



Tipo de documento: Tesina de Grado de Ciencias de la Comunicación

Título del documento: Comunicación organizacional : recursos para el desarrollo de habilidades estratégicas

Autores (en el caso de tesis y directores):

Leticia Paola Tomalino

Daniel Mundo, tutor

Datos de edición (fecha, editorial, lugar,

fecha de defensa para el caso de tesis: 2021

Documento disponible para su consulta y descarga en el Repositorio Digital Institucional de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires.
Para más información consulte: <http://repositorio.sociales.uba.ar/>

Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Argentina.
Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 4.0 (CC BY 4.0 AR)



La imagen se puede sacar de aca: https://creativecommons.org/choose/?lang=es_AR



UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN



TESINA DE GRADO

**Comunicación organizacional. Recursos para el desarrollo de
habilidades estratégicas**

Leticia Paola Tomalino

25.393.954

leticiatomalino@yahoo.com.ar

Tutor: Daniel Mundo

Agradecimientos:

Después de 15 años de haber rendido el último examen final de la carrera, retomé el desafío de presentar la tesina que hace tanto tiempo tenía pendiente. No fue fácil el proceso, por momentos tuve muchas dudas, cuestionamientos y temores. Por eso quiero agradecer a quienes me apoyaron desde el momento en que les conté sobre este proyecto:

A mi madre por su acompañamiento incondicional siempre y por creer en mí.

A mi hijo Bruno por ser mi motor y mi motivo.

A Daniel Mundo que enseguida contestó mi mail pidiendo su colaboración y me brindó su mirada en cada devolución y respuesta.

A los docentes que me acompañaron a lo largo de la carrera, reconociendo su labor tan valiosa.

Y por último , a la gran oportunidad que me brindó la educación pública para formarme y crecer tanto personal como profesionalmente.

Índice

1- Introducción: la comunicación en las organizaciones, mirada desde un abordaje sistémico.....	5
2- De la capacitación a la facilitación.....	18
3- Coaching Ontológico, una nueva mirada.....	28
Aportes de la Escuela de Santiago.....	28
Ontología del lenguaje: postulados y principios.....	30
Distinciones básicas del Coaching Ontológico.....	37
4- Neurociencias dentro de las organizaciones ¿Para qué nos sirve conocer cómo funciona nuestro cerebro.....	47
Qué son y qué pueden aportar.....	47
Concepción del ser humano y características del cerebro.....	49
Sistema instintivo-emocional y sistema racional.....	53
Procesos de cambio en las organizaciones.....	57
El poder del lenguaje apreciativo.....	61
Emociones.....	61
A modo de cierre.....	64
5- Caso práctico: programa de desarrollo de habilidades en empresa de Comodoro Rivadavia.....	66
Facilitación nro. 1: Ambiente psicológicamente seguro.....	70
Facilitación nro. 2: Responsabilidad incondicional.....	72
Facilitación nro. 3: Liderazgo consciente.....	74
Facilitación nro. 4: Gestión de emociones.....	76
Facilitación nro. 5: Comunicación estratégica.....	76

Facilitación nro. 6: Trabajo colaborativo.....	79
Observaciones finales.....	80
6- A modo de conclusión.....	83
7- Bibliografía.....	89

1- Introducción. La comunicación en las organizaciones: mirada desde un abordaje sistémico

La temática de esta tesina surgió luego de más de 10 años de experiencia, desarrollándome en el área de Recursos Humanos de empresas y consultoras nacionales. Transitando por distintas organizaciones y áreas de las mismas, escuchaba (y aún escucho) diversas problemáticas cuando conversaba con los colaboradores. Me sorprendía oír (y digo oír porque en ese entonces “oía”, no “escuchaba” con todo lo que esto implica- y este tema lo retomaré más adelante) comúnmente frases tales como: “No logramos que haya trabajo en equipo”, “Falta motivación y compromiso”, “No hay liderazgo marcado”, etc. Independientemente del rubro al que la empresa perteneciera, su cantidad de colaboradores y el rol o función de la persona con la que conversaba, eran puntos comunes y habituales, que siempre de una manera u otra, surgían a lo largo de las conversaciones.

Con el paso del tiempo, reuniendo información a partir de distintas experiencias, fui descubriendo que detrás de todas esas problemáticas en apariencia muy diversas, había un factor común: el proceso de comunicación y las relaciones interpersonales que a partir de él se establecían. En la mayoría de los casos, el mismo resultaba improvisado, precario, sin atender a las necesidades de la organización ni de sus colaboradores, lo cual muchas veces entorpecía el logro de resultados, generando climas de trabajo hostiles y desagradables.

En función de estos hallazgos, comencé a formarme en disciplinas como el Coaching Ontológico y las Neurociencias, buscando en ellas recursos para poder aportar a la mejora de los procesos dentro de las organizaciones de las que formaba parte. Es allí cuando incursioné en el área de “Capacitación” o “Formación”, con el objetivo de acercar estas herramientas al hacer diario de cada uno de los colaboradores de las empresas, independientemente de su actividad, antigüedad y tamaño. Debido a la versatilidad de estos recursos, esas diferencias no son impedimento para aplicarlos, sino más bien todo lo contrario.

Los seres humanos, las personas, comunicamos todo el tiempo, en todo momento y a lo largo de toda nuestra vida. A veces de manera consciente e intencional, pero en muchos otros casos casi sin darnos cuenta. Y no sólo a través de aquello que decimos, de nuestras palabras, sino también a través de los gestos, las miradas, los silencios, el tono de voz y con nuestro

cuerpo en su totalidad. La comunicación es parte de nosotros y de aquello que somos y hacemos.

En este sentido y, en contraposición a la postura planteada por la teoría de la información o teoría matemática de la comunicación postulada por Shannon (Shannon, 1948) que la considera como un proceso lineal y pone el foco principalmente en conceptos tales como canal, ruido y redundancia; propongo partir de un modelo circular de la comunicación tal como el que surge de los estudios realizados por la Escuela de Palo Alto. Muchos de sus conceptos poseen vigencia actualmente y considero que resultan aplicables al ámbito de las organizaciones.

Esto implica considerarla como un proceso de interacción e intercambio permanente (usan específicamente el concepto de “retroalimentación” para representarlo). Al respecto Paul Watzlawick refiere:

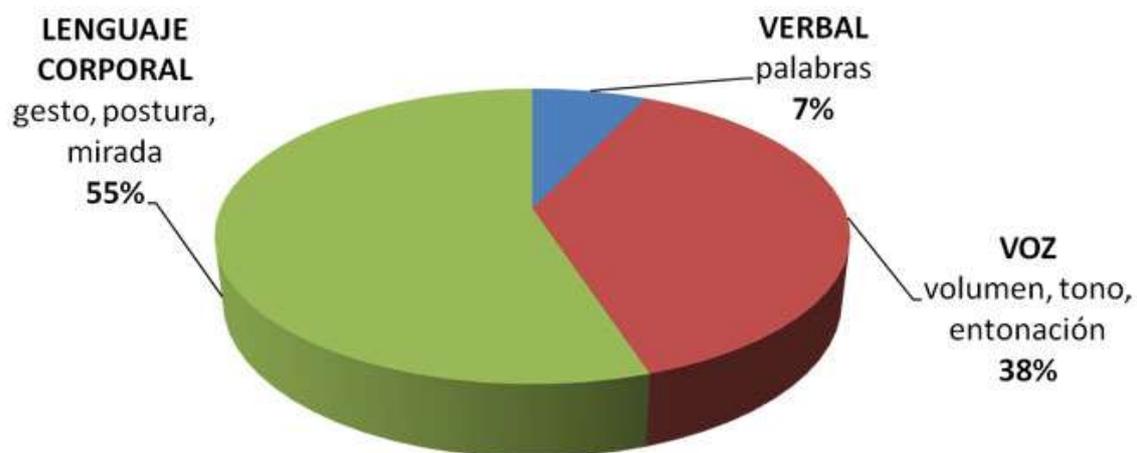
“No sólo nos interesan los efectos de la comunicación sobre el receptor sino también – por considerarlo algo inseparablemente ligado- el efecto que la reacción del receptor tiene sobre el emisor. Así preferiríamos ocuparnos menos de la relación emisor-signo receptor-signo y más de la relación emisor-receptor, que se establece por medio de la comunicación basándose en que así entendida, es imposible no comunicar aun cuando permanecemos en silencio o no prestemos atención” (Watzlawick, Bavelas, & Jackson, 1991, pág. 10).

Resulta interesante y representativo un ejemplo que él mismo cita en su libro “Teoría de la comunicación humana”:

“El hombre sentado a un abarrotado mostrador en un restaurante, con la mirada perdida en el vacío, o el pasajero de un avión que permanece sentado con los ojos cerrados, comunican que no desean hablar con nadie o que alguien les hable, y sus vecinos por lo general “captan el mensaje” y responden de una manera adecuada, dejándolos tranquilos. Evidentemente, esto constituye un intercambio en la misma medida que una acalorada discusión” (Watzlawick, Bavelas, & Jackson, 1991, pág. 29)

Así, en el primero de los cinco axiomas que formula en su teoría, afirma que todo comportamiento humano es una forma de comunicación y que la misma es una condición esencial y primordial para la vida tanto humana como social. Esta mirada introduce así una pragmática sosteniendo que toda conducta, y no sólo el habla, implica un proceso de comunicación y que, a su vez, toda comunicación afecta la conducta.

Resulta interesante saber que sólo el 7% de lo que comunicamos, es a través de aquello que decimos (palabras); la mayor parte (93%) es a través del lenguaje no verbal (Mehrabian & Wiener, 1967). Esto puede verse claramente representado en una imagen que nos muestra la diferencia entre las distintas proporciones de forma clara y gráfica.



Dentro de las organizaciones, contrariamente a esto, el foco en la mayoría de los casos está puesto pura y exclusivamente en el aspecto verbal, en aquello que se dice; enfatizando la elección de vocablos acordes a lo que se desea expresar. A menudo se deja de lado, casi sin ser considerado, todo lo que implica el lenguaje no verbal y corporal y la coherencia que debe hacerse presente entre los distintos aspectos que implica el proceso de comunicación, para que el mismo se desarrolle de manera fluida.

La Escuela de Palo Alto se ocupó de estudiar y analizar esta dimensión no verbal de la comunicación. Distinguieron en ella dos niveles: un nivel digital el cual alude puntualmente al lenguaje verbal y un nivel analógico que identifica todo aquello que sea comunicación no verbal: movimiento corporal (kinesia), postura, gestos, expresión facial, inflexión de la voz, tono, ritmo, etc. Se propusieron elaborar un modelo de comunicación propio para las Ciencias Humanas y que fuera una alternativa a la teoría matemática, considerándola como un proceso social permanente de puesta en común y participación que implica construir sentido en la interacción.

Al respecto podemos mencionar los estudios realizados por Eduard T. Hall (Hall, La dimensión oculta, 2003) referidos a la proxemia, entendida como el espacio personal y social y

la percepción que el hombre hace del mismo. En su libro no casualmente llamado “El lenguaje silencioso”, analiza las distintas maneras en que las personas “hablan” unas con otras, sin hacer uso de las palabras. Acciones y gestos inconscientes, sostiene, constituyen el vocabulario de este lenguaje.

Este antropólogo comienza investigando el tema en animales en función de sus acciones y comportamiento en los distintos momentos y etapas de su vida, para trasladarlo luego al accionar de los seres humanos.

Afirma:

“Miles de experiencias nos enseñan inconscientemente, que el espacio comunica cosas. No obstante, este hecho probablemente no habría alcanzado nunca un nivel consciente si no se hubiera descubierto que está organizado de un modo distinto en cada cultura. Las asociaciones y sentimientos que produce el espacio en un miembro de una cultura casi siempre significan otra cosa en la siguiente” (Hall E. T., 1989, pág. 176).

Puntualmente aplicado al tema que nos ocupa, es el espacio interpersonal y su manejo el que me interesa aquí, si bien me resultan sumamente interesante las observaciones que realiza sobre la distribución, organización y apropiación que el hombre hace del espacio social que habita.

Al respecto Hall considera que, durante el proceso de comunicación, las personas adoptan tres tipos distintos de distancia:

- Distancia íntima: que por momentos puede resultar muy molesta debido a la gran afluencia de datos y en la cual la presencia de la otra persona resulta inconfundible.
- Distancia personal: es la que delimita y distingue a la persona de los demás.
- Distancia social: donde ambas personas no llegan a tocarse (Hall E. T., 1989).

Puntualiza además que “El movimiento y la variación de la distancia entre las personas cuando interactúan es una parte integrante del proceso de la comunicación. La distancia normal en la conversación entre extraños ilustra lo importante que es la dinámica de la interacción espacial. Si uno se acerca demasiado, la reacción es instantánea y automática: el otro retrocede” (Hall E. T., 1989, pág. 190)

Su análisis llega a ser tan minucioso y esquemático por momentos, que establece dentro de cada distancia a su vez una lejana y una cercana y describe en centímetros el espacio que diferencia a una de la otra.

No todos adoptamos la misma distancia óptima preferida. Encontramos por un lado personas sumamente kinestésicas que buscan la cercanía para hablar, utilizan un tono de voz bajo y privilegian el contacto corporal para comunicarse con el otro y otras que requieren una distancia mayor y que pueden sentirse incómodas cuando otro invade su espacio personal.

Algo que se le puede recriminar a sus estudios, es que atribuyen estas diferencias proxémicas casi pura y exclusivamente a la cultura, siendo la misma la que las determina según su visión. De hecho, en sus reiterados ejemplos, Hall toma como base la nacionalidad de las personas como patrón para establecer determinadas características y mostrar cómo varían y se modifican de un país a otro (distancia, tono de voz, postura, etc.). Pareciera que la cultura queda ciertamente reducida a la nacionalidad de las personas y que además no es el único factor que influye en el lenguaje no verbal que utilizan las distintas personas; existen otras instancias que también inciden como la edad, experiencia de vida, creencias, educación, crianza, etc. (retomaremos puntualmente el tema de las distintas percepciones del mundo que nos rodea en el capítulo III).

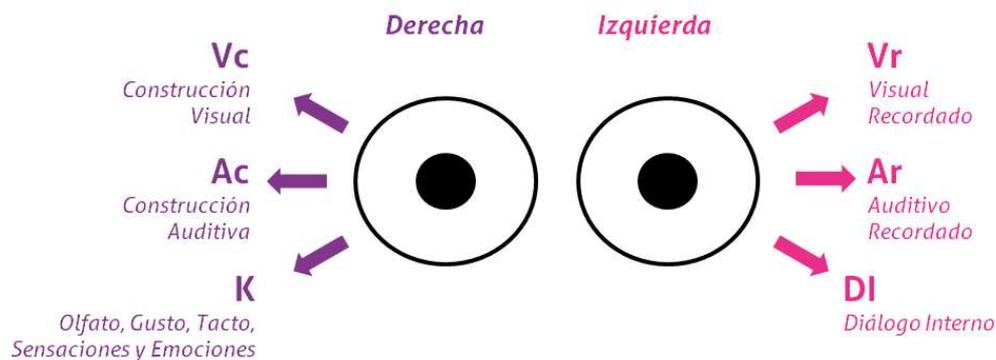
De todos modos, a mi entender, resulta válido su aporte en cuanto identifica al espacio interpersonal como un elemento clave en el proceso de comunicación. Amplia en este sentido la mirada que predominaba hasta el momento y que sólo ponía el foco en el lenguaje verbal y en las palabras específicamente.

Por otro lado, la Programación Neurolingüística, se ocupa también del análisis del aspecto no verbal del lenguaje. Con un carácter fuertemente cognitivista (considera que el hombre realiza distintas representaciones del mundo y a través de ellas genera su experiencia) y sistémico, se aboca al desarrollo de modelos y patrones de comportamiento a partir del estudio de casos y del hacer de distintas personalidades relevantes de la época como Virginia Satir, Milton Erickson, y Fritz Perls.

Jhon Seymour y Joseph O'Connor, parte de esta corriente, se encargaron de estudiar lo que dieron en llamar "Accesos Oculares" (O'Connor, 2013), luego de investigar y analizar los movimientos de los ojos de las personas frente a determinadas situaciones. Dichos estudios

afirman que, al hablar, movemos los ojos en distintas direcciones y asocian dichos movimientos con determinados tipos de pensamientos, develando de esta forma qué sentido y hemisferio cerebral está utilizando esa persona en ese momento.

Por ejemplo, si la persona al hablar mira hacia la parte superior derecha, afirman que está construyendo una imagen. Si mira hacia la parte superior izquierda, la está creando. El siguiente cuadro resume cómo interpretan estos autores a cada uno de los movimientos:



Sostienen, por lo tanto, que esta información nos permite conocer la estrategia que usa cada uno para realizar determinada tarea (por ejemplo, a la hora de tomar una decisión) y a su vez, para poder diseñar estrategias de aprendizaje óptimas para cada persona, teniendo en cuenta estas diferencias.

¿Resulta sumamente exhaustivo este análisis? Sin duda no, incluso puede ser tildado de excesivamente esquemático y simplista si queremos verlo de esa forma. En lo personal, más allá de esta apreciación, considero que lo valioso de los mismos es que introducen en el ámbito de la comunicación el rol que juega la mirada de cada una de las personas y lo que puede comunicar en cada caso y situación. Si bien hay variantes que ellos mismos mencionan y ciertas excepciones a la regla, sirven como concepto general a la hora de echar luz sobre el lenguaje no verbal. Y es en este sentido que lo menciono en la presente tesina.

La Programación Neurolingüística va a ocuparse también de analizar lo que llamaron Sistemas de Representación: qué canal sensorial priorizan las distintas personas, a la hora de procesar la información proveniente del mundo que los rodea y de comunicar sus ideas y pensamientos (Bandler, 2007). Considera que nuestros comportamientos como seres humanos

son revelados a través de nuestros sistemas de percepción, los cuales nos permiten operar y desarrollarnos en el mundo.

Distinguen de esta forma tres sistemas, en función de las distintas formas en que las personas recogemos, almacenamos y codificamos la información en nuestra mente y a partir de allí creamos nuestra representación del mundo.

Afirman que todos tenemos un sistema de preferencia y cuando alguien recibe un mensaje que refleja sus preferencias se siente más a gusto (utilizando por ejemplo las mismas palabras que usa, el mismo tono de voz, la misma distancia, postura, etc.). Por eso, conocer el sistema primario de nuestro interlocutor, podemos decir que facilita la comunicación.

Los tres sistemas de representación, pueden ser identificados mediante determinadas características que resumen, luego de observar y analizar distintos casos:

- **Visual:** las personas que utilizan preferentemente este sistema piensan en imágenes que representan ideas de varias cosas a la vez, poseen un pensamiento no secuencial sino más bien desordenado, suelen hablar rápido, en un tono alto, prestan atención a los detalles visuales, buscan mantener el contacto visual para comunicarse, suelen gesticular mucho con sus manos, adoptan una postura erguida y necesitan distancia para observar a su interlocutor.
- **Auditivo:** estas personas adoptan un proceso de pensamiento ordenado y secuencial, piensan en una idea y luego pasan a la otra, hablan más lento, buscan elegir la palabra exacta que represente su idea o concepto, suelen expresarse muy bien, gesticulan a la altura de los oídos, necesitan recibir feedback oral, suelen inclinar su cabeza hacia un lado, utilizan una voz con volumen y velocidad media, recuerdan sonidos y almacenan palabras. Buscan mantener una distancia media con su interlocutor.
- **Kinestésico:** estas personas piensan a través de lo que sienten, perciben desde la emocionalidad y las sensaciones, aprenden haciendo, buscan el contacto corporal, prefieren una distancia corta con su interlocutor, suelen mirar hacia abajo, hablan de manera lenta, suelen sentarse con el cuerpo relajado, utilizan preferentemente el gusto, olfato y tacto para almacenar experiencias. Sus pensamientos son desordenados. Comunican a partir de las sensaciones.

