos mentalmente desde las observaciones hasta la toma de decisiones.

En el proceso, agregamos suposiciones, conjeturas, atribuciones, criterios, intereses y proyecciones para arribar a una conclusión que parece que es objetiva.

- **Los Hechos:** Son los datos objetivos de la realidad. En este primer nivel encontramos las observaciones verificables para cualquier observador. Lo que ocurre con los hechos, es que el observador, decide qué datos elegirá de la realidad valiéndose de sus motivos, intereses y de su capacidad de observación. Por lo tanto si dos personas observan la misma realidad podrán seleccionar diferentes datos de la misma. Cada persona utiliza sus propios filtros para tomar una parte de la realidad.
- **Las Interpretaciones:** Son principalmente subjetivas y responden a lo que una persona a partir de lo que observa, saca conclusiones de lo que ocurre, sus causas y las posibles consecuencias.
- **Los Juicios:** Es la valoración personal que se realiza de lo que se observa e interpreta. La valoración personal surge de cada persona acorde a sus valores, creencias y parámetros individuales. De allí que ante un mismo hecho para algunas personas la realidad observada es una oportunidad y para otros es una amenaza.
- **Las Conclusiones, decisiones y acciones:** Las conclusiones, son las respuestas que se elaboran a partir de la interpretación de la realidad

observada por cada persona, donde se analizan las alternativas posibles y se deciden los cursos de acción.

En las organizaciones deportivas será necesario tener en consideración los postulados de la Escalera de la Inferencia, ya que será necesario conocer cómo procesamos la información y saber que si queremos descender por la escalera, lo mejor es preguntar y verificar que lo que pensamos es realmente lo que el otro está queriendo decir o hacer. De lo contrario tendremos re trabajos que realizar, malos entendidos y decisiones cuyas acciones no sean efectivas ni eficientes. (Kofman, F. 2006)

2.2.4 Rutinas defensivas que impiden el aprendizaje

Las rutinas defensivas que impiden el aprendizaje están alojadas en nuestros modelos mentales. Siguiendo a Peter Senge (2010), decimos que los modelos mentales son los supuestos y los juicios que cada persona tiene profundamente arraigados, los cuales nos brindan un marco para interpretar y movernos en el mundo.

Estas rutinas defensivas que operan a través de los modelos mentales conspiran con el proceso de aprendizaje que hemos desarrollado en el punto 2.2.1. Allí mencionábamos las 5 disciplinas del aprendizaje organizacional, de las que una de las disciplinas eran los modelos mentales.

Cuando los modelos mentales se utilizan defensivamente, estos supuestos fomentan dependencias en vez de propiciar la autonomía y el deseo de aprender.

Así como, los modelos mentales operan en el individuo, también lo hacen en organizaciones y hasta en sociedades enteras.

Cuando estamos aferrados a las rutinas defensivas, contribuimos a crear un modelo cerrado de relaciones. A través del tiempo estos comportamientos se vuelven habituales y nos dejan muy poco espacio para que operemos fuera de nuestros respectivos roles, aun cuando una y otra vez sólo obtengamos resultados no deseados. (Basílico, A. s.f)

La forma de contrarrestar las rutinas defensivas es desarrollar un modelo de organización aprendiente.

Esto significa instalar un modelo de organización que facilita el aprendizaje a todos sus miembros y está continuamente transformándose. La organización aprendiente es una visión de lo que la organización puede llegar a ser: esto no puede llevarse a cabo fomentando solamente el aprendizaje entre los

individuos, si no que el aprendizaje ha de darse a todos los niveles organizativos.

Por ello es importante tener presente que no existe el aprendizaje organizacional si primero no se logra el aprendizaje del individuo que opera en dicha organización. Pero se tendrá que tener presente que el aprendizaje individual de por sí no garantiza el aprendizaje organizacional. Para que exista aprendizaje organizacional se debe trabajar con toda la organización como un todo y aprender siguiendo el modelo de las 5 disciplinas.

Las organizaciones aprendientes son aquellas que están abiertas a los cambios y a la innovación, desarrollan el espíritu de la mejora continua entre sus miembros, se fomenta el espíritu crítico para encontrar la excelencia y se propicia en forma continua dejar la zona de confort y avanzar sobre nuevos desafíos.

Las características de las organizaciones aprendientes se detallan a continuación:

- son conscientes del entorno que las rodea y saben interaccionar;
- tienen capacidad de adaptación y cambio;
- desarrollan el aprendizaje individual y el colectivo;
- son capaces de utilizar lo aprendido para obtener mejores resultados;
- generan confianza entre sus miembros para promover el diálogo e ideas;
- el error es considerado como una etapa de aprendizaje y no de castigo;
- comparten y reconocen los logros.