Esta clasificación permite identificar, observando elementos como el tono de voz, gestos y la postura, qué canal privilegia cada persona a la hora de comunicarse con el mundo que lo rodea.

Si bien puede sonar sumamente taxativa, ellos mismos se ocupan de aclarar que todas las personas utilizan los tres sistemas (salvo que tengan algún inconveniente a nivel físico como ceguera o sordera) y que en distintos momentos de la vida e incluso del día, privilegian distintos canales de comunicación. Por ejemplo, puede que en su trabajo utilicen con mayor frecuencia el sistema visual y cuando llegan a su casa más relajados y con el propósito de descansar y olvidar las preocupaciones diarias, adopten el sistema kinestésico poniéndose ropa más cómoda, disfrutando alguna comida agradable o escuchando alguna música que les guste. Por lo tanto, se trata de algo móvil y cambiante, que se va modificando en función de cada ámbito y de las necesidades particulares en cada momento.

Este tema resulta clave a la hora de relacionarnos con el otro: si queremos lograr estar en la misma sintonía, debemos utilizar el mismo canal que está utilizando la otra persona en pos de lograr una comunicación más fluida; adoptar las palabras que el otro utiliza, hablar en el mismo ritmo y tono, tomar una postura similar a la del interlocutor y respetar la distancia óptima que requiere para que no sienta invadido su espacio personal.

Si la intención es potenciar las comunicaciones y proveernos de nuevos recursos a la hora de relacionarnos dialógicamente con el otro, éste es un primer punto que sin lugar a duda debemos considerar, ya que cada uno de estos aspectos hacen al resultado final del proceso.

Considero oportuno aclarar que, cuando hablo de comunicación, parto de considerarla como un fenómeno transversal a toda la organización y a sus distintas áreas y a todas las organizaciones en general, independientemente del rubro al que se dediquen, su tamaño, actividad, etc. En todo lugar donde haya personas, podemos hablar de ella.

Propongo entenderla, entonces, partiendo de una mirada que supere al modelo positivista, que la considera como un proceso lineal y unidireccional de transmisión de información desde una instancia emisora hacia una receptora, prácticamente de manera automática. Lo que este modelo no considera es que siempre existe una diferencia, una brecha: emitimos un mensaje, que no siempre es interpretado o leído tal como lo hemos previsto, he ahí la diferencia de

sentido (sobran dentro de las organizaciones ejemplos de este tipo de situaciones, donde la brecha comunicacional lleva a confusiones y malentendidos en el mejor de los casos).

Retomo entonces, lo que Stuart Hall dice al respecto, marcando el carácter no lineal de la comunicación: “No existe correspondencia necesaria entre codificación y decodificación: la primera puede dirigir, pero no garantizar o prescribir la última, que tiene sus propias condiciones de existencia. La codificación tendrá el efecto de construir alguno de los límites y parámetros dentro de los cuales operará la decodificación. Si no hubiera límites la audiencia podría simplemente leer lo que se le ocurriera en el mensaje. Pero este espectro vasto debe contener algún grado de reciprocidad entre los momentos de codificación y decodificación, pues de lo contrario no podríamos establecer en absoluto un intercambio comunicativo efectivo” (Hall S. , 1994, pág. 186)

Propongo hablar entonces, de un sujeto creador de sentido, sea cualquiera la instancia que ocupe, pero siempre dentro de ciertos parámetros compartidos y códigos comunes, que son en definitiva los que hacen posible la comunicación como un proceso en sí. Proceso que, si bien implica distintas instancias, no puede ser reducido a ninguna de ellas en particular. Pensar en un sujeto que constantemente juega el doble rol de emisor/receptor y que se encuentra condicionado, por un lado, pero por otro considerándolo también desde las libertades y la creatividad (Barbero, 1996).

En síntesis, pasar por alto la mirada lineal y casi transparente de la comunicación, ya que considero que no aporta luz a los procesos actuales que se desarrollan en las organizaciones.

Por otro lado, y aludiendo a lo planteado por Jesús María Barbero, creo atinado considerarla como un fenómeno que se da siempre dentro de una cultura determinada en la cual se encuentra inserta. Si bien Barbero hace referencia a los medios masivos y a las distintas mediaciones que intervienen en el proceso de comunicación, esto aplica a las organizaciones en las cuales cada mensaje se encuentra inserto dentro de la cultura organizacional propia de cada empresa o entidad, cada una de ellas con sus particularidades. Considerarla entonces no como un proceso aislado, abstracto, sino que se desarrolla dentro de determinada cultura organizacional (Orozco Gomez, 1996).

Para trabajar el tema, partiré en la presente tesina desde una mirada sistémica. Esto implica considerar a las organizaciones de todo tipo (empresas, ONG, fundaciones, instituciones

educativas, etc.) como sistemas conformados por distintas partes o subsistemas que se interrelacionan e impactan entre sí de manera permanente e inevitable (aun cuando muchas veces no nos percatemos de ello). Sistemas vivos en constante movimiento y transformación: “Cada una de las partes del sistema está relacionada de tal modo con las otras que un cambio en una de ellas provoca un cambio en todas las demás y en el sistema total” (Watzlawick, Bavelas, & Jackson, 1991, pág. 84)

Una organización es, básicamente, las personas que trabajan en ella. No es una marca o un nombre, sino que es producto de los seres humanos que se desarrollan en su interior, recurso básico y fundamental sin el cual las mismas no podrían existir ni subsistir.

Se trata de sistemas complejos, en los cuales el todo es mucho más que la suma de las partes (Morin, 1995). Sin duda, los resultados que en ellas se logran, son siempre producto del desarrollo y esfuerzo de las distintas áreas (subsistemas) y a su vez de las personas que en ellas se desarrollan. Ninguna podría llegar a esos mismos resultados por sí sola: por ejemplo, dentro de una empresa puedo tener un excelente equipo de ventas, pero si no tengo un área contable sólida que pueda encargarse de facturar y cobrar aquello que vendieron, el círculo no se cierra y por lo tanto la “rueda económica” no gira y se traba en alguna parte. El sistema necesita de cada una de sus partes y componentes para poder funcionar fluidamente.

Todas sus partes interactúan constantemente y se impactan entre sí, seamos conscientes o no de que esto sucede. Lo que cada uno hace o deja de hacer dentro de cada entidad, tiene necesariamente un impacto en su entorno.

Entre las características más relevantes de las organizaciones como sistemas complejos, destaco las siguientes:

- Son sistemas vivos que nacen, se desarrollan, crecen y se transforman. Toda organización atraviesa por distintas etapas desde sus inicios, apertura, crecimiento, crisis, desarrollo, etc. En cada una de ellas el mismo sistema y sus partes se van transformando y modificando mutuamente.
- Lo único constante en ellos es el cambio, independientemente del momento de su vida en el que se encuentre, a lo que se dedique, cuantos colaboradores tenga, etc. El cambio es permanente tanto en su interior como en el entorno que los rodea,

aun cuando podamos encontrar dentro de ellas, en muchas ocasiones, una marcada resistencia al mismo.

- Están compuestos por subjetividades diversas, lo que hace que permanentemente afronten diversas contradicciones que provocan tensiones dentro del mismo sistema.
- Implican además distintas percepciones y paradigmas de cada uno de sus componentes. Convergamos aquí que cada uno de sus colaboradores, y de las personas en general, percibimos el mundo que nos rodea a partir de nuestra cultura, edad, experiencia, creencias, crianza, etc. Por lo tanto, en una empresa, conviven distintas realidades de acuerdo a la percepción del mundo que cada una de sus partes tiene. Esas distintas realidades, paradigmas y subjetividades son las que generan las propias contradicciones y tensiones dentro del sistema, porque en general esas miradas no coinciden y en muchos casos son antagónicas. Aun así, deben convivir diariamente, relacionarse y generar resultados comunes para lograr la supervivencia de la organización.
- A su vez, cada una de las organizaciones posee su propia cultura, que también va mutando, cambiando y transformándose a lo largo del tiempo (Morin E. E., 2010).

Cuando hablo de las organizaciones y específicamente de las empresas, como sistemas complejos, asumo también algo que considero fundamental y es que dichos sistemas son multifactoriales. No encontramos en ellos una relación lineal y directa entre una causa y un efecto, sino que lo que observamos es una acción, un efecto y un feedback que, como retroalimentación y camino emergente, nos lleva elaborar nuevas acciones. No hay recetas únicas para problemas universales: lo que funcionó en una empresa puede no funcionar en otra e incluso lo que funcionó en un momento determinado no implica que resulte válido en el mismo ámbito por y para siempre, ya que todo va mutando.

Las estrategias, entonces, frente a una situación determinada, deben ir delineándose de manera específica y puntual, acorde a las características de cada organización y sus particularidades (retomaré este tema en el capítulo siguiente, a la hora de hablar de las facilitaciones).

En función de la complejidad de estos sistemas, es fundamental trabajar con aquello que va surgiendo, con lo emergente y tomar conciencia que lo que funcionó en una ocasión puede que no funcione en la próxima. Las mismas soluciones, aplicadas en otro contexto o en otro

momento, es muy probable que no den los mismos resultados. No hay soluciones únicas ni recetas enlatadas, en cuanto a organizaciones se refiere.

Las partes de estos sistemas se encuentran íntimamente interrelacionadas, sumamente membradas las unas con las otras y sólo podemos desmembrarlas para su conocimiento. Y esto lo vemos a diario en las empresas, por ejemplo, donde las distintas áreas y sus personas deben comunicarse y relacionarse continuamente. Pero en muchos casos cada área se convierte o funciona como un compartimento cerrado, aparte, como una pequeña empresa dentro de la gran empresa, con sus propias normas, reglas y formas de trabajo sin considerar el impacto que su hacer o no hacer tiene en el resto de las áreas. Es así muy difícil lograr resultados comunes y más aún lograrlos sin un alto costo para los colaboradores de la misma.

Trabajando en una ocasión en una empresa dedicada a la producción de cemento, me topé con una persona que resultó ser el “vendedor estrella” de la firma. Con varios años de experiencia dentro de la misma, me comentaba que su función no era sólo vender, sino mucho más que eso: asegurarse de pasar el pedido correctamente al área de distribución, chequear con logística que el material llegue en tiempo y forma al cliente, promover que facturación incluya la información correcta y haga llegar la factura al cliente y por último que el cliente cumpla con los plazos de pago pactados. Sin duda, esta persona tenía una capacidad que lo diferenciaba: poder ver todo el circuito que implicaba su hacer diario y no sólo remitirse a su tarea puntual y específica que era vender. ¿De qué sirve que el vendedor de una empresa venda gran cantidad de productos si luego sus clientes no pagan? ¿De qué sirve que venda millones si luego sus productos no llegan en tiempo y forma a cada cliente porque no hay stock disponible? Esto nos demuestra una vez más cómo las distintas partes del sistema se encuentran permanentemente en interacción y se impactan las unas a las otras. El tema es si tomamos conciencia o no de ello en el día a día.

A su vez, dentro de los sistemas complejos, si alguna parte se mueve, todo el sistema se modifica. Y esto aplica para las familias cuando por ejemplo un miembro se va de la casa, en las instituciones educativas cuando por ejemplo ingresa un nuevo profesor o directivo y lo mismo pasa dentro de las empresas.

Por último, aunque no menos importante, cabe destacar que la base de las relaciones en estos sistemas es dialógica. Y es aquí donde volvemos al proceso de comunicación como pilar básico de toda organización, fundamental para la interrelación y el logro de resultados comunes.

Es por ello que considero que promoviendo e implementando dentro de las empresas recursos y herramientas que colaboren con el desarrollo de las competencias y habilidades comunicacionales de sus colaboradores, podemos lograr resolver o al menos mejorar, problemáticas que por fuera parecen diversas pero que tienen a la comunicación como factor común.

Si logramos mejorar la forma en que nos comunicamos, podremos no sólo contribuir a mejorar los resultados, sino también las relaciones interpersonales y a generar ámbitos y climas de trabajo más agradables. Esto es lo que he observado a través de programas de facilitación que desarrollé en distintas empresas a lo largo de estos años.

Implementando distinciones del coaching ontológico y de las neurociencias en el ámbito de las organizaciones, considero que se puede contribuir al mejor funcionamiento de las mismas, a lograr una comunicación más fluida, potenciando el logro de resultados y generando ámbitos de trabajo más saludables, que tiendan a proteger y promover el recurso más importante de las organizaciones: las personas que las componen y que son quienes le dan vida. El objetivo es contribuir con procesos de comunicación no tan verticalistas sino más participativos y democráticos, dando lugar así a organizaciones más humanas, equilibradas y colaborativas.

2 - De la capacitación a la facilitación

Es frecuente dentro de las organizaciones, que desde las distintas gerencias o desde el área de Recursos Humanos, se diseñen e implementen diversos programas de capacitación en los distintos niveles de la misma. Se establecen los puntos que se desean reforzar en cada sector o colaborador, en el mejor de los casos se consulta a las distintas personas sobre sus necesidades de formación, y en función de eso se confeccionan planes anuales de capacitación.

Es así que se implementan programas que se espera logren resultados de inmediato y a largo plazo, en general dándole forma en función de la percepción que sólo una parte tiene de los distintos aspectos a desarrollar o trabajar.

De esa manera, se define un programa, un plan de acción y se avanza con el mismo. El capacitador en cada jornada comparte determinados conceptos teóricos a los participantes, hablándole de sus beneficios, aunque en muchos casos esto es interpretado como una bajada de línea sobre aquello que hay que hacer, cómo hacerlo y qué cosas es mejor evitar.

A primera vista, lo que podemos percibir es que hay una desigualdad en este tipo de formación: hay una persona poseedora del saber, de determinados conocimientos y otros que no lo tienen. Es sin duda una situación desigual, donde unos van a instruir y otros a aprender.

La capacitación implica enseñar al otro algo que ese otro no sabe o desconoce y en ese proceso el capacitador ocupa el lugar de poder que le da la posesión de ese conocimiento. Hay en este tipo de formaciones, una jerarquización, un saber unidireccional, como algo que una persona da a otra que no lo posee.

Frente a una relación tan verticalista, generalmente es frecuente la resistencia y el desgano de alguno de los asistentes y la mayoría de ellos al terminar la jornada, olvidan los conceptos teóricos que escucharon durante horas muchas veces sin incorporarlos a través de la experiencia o el intercambio de ideas, opiniones o miradas al respecto.

Muchas organizaciones vienen y continúan, aunque cada vez menos, trabajando en esta línea.

Otra opción, que en mi opinión generalmente brinda resultados muy diferentes, es la de sumar recursos a los colaboradores a través de las facilitaciones organizacionales. Además de

consultar bibliografía sobre el tema, tuve la oportunidad de conversar con Irene Kerner (*) quien se reconoce como una facilitadora de procesos de fortalecimiento organizacional.

Ella define a la facilitación como un proceso dentro del cual, todos los participantes poseen saberes, una parte del conocimiento, por el sólo hecho de tener experiencia, de habitar un espacio y un territorio.

Si bien en la actualidad no existe una definición consensuada respecto a este concepto, comparto el sentido de la mirada integradora que puntualiza Rodrigo Arce y que, a mi entender, logra referenciarla de manera fiel:

“La facilitación refiere a procesos y funciones que permiten interactuar con los paradigmas, pensamientos, sentimientos, emociones y manifestaciones (discursos, actitudes y prácticas) de personas y colectivos en un marco sistémico y contextual de modo tal que se pueda abordar la complejidad a través del despliegue del conjunto de sus capacidades, facultades, y potencialidades orientado a que alcancen equilibrios dinámicos para establecer relaciones, vínculos, entendimientos, o acuerdos que eventualmente se pueden convertir en objetivos que deriven a acciones transformadoras (...) En tanto la facilitación es practicada desde distintos campos, contextos y disciplinas, se ha producido una dispersión de la forma cómo se entiende y se aplica la facilitación. Aunque esta pluralidad es legítima y valorada, genera imprecisiones sobre lo que significa actualmente la práctica de la facilitación” (Arce, 2016, pág. 196)

Contrariamente a los procesos de capacitación, podemos decir que la facilitación implica:

- Poder trabajar con el conocimiento que el otro ya tiene y trae también
- Sumar los distintos aportes de cada uno de los asistentes
- Trabajar con el emergente ** que surge a lo largo del proceso, no con conceptos teóricos pre establecidos de antemano
- Hacer del conocimiento una construcción colectiva
- Una retroalimentación y un aprendizaje mutuo a partir del aporte que cada uno realiza

Podemos mencionar que esta práctica es regida por seis principios orientadores:

- La participación democrática: cada persona del grupo tiene oportunidad de participar y el facilitador debe estimular que esto suceda, a que cada uno pueda aportar su punto de vista.

- Responsabilidad compartida: sobre la totalidad del proceso y de los diálogos que durante el mismo se generen.
- Colaboración y comprensión mutua: en pos de objetivos comunes, reconociendo y legitimando las necesidades y aspiraciones de los otros mediante un proceso continuo de comunicación fluida.
- Honestidad: en función de los valores, sentimientos, preocupaciones y limitaciones de cada uno y en toda interacción dentro del grupo.
- Equidad: nadie enseña y nadie aprende, cada miembro del grupo tiene algo para aportar y expresar.
- Soluciones incluyentes y realistas: que consideren las diversas perspectivas del grupo y orientadas a las realidades del mismo (Gonzalez Martinez, 2003, pág. 23).

Pero ¿Para qué implementar las facilitaciones en el marco de las organizaciones? ¿Qué beneficios proporciona, a diferencia de los procesos de capacitación? Podemos, entre muchos, destacar los siguientes:

- Contribuir a la consecución de los objetivos del grupo y la realización de su visión colectiva (Wagner, 2014)
- Crear las condiciones para que los procesos grupales sean más fluidos, liberando las dificultades u obstáculos y garantizar el buen funcionamiento de un grupo (Tapia, 2012)
- Hacer más fácil o fluida la construcción colectiva de diagnósticos que hacen posible planear y actuar consensuadamente (CastilloM., 2005)
- Crear las condiciones para el aprendizaje social, el crecimiento de las personas y de los grupos a través de procesos de colaboración y empoderamiento y el despliegue conjunto de capacidades, facultades y potencialidades de las personas y grupos (Arce, 2016)
- Contribuir a mejorar los procesos de toma de decisiones más eficiente y a lograr una mayor habilidad para responder rápidamente a las oportunidades, retos y cambios
- Aumentar la percepción del grupo para identificar en conjunto los problemas, sus causas y para buscar las soluciones, respuestas y acciones que se requieran (Clarke S. y Carter, 2004)
- Contribuir a la gestión de todo tipo de recursos a favor del grupo

- Contribuir a que el ser humano y sus sistemas organizacionales y sociales desarrollen su propia capacidad de lograr un mayor rendimiento, desempeño, productividad, armonía, evolución y realización (Asociación, 2014)
- Contribuir a la generación colaborativa, sinérgica, consciente, y comprometida de acciones transformadoras y resultados más efectivos y deseables (Arce, 2016)
- Crear un clima relacional donde prime la confianza y la comunicación fluida, empática y honesta (Escorihuela, 2011)
- Contribuir al establecimiento de relaciones, vínculos, entendimientos y acuerdos (Arce, 2016)
- Colaborar con la resolución de tensiones y conflictos mediante la cooperación en un ambiente atractivo y ameno (Escorihuela, 2011)

La facilitación, en definitiva, promueve la construcción de un saber logrado a partir de los diversos aportes de las distintas personas, que siempre resulta mucho más diverso, variado y enriquecedor que el que es capaz de impartir una sola persona como poseedora exclusiva del conocimiento.

Está relacionada con considerar al otro desde una mirada más igualitaria, no verticalista, donde cada uno desde su experiencia sea cual fuere, puede aportar y sumar a esa construcción común que supone además una forma mucho más participativa y activa, donde todos tienen espacio para poder involucrarse y para ser parte.

Al respecto Irene Kerner (*) afirma:

“La facilitación nos permite reforzar la comunicación, promover la participación y favorecer la escucha activa. Se utiliza como técnica en reuniones de trabajo, equipos, procesos y clases para que sean más efectivas y apuntando a que las personas puedan desarrollar todo su potencial. Propicia espacios de expresión y participación colectiva”.

Esta modalidad y metodología, rompe con los espacios de poder establecidos a partir del conocimiento y las experiencias particulares, que son puestas en valor y donde todos aprenden con todos.

No se trata sólo de construir un conocimiento a nivel colectivo sino también a medida de cada organización y cada equipo de trabajo en función de sus necesidades, intereses y recursos que finalmente terminan incorporando por el sólo hecho de haber participado del proceso. No

hay un saber que el facilitador viene a dar, sino que lo que este hace es acompañar un proceso que se va desarrollando con la participación de cada uno de los asistentes.

Tiene como pilar fundamental el motivar y estimular la participación colectiva, activa e inclusiva, propiciando las sinergias y los procesos que resulten necesarios para lograrla. No obstante, es habitual y esperable más allá de este objetivo, que muchas veces dentro de las organizaciones el facilitador se encuentre con personas que adoptan una postura defensiva y se resisten a ser parte del proceso. Este es un punto a tener en cuenta y algo con lo que el facilitador, lejos de cualquier imaginario de omnipotencia, debe aprender a trabajar y desarrollar los procesos, sin tampoco insistir ni creer que por sí solo puede modificar esa situación. Algunos simplemente deciden y eligen no ser parte de manera activa y hay que saber aceptar eso, teniendo la suficiente flexibilidad para que no resulte un impedimento para el desarrollo del proceso de facilitación.

Por el contrario, puede valorar y aprovechar esta diversidad en cuanto a la participación y las actitudes, percepciones y expresiones respetándolos y sin insistir para lograr que absolutamente todos se involucren de manera activa.

En cuanto a la metodología, desde la facilitación se trabaja a partir de dinámicas de grupo, actividades lúdicas y recursos creativos que tienen como objetivo favorecer el intercambio y la comunicación, utilizando métodos y técnicas participativas, con preguntas disparadoras que estimulan nuevas formas de analizar y pensar las distintas situaciones.

Estas técnicas, promueven el pasaje desde el aprendizaje tradicional a un aprendizaje experiencial, considerando al error como una oportunidad de entendimiento y desarrollando el proceso a partir de la incertidumbre y del emergente. Esta estrategia no implica que no haya planificación, guía, que no se siga un proceso pensado, previsto y diagnosticado, sino animarse a partir de ellos al aprendizaje mutuo y conjunto.

Al respecto, Arce sostiene que “La facilitación es una práctica demandada para colaborar con grupos que buscan explorar opciones sobre diversidad de temas de la vida social o ponerse de acuerdo para establecer acciones transformadoras” (Arce, 2016, pág. 196)

Supone que todos los actores sociales involucrados en un proceso, tengan voz y participación, que sean escuchados, valorizados, que puedan intercambiar los roles y esto lo que provoca es empoderamiento y resultados más efectivos en el hacer, en lugar del rol

tradicional en el que cada uno está sentado sólo escuchando. Genera una mayor apertura a la crítica, al debate y a construir consenso y disenso también.

Si bien dentro de las organizaciones existen jerarquías, el facilitador debe tener la habilidad suficiente para, a lo largo de todo el proceso, construir una comunidad de pares en cuanto a la igualdad de las voces y opiniones de los asistentes y un espacio de interacción, más allá de sus cargos, tareas o actividades dentro de la organización.

Es importante, en un primer contacto, establecer compromisos mutuos, desarrollar el consenso para las tareas, funciones y responsabilidades, analizar el entorno organizacional y sus particularidades, evaluar las necesidades del cliente y definir con él los resultados a alcanzar y puntos a trabajar.

En relación al papel que desempeña el facilitador, tomo dos miradas complementarias, que creo lo caracterizan de manera completa y puntual.

“El rol del facilitador consiste en facilitar procesos de desarrollo, generar espacios para que sucedan cosas, para abrir conversaciones, para generar mejores comunicaciones y trabajar en el fortalecimiento de equipos. Su objetivo es recuperar la palabra del equipo y no la propia, que se apropien del contenido y que lo aprehendan” (*)

“En sociedades plurales poco cohesionadas, debido a la diversidad de cosmovisiones, culturas, enfoques y sentidos, hace falta de un tercero que ayude a los diversos a reflexionar sobre sus propias posiciones e intereses con la finalidad de alcanzar un entendimiento. Este tercero no es un observador ajeno al proceso grupal, sino que forma parte de la totalidad del sistema” (Arce, 2016, pág. 198)

Sin duda creo que es esta mirada constructivista del aprendizaje, la que arroja luz y resultados diferentes en el marco de las organizaciones. Supone un sujeto como participante activo del proceso, un intercambio con otros sujetos y con el entorno que los rodea. Es ahí donde se produce la conformación y modificación de ideas que luego podrán ser puestas en práctica en el hacer diario. Entiende al conocimiento como una construcción colectiva y no como una simple transmisión de ideas y conceptos que ubicaría al sujeto en un rol pasivo en el que sólo recibe información.

En el proceso de facilitación, podemos decir entonces que se aprende con otras personas.

¿Por qué planteo como necesario este pasaje dentro de las organizaciones, desde la capacitación hacia la facilitación? Porque considero que esto colabora también en la construcción de organizaciones más equitativas y democráticas, donde se valore y se incentive la escucha, donde se promuevan espacios psicológicamente seguros en los que cada uno pueda expresar su mirada y opinión, teniendo al mismo tiempo la apertura necesaria para la crítica y porque creo que todo esto colabora en la conformación de ámbitos de trabajos más armoniosos y amenos. No se trata entonces de transmitir conocimientos y saberes sobre cómo hacer las cosas, sino por el contrario de construir de manera colaborativa soluciones innovadoras a las situaciones del día a día, donde siempre mediante el aporte colectivo se favorecerán mejores resultados que los que se pueden alcanzar de manera individual.

Es, a mi entender, un paso que debe darse y que ya se está dando en las organizaciones, que permite además el surgimiento de ideas más creativas, mejores resultados y mayor flexibilidad y adaptabilidad ante el cambio propio y del entorno que nos rodea.

Permite trabajar desde una mirada apreciativa, desde lo que cada uno trae y tiene, haciendo hincapié en las fortalezas, las oportunidades, las aspiraciones y los recursos mediante un proceso de colaboración.

Ahora bien, tomando el concepto de facilitación y su implementación como metodología, vale aclarar que el mismo tiene un recorrido previo a su introducción en el ámbito de las organizaciones. El concepto surge en la década del '60 del siglo XX, se nutre de diversas vertientes a partir de las cuales confluye y emerge básicamente como una nueva actividad de colaboración a la gestión social directa y democrática. Su impacto se va notando de forma paulatina en los campos de la acción educativa, del activismo político informal y en el círculo de las empresas ocupadas en la eficiencia del ámbito de la gestión. Comienza a ser adoptada e implementada inicialmente por distintas organizaciones educativas populares y civiles, incidiendo luego de unos pocos años en instancias gubernamentales y empresariales

Toma como punto de partida, desde el ámbito de la pedagogía, lo trabajado y aportado por el pedagogo Paulo Freire, quien verá la educación como un proceso liberador, de renovación de la condición social del individuo considerado como un ser pensante y crítico, capaz de repensar la realidad en la que vive y quien también bregará por una educación humanista que favorezca el cambio social.

Es él quien introduce la dicotomía entre la “Educación Bancaria” y la Educación Liberadora. La primera implica una relación vertical, una separación entre educador y educando, alguien que posee el saber, el conocimiento y que se lo proporciona a otro que no lo tiene: “En la visión bancaria de la educación, el saber, el conocimiento es una donación de aquellos que se juzgan sabios a los que juzgan ignorantes (...) El educador será siempre el que sabe, en tanto los educandos serán siempre los que no saben” (Freire, 1992, pág. 73)

La educación bancaria, es entonces concebida como la narración de contenidos fijos y como la transmisión de una realidad que no implica reelaboración alguna y que se presenta como la única posible

Por otro lado, la educación liberadora, es aquella construida, basada en la conciliación de los dos polos (educador/educando), donde ambos asumen los distintos roles en las distintas etapas del proceso. Promueve el diálogo, fomenta la creatividad y la crítica reflexiva y la idea de un conocimiento construido. Se trata de una educación que desmitifica la realidad en lugar de reproducirla tal cual es, promoviendo de esa manera el cambio, la emancipación y fortaleciendo el humanismo.

Paralelamente, surgen también a lo largo de todo el siglo XX las exploraciones del comportamiento humano desde el campo del psicoanálisis, la psicología social y la psicología del trabajo grupal. Podemos mencionar como otra vertiente que es de gran influencia en la facilitación los aportes realizados por Sigmund Freud, quien comenzará a cuestionar la compleja articulación entre la aparente determinación absoluta de los aspectos culturales sobre los personales. Tanto Freud como varios de sus discípulos permitieron plantear una crítica profunda a las formas autoritarias que marcaban su tiempo y ofrecieron miradas más lúdicas para impulsar el desarrollo pleno de la persona y la sociedad, con fuertes críticas a límites autoritarios del carácter y de las democracias la época, sus principios represivos y de intolerancia.

Por otro lado, sobre todo en la segunda mitad del siglo XX, la búsqueda política por mejores formas de ejercer la democracia, heredada de la comunidad griega como mecanismo plural, amplio y abierto de toma de decisiones de la vida social, condujeron progresivamente a síntesis creativas que contribuyeron a dar cuerpo a toda una nueva práctica radical de democracia que fundamenta la práctica de la facilitación.

Hablamos de una época de fascismo en la Unión Soviética y de regímenes dictatoriales en los países latinoamericanos, que desde inicios del siglo XX construyeron formas sociales poco democráticas en lo educativo, social y político. Marcado por grandes guerras, fue un siglo también atravesado por revoluciones socio-político-económica que mostraron distintas alternativas para el cambio social y formas políticas prácticas para lograr transformaciones estructurales mayores.

A su vez, se fueron generando opciones de acción libertarias y lúdicas a partir de figuras como la del filósofo y sociólogo Herbert Marcuse, quien sostuvo que la vida no tiene por qué sustentarse en el principio represivo ni en el instinto de destrucción, favoreció la apertura hacia nuevos esquemas de percepción de la naturaleza humana y del comportamiento social y desde el pensamiento crítico promovió una teoría de la liberación individual y social, de ruptura con los moldes preestablecidos de la ideología burguesa que permitiera romper con la opresión del individuo.

Podemos mencionar aquí también la influencia de la teoría crítica de la Escuela de Frankfurt, que marcó con sus conceptos e ideas a la época, representada además de Marcuse por autores como Walter Benjamin, Theodor Adorno, Max Horkheimer, Jürgen Habermas y Eric Fromm entre otros. Surge como oposición a la teoría tradicional positivista (que sostenía la neutralidad y orientación técnica del saber científico) marcada por la racionalidad teológica y hegemónica. Desde una mirada neomarxista confluyen en considerar al conocimiento ya no como una simple reproducción de la realidad sino como una verdadera formación de la misma, revalorizando en primer lugar el papel de la experiencia y cuestionando de esa forma, en el nivel de la ciencia, la separación entre el sujeto que conoce y el objeto conocido. Aspiran entonces a una síntesis entre el rigor científico y el compromiso político, criticando duramente al status quo dominante de la época.

Tomarán relevancia conceptos como el de enajenación ideológica, liberación, dominación, donde el oprimido en general no es consciente de su opresión para lo cual se habla de un proceso de liberación para que el sujeto pueda retomar las riendas de su propia realidad.

Vemos así entonces que el origen del concepto de facilitación supone una síntesis de distintas corrientes de pensamiento de la época y de determinadas circunstancias históricas,

que marcarán sus características y fundamentos, logrando luego su difusión y posterior implementación en distintos ámbitos y contextos.

(*) Licenciada en Ciencias Políticas y Administración de la Cultura por la Universidad Nacional de Tres de Febrero.

Realizó la Diplomatura Superior en Organizaciones de la Sociedad Civil (Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO, Argentina)

Entrenada en facilitación visual y documentación gráfica

Docente de la Universidad de Tres de Febrero

Coordinadora de Talleres de facilitación

Facilitadores de procesos de fortalecimiento organizacional

Miembro de ALFA (Asociación Latinoamericana de facilitadores)

Creadora y Coordinadora del proyecto Interactuando en Latinoamérica

Creadora de Nodos herramientas creativas

** Y aquí tomo la definición de emergente planteada por Stuart Hall quien sostiene que “por emergente quiero significar, en primer término, los nuevos significados y valores, nuevas prácticas, nuevas reglamentaciones y tipos de relaciones que se crean continuamente”.

3 - Coaching Ontológico, una nueva mirada

En los capítulos anteriores intenté ir dejando en claro desde qué visión de las organizaciones y de la comunicación proponía trabajar, así como también a través de qué metodología o tipo de práctica desarrollar los nuevos recursos que puntualizaré en los dos capítulos siguientes, siempre dentro del marco de las organizaciones.

Ya en esta parte de la tesina, es mi objetivo puntualizar cómo y porqué el Coaching Ontológico y las distinciones que este propone resultan recursos viables y aplicables dentro de las organizaciones, para contribuir con la mejora del proceso de comunicación que las atraviesa y fortalecer al mismo tiempo el desarrollo de relaciones interpersonales, siempre en función de las metas y resultados que se proponga alcanzar.

Considerando a las organizaciones como sistemas complejos, junto con todo lo que esto implica y analizamos en el capítulo I, estas pueden ser estudiadas desde diversas perspectivas y niveles de análisis. Resulta necesario adoptar, a mi entender, enfoques que permitan una mirada integral y amplia de las mismas, sin quedarse en una mirada lineal y simplista. Es ahí donde propongo en este capítulo abordarlas desde un enfoque lingüístico, basado en la Ontología del Lenguaje y en la disciplina del Coaching Ontológico.

Desde mi experiencia personal lo que pude observar es que, implementando sus distinciones a través de facilitaciones y conversaciones personales en distintas empresas, permitió detectar inconvenientes que desde otros enfoques pasaban desapercibidos y no eran detectados. Por otro lado, también hizo factible una intervención activa en procesos de transformación y cambio implementados junto con los colaboradores, observando luego sus resultados en pos de reforzar la confianza y los vínculos hacia el interior del sistema.

Aportes de la “Escuela de Santiago”

El enfoque lingüístico surge en el marco de la corriente conocida como “La escuela de Santiago”, en la que podemos identificar como principales referentes a Rafael Echeverría, Fernando Flores, Humberto Maturana y Francisco Varela entre otros. El mismo tiene como objetivo explicar la naturaleza de la identidad humana en su sentido más amplio, desde un carácter posracionalista o posmodernista.

Toma como postulado básico que los seres humanos no tenemos acceso a una realidad “objetiva” e independiente del observador. La realidad, así entendida, no es algo que se nos devela directamente sino que es construida por cada persona (observador) activamente y por ello es que puede ser percibida e interpretada de distintas formas. Desde esta mirada constructivista ya no se habla entonces de una realidad idéntica para todos, inmutable, eterna, que existe de manera objetiva fuera de nosotros (oponiéndose de esta forma a la corriente objetivista) sino de una realidad que se construye y transforma permanentemente.

A su vez, el conocimiento y el aprendizaje son considerados desde esta mirada como un acto de construcción personal en un contexto social, o sea, como construcciones personales elaboradas a partir de la interacción con otros y con el entorno.

La Escuela o Teoría de Santiago surge dentro de un nuevo paradigma que vino a romper con la modernidad, que implicó el paso a la posmodernidad y que planteó un giro epistemológico en cuanto a la concepción del hombre y del conocimiento. La modernidad se caracterizó por haber considerado al hombre como el protagonista único de la naturaleza, capaz de conocer el mundo y la realidad objetivamente. Fue guiada por la idea de un progreso constante en el sentido de ir hacia un mundo cada vez mejor de manera lineal y constante, hacia una meta que finalmente llegará a su plenitud.

Este paradigma entra en crisis por diversos cambios sociales y culturales, sobre todo después de la Segunda Guerra Mundial, dando paso a la pos-modernidad, en la que el hombre ya no es considerado como protagonista absoluto ni dueño de la verdad sino como alguien que no tiene acceso a un mundo unívoco, entrando así en el relativismo. Esta perspectiva considera al observador como parte integrante de aquello que observa, no como algo separado, como co-constructor del mundo y participante activo de esta tarea.

Define a su vez al conocimiento como una actividad autorreferencial. Conocer ya no es tener una representación única e inmutable del mundo exterior, sino que implica un vínculo y una interrelación entre el observador, el fenómeno observado y el proceso de observación.

Otro aporte importante que suma la Escuela de Santiago es el rompimiento con la larga herencia cartesiana de la división cuerpo-mente asociando el proceso cognitivo con el proceso de la vida en sí, considerando a la mente y a la consciencia ya no como cosas sino como procesos. Es allí donde Maturana y Varela definen a la cognición como la actividad implicada en

la auto-generación y la auto-perpetuación de redes de vida, como el mero proceso de la vida. Esta definición se encuentra íntimamente relacionada con el concepto de autopoiesis entendida como la capacidad de los sistemas de producirse a sí mismos (Maturana H. y., 1998) y que resulta aplicable no solo a los seres vivos sino también a cualquier sistema o fenómeno social. Los seres vivos somos seres que nos auto producimos ya que generamos nuestros componentes en base a los nuestros propios y a las sustancias que tomamos del entorno. Ante variaciones de la calidad del entorno el sistema responde con variaciones estructurales internas.

Para Maturana y Varela el conocer es inherente al vivir en tanto la mente y la vida se originan al unísono. Para comprender este planteamiento es necesario profundizar en determinadas cualidades y procesos que están presentes en los organismos vivos pero que constituyeron logros del desarrollo prebiótico de la materia, cuya esencia fue develada con anterioridad a la teoría biológica del conocimiento o dadas a conocer casi a la par de esta (Maturana, 1984).

A ellos corresponde la elaboración de una teoría biológica del conocimiento, logrando una articulación entre los fenómenos biológicos y sociales. Asumen como punto de partida que los organismos vivos son capaces de funcionar a la manera de sistemas, de transformarse dentro de ciertos límites de estabilidad y de adaptarse a las variaciones de su entorno mediante regulaciones internas. A su vez dichos organismos operan en red y sus características derivan de las interacciones con los demás organismos. En esta interacción de los organismos con el entorno ambos se modifican mutuamente y de manera constante.

Vivir, sostienen, es conocer. Mente y conocimientos son inherentes al vivir y todo ser vivo es un ente cognoscente. La cognición no es un reflejo de una realidad objetiva que existe de manera independiente del observador sino "el alumbramiento continuo de solo una parte de ella por el organismo mediante el proceso de vivir" (Maturana H. , 1991)

El observador al conocer construye un mundo que no viene dado desde afuera sino desde su propia capacidad de auto organizarse y de ordenar su experiencia. El conocer es siempre autorreferencial motivo por el cual nunca logra la objetividad.

Ontología del lenguaje: postulados y principios.

En el marco de la mencionada corriente tomaré como base lo planteado por Rafael Echeverría (Echeverría, 2005), pilar fundamental de las distinciones del Coaching Ontológico. Partiré, como mencioné en el capítulo I, de una concepción de las organizaciones como sistemas complejos y como fenómenos comunicacionales que coordinan conductas, emociones

e interactúan entre sí y con el entorno que las rodea. En ellas se emiten mensajes que en su interior se resignifican y así se va construyendo su identidad, que son aquellos rasgos que la identifican.

Podemos plantear así una mirada desde la ontología del lenguaje, entendida como el modo particular de ser como somos los seres humanos y haciendo referencia a nuestra interpretación de lo que significa ser humano: “Cada planteamiento hecho por un observador nos habla del tipo de observador que ese observador considera que es (...) Nuestra comprensión de lo que significa ser humano es la piedra angular de todo lo que hacemos. Es la interpretación primaria a partir de la cual se hacen otras interpretaciones” (Echeverría, 2005, pág. 19). Su foco de atención no es el lenguaje en sí, sino los seres humanos.

Abordar a las organizaciones desde esta perspectiva lingüística permite poner de relieve dimensiones que están presentes en toda actividad humana pero que, debido a su naturalidad, muchas veces suelen pasar inadvertidas. Por lo tanto, en muchos casos, se tiende a analizar las problemáticas dentro de las mismas a partir de los síntomas y no desde los inconvenientes en la comunicación ni desde las conversaciones subyacentes y sin considerar que “La organización es lo que su comunicación sea, porque la organización misma es un fenómeno comunicacional” (Gore, 2006, pág. 151)

La Ontología del lenguaje, tomada como base por el Coaching Ontológico, hace pie en tres postulados básicos:

1. **Los seres humanos son seres lingüísticos** que habitan y viven en el lenguaje, éste es la clave para comprender los fenómenos humanos. Todo fenómeno social reviste un carácter lingüístico.

Son, al mismo tiempo, seres multidimensionales ya que la existencia humana reconoce tres dominios principales: el dominio del cuerpo, el de la emocionalidad y el de lenguaje. Cada uno abarca fenómenos diferentes y no pueden reducirse a ninguno de los otros. Son autónomos, pero se relacionan constantemente y es posible hablar de cierta coherencia entre ellos. Esta mirada desde la ontología atribuye un lugar prioritario al lenguaje ya que a través de él le conferimos sentido a nuestra existencia y es el que nos permite a su vez distinguir los otros dos: es a través de la reconstrucción lingüística que accedemos a los otros dominios.

Permite así entender al sujeto como un sujeto conversacional, con un rol activo en la creación de la realidad y cuya principal herramienta es el lenguaje. La forma en que opera con él será un factor decisivo que irá moldeando su identidad y su mundo. Al respecto Echeverría (Echeverría, 2005, pág. 23) afirma que “Distintos mundos emergen según el tipo de distinciones lingüísticas que seamos capaces de realizar, la manera como las relacionemos entre sí y de acuerdo al tipo de juegos del lenguaje con los que operemos en él”.

2. El lenguaje es generativo. Tomando aportes de la Filosofía del Lenguaje (Searle, Heidegger y Nietzsche entre otros) pone el foco en el carácter transformador del lenguaje.

Tradicionalmente se le adjudicaba un rol meramente descriptivo, pasivo y era visto como un instrumento que sólo nos permitía expresar y comunicar aquello que pensábamos o sentíamos. Son los filósofos del lenguaje los que comenzarán a plantear su rol activo como generador y transformador de realidades.

El lenguaje es acción, no es una herramienta pasiva sino activa por medio de la cual participamos del proceso del devenir.

“Al sostener que el lenguaje es acción, estamos señalando que el lenguaje crea realidades. Al decir lo que decimos, al decirlo de un modo y no de otro, o no diciendo cosa alguna, abrimos o cerramos posibilidades para nosotros mismos y, muchas veces, para otros (...) a través de él no sólo hablamos de las cosas, sino que también alteramos el curso espontáneo de los acontecimientos: hacemos que las cosas ocurran. Al decir lo que decimos, de un modo y no de otro, o si no decimos nada, intervenimos en el curso de los acontecimientos, ampliamos o reducimos el horizonte de posibilidades” (Echeverría, 2005, pág. 22)

Es de esta manera que mediante el lenguaje construimos nuestra realidad. Nuestras declaraciones o no declaraciones, por ejemplo, generan determinadas acciones y consecuencias en nosotros y en nuestro entorno. No es lo mismo mantener en privado pensamientos y opiniones sobre mis compañeros de trabajo que expresarlas y hacerlas públicas, por ejemplo. Decir algo, no decirlo y la forma en que lo hacemos desencadenan distintas acciones y reacciones que van construyendo día a día nuestra realidad.

3. **Los seres humanos se crean a sí mismos en el lenguaje y a través de él y están en constante devenir.** El lenguaje le permite crear realidades, abriendo distintas posibilidades de acción.

A través de él modelamos nuestra identidad y el mundo en el que vivimos, la forma en que somos vistos por los demás y por nosotros mismos. La identidad, podemos sostener entonces, es una construcción lingüística.

Este postulado desafía la creencia histórica que sostiene que cada individuo tiene una forma de ser especial, particular y que esta es fija e inmutable. Afirma que todos los seres humanos tenemos la capacidad de reinventarnos a través del lenguaje ya que poseemos un rol activo en el diseño del tipo de ser en el que deseamos convertirnos. Tenemos la posibilidad de participar de manera activa en el diseño de nuestra propia forma de ser, ya que el ser humano no es una forma de ser determinada, permanente y de una vez y para siempre, inmutable.

“Ser humanos es estar en un proceso de permanente devenir, de inventarnos y reinventarnos dentro de una deriva histórica. No existe algo así como una naturaleza humana predeterminada” (Echeverría, 2005, pág. 24)

Al mismo tiempo, Echeverría (Echeverría, 2010) menciona tres principios básicos que sirven como guía de esta Ontología del Lenguaje:

1. **El principio del observador:** no sabemos cómo son las cosas, sólo sabemos cómo las observamos o interpretamos ya que vivimos en mundos interpretativos y sólo podemos intervenir en aquellos mundos que podemos observar.

De esta manera abandona toda pretensión de acceso a “la verdad”, al ser de las cosas, independientemente de quien las observa. Implica desplazar el centro de atención desde lo observado hacia el observador y comprender que no existe una realidad única sino múltiples realidades en función de cuantos observadores haya.

Interpretamos la realidad en función de nuestros modelos mentales, cultura, edad, experiencia, creencias, crianza y otros tantos factores que son particulares y diferentes en cada observador.

Este punto suelo trabajarlo en las empresas muchas veces mostrando una imagen como la siguiente y consultando lo que cada uno ve en ella:



Ahí comienza el debate. Algunos afirman ver una mujer joven y otros ver una mujer de edad muy avanzada y de rasgos duros y toscos. Frente a la misma imagen, cada uno percibe, interpreta algo distinto. Y luego sucede algo mayor: varios de los que ven de entrada una imagen, no logran identificar a la otra que mencionan sus compañeros y esto a su vez genera distintos tipos de emociones en ellos (curiosidad, enojo, bronca por no poder ver lo que el otro ve, etc.).

Este simple ejercicio permite mostrar cómo cada observador ve el mundo desde un lugar distinto en función de sus interpretaciones. Esto que sucede con la imagen, sucede también en el día a día frente a distintas situaciones: lo que para uno es visto como un gran problema, para otro puede ser considerado como un desafío (y generar a su vez distintas emociones y acciones en cada caso). Entender y validar al otro, sabiendo que percibe la realidad desde el observador que está siendo.

Además, nos permite identificar tal como sostiene Maturana, que somos seres biológicamente limitados. Solo percibimos una cosa a la vez y para percibir otra debemos soltar lo que identificamos inicialmente (si vi de entrada la mujer adulta debo abandonar esa imagen, focalizar nuevamente mi mirada y lograr así percibir

en el mejor de los casos la otra). No puedo percibir las dos imágenes a la vez, al mismo tiempo

2. **Principio de la acción:** No sólo actuamos de acuerdo a cómo somos también somos de acuerdo a cómo actuamos ya que la acción genera ser. Nuestras acciones no sólo revelan cómo somos sino que nos permiten también transformarnos y ser diferentes.

El ser no es algo estático y fijo, dado de una vez y para siempre, sino que se encuentra en constante devenir. El lenguaje es acción y esa acción es fuente de poder.

3. **Principio del sistema:** los individuos actúan de acuerdo a los sistemas sociales a los que pertenecen. Pero a través de sus acciones, aunque condicionados por estos sistemas sociales, también pueden modificarlos.

La acción de toda entidad resulta de su propia estructura y de la estructura del sistema en que se desenvuelve. Eso define el ámbito de acciones posibles dentro del cual puede estar la capacidad de introducir transformaciones en ambas estructuras.

Por un lado estamos determinados por nuestra estructura biológica (la cual nos permite por ejemplo el lenguaje). Pero, por otro, somos seres sociales que se constituyen a partir del sistema de relaciones que mantienen con los demás. El sistema social constituye al individuo del mismo modo que el individuo constituye al sistema social.

La Ontología del Lenguaje logra entonces la unidad entre el orador, el lenguaje y la acción, ya que reconoce que todo lo dicho es siempre dicho por alguien, que a su vez el lenguaje es acción y que la acción genera ser. Entrelaza de esta manera los tres ámbitos (observador, lenguaje y acción).

Podemos así, desde el Coaching Ontológico, definir a las organizaciones como una red estable de conversaciones cuya identidad es fijada por su estructura lingüística a través de la coordinación de prácticas. Una organización es precisamente una coordinación de acciones entre personas que van a su vez conformando su identidad, la cual trasciende a sus miembros y

que se genera estableciendo compromisos mutuos cuando estos se comunican entre sí. Podemos verlas entonces como fenómenos lingüísticos: “Los seres humanos vivimos en comunidades que existen como redes de conversaciones entrecruzadas y nuestro presente como seres humanos es siempre un nodo en una red de conversaciones” (Maturana H. , 1997, pág. 64).

Considerar a las organizaciones como redes dinámicas de conversaciones nos permite intervenir para transformar la realidad organizacional, basándonos en la interacción entre sus miembros y en las conversaciones que estos mantienen u omiten tener.

Por tal motivo, considero que no sólo se puede sino que resulta necesario crear dentro de las organizaciones espacios y mecanismos de aprendizaje y de autotransformación, facilitando a los colaboradores recursos lingüísticos que les permitan fortalecer sus conversaciones, sus relaciones interpersonales y por consiguiente a la organización y su capacidad de acción eficaz.

Esto es lo que trabajo en los talleres que desarrollo parándome en distinciones de Coaching que considero fundamentales en estos espacios de aprendizaje y que desarrollaré a continuación. Un aprendizaje que promueve la revisión de haceres diarios y de vínculos con el otro. Ya que, desde esta mirada, cada persona es capaz de diseñar y concretar acciones que posibiliten su transformación personal y su desarrollo en la práctica profesional.

Entiendo, de esta manera, al aprendizaje como relacionado directamente con la capacidad de acción de las personas. Mientras el saber hace alusión a poseer información sobre un tema, el aprender implica tener la capacidad necesaria para poner un conocimiento en acción de manera efectiva. Aprender es incorporar un nuevo saber-actuar, expandir nuestra capacidad de acción y se da cuando logramos desarrollar acciones que nos permiten obtener resultados que antes no lográbamos. Como afirma Maturana “Decimos que aprendió porque , comparativamente, vemos que su conducta es diferente a la del momento anterior” (Maturana H. , 2004)

“A través de los procesos de aprendizaje podemos ir produciendo los cambios en las diferentes etapas de nuestra vida e ir evolucionando y expandiendo nuestro potencial, lo que a su vez permite accionar con mayor efectividad (...) Sólo a través de nuestras acciones podemos ir produciendo los cambios en nuestra vida y en nuestro entorno. Es decir, que el aprendizaje nos posibilita acceder al cambio y a la transformación de nuestro mundo interno, a la

expansión de nuestro ser y de nuestra capacidad de hacer y, a través de ella, a producir cambios y a producir acciones que promuevan cambios y transformaciones en el mundo externo” (AACOP, 2015, pág. 40)

Distinciones básicas del Coaching Ontológico

Llegado este punto y antes de avanzar con las distinciones que a mí entender resulta fundamental considerar, creo necesario definir específicamente qué es o a qué se refiere el Coaching Ontológico.

En términos de Echeverría, se trata de “Un proceso particular de aprendizaje en aquellas áreas que los individuos consideran importantes para sus vidas, pero a las que no logran acceder por cuenta propia. Es una herramienta de transformación individual que genera como resultado el tránsito de una determinada forma de ser, más restrictiva, a otra, mucho más expansiva (...) Cambia nuestras formas de mirar, de interpretar, de conferir sentido y modifica también nuestra manera de actuar y de reaccionar frente a los desafíos que nos impone la vida” (Echeverría, 2005)

Podemos decir que nos invita a transformarnos y nos brinda las herramientas necesarias para poder hacerlo, mediante un proceso de aprendizaje personal que luego puede trasladarse al ámbito profesional. A mirar desde un lugar distinto a aquel desde el cual habitualmente miramos.

Basado en el compromiso mutuo, el coaching pondrá entonces el foco básicamente en el logro de objetivos puntuales y específicos definidos de antemano, mediante el desarrollo personal y profesional.

Si bien en las conversaciones individuales es factible utilizar todas las herramientas propuestas por el Coaching Ontológico, es mi intención puntualizar aquí aquellas que pueden desarrollarse en facilitaciones grupales (y de hecho lo hago) organizadas con el fin de acercar a los colaboradores de la organización recursos lingüísticos que les permitan mejorar su hacer diario en cuanto a comunicación y relaciones interpersonales se refiere. Muchas veces ellos mismos identifican sus propias limitaciones, sus oportunidades de mejora, pero carecen de los recursos necesarios para poder transformarlas y desarrollarlas en beneficio propio y de la organización en su conjunto.

Estas distinciones, tal como sostiene Echeverría, permiten definir una estructura básica de posibilidades en el proceso abierto del devenir y son trabajadas en el marco de la Ontología del Lenguaje.

A. Los actos lingüísticos

Dentro de ellos lo que primero podemos distinguir son las afirmaciones y las declaraciones. Las primeras son proposiciones acerca de nuestras observaciones en las que la palabra debe adecuarse al mundo y que pueden ser verdaderas, falsas o indecisas (siempre en determinados contextos). Las afirmaciones dan cuenta de nuestras observaciones y operan dentro de un espacio de distinciones determinado.

Las segundas son aquellas a través de las cuales generamos un nuevo mundo, en este caso es el mundo el que se adecúa a la palabra. Las declaraciones transforman el mundo a través del poder de la palabra, podemos decir entonces que la acción de hacer una declaración genera una nueva realidad.

Esta distinción, desarrollada y aplicada en el mundo organizacional, es un primer paso para que cada uno (que así lo desee) comience a “hacerse cargo” de aquello que dice y de la forma en que lo dice, teniendo siempre presente que el lenguaje es acción y que, a su vez, no es inocente. No es lo mismo decir las cosas de un modo o de otro.

Si emito una afirmación asumo un compromiso con su veracidad y debo aceptar la responsabilidad social de aquello que afirmo; el compromiso es con aquellos que me escuchan, lo cual no es menor. Por otro lado, asumir que cuando declaro algo el mundo ya no es el mismo y transformo la realidad invita a ser más cuidadosos y asertivos no sólo en aquello que declaro sino en cómo lo declaro. Una vez hecha la declaración la realidad cambia y no hay marcha atrás.

Cuando logro incorporar a mi hacer diario esta distinción, asumo que mi lenguaje ya no es inocente, que crea un mundo y que modifica la realidad tanto propia como de mi entorno. Por ejemplo, si declaro “Estás contratado” mi realidad y la del otro cambia: hay un nuevo integrante en la empresa con todo lo que ello implica y también como consecuencia de esta declaración una persona asumirá varios cambios como el de ámbito de trabajo, tareas, etc.

Es por ese motivo que las declaraciones tienen poder. Y dicho poder depende, en primera instancia, de la autoridad de aquel que la emite. Dicha autoridad puede estar dada por la experiencia, los estudios realizados, el conocimiento sobre un tema o rol o el puesto de la persona (no es lo mismo que mi jefe me diga “estás despedido” que me lo diga un compañero de trabajo, por ejemplo, ya que ambos no tienen la misma autoridad a la hora de emitir esa declaración. No es lo mismo que escriba un libro y un amigo me diga que es brillante a que me lo diga una persona que es reconocida en el ámbito de la materia sobre la que escribo). Esto hace que las mismas sean más o menos validas, en función de dicha autoridad.

No tiene que ver esto, cabe aclararlo, con la validez de las personas por su conocimiento o posición sino simplemente con el lugar desde el cual emiten esa declaración.

Entre algunas de las declaraciones que menciona Echeverría se encuentran la del no, la del sí, la del no sé, la de gratitud, la de perdón y la de amor.

Otro tipo de declaraciones que identifica la ontología del lenguaje es la de los pedidos y las ofertas, que circulan constantemente dentro del ámbito de las organizaciones, pero en muchos casos sin permitir lograr los resultados esperados.

Mientras que el pedido compromete la acción del otro, la oferta compromete mi propia acción. Por lo tanto, y a modo de ser más efectivo cuando realizamos pedidos u ofertas, hay pasos que podemos seguir a fin de completar cada uno de los elementos que hacen a su composición básica:

- Un orador, alguien que emita la declaración
- Un oyente, alguien que sea el destinatario de esa declaración
- Condiciones de satisfacción: cuando daré por satisfecho mi pedido o mi oferta, de qué manera y donde
- A quien debo realizar el pedido u oferta, que la persona tenga la competencia necesaria para satisfacerlo, aceptarlo o no (por ejemplo, si voy a pedir un aumento de sueldo sé que debo hacerlo a mi jefe y no a un compañero, ya que éste último no podrá darme una respuesta que satisfaga mi pedido)
- El factor tiempo, determinar para cuando es mi pedido o mi oferta (ser específico en este aspecto evita muchas discusiones e inconvenientes). Por ejemplo, si pido un

informe “para la semana que viene” tengo que tener en cuenta que la semana tiene siete días, no es lo mismo si lo pido para el próximo martes a las 10 horas.

Trabajar con pedidos y ofertas y cómo estructurarlas y darles forma de manera efectiva dentro de las organizaciones, nos lleva a pensar detalladamente y hasta diseñar este tipo de declaraciones, con el fin de lograr los objetivos propuestos. Si no soy claro, concreto, específico y asertivo cuando hago un pedido, puede que los resultados no sean los esperados o que sean los esperados pero realizados de una manera distinta a mis expectativas (por ejemplo, si pido un informe no es lo mismo que si pido un informe en Excel, con gráficos y tablas dinámicas. En el primer caso el oyente puede traerme por ejemplo un informe en Word por escrito, ya que no fui específico en cuanto a las condiciones de satisfacción de mi pedido).

También, en ambos casos, lo que queda comprometido es mi palabra ya sea si pido, ofrezco, si acepto o no, y esto es lo que va construyendo mi identidad pública a lo largo del tiempo. Eso no lleva a ser más cuidadosos aún.

En las facilitaciones esta distinción puede trabajarse por ejemplo en grupo, donde entre todos pueden elaborar un pedido o una oferta que quieran hacer siguiendo los pasos necesarios y chequeando que tengan todos los elementos que favorezcan una mayor efectividad. Luego, en una puesta en común, el resto de los grupos pueden aportar qué datos sumarían, cuales consideran que faltan y de esa manera construir un pedido u oferta lo más efectivo posible.

B. Hechos y Juicios

Aquí Echeverría plantea una distinción que considero básica y fundamental para desarrollar dentro de las organizaciones. Tenerla presente a la hora de comunicarnos con el otro, ayuda a evitar en muchos casos discusiones obsoletas que no llevan a ninguna parte, reuniones interminables e inefectivas y también malentendidos. Nos invita también a ver y a aceptar que el otro observa e interpreta el mundo desde su lugar, desde su “otredad” que no necesariamente es igual a la mía, teniendo en cuenta que habitamos en mundos interpretativos que a menudo son muy diferentes.

Los hechos, son aquellas afirmaciones que pueden chequearse, verificarse y comprobarse empíricamente (ya sea mediante un testigo, documentación, etc.). Por lo tanto, como pueden ser contrastadas mediante evidencia objetiva, no dan lugar a discusión alguna. Si me paro en

los hechos, nadie puede discutirlos porque poseo pruebas al respecto. Por ejemplo, si digo que los socios de la empresa son A, B y C no hay lugar para la discusión ya que poseo un estatuto que confirma dicha información.

Los juicios, por otro lado, son interpretaciones u opiniones que realizamos acerca del mundo que nos rodea. Y en este caso sí puede haber lugar para discusiones o miradas diferentes, ya que sabemos que vivimos en mundos interpretativos habitualmente distintos. Y esos mundos son construidos a partir de nuestra experiencia, cultura, edad, conocimientos, creencias, crianza y muchos otros factores. Por ejemplo, si digo esa silla es linda, es mi juicio, mi opinión y puede que a mi vecino la misma silla le resulte fea.

En las empresas trabajo muchas veces esta distinción poniendo una imagen de Maradona y consultando a los asistentes ¿Qué ven? ¿Quién es? En una pizarra hago dos columnas sin nombre y de un lado anoto todos los hechos que mencionan (por ejemplo, que se llama Diego Maradona, que fue jugador de fútbol, que murió, etc.) y del otro todos los juicios (el mejor jugador del mundo, mujeriego, etc.).

Esta simple dinámica nos hace pasar por la experiencia la distinción entre juicios y hechos y bajarla a un caso concreto.

Tanto los juicios como los hechos son necesarios. Los juicios nos permiten manejarnos frente a la incertidumbre del mundo que nos rodea. El inconveniente se produce cuando tomamos nuestros juicios como si fueran hechos, lo que da lugar a confrontaciones y discusiones que pueden resultar interminables y donde lo que cada una de las partes intenta es persuadir y convencer a la otra parte de que tiene la razón y de que su juicio es “la verdad”.

Incluso cuando dialogamos con otro utilizamos un mismo vocabulario que suponemos común pero que para uno significa una cosa y para el otro otra diferente. Por ejemplo, si pido a un grupo de personas que defina qué es para cada uno de ellos la “Responsabilidad” (concepto común cuya definición supuestamente todos o la mayoría compartimos) vamos a poder observar que surgen concepciones e interpretaciones muy diferentes en cada caso.

Pararme en hechos a la hora de conversar con el otro nos permite ser más efectivos en cuanto a resultados se refiere, preservarnos emocionalmente y preservar también al otro.

Además, nos invita a ser cautos a la hora de emitir juicios ya que sabemos que el lenguaje no es inocente y si emito un juicio sobre el otro no sólo voy a estar afectando (ya sea positiva o negativamente) su identidad personal sino también la mía.

C. La escucha

Cuando hablamos de oír y escuchar, estamos hablando de fenómenos y procesos muy distintos. Oír es el acto biológico en sí, escuchar implica oír más interpretar aquello que estoy oyendo, darle un significado, un sentido, una interpretación.

A su vez, es aquel que escucha el que valida a quien habla. Si no hay quien me escuche, no hay quien valide mi hablar. Por lo tanto, la escucha es planteada como un proceso activo ya que implica una interpretación por parte de aquel que escucha: hablamos para ser escuchados, la escucha es vista como un factor determinante en la comunicación humana ya que es la que confiere sentido a aquello que decimos.

Se trata de una habilidad que requiere entrenamiento y apertura hacia el otro, aceptar al otro como un legítimo otro en términos de Maturana. Implica no sólo estar atento a lo que el otro dice sino también a su lenguaje corporal, tono de voz, coherencia, expresiones faciales, etc.

“Existe una brecha crítica entre decir (o hablar) y escuchar (...) decimos lo que decimos y los demás escuchan lo que escuchan, decir y escuchar son fenómenos diferentes. Normalmente damos por sentado que lo que escuchamos es lo que se ha dicho y suponemos que lo que decimos es lo que las personas van a escuchar “ (Echeverría, 2005, pág. 85)

Tomar consciencia de esta brecha que existe en el proceso de comunicación así planteado, es un factor clave que no puede dejar de ser considerado si queremos ser efectivos en nuestro discurso. Preguntar y re chequear son recursos que acortan esta brecha y reducen el margen o la posibilidad de error en función del logro de objetivos.

D. Diseño y tipos de conversaciones

Las conversaciones se dan cuando el hablar y el escuchar están interactuando juntos, son una danza entre ambos. Ellas moldean nuestras relaciones interpersonales, por tal motivo es posible diseñarlas y estructurarlas de determinada manera para lograr una mayor eficacia en nuestras acciones.

Echeverría distingue distintos tipos de conversaciones:

- **Conversación de juicios personales:** conformada por una cadena de juicios sobre aquello que sucedió o sucede y las consecuencias que derivan de ello. Implica una reacción, pero no nos mueve a la acción por lo que podemos permanecer horas, días y años en este tipo de conversaciones sin salir de allí, buscando culpables, responsables y excusas para justificarnos.
- **Conversación para coordinación de acciones:** nos lleva a la acción y promueve la superación de las distintas situaciones. En ella generamos acciones futuras, tiene por objetivo lograr que algo pase, cambiar aquello que sucede o sucedió.
“Distinguir entre las conversaciones de juicios personales y para la coordinación de acciones es crucial también en el mundo de la empresa. Si un producto nuevo no se vende según las expectativas, podríamos caer en una parálisis si nos limitásemos exclusivamente a la conversación de juicios personales. No obstante, podemos cambiar la situación si por ejemplo solicitamos una investigación de mercado para encontrar la manera de hacer más atractivo el producto o si cambiamos algunas de sus características y /o ampliamos nuestra campaña de publicidad” (Echeverría, 2005, pág. 134)
- **Conversación para posibles acciones:** se da cuando sabemos y sentimos que estamos llamados a la acción, a hacer algo, pero no sabemos bien qué acción realizar. Invita a explorar acciones posibles con nosotros mismos o buscando ayuda en otro.
- **Conversación para posibles conversaciones:** cuando juzgamos que no podemos tener determinada conversación con alguien, podemos conversar para coordinar una futura conversación. Por ejemplo, si voy decidido a llevar un nuevo proyecto a mi jefe y al entrar a su oficina veo que está discutiendo por teléfono, enojado y de mal humor, puedo generar una conversación para coordinar en qué otro momento puedo pasar para conversar tranquilamente con él.

Otro factor a tener en cuenta tanto en el diseño como en el desarrollo de las conversaciones, es el rol que juega el dominio de la emocionalidad. La emoción “tiñe” la conversación, como sostiene Maturana toda conversación es una trenza entre lenguaje y emocionalidad. Si la emocionalidad no es la adecuada, la conversación no será oportuna (esto sucede por ejemplo cuando voy a mantener una conversación con alguien cuando predomina

en mí la emoción del enojo. Lo más probable es que luego de la conversación, cuando pase la emoción, me arrepienta de aquello que dije o de la forma en que lo dije. En esos casos nos gana la emocionalidad).

E- Emociones y estados de ánimo

Transitamos todo el tiempo y a lo largo de nuestra vida y cada uno de nuestros días por diversas emociones. Las mismas son generadas por determinadas situaciones o eventos puntuales que podemos identificar claramente. Son momentáneas (generalmente desaparecen cuando desaparece la situación que las generó), son reactivas e impactan directamente en nuestras acciones y nuestro horizonte de posibilidades. Generalmente se dan en grupo, varias emociones al mismo tiempo.

Los estados de ánimo, en cambio, no son originados por un hecho puntual y permanecen a lo largo del tiempo. Viven en el trasfondo desde el cual actuamos. Condicionan nuestras acciones, observamos el mundo sumergidos en ellos. Siempre estamos inmersos en ellos y miramos la vida desde ellos, son constitutivos de la existencia humana.

A modo de cierre

Como he mencionado anteriormente, si consideramos a las organizaciones como sistemas complejos cuya base y fundamento son las personas que la componen, podemos afirmar que lo que las define son las redes de conversaciones, acuerdos y compromisos que dentro de ella se desarrollan. Es ahí donde resultan aplicables las distinciones del Coaching Ontológico en el hacer diario, ya que permiten transformar y rediseñar las conversaciones que se desarrollan en su interior y de ese modo que la organización misma logre ir mutando hacia una mayor eficacia en sus procesos a partir de intervenciones en el campo lingüístico (ya que como hemos visto el lenguaje crea realidades).

“Si queremos comprender una empresa debemos examinar las conversaciones que la constituyeron en el pasado y las que la constituyen en la actualidad. 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” (Echeverría, 2005, pág. 149).

Esta mirada nos permite trabajar sobre la identidad de la organización, dar cuenta de aquellos aspectos que la definen e implementar mecanismos de autotransformación que garanticen su supervivencia en un entorno caracterizado por el cambio permanente y constante y de gran complejidad. ¿Cómo? Generando conversaciones para coordinar acciones, abriendo posibilidades de aprendizaje, produciendo confianza al interior del sistema y trabajando directamente en su estructura conversacional.

“Las empresas constituyen un claro ejemplo del poder del lenguaje, del poder de las conversaciones. Sin lenguaje no podríamos construir organizaciones. Es en las conversaciones que las empresas se constituyen como unidades particulares, circunscribiendo 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, 2005, pág. 147)

Me gustaría aquí, antes de avanzar, aclarar que lo que el Coaching Ontológico ofrece son recursos y herramientas que pueden utilizarse en el entorno organizacional independientemente de la edad, sexo, experiencia, cargo, formación etc. De ningún modo ofrece recetas infalibles que garanticen resultados precisos siguiendo un paso a paso. Estaríamos cayendo sino en un simplismo exagerado, sabiendo que tanto las organizaciones como los seres humanos son sistemas complejos. Son distinciones simples que siempre dependen de la intención de cada persona en aplicarlas o no.

A su vez, puede que un determinado recurso funcione o colabore para lograr mis objetivos en una organización específica y en otra no me lleve a los mismos resultados (es lo más probable), o que me sirva para abordar conversaciones con determinadas personas, pero con otras de todos modos no nos permita llegar a los resultados queridos.

Es un error considerar sus distinciones como recetas certeras y exactas, capaces de solucionar cualquier problema en cualquier contexto. Nada más lejano de la realidad. Son simplemente recursos que podemos sumar a los que cada uno ya tiene gracias a su experiencia, su formación y su vida en general. Recursos que colaboran en acortar la brecha siempre presente en el proceso de comunicación con el otro.

Ahora bien, podemos ver que desde la ontología del lenguaje se reconoce en los seres humanos la existencia de tres dominios: cuerpo, emocionalidad y lenguaje. Estos tres dominios

como ya mencionamos, son distintos entre sí, irreducibles el uno al otro, pero que a su vez están vinculados y conectados constantemente mediante una relación de coherencia (o no coherencia en muchos casos) y que aquello que impacta en un dominio afecta por consecuencia en los otros dos.

Si bien desde el Coaching Ontológico se trabaja sobre el dominio de la emocionalidad y del cuerpo, podemos decir y observar que el foco principal está puesto en el lenguaje como elemento predominante. Sin dejar de considerar a los tres, desde la ontología del lenguaje es este dominio el que más se estudia y se desarrolla y apenas se menciona de manera muy breve y concisa a los otros dos.

Ya puntualizamos en la introducción la importancia de la corporalidad a la hora de hablar de comunicación, para no dejar de lado elementos que de otra manera pasan desapercibidos dentro de este proceso. Es por eso que es ahí donde propongo como base para trabajar y desarrollar este dominio dentro de las organizaciones las técnicas y postulados planteados por la Programación Neurolingüística, que resultan un gran complemento y que a mi entender permiten trabajar la corporalidad en mayor detalle y profundidad como ya mencioné en el primer capítulo.

En cuando al dominio de la emocionalidad, si bien la ontología lo considera, lo define y trabaja algo del mismo, propongo como complemento para adentrarnos en este mundo lo planteado por las Neurociencias, tema que desarrollaré en el capítulo siguiente.

Es de esta forma, tomando estos tres pilares (Ontología del Lenguaje, PNL y Neurociencias) que, a mi entender, podemos trabajar de manera completa el desarrollo de los procesos comunicacionales dentro de las organizaciones, sin dejar fuera ninguno de estos tres dominios que resultan constitutivos de todos los seres humanos.

4 - Neurociencias dentro de las organizaciones ¿Para qué nos sirve conocer cómo funciona nuestro cerebro?

El objetivo de este capítulo es detallar algunos recursos que brindan las neurociencias y que considero pueden implementarse dentro de las organizaciones mediante facilitaciones, para favorecer y potenciar los procesos de comunicación dentro de las mismas y generar ámbitos de trabajo más amenos y beneficiosos para nuestra salud física, mental y emocional. Sabiendo además que a su vez esto impactará también en los resultados particulares de los colaboradores y de la organización en su conjunto.

Qué son y qué pueden aportar en las organizaciones

Para comenzar, propongo acordar una definición sobre qué son las neurociencias. Hay muchas, pero en definitiva todas remiten a lo mismo y a las mismas características. Tomo entonces una de las que me parece más completa y actualizada como base para empezar a hablar del tema.

“El cerebro humano es la estructura más compleja en el universo. Dicta toda nuestra actividad mental, desde procesos inconscientes como respirar hasta los pensamientos filosóficos más elaborados. Por miles de años la sociedad se ha preguntado sobre el origen del pensamiento, la conciencia, la interacción social, la creatividad, la percepción, el libre albedrío y la emoción. En los últimos años, las neurociencias emergieron como una nueva herramienta para intentar entender estos enigmas. Las neurociencias son aquellas que estudian la organización y el funcionamiento del sistema nervioso y cómo los diferentes elementos del cerebro interactúan y dan origen a la conducta de los seres humanos” (Mannes, 2014, pág. 25)

Se trata de un abordaje científico que es multidisciplinario (involucra a neurólogos, psicólogos, ingenieros, lingüistas, biólogos, matemáticos, ingenieros, físicos etc.) y abarca a su vez distintos niveles de estudio. Por tal motivo su campo de aplicación resulta sumamente amplio y diverso.

Si bien sus orígenes pueden remontarse a la Antigua Grecia (donde encontramos los primeros debates sobre la importancia del cerebro en relación a la vida mental del individuo), es a partir de 1865 con el neurólogo francés Paul Broca que comienza a surgir evidencia

empírica sobre el cerebro y sus funciones, a partir del estudio de casos de personas con lesiones en distintas áreas de dicho órgano. De allí fueron surgiendo sendos descubrimientos, pero recién en la década del 90 del siglo XX es cuando comienzan los grandes avances ya que empieza a estudiarse el cerebro vivo, momento en el que cuentan con la tecnología adecuada que permitió hacerlo. Es a partir de allí que surgen gran cantidad de sus conocimientos que debido a su carácter interdisciplinario logran salir del laboratorio y comenzar a aplicarse en distintos ámbitos de la sociedad en su conjunto.

“Los avances tecnológicos realizados en los últimos diez años en el campo de las neurociencias han sido fascinantes. En especial, aquellos centrados en comprender mejor el cerebro y su íntima relación con la mente. Por primera vez, la tecnología nos permite ver dentro de nuestra cabeza el cableado eléctrico de células que nos permite crear nuevas conexiones a partir de las ya establecidas por nuestra experiencia (...) Nos encontramos en un momento clave para entender todo lo que hoy sabemos sobre cómo funcionamos, quienes somos y cómo somos los seres humanos cerebralmente. Esto nos puede ayudar a mejorar nuestra calidad de vida en múltiples sentidos” (Bachrach, 2012, pág. 4)

¿Para qué resulta útil entonces, conocer cómo funciona nuestro cerebro dentro del marco de las organizaciones? Es en este ámbito donde abre distintas posibilidades mediante su aplicación e implementación en las empresas:

- Permite modelar conductas y comportamientos y transformar aquellos que no nos resultan beneficiosos. No los de los demás, sino los propios, aquellos comportamientos que deseamos modificar porque no nos permiten lograr los resultados deseados
- Lograr un mayor bienestar físico, mental y emocional. Conocer nuestro cerebro nos permite aprender a desafiarlo en función de nuestras necesidades y objetivos
- Identificar nuestras emociones y gestionarlas
- Explicar muchas de nuestras acciones y comportamientos que a veces no logramos comprender ni entender
- Identificar y conocer algunos de nuestros límites y posibilidades
- Lograr mejores resultados dentro de las organizaciones y, a su vez, ámbitos de trabajo más saludables

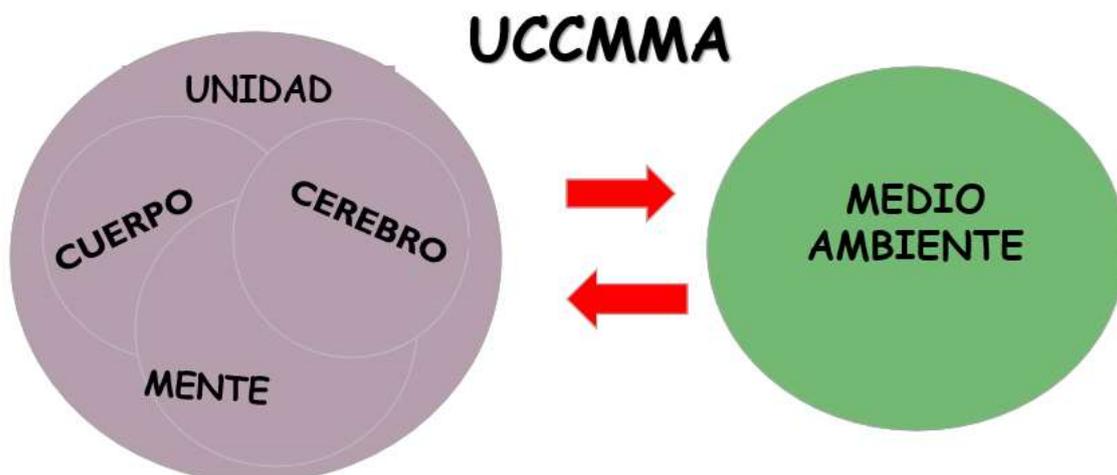
- Sumar recursos durante los procesos de toma de decisiones
- Que nuestro cerebro sea nuestro aliado para el logro de resultados y no un impedimento u obstáculo

Concepción del ser humano y características del cerebro

Como ya mencionamos, la Ontología del Lenguaje habla de un ser humano compuesto por tres dominios (cuerpo, emocionalidad y lenguaje) que se encuentran íntimamente relacionados el uno con el otro. De manera similar, desde las neurociencias, los mismos van a ser concebidos como una unidad conformada por un cuerpo, una mente y un cerebro, que a su vez se relaciona de manera constante con el medio ambiente que la rodea.

Estas tres partes se encuentran intrínsecamente relacionadas entre sí. Cada una de ellas repercute y tiene efectos sobre la otra y a su vez como una unidad impacta también en el medio ambiente que y viceversa. Constantemente las acciones de los seres humanos producen efectos en el medio ambiente que lo rodea y a su vez este impacta en la unidad cuerpo, cerebro, mente.

Ya no hablamos de un hombre escindido entre un cuerpo por un lado y una mente por otro, sino de un hombre concebido como unidad. Es por ello que por ejemplo en medicina se produce un viraje importante y se comienzan a estudiar e investigar no sólo las causas físicas de las diversas enfermedades sino también las causas psicológicas de las mismas.



Tal como sostiene Antonio Damasio (Damasio, 1994), el error cartesiano es el de separar el cuerpo de la mente, creer que las operaciones más refinadas de la mente están separadas de la estructura y funcionamiento del organismo biológico, ya que el cerebro y el resto del cuerpo constituyen un organismo indisoluble, indisociable, integrado por circuitos reguladores bioquímicos y neurales que se relacionan con el medio ambiente y es en esta interacción donde surge la actividad mental.

A su vez, en tanto órgano de nuestro cuerpo, el cerebro posee características particulares y propias, que resultan puntos a considerar muchas veces para lograr comprender y transformar actitudes y comportamientos dentro de las organizaciones.

- Es el órgano del cuerpo que más energía consume. Ocupa el 2% del cuerpo y consume el 20% de la energía total. Es por este motivo que muchas veces cuando pasamos horas realizando por ejemplo un informe o alguna tarea que requiere un gran esfuerzo cognitivo, llegamos a un punto de agotamiento tal que nos sentimos cansados no sólo mentalmente sino también físicamente. Muchas veces nos duelen los músculos de las piernas y brazos, como si hubiéramos hecho actividad física.

Este tipo de desgaste (cuando realizamos alguna actividad que implica mucha atención, concentración y dedicación) es un gran esfuerzo por parte de nuestro cerebro. Lo primero que hace es consumir la energía que tiene a su alcance y luego la de las distintas partes de nuestro cuerpo. Por eso muchas veces el cansancio físico que nos resulta complejo explicar, si estuvimos por ejemplo toda la tarde frente a la computadora.

Cuando este esfuerzo es eventual no genera mayores inconvenientes. Pero dentro de las organizaciones es habitual encontrar puestos y personas sobrecargados de tareas y responsabilidades. Esto siempre trae consecuencias a corto o largo plazo.

Habitualmente se consideraba a la multitarea como algo beneficioso, como una fortaleza o habilidad que una persona podía tener: atender el teléfono mientras respondía un mail y al mismo tiempo hacía señas a su compañera para que avanzara con otra cuestión. Hoy día las neurociencias, luego de gran cantidad de estudios, demuestran que esto no sólo es perjudicial para la persona, sino que, contrariamente a lo que se pensaba, la hace menos y no más eficaz.

Por tal motivo, nos muestra que lo aconsejable cuando tenemos que hacer varias tareas es realizarlas de a una por vez y no todas o varias al mismo tiempo. La multitarea implica un mayor esfuerzo para nuestro cerebro y amplía la posibilidad de error ya que el foco de atención se encuentra dividido en varios frentes.

Cuando realizamos actividades que sabemos que implican un gran esfuerzo para nuestro cerebro, podemos implementar pausas breves cada 45 minutos que ayudan a despejarnos.

- El cerebro ama el pasado, aquello que conoce, permanecer en la zona de confort ¿Por qué? Porque toda actividad o tarea nueva, diferente, distinta, implica para él un esfuerzo y un mayor consumo de energía.
- Nuestro cerebro tiende a automatizar conductas, comportamientos, tareas y actividades. Precisamente para ahorrar esfuerzo y energía. Esto lleva a que hagamos muchas de nuestras actividades diarias de manera casi automática. Por ejemplo, cuando recién aprendemos a manejar para nuestro cerebro es una actividad nueva, la cual demanda mucha atención y concentración. En cambio, a medida que pasa el tiempo, realizamos esta actividad de manera casi automática (lo que nos lleva muchas veces a un exceso de confianza) y hasta nos pasa que no recordamos qué camino tomamos para llegar a determinado lugar, ni cuantos semáforos pasamos para llegar hasta nuestro destino.
- Si bien el cerebro es un órgano sumamente complejo tiene la particularidad de no distinguir lo real de lo ficticio. Es por eso que pueden existir por ejemplo los juegos de realidad virtual que, aunque sabemos que no son reales, que se trata de un juego, que estamos en nuestra casa o subidos a una máquina de realidad virtual, apenas nos ponemos los lentes comenzamos a registrar sensaciones en nuestro cuerpo que no podemos evitar (salvo que cerremos los ojos o nos quitemos los anteojos de realidad virtual). Este es un punto importante a tener en cuenta en relación con el lenguaje, ya que nuestro cerebro interpreta literalmente aquello que decimos, tanto a los demás como a nosotros mismos.

Es allí donde reside el poder del lenguaje, de todas aquellas cosas que decimos. Porque nuestro cerebro lo interpreta de manera literal y se programa para que así sea.

También encontramos aquí la importancia de lo que veremos más adelante y es el lenguaje positivo o apreciativo y el rol que puede tener dentro de las organizaciones.

- Otra característica, relacionada con la anterior y con el lenguaje, es que el cerebro no registra el NO. Lo que habitualmente busca ante el No es la experiencia. Por eso por ejemplo en el caso de los niños basta que le digamos “no te subas a la silla” para que nos demos vuelta y lo hagan. Esa es la forma de aprendizaje primario de nuestro cerebro, buscando la comprobación mediante la experiencia y el contacto con ella. Luego, cuando somos mayores, aprendemos también en la mayoría de los casos a partir de la experiencia de las otras personas que nos rodean.

Este es un punto a considerar en cuanto al lenguaje dentro de las organizaciones. Trabajé con referentes de Seguridad y Medio Ambiente analizando cada una de las advertencias que colgaban en el lugar de trabajo o que enviaban por mail, newsletter o algún otro medio. El 90% de ellas eran prohibiciones: “No usar el teléfono mientras conduce”, “Evitar la realización de tareas sin el uso de los elementos de protección personal”, etc. o imágenes como las siguientes:



En la mayoría de los casos, el tema que siempre surgía era el escaso cumplimiento de las normas de seguridad en las tareas diarias más allá de la gran cantidad de

información y capacitación sobre las mismas, que les brindaban a los colaboradores de la empresa.

Nos focalizamos finalmente en reformularlas con palabras o imágenes que hicieran hincapié en la conducta que deseaban lograr, en lugar de centrarse en aquellas que deseaban evitar o prohibir directamente.

- Por último, podemos mencionar que el cerebro es naturalmente reticente al cambio, porque habita en lo conocido. Prefiere siempre la zona de confort, aquello que ya conoce, a lo nuevo o diferente. A propósito de esta característica, más adelante veremos puntualmente el tema del cambio dentro de las organizaciones.

Sistema Instintivo/emocional y Sistema Racional

El cerebro, al igual que otros órganos o partes del cuerpo, ha ido modificándose y cambiando a lo largo del tiempo en lo que respecta a su fisonomía, estructura interna y áreas que lo conforman.

Así y todo, nuestro cerebro es prácticamente el mismo desde hace 150.000 años, aunque el entorno de los seres humanos ha ido variando y modificándose ampliamente en ese mismo período de tiempo.

En el cerebro del ser humano actual (*Homo Sapiens Sapiens*) podemos distinguir tres áreas distintas y definidas (en muchos casos se habla también de un cerebro “triuno” o de tres cerebros en uno). Si bien no es mi intención entrar en detalles mayores en cuanto a las distintas partes del cerebro y su funcionamiento, sí me parece importante destacar algunas características de cada uno de estos sistemas que lo conforman.

Por un lado, el sistema instintivo ya se encontraba en el cerebro del hombre primitivo y es básicamente el que nos permitió sobrevivir como especie. Esta área del cerebro es la que habitualmente ante una alerta, una amenaza, algo que sentimos que pone en peligro nuestra supervivencia, se activa con el fin de ponernos o mantenernos a salvo. Cuenta con poca información, utiliza bancos de memoria básicos (tales como los que poseía el hombre primitivo) y nos lleva a realizar una acción de manera casi instantánea (entre el estímulo y la respuesta suelen pasar sólo segundos). En muchos casos esa inmediatez hace que la respuesta sea errónea.

Esta área del cerebro es la que le permitió al hombre primitivo sobrevivir: cuando salía a cazar ante cualquier sonido, movimiento o reflejo que podía identificar por ejemplo con la presencia de un animal dañino, activaba las dos conductas posibles frente a la amenaza que son la de lucha o la de huida. Aún hoy es la que nos permite como seres humanos sobrevivir, por ejemplo, nos pone en alerta si vamos caminando por la calle y sentimos un sonido detrás nuestro y en segundos puede que nos demos vuelta, corramos o entremos en algún lugar.

Como ya dijimos, nuestro cerebro es el mismo hace 150.000 años y está preparado para los estímulos de aquellas épocas. Esto nos lleva a responder a estímulos sociales y psicológicos de igual modo que si nos quisiera comer un león.

Opera de manera tan rápida, que en muchos casos ni siquiera llegamos a percibirla. Hace poco trabajando en un entrenamiento en una empresa con choferes profesionales, cuando conversábamos precisamente sobre esta área del cerebro uno de los choferes dijo “Con razón, eso fue lo que me pasó a mí cuando tuve el accidente”. Luego relató que, con una experiencia de 20 años conduciendo en ruta con distintos climas y situaciones, habiendo participado de diversas capacitaciones de seguridad en las distintas empresas donde trabajó y conociendo el curso de manejo invernal que le brindan cada año a modo preventivo, tuvo un accidente cuando una vez manejando en ruta con hielo sintió que el vehículo que conducía comenzó a patinar. Hizo todo lo que sabía que no debía hacer: intentó frenar de golpe y volanteó para tratar de dominar a la camioneta. Por tal motivo volcó por primera vez en 20 años.

Tomar conocimiento de la existencia del sistema instintivo, su funcionamiento y qué es lo que hace, le permitió a esta persona poder explicar esa conducta que había tenido en su momento y que él mismo no lograba explicarse hace años. Sin duda frente al peligro, la amenaza a su supervivencia cuando el vehículo patinó, lo que se activó fue esta área del cerebro que inmediatamente lo llevó a tomar una acción puramente instintiva, más allá de sus conocimientos previos y experiencia.

Frente al peligro o amenaza detectado por el cerebro, podemos identificar también determinadas características físicas, recordando también aquí que somos una unidad cuerpo-cerebro-mente:

- Aumento del ritmo cardíaco
- Aumento de la presión arterial

- Aumento del ritmo respiratorio
- Aumento de la fuerza muscular
- Disminución o anulación de la corteza pre frontal

Son cambios físicos, para afrontar ese peligro o amenaza detectado por nuestro cerebro. (Educar, 2018)

Si, por el contrario, la situación o estímulo en lugar de ser percibido como amenaza es identificado como fuente de placer, la conducta inmediata es la de acercamiento.

Tal como sostiene el neurocientífico Joseph LeDoux, el sistema instintivo-emocional realiza una evaluación rápida de la información que llega al cerebro a través de nuestros sentidos y es la amígdala la que determina si el estímulo es peligroso o no para la supervivencia, mediante un sistema de evaluación básico (LeLeoux, 1999).

Por otro lado, encontramos el sistema emocional, que puede ser ubicado en la zona de la amígdala de nuestro cerebro. Es el encargado de comandar las emociones, reconocerlas, identificarlas y gestionarlas. Funciona prácticamente al unísono con el sistema instintivo, ambos van de la mano. Es el que se encarga de áreas tales como la motivación, la atención, el aprendizaje y la memoria.

Podemos decir, desde el ámbito de las neurociencias, que las emociones son reacciones pre-cognitivas vinculadas con la intuición, que nos brindan información y que condicionan nuestras percepciones y acciones. A su vez, la racionalidad requiere y necesita de ellas.

“El sistema límbico es el área del cerebro responsable de tus emociones. Es el que etiqueta los eventos y tus diferentes experiencias como internamente importantes y guarda los recuerdos cargados de emoción, tanto los buenos como los malos. Además, modula tu motivación y está lleno de funciones críticas para tu conducta y supervivencia” (Bachrach, 2017, pág. 150)

Por último, el sistema racional que puede ubicarse en la zona de la corteza prefrontal, es aquel que nos distingue a los seres humanos de otras especies. Es el que nos permite razonar, reflexionar, pensar y evaluar distintas opciones y acciones frente a una situación determinada. Cuenta con mayor información (nuestra experiencia y la experiencia que tomamos de otros) y

la respuesta en este caso suele ser más dilatada en el tiempo, debido a que hay un lapso que se toma para lograr definir cuál es la más acertada o conveniente.

Es la estructura cerebral de más reciente evolución, responsable de las funciones ejecutivas del cerebro, capaz de frenar los instintos evolutivos y modelarlos. Nos permite auto observarnos y observar a los otros con mayor claridad.

“La corteza prefrontal es la región del cerebro que nos hace humanos, pues regula distintas funciones de nuestra especie: nuestra capacidad para desarrollar un plan y ejecutarlo, para tener un pensamiento abstracto, para llevar a cabo razonamientos lógicos, inductivos y deductivos, para tomar decisiones, para inferir los sentimientos y pensamientos de los otros, para inhibir impulsos y para otras tantas funciones que nos vuelven hábiles para vivir en sociedad” (Mannes, 2014, pág. 64)

Aplicar el conocimiento sobre las tres áreas del cerebro en las organizaciones, permite en muchos casos identificar conductas a las cuales no encontramos explicación como el caso antes mencionado y también transformar y modificar aquellos comportamientos que no nos resultan beneficiosos. Si bien en las empresas no hay animales que ataquen, esa misma sensación de amenaza en nuestro cerebro puede ser generada por un mail masivo que recibimos y activa nuestro sistema instintivo-emocional (muchas veces respondemos de inmediato con las emociones a flor de piel y luego nos arrepentimos de aquello que contestamos), un llamado telefónico de un cliente enojado o disconforme o un jefe que entra gritando o hablando de malos modos. El entorno, como ya mencionamos, fue cambiando y es muy distinto al del hombre primitivo, pero podemos identificar de todos modos en el mundo laboral actual situaciones que generan esta sensación de amenaza en el cerebro y hacen que automáticamente se active el sistema instintivo-emocional con todos los cambios físicos que esto implica.

Contar con esta información nos permite también, cuando sentimos que este sistema se está activando, moderarlo, tomarnos un rato para lograr que nuestro sistema racional se ponga en funcionamiento y nos permita encontrar y decidir de manera consciente la respuesta que consideramos más atinada en función de los resultados que deseamos lograr. Evitar que nos gane el instinto, la emoción, lo cual muchas veces nos lleva a respuestas erróneas y a arrepentirnos después.

En cuanto a la relación entre razón y emoción, resulta interesante mencionar lo planteado por Antonio Damasio: “La razón no puede ser tan pura como muchos suponemos (o deseamos), emociones y sentimientos no son para nada intrusos en el bastión racional (...) Las estrategias racionales del ser humano, maduras a lo largo de la evolución, no se habrían desarrollado sin los mecanismos de regulación biológica de los que son destacada expresión las emociones y los sentimientos (...) No se puede negar que en ciertas circunstancias emociones y sentimientos puedan causar estragos en los procesos de razonamiento. Así, resulta aún más sorprendente y novedoso que la ausencia de emoción y sentimiento sea igualmente perjudicial, pueda comprometer la racionalidad que nos hace distintivamente humanos (...) Ciertos aspectos del procesamiento de emociones y pensamientos, son indispensables para la racionalidad” (Damasio, 1994, pág. 6)

Ambos sistemas se encuentran, por lo tanto, interrelacionados y necesitan el uno del otro para poder funcionar correctamente. Ya no podemos hablar, como anteriormente se hacía, de una razón pura y libre de todo contacto o influencia con la emoción.

Procesos de cambio en las organizaciones

¿Cómo afronta nuestro cerebro el cambio? Al consumir tanta energía, como ya mencionamos, prefiere evitar todo aquello que resulta novedoso y lo saca de su zona de confort. Es por eso que naturalmente es reticente al cambio. Comenzar una nueva actividad o hacer algo ya conocido pero de una forma diferente, implica que deba generar nuevas conexiones neuronales para lo cual necesita gran cantidad de energía.

Por tal motivo cuando dentro de las empresas se propone implementar algún cambio, la respuesta en la mayoría de los casos (al menos internamente si es que no la expresan) es NO. Genera a menudo cierto disgusto porque debemos modificar algo que ya hacemos de una determinada manera y comenzar a hacerlo de otra; por ejemplo, cuando se implementan nuevos procedimientos de trabajo, cuando debemos comenzar a hacer una tarea que hasta el momento no realizábamos, cuando la empresa cambia de ubicación, cuando cambiamos de departamento dentro de la empresa, cuando ingresa un nuevo gerente o jefe, etc. Son todas situaciones que, si bien a veces nos entusiasman en ciertos aspectos, tenemos que lograr que nuestro cerebro nos acompañe y vencer esa resistencia que suele presentar ante todo aquello que es nuevo.

Conocer esta característica y actitud del cerebro frente a las situaciones de cambio, nos permite por un lado desafiarlo y por otro ser cautos y puntillosos cuando debemos implementar alguna modificación dentro de la organización o nuestra área de trabajo. Aquí juega un papel crucial la comunicación. Es sumamente importante, en primer término, comunicar ese cambio: en qué va a consistir, a partir de cuándo se implementará, para qué, con qué finalidad y cómo afectará a cada parte de la empresa.

Esta acción favorece y ayuda a que el cerebro instintivo/emocional no identifique ese cambio como una amenaza y se active de manera inmediata, que es lo que pasa cuando se implementan de manera brusca, de un día para el otro y sin ser comunicados claramente. Frente a esto, el cerebro siente amenazada nuestra supervivencia y la primera acción que solemos tomar es oponer resistencia, ponernos a la defensiva y adoptar actitudes que en lugar de favorecer o colaborar con el cambio generan todo lo contrario.

El cambio implica incertidumbre, incomodidad, emociones fuertes, muchas veces frustración y hasta llega a activarse en nuestro cerebro la misma área que se activa frente al dolor físico.

Comunicar claramente cuál va a ser el cambio que se implementará, reduce el nivel de incertidumbre y eso ayuda a lo largo de todo el proceso. Esto no implica que haya personas que puedan oponerse al mismo, seguramente las habrá. Pero a nivel cerebral, evitamos esa resistencia masiva y sin fundamento que muchas veces encontramos.

Por otro lado, lo ideal es implementarlo de manera gradual y paulatina, para que poco a poco todos los colaboradores y áreas de la organización puedan ir acomodándose a lo largo del proceso y vayan interiorizando ese cambio. De esta forma nuestro cerebro, con el paso del tiempo, comenzará a considerarlo como algo ya conocido y habitual.

En este sentido, trabajé en una empresa en la que de un día para el otro y sin previo aviso, desde el área de RRHH habían implementado las evaluaciones de desempeño de todo el personal, cosa que nunca antes se había hecho. Esto lógicamente puso en alerta a la mayoría de los colaboradores y lo que se comenzó a imaginar y rumorear fue que el objetivo de las mismas era recortar el personal, echar colaboradores, vigilarlos, controlarlos, etc. Luego de varios años de esa experiencia que resultó infructuosa y no dio los resultados esperados sino todo lo contrario, trabajamos en un plan de implementación de evaluaciones de desempeño

que se desarrolló a través de varias reuniones grupales, de las que participaron todos los colaboradores. El primer paso fue contarles cuando se iban a implementar las evaluaciones, para qué, de qué manera y a su vez fuimos mostrándoles cada una de las partes que incluiría y cómo se iría desarrollando. Luego de 5 encuentros trabajando sobre el tema, cada jefe de área realizó las evaluaciones de sus colaboradores. Para sus cerebros ya no era algo nuevo sino algo conocido que venían trabajando hacía tiempo. El resultado fue diametralmente opuesto al de la implementación anterior.

Al introducirse de manera gradual, cuando llega el momento de implementar el cambio en su totalidad, se trata ya de algo conocido, que escucharon nombrar y que saben de qué se trata. Sería algo similar al proceso de instalar un semáforo (al menos en la ciudad donde vivo se realiza de esta manera). Cuando se va a colocar un nuevo semáforo en una intersección donde no había uno anteriormente, primero se coloca apagado. Luego de algunas semanas se enciende, pero se deja funcionando con la luz amarilla de manera intermitente, para que los transeúntes ya comiencen a identificar que prontamente estará funcionando. Luego de unas largas semanas más, se pone a funcionar al 100%. Si el semáforo en un mismo día fuera colocado y comenzara a funcionar, no cuesta demasiado imaginar los accidentes que ocasionaría, logrando de esta manera un resultado totalmente opuesto al que se desea alcanzar con su implementación. Muchas veces es de esta manera que se generan los cambios dentro de las empresas.

El cambio, a su vez, puede ser generado por presiones internas o externas a la organización, desde la dirección hacia los colaboradores o viceversa; es transversal a toda la empresa y en general frente al mismo podemos decir que suelen ser cinco los dominios a nivel cerebral que se sienten amenazados:

- ✓ El estatus: la necesidad social de tener cierto grado de importancia y significado en comparación con los demás
- ✓ La relación: la necesidad de sentirnos seguros con otras personas y sentir que formamos parte de un equipo
- ✓ La autonomía: la necesidad del cerebro de poder elegir qué hacer y qué no hacer y sentir que posee el control sobre el medio ambiente y las circunstancias
- ✓ La certidumbre: la necesidad del cerebro humano de predecir el futuro, por lo cual elabora y prefiere patrones que indican resultados seguros y predecibles. Aquellos

patrones impredecibles provocan en nuestro cerebro un alerta y gran estrés y reducen la habilidad para tomar decisiones

- ✓ La equidad o justicia: cuando una persona considera que algo es injusto su cerebro reacciona de forma automática con una respuesta de rechazo y suele adoptar una postura defensiva y por el contrario cuando sentimos que nos han tratado con equidad tendemos a comprometernos más con aquello que hacemos (Rock, 2007)

Aquí me parece importante mencionar una característica que tiene el cerebro humano y es su “Neuroplasticidad”, comprobada por distintas investigaciones en los últimos tiempos. El cerebro no es una estructura rígida e inmodificable sino flexible, adaptable al cambio y que constantemente genera nuevos cableados neuronales: “A lo largo de nuestra vida el cerebro se transforma de manera constante. La experiencia y el ambiente modifican los circuitos neuronales y regulan la expresión de nuestros genes. Nuestro cerebro es fundamentalmente un órgano adaptativo. Se denomina neuroplasticidad a la capacidad del sistema nervioso para modificarse o adaptarse a los cambios. Este mecanismo permite a las neuronas reorganizarse al formar nuevas conexiones y ajustar sus actividades en respuesta a nuevas situaciones o cambios en el entorno” (Mannes, 2014, pág. 86)

Puede parecer irónico y hasta contradictorio que, teniendo esta capacidad de adaptarse y generar nuevas conexiones neuronales, el cerebro suele presentar resistencia frente a los cambios, a aquello que le resulta novedoso. La relación es que, si bien cuenta con esa flexibilidad y puede hacerlo, en la mayoría de los casos prefiere evitarlo debido a que generar nuevas conexiones neuronales implica para él un gran esfuerzo y un mayor consumo de energía. Por ejemplo ¿Puedo aprender un nuevo idioma si tengo 70 años? Sin duda, el cerebro de una persona de esa edad no presenta ningún impedimento físico para hacerlo (salvo que tenga alguna afección particular). Pero va a depender de las ganas, empeño y la perseverancia de esa persona para hacerlo ya que lo más probable es que ante el nuevo desafío su cerebro encuentre excusas para evitarlo.

El cerebro podemos decir que es un órgano sumamente “vago”, ya que busca y prefiere siempre lo conocido, lo rutinario, lo que hacemos de manera casi automática porque de esa forma no necesita de tanta energía ni esfuerzo, como cuando debe afrontar una nueva tarea o actividad.

El poder del lenguaje apreciativo

Como ya mencionamos anteriormente, el cerebro interpreta las palabras de manera literal y frente al no lo que suele buscar es la experiencia. Las palabras, de este modo y a nivel de nuestro cerebro, tienen gran poder porque impactan en nosotros y afectan de una u otra manera nuestro desarrollo y resultados.

Un recurso que se puede implementar, sobre todo desde los mandos medios, es la utilización del lenguaje apreciativo. El mismo tiene que ver con poner el foco en aquella conducta que deseamos fomentar o promover en lugar de aquel comportamiento que deseamos evitar.

Esto se puede aplicar en todas las situaciones diarias y aún en los casos en que debemos marcar algún error, falla o resultado no logrado a un colaborador. Es conveniente comenzar destacando dos o tres resultados que sí ha logrado, que consideramos valiosos, para luego mencionar aquello que no resultó como esperábamos, que debe mejorar o en lo que debe trabajar.

A nivel cerebral con este uso apreciativo del lenguaje, evitamos que se active el sistema instintivo/emocional y que por lo tanto la persona se ponga a la defensiva porque se siente amenazada y haga oídos sordos a aquello que le estamos diciendo.

Emociones

En general es habitual notar la presencia de cierto tabú a la hora de hablar de emociones en el ámbito de las organizaciones. Si bien es algo que se da cada vez más teniendo en cuenta que somos básicamente seres emocionales y que las emociones no son algo que podamos dejar en la puerta de nuestro trabajo, aún hay cierta resistencia en muchos casos.

Propongo comenzar indagando qué son las emociones, cómo podemos definir las. Podemos decir que son reacciones pre-cognitivas, previas a la razón, que nos brindan información y que influyen en nuestra percepción e interpretación del mundo que nos rodea. Son respuestas o reacciones fisiológicas que genera nuestro cuerpo ante cambios que se producen en nuestro entorno o en nosotros mismos. Nos llevan a la acción y son generados por nuestras interpretaciones sobre una situación o evento puntual y por nuestros propios pensamientos.

“La emoción es un proceso influenciado por nuestro pasado evolutivo y personal, que desata un conjunto de cambios fisiológicos y comportamentales clave para nuestra supervivencia (...) La emoción involucra al comportamiento en sí y también cambios corporales internos, el tono de voz y los gestos” (Mannes, 2014, pág. 189)

Las emociones impactan directamente en procesos cognitivos como la memoria y la toma de decisiones. El cerebro sólo va a recordar aquello que nos impactó emocionalmente y cuanto mayor sea ese impacto, mayor será la presencia de ese recuerdo. Por ejemplo, si les propongo pensar qué estaban haciendo el 11 de septiembre de 2001 cuando los aviones chocaron las torres gemelas, mayormente recordamos cómo nos enteramos, con quien estábamos, qué estábamos haciendo y muchísimos detalles de esa situación, incluso qué sentimos al ver esas imágenes o conocer esa noticia. Eso se debe a que provocaron un gran impacto emocional en nosotros, sino sería imposible recordarlo.

Es el sistema límbico el que se encarga del manejo y gestión de las emociones. Este dominio es estudiado a fondo por las neurociencias. Principalmente van a analizar y estudiar la conexión que existe entre nuestras emociones y las acciones o comportamiento que tienen como correlato. Es interesante aquí resaltar lo expuesto por el llamado “Modelo del Iceberg”. De acuerdo a este modelo, muchas veces lo que hacemos es focalizarnos en nuestros resultados o comportamientos, concentrando nuestros esfuerzos en querer cambiarlos o modificarlos, pero sin tener en cuenta aquello que se encuentra en un nivel más profundo: nuestras emociones y pensamientos (Bachrach, 2017, pág. 51)

Los pensamientos influyen directamente en nuestras emociones; en función de cómo interpretamos las situaciones y lo que pensamos sobre ellas será la emoción que se genere en nosotros. A su vez esa emoción nos va a llevar a realizar determinadas acciones y no otras, a tener determinados comportamientos que a lo largo del tiempo van a conformar nuestra performance. Se conforma de esta manera un círculo entre los pensamientos, las emociones y las acciones, que puede ser vicioso y virtuoso dependiendo de cada caso.

Por lo tanto, una de las primeras cuestiones que tenemos que tener en cuenta para gestionar nuestras emociones es comenzar por gestionar nuestros pensamientos: “Los comportamientos son los que determinan los resultados que obtenés. A su vez, estos

comportamientos son influenciados por tus emociones, lo que sentís, que paralelamente son influenciadas por tus pensamientos, aquello que pensás” (Bachrach, 2017, pág. 49)



Es por eso que, para trabajar sobre los resultados en las organizaciones, es necesario empezar por aquello que habitualmente no se trata: los pensamientos y las emociones, que son los que impactan directamente en nuestra performance. Las emociones se expresan gestual y corporalmente, también a través de las palabras que usamos y es así como influyen directamente en nuestra comunicación.

Las emociones tienen además un rol importante en los procesos de toma de decisiones. Aunque solemos creer que a la hora de decidir pensamos, reflexionamos y evaluamos distintas opciones antes de tomar la decisión correspondiente, los distintos estudios desde las neurociencias demuestran que decidimos básicamente con nuestras emociones, que es un proceso que depende de áreas cerebrales involucradas en el control de las mismas, mediante mecanismos muchas veces implícitos que no alcanzan muchas veces la conciencia.

El proceso de toma de decisiones es un proceso complejo, donde también participa la corteza pre frontal, pero sin emociones no somos capaces de tomar decisiones.

“En la toma de decisiones de la vida cotidiana, los seres humanos, por un lado, hacemos uso del sentido común (conjunto de aprendizajes sociales que nos indican cómo comportarnos en determinadas situaciones) y por otro lado al tomar decisiones a menudo nos guiamos por claves emocionales que nos orientan, muchas veces de forma totalmente inconsciente. Si no usáramos la información emocional y el sentido común la cantidad de información que nuestro cerebro debería evaluar resultaría excesivamente trabajosa y lenta, inadecuada para nuestros contextos rápidos y cambiantes”. (Mannes, 2014, pág. 249)

Es allí donde podemos hablar de “inteligencia emocional” dentro de las organizaciones, para lograr transformar los comportamientos y los resultados. Esta capacidad tiene que ver con la habilidad para:

- Conocer las propias emociones, tener la capacidad de reconocerlas, identificarlas, mientras ocurren.
- Manejar las emociones, tener la capacidad por ejemplo de serenarse, de frenar la ansiedad, etc.
- La automotivación, que consiste en ordenar, alinear las emociones en función de un objetivo.
- Reconocer las emociones de los demás, la empatía, la habilidad de saber qué siente el otro
- Manejo de las relaciones, identificando y manejando las emociones de los demás (Goleman, 1995, pág. 64)

Otra característica que tienen las emociones es que son contagiosas. Por tal motivo cuando alguna u otra emoción predomina en un ámbito de trabajo, se construyen determinados climas que muchas veces favorecen y otras tantas entorpecen el logro de resultados.

Por otro lado, influyen directamente en la salud, según han demostrado diversos estudios, ya que cada emoción genera determinadas sustancias químicas en nuestro organismo (y aquí volvemos a la unidad cuerpo-cerebro-mente). Es por tal motivo que ámbitos de trabajo en los que predominan emociones displacenteras suelen tener gran cantidad de colaboradores con casos de estrés u otro tipo de patología y mucha rotación de personal.

A modo de cierre

Las neurociencias, al ser un ámbito de carácter interdisciplinario, permiten que sus recursos, información y descubrimientos se apliquen también dentro de las organizaciones con el fin de contribuir a generar ámbitos de trabajo beneficiosos para las personas que en ella se desarrollan. Puede ayudarlas también a potenciar sus capacidades y habilidades y a lo largo de los procesos de toma de decisiones.

Conocer cómo funciona y qué características tiene nuestro cerebro nos brinda el poder de “utilizarlo” de manera beneficiosa para nosotros mismos, más allá de los resultados que tengamos como finalidad lograr dentro de la organización donde nos desarrollamos. Nos permite, siempre que queramos, evitar someterlo a esfuerzos innecesarios, desafiarlo cuando queremos realizara actividades que habitualmente no hacemos e identificar y gestionar nuestras emociones para evitar, dentro de lo posible, acciones que terminen alterando nuestro bienestar.

Colabora también en brindar recursos novedosos a la hora de comunicarnos con el otro, sabiendo que el lenguaje, aquello que decimos y cómo lo decimos, es interpretado de manera literal por nuestro cerebro y que las palabras tienen poder ya que generan efectos a nivel cerebral y a su vez en nuestros pensamientos.

Se trata de recursos que a los primeros que benefician es a los colaboradores y por consiguiente y, en segundo lugar, a la organización en la cual se desarrollan. Pero siempre el foco está puesto en el primero.

En el capítulo siguiente presentaré un caso específico: un programa que desarrollamos dentro de una empresa, combinando herramientas de PNL, Coaching Ontológico y Neurociencias. La finalidad es plasmar la teoría a un caso práctico que puede resultar ilustrativo de todo que venimos desarrollando hasta el momento.

5 - Caso práctico. Programa de desarrollo de habilidades en empresa de Comodoro Rivadavia

La intención de este capítulo es presentar un caso práctico y puntual de desarrollo de un programa de facilitaciones en una empresa específica, en función de todo lo planteado anteriormente. Si bien resultaría demasiado extenso describir cada jornada y lo que en ella fue aconteciendo, creo que sí suma al propósito de esta tesina presentar el programa diseñado y detallar los temas abordados en cada una; para considerarlo a modo de ejemplo sobre qué tipo de temáticas y recursos se pueden implementar desde las disciplinas que mencioné anteriormente, siempre aplicadas a las organizaciones.

El objetivo es describir el proceso en su conjunto, desde su inicio hasta su finalización, y mencionar además algunos puntos que observamos a lo largo de los meses de trabajo conjunto con los colaboradores de la empresa.

El programa a medida lo desarrollamos junto con una colega, para una empresa de servicios petroleros de Comodoro Rivadavia. A lo largo de seis facilitaciones (realizadas una vez al mes y con una duración promedio de entre 2:30 y 3:00 horas), implementamos distintos recursos y estrategias de Coaching Ontológico, Neurociencias y Programación Neurolingüística.

La empresa se dedica a prestar servicios de transporte de cargas sólidas y líquidas a yacimientos de petróleo. Inició su actividad como una PYME, teniendo en su flota sólo un camión que era manejado por su dueño y hoy cuenta con más de 100 unidades y presta servicios para diversas operadoras y contratistas de la zona.

En cuanto a su estructura, por un lado, se encuentra el personal operativo que presta servicios en distintos yacimientos alejados de la ciudad y por otro aquellos que brindan el soporte administrativo a toda la actividad, ubicados en la base de la empresa en Comodoro Rivadavia.

La estructura administrativa se encuentra dividida en distintas áreas: Gerencia General, Gerencia Operativa, Taller, Pañol, Administración, Compras, Recursos Humanos, Coordinación y Logística. Por otro lado, en yacimiento hay supervisores de cargas sólidas, líquidas y personas encargadas del área de seguridad e higiene además del personal operativo. Se encuentran

dispersos en distintas locaciones en diversos yacimientos petrolíferos y en la base. Debido a esta situación, sentían que muchas veces los resultados no se lograban por inconvenientes o a la falta de comunicación. Si bien habían aplicado en distintas ocasiones varios programas de comunicación interna, no lograban los resultados esperados: siempre había información que se perdía, no llegaba, o que quedaba sectorizada en determinado grupo de colaboradores o áreas.

Por tal motivo, trabajar con ellos representó un gran desafío, ya que a diferencia de otras empresas en las que el personal se encuentra en el mismo espacio físico, en este caso eso no sucede. Desarrollar un programa del que participaran todos al mismo tiempo, tampoco era una opción factible.

Fuimos convocadas por la gerencia de la empresa, en principio para conversar y ver qué necesidades puntuales tenían y si podíamos desarrollar un programa específico para ellos. Comenzamos el proceso realizando varias reuniones con el dueño y gerente general, para identificar (desde su perspectiva) cuales eran los temas que consideraba necesario trabajar, las problemáticas más frecuentes que identificaba en la organización y también para conocer más sobre la historia, desarrollo, actividad, misión, lineamientos y objetivos de la empresa. A partir de allí consensuamos coordinar facilitaciones mensuales, en las cuales participaron los mandos medios de la base y los supervisores del personal operativo de yacimiento. Como a diferencia de otras empresas no podían participar todos los colaboradores, la idea fue que ellos luego trasladaran las distintas herramientas al personal de cada sector. En cada encuentro participaron alrededor de 20/25 personas (dependiendo la disponibilidad en cada jornada, en función de las tareas y cuestiones diarias que surgían).

A lo largo de las reuniones iniciales (tres en total), surgieron diversas problemáticas o inquietudes que desde la gerencia identificaban:

- Desde hacía tiempo el clima de trabajo por momentos y en situaciones cada vez más frecuentes, resultaba muy tenso y poco amigable.
- Cada vez eran más frecuentes los conflictos en las relaciones interpersonales entre los colaboradores.
- Se generaron discusiones de tono muy fuerte entre distintos colaboradores en los últimos meses.

- Cuando surgía algún inconveniente o problema, muchos tendían a buscar culpables, excusas o a intentar desligarse de toda responsabilidad sobre el tema (aunque el mismo implicara a su área o puesto de trabajo). Este había sido un quiebre en cuanto a las actitudes de los colaboradores, que desde la gerencia afirmaron que en años anteriores era muy diferente.
- En el trato con los gremios varios supervisores optaban por ir al choque, generando graves conflictos, sin intentar conciliar o al menos escuchar activamente. Esto ocasionaba problemas cada vez más graves e iba deteriorando ese vínculo con el paso del tiempo y las distintas situaciones que se sucedían.
- En muchos casos no se respetaban ni cumplían los procedimientos de trabajo establecidos para las distintas áreas, eso generaba muchas veces inconvenientes con las operadoras. Indagando, identificamos que dichos procedimientos habían sido elaborados e impuestos casi sin participación alguna de los colaboradores de cada área.
- Los problemas de comunicación eran cada vez más habituales. Eso generaba muchos malentendidos y había información que por uno u otro motivo no se comunicaba a través de los canales correctos o no llegaba a los sectores que debía llegar.
- Querían brindar a sus mandos medios más recursos para reforzar sus habilidades comunicacionales.
- Habían intentado hacía 5 años introducir la figura de un gerente general, ya que el dueño quería en cierta forma encontrar una persona que mediara en su lugar y que lo reemplazara cuando no estaba. Dos personas ocuparon el puesto consecutivamente, pero ambos renunciaron. Desde su mirada fue porque los colaboradores en general no avalaron sus propuestas, no reconocieron su autoridad y jerarquía ni se sumaron a las nuevas modalidades de trabajo presentadas por ellos.
- En el último año habían tenido rotación de colaboradores en determinados puestos puntuales, sin poder lograr una continuidad en la persona que se desempeñara en los mismos.

Para la primera jornada acordamos un tema inicial y los de las siguientes fueron surgiendo a lo largo de cada facilitación. El programa, de esta manera, no estuvo pre-diseñado de antemano sino que lo fuimos construyendo en un ida y vuelta con los colaboradores de la empresa, escuchando lo que ellos tenían para decir, los temas que les interesaba tratar y las problemáticas que surgían en su día a día laboral. Si bien el dueño participó de algunos encuentros, le fuimos informando los temas a desarrollar en cada una de las jornadas.

Inicialmente algo que recalcamos fue la importancia de la participación de la gerencia, que se involucrara y participara de las facilitaciones, sumándose como integrante del equipo del cual forma parte. Con respecto a este tema muchas veces encontramos resistencia o simplemente desinterés. En este caso pudo participar de varias jornadas, aunque no en su totalidad debido a viajes programados que hicieron que no se encontrara en la localidad.

En función de toda la información reunida previamente, desarrollamos el programa de seis facilitaciones con el fin de optimizar la coordinación de acciones del sistema y los subsistemas que conviven dentro de la organización, concretar, con efectividad e integridad, la misión que persigue la empresa, generando un lenguaje común en el hacer diario para fortalecer la sinergia del equipo y fomentar la seguridad psicológica en el entorno organizacional.

Un equipo realmente bueno es capaz intercambiar ideas entre sí, fortalecer planes de acción, ayudar a resolver problemas y brindar apoyo, para ello abordamos a lo largo del programa el siguiente temario:

- 1) Ámbitos psicológicamente seguros
- 2) Responsabilidad Incondicional
- 3) Liderazgo consciente
- 4) Gestión de emociones
- 5) Comunicación estratégica
- 6) Trabajo colaborativo

La propuesta consistió en trabajar cada ítem a través de dinámicas lúdicas y diversas técnicas, promoviendo un espacio de acción y reflexión en equipo al mismo tiempo. No

pararnos en la teoría sino generar un ida y vuelta, un intercambio de saberes y miradas a través de la facilitación de recursos.

Facilitación 1: Ambiente psicológicamente seguro

En esta primera facilitación el objetivo inicial fue conocer a todo el equipo de trabajo de mandos medios y supervisores, escuchar (en todos sus aspectos) lo que iba surgiendo (no sólo lo que decían sino cómo interactuaban entre ellos, con nosotras, si había algún tipo de resistencia, si demostraban o no interés, el nivel de participación general y de cada uno, etc.) y en función de ello ir planificando las siguientes jornadas.

La temática consistió en abordar las bases para el trabajo en equipo, que a su vez implica comunicar, relacionar, coordinar aprender y actuar juntos. Puede ser algo sumamente grato y favorecedor o por el contrario puede resultar un verdadero caos. Para esto resulta fundamental y básico crear y lograr ámbitos de trabajo que resulten “psicológicamente seguros”.

La seguridad psicológica consiste en creer que uno no será castigado ni humillado por hablar de sus ideas, preguntas, preocupaciones u errores (Edmondson, 2008). Esto permite a los equipos de trabajo ser más efectivos y requiere como piedra fundacional el respeto mutuo.

Implica que los colaboradores logren hablar sin interrumpirse, que todas las propuestas sean inicialmente aceptadas sin ser juzgadas y fomentar la generación de ideas “fuera de la caja”, innovadoras, creativas y no planificadas; que son las que a menudo conducen a formas o resultados innovadores.

Decidimos comenzar por este tema ya que en cierta forma era la manera de ir creando ese ámbito dentro de las facilitaciones. Que las mismas se convirtieran en un espacio donde cada uno pudiera expresar su pensar y su parecer sin temores. Eso es vital para que las jornadas resulten beneficiosa, productivas y para que todos se animen a hablar y participar (incluso y sobre todo aquellos que no lo hacen habitualmente en el día a día laboral).

Crear ámbitos psicológicamente seguros dentro de las empresas es lo diametralmente opuesto a ámbitos de trabajo en los cuales nadie expresa su verdadera opinión, en los que no hay lugar para la discusión constructiva y donde los colaboradores simplemente están de acuerdo con aquello que su jefe dice. Habilita a asumir las equivocaciones cuando ocurren y a

pedir ayuda o colaboración cuando hay algo que no se sabe, también a animarse a asumir riesgos, a hacer nuevas propuestas y garantiza el apoyo mutuo.

Podemos decir que “Si bien las organizaciones dependen cada vez más del talento de sus equipos, esto no es suficiente para asegurar el éxito de ellas. Las mejores capacidades de los colaboradores solo pueden surgir en un ambiente seguro y libre de temores, en el cual las personas se atrevan a decir lo que piensan” (Zapata, 2019)

La seguridad psicológica permite que los miembros del equipo se sientan seguros para asumir riesgos y ser vulnerables frente a los demás. Junto con ella, trabajamos otros cuatro pilares para el trabajo en equipo:

- *Confiabilidad*: saber que los colaboradores hacen las cosas a tiempo y cumplen con los estándares de excelencia de la empresa. Esto resulta fundamental a la hora de para poder delegar tareas.
- *Estructura y claridad*: que cada colaborador tenga roles, planes y metas claras y definidos de antemano.
- *Sentido*: que el trabajo sea personalmente importante para los miembros del equipo, que tenga un sentido dentro de sus vidas y para la empresa.
- *Impacto*: que los colaboradores piensen y sientan que su trabajo importa y que crea un cambio dentro de la organización y más allá de la misma.

¿Cómo podemos contribuir a crear un ámbito psicológicamente seguro?

- Liderando con el ejemplo (no sólo con la palabra), pidiendo retroalimentación, reconociendo los errores, considerando las distintas opiniones, siendo accesibles y animando a los colaboradores a preguntar.
- Fomentando la escucha activa, chequeando aquello que el otro dice, respondiendo y haciendo preguntas y alentando a las personas a compartir más su parecer, pidiendo activamente la opinión de todos (no sólo de aquellos que suelen hablar habitualmente).
- Desarrollando una mente abierta, lograr sentirse cómodo recibiendo retroalimentación de los otros, analizando cada opinión y considerando la perspectiva del otro como una posibilidad de aprendizaje.
- Promoviendo el trabajo como un proceso de aprendizaje.

- Reconociendo que tengo fortalezas y debilidades y promoviendo la curiosidad.

También, durante esta misma jornada, desarrollamos la distinción entre juicios y hechos (Echeverría, 2005) planteada en el capítulo III, que pueden contribuir a lograr conversaciones y reuniones más efectivas. Poder distinguir los hechos de las interpretaciones es un punto fundamental no sólo para conversar sino para poder reconocer que cada uno de nosotros interpreta de manera única y particular los distintos hechos y situaciones que vivimos día a día. Para legitimar al otro como un legítimo otro y poder pararnos en los hechos validados con evidencia, cuando deseamos definir una situación. Aceptar que existen tantas “realidades” y “verdades” como personas en este mundo. Nos muestra una opción diferente, en lugar de la discusión desde el lugar de poseedor de la verdad o conocedor de la realidad, sin lugar para escuchar lo que el otro tiene para decir y para mostrar también.

Facilitación 2: Responsabilidad Incondicional

A lo largo de la primera facilitación resultó frecuente escuchar que, en varias ocasiones y planteando diversas situaciones, los colaboradores de la empresa repararan en distintas excusas o buscaran e identificaran culpables ante las problemáticas del día a día. El mail que yo mandé, pero no respondieron, la poca llegada de su jefe, las demandas de la operadora, etc.

Por eso decidimos trabajar en el segundo encuentro el recurso de Responsabilidad Incondicional, que toma como base parte de los pensamientos y reflexiones de Viktor Frankl (Frankl, 2005) respecto a las situaciones que tuvo que vivir en los campos de concentración en los que permaneció. Si bien hacemos referencia a situaciones completamente diferentes, resulta aplicable su idea sobre todo porque abre la posibilidad de poder elegir nuestra actitud y comportamiento frente a aquellas situaciones que nos toca vivir en la vida y que no elegimos.

Este neurólogo, psiquiatra y filósofo, sobrevivió a varios campos de concentración nazi en los que estuvo privado de su libertad entre 1942 y 1945. Posteriormente escribió el libro “El hombre en busca del sentido”, luego de ser liberado de esa terrible experiencia y enterarse que ninguno de sus familiares había sobrevivido. Es a partir de allí que comienza a preguntarse porqué frente a la misma situación (estar encerrados dentro de un campo de concentración) y

sometidos a las mismas situaciones (hambre, enfermedades, maltrato, etc.) algunas personas sobrevivían aferrándose a alguna esperanza (por ejemplo, un rumor sobre que en pocos días iban a liberarlos) y otras dice él “simplemente se dejaban morir”.

Tal como sostiene Frankl “La última de las libertades es elegir la actitud de uno en cualquier circunstancia” (Frankl, 2005)

La responsabilidad incondicional podemos decir que es la habilidad que tenemos los seres humanos, por el sólo hecho de serlo, de responder ante las distintas situaciones que la vida nos presenta.

Si elegimos evitar una situación, no hacernos cargo, nos convertimos simplemente en espectadores de las circunstancias. Las personas que asumen este rol no son, por lo tanto, responsables por aquello que sucede y es habitual que utilicen las formas impersonales (donde no hay un sujeto especificado) a la hora de hablar. Eso los convierte por un lado en inocentes pero al mismo tiempo impotentes, ya que las cosas suceden y no hay nada que puedan hacer al respecto. Si llego tarde es por el tráfico, si me mojo es porque llueve. No reparo en ningún momento en qué puedo hacer yo para llegar a tiempo o para no mojarme (por ejemplo, salir antes de mi casa o simplemente conseguir un paraguas). Sólo prestamos atención, cuando asumimos este rol, a aquello sobre lo que no podemos influir. No se involucran en el problema, en general no toman muchas decisiones y esto los lleva muchas veces a caer en emociones como el resentimiento y la resignación.

“Aprendemos a relacionar responsabilidad con culpa desde nuestra más temprana infancia. Hablamos de ser responsables de algo. Cuando nuestra madre encuentra nuestros juguetes esparcidos por la habitación, y con una mirada severa pregunta, ¿Quién es el responsable de este lío?, los dedos siempre apuntan hacia alguien más. Cuando nuestro padre nos encuentra en medio de una disputa, y con voz áspera pregunta, ¿Quién es responsable de esta pelea?, la respuesta dada al unísono es automática ¡Fue él! En nuestra mente infantil responsable significa ser culpable de algo, es algo por lo que se es castigado. No es de sorprender entonces, que defendamos nuestra inocencia separando nuestra persona del problema. Como dice el refrán el éxito tiene muchos padres, pero el fracaso es huérfano”. (Kofman F. , 2017)

Contrariamente, si elijo ejercer mi habilidad de responder, mi rol de protagonista, me involucro en aquello que está sucediendo, me veo como parte del problema (y por lo tanto de la solución) y presto atención a aquellos factores sobre los que sí puedo influir.

Las personas que asumen este rol se consideran como responsables de su propio destino, suelen hablar en primera persona y como se asumen responsables de aquello que sucede eso les da poder: el poder de actuar con integridad en función de sus valores y convicciones.

“Un acontecimiento exterior no es un estímulo que evoca una reacción condicionada, sino un dato que provee información. La información no determina que una persona haga nada, sólo le informa acerca de lo que está ocurriendo. Depende de la persona decidir en qué forma responder a esa información de acuerdo a sus objetivos y valores. Por lo tanto, uno responde el teléfono cuando oye que suena porque quiere comunicarse con la persona que llama, uno frena cuando percibe que el semáforo pasa del verde al rojo, porque no quiere sufrir un accidente; uno lo hace cuando recibe la información de su entorno, porque piensa que esa es la manera más eficiente para alcanzar sus objetivos dentro del marco de sus valores” (Korfman, 2008)

Trabajar este concepto y desarrollarlo, lleva no sólo a hacerse cargo de la parte que a cada uno le toca, sino que además pone en evidencia a aquel que no lo hace, que no maneja las situaciones de esa manera y no se involucra como parte de las mismas. Aquel que vive buscando excusas que son lo que precisamente siempre hay a la mano.

Desarrollar esta habilidad (y a eso es a lo que apuntamos) permite alcanzar un mayor nivel de proactividad y afianzar el logro de resultados apelando a la responsabilidad de cada colaborador, tomando acción, ganando confianza y evitando las excusas externas.

Facilitación 3: Liderazgo Consciente

En esta facilitación desarrollamos la idea de liderazgo consciente, que implica en primer término romper con aquello que hacemos de manera automática, rutinaria y por el contrario comenzar a elegir y decidir a conciencia -no por inercia- liderando sobre todo con el ejemplo de aquello que hacemos.

Requiere estar mentalmente activos, atentos al aquí y ahora, a percibir el mundo que nos rodea. Es lo opuesto a actuar mecánicamente, dejándonos llevar sólo por el instinto.

“La conciencia es la capacidad de aprehender la realidad, de estar atentos a nuestro mundo interior y al mundo que nos rodea. Es lo que nos permite adaptarnos a nuestro medio y actuar para potenciar nuestra vida. Todos los seres vivos poseen conciencia, pero los seres humanos tenemos una cualidad singular. A diferencia de las plantas y de los demás animales, podemos pensar y actuar más allá de los impulsos instintivos y condicionamientos. Podemos ser autónomos, pero si bien la autonomía es una posibilidad, no es un don. Debemos desarrollarla a través de elecciones conscientes” (Kofman, 2010)

Esta habilidad, que todos podemos desarrollar, se relaciona con reflexionar sobre nuestro rol, sobre nosotros mismos y con considerar y ver a los colegas en primera instancia como seres humanos; promueve la solidaridad y el respeto por el otro, el cumplimiento de la misión de la organización y favorece el desarrollo de la conciencia en todas las partes involucradas.

Podemos decir entonces que, un líder consciente, es aquel que posee o ha desarrollado las siguientes cualidades:

- La habilidad de responder ante las distintas situaciones que se presentan, o sea de asumir un rol protagonista focalizándose en aquello que él puede hacer frente a las distintas problemáticas del día a día laboral (evitando buscar excusas o culpables).
- Integridad esencial, actuar en congruencia con sus valores y principios siendo fiel a los mismos en todo momento y sin dejarlos olvidados en pos de objetivos o resultados que desea alcanzar.
- Humildad ontológica, implica decir su verdad, pero al mismo tiempo tener la capacidad de escuchar también la verdad del otro con humildad y respeto, legitimando y valorizando a ese otro y su respectiva mirada del mundo.
- Comunicación auténtica, relacionada con la expresión de ideas, sentimientos y necesidades e indagación productiva para ayudar al otro a expresar las propias.
- Negociación constructiva, buscando soluciones creativas ante los desacuerdos, estimulando la creatividad y la innovación, el pensar desde un lugar distinto.
- Coordinación impecable, honrando responsabilidades y compromisos.
- Maestría emocional, identificando, gestionando y expresando productivamente las emociones.

“Una empresa consciente favorece el desarrollo de la conciencia de todas las partes involucradas. Estimula a sus empleados a investigar el mundo con riguroso razonamiento científico y a reflexionar, con un razonamiento moral igualmente riguroso, acerca del rol que desempeñan en él. Los invita a observarse a sí mismos” (Kofman, 2010)

Este estilo de liderazgo puede aportar al día a día distintos beneficios:

- Clarificar la visión de la organización, identificando los aspectos más importantes de la misma y comunicándolos de forma clara a los demás, logrando que se mantengan enfocados.
- Mejorar las relaciones laborales, ya que promueve el trabajo en equipo para que los proyectos fluyan mejor y priorizando el rendimiento grupal y no individual.
- Desarrollar el talento, ya que lo que marca la diferencia en las organizaciones son las personas que la componen, por eso intentan captar y retener talentos, facilitando el crecimiento profesional de las personas y brindándoles la posibilidad de que desarrollen nuevas habilidades y competencias.
- Incrementar la productividad, logrando que los colaboradores estén motivados, comprometidos y satisfechos, lo cual reduce la rotación y baja el ausentismo.

Facilitación 4: Gestión de emociones

En este encuentro abordamos puntualmente el tema de las emociones, aplicadas al ámbito de las organizaciones. Como