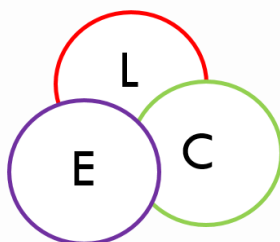
La práctica del Coaching Ejecutivo supone una herramienta valiosa para la supervivencia de la empresa como unidad organizacional. Por tanto la ruptura de las rutinas defensivas es un logro de aprendizaje que conlleva a la organización a un desenvolvimiento activo de su crecimiento.

Nos gustaría finalizar el módulo sobre el uso del coaching como proceso de aprendizaje con la reflexión de la figura 10.

Figura 10: Reflexión de Julio Olalla

Muchas veces queremos cambiar en la vida y pensamos que el cambio es una cuestión conceptual. Podemos cambiar los conceptos pero salimos afuera y seguimos haciendo lo mismo pero con conceptos más interesantes.

Para que exista un cambio verdadero se requiere de una coherencia nueva y es la coherencia entre estos tres mundos: Lenguaje, emociones y cuerpo.



Cuando esa coherencia cambia hemos aprendido en el sentido de la integridad de todos los dominios, pero si el cambio es de nuevos conceptos y no ha cambiado la emocionalidad ni ha cambiado la postura ¿Saben lo que está pasando?, tienen nuevos conceptos pero la vieja coherencia te llama de vuelta y después de un tiempo volvemos a lo mismo de siempre.

Esto hay que entenderlo a fondo porque cuando trabajemos el cuerpo muchos van a decir ¿Qué tiene que ver esto con el aprendizaje? Y es porque el aprendizaje lo tenemos desvinculado del cuerpo, de lo somático.

Es fundamental entender que el aprendizaje no es sólo un aprendizaje conceptual.

Fuente: Olalla, s. f. Recuperado de: <http://goo.gl/KQw9xN>

Referencias

Adrián Basílico. (S.f.) *LAS RUTINAS DEFENSIVAS EN LA ORGANIZACIÓN.* Recuperado el 13/6/2016 de <http://goo.gl/D1H63n>

Argyris, C. (1992). *On Organizational Learning.* Cambridge. M.A.

Echeverría, R. (2000). *La Empresa Emergente. La confianza y los desafíos de la transformación.* Buenos Aires: Granica.

Echeverría, R. (2007). Los actos lingüísticos básicos, En R. Echeverría, *Ontología del lenguaje* (p.gs. 69-103). Buenos Aires: Granica <https://goo.gl/PXAhct>

Echeverría, R. (s. f.). *Actos lingüísticos* [Entrada en un blog]. Recuperado de <https://sites.google.com/site/lagerenciaenlasorganizaciones/actos-lingueisticos>

<http://www.lanacion.com.ar/1673622-ontologia-del-lenguaje> Albino Gómez. *Ontología del lenguaje.* La nación revista. 2014.

[Imagen intitulada sobre el ciclo básico de la acción]. (s. f.). Recuperado de <http://ef.bligoo.com/content/user/210337&page=1>

[Imagen intitulada sobre la escalera de la inferencia]. (s. f.). Recuperada de: <http://www.pilarjerico.com/escalera-de-inferencia-o-como-surgen-los-malos-entendidos>

Kofman, F. (2006). *Metamanagement: la nueva conciencia de los negocios. cómo hacer de su vida profesional una obra de arte.* Ediciones Granica S.A: Buenos Aires

La empresa emergente. La confianza y los desafíos de la transformación. Rafael Echeverría. <https://goo.gl/Jol0iv>. Ediciones Granica S.A. 2011. Bs As

Leiva, J. (s.f.) Recuperado el 13/06/2016 de <http://goo.gl/aTm5UZ>-*CONTENIDO ASISTENCIA TECNICA ATENCION AL CLIENTE (COACHING ONTOLOGICO)*

Maturana, H. (2009). *Sentido de lo humano.* Santiago de Chile: Paperback.

Olalla, J. (s. f.). *El observador* [Artículo en línea]. Recuperado de: <http://www.newfield.cl/newsletters-antiguos/el-observador>

Pedro Marcos. (2011). *Claves de un buen entrenador* [Video en línea]. En Youtube. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=8S8DiSzyqg>

Revista *Gestión.* (1998). Recuperado el 13/6/2016 de <http://goo.gl/wt2I73>. *CON MUCHA DISCIPLINA - ENTREVISTA A PETER*

SENGE. (Revista Gestión) Volumen 3 / Número 1 / Enero - Febrero 1998 - Páginas 104 a 109

Senge, P. (2010). *La danza del cambio*. México: Gestión 2000.

Venegas Jiménez, P. (2006). *Planificación Educativa Bases Metodológicas Para Su Desarrollo en El Siglo Xxi*. Universidad Estatal a Distancia: San José, Costa Rica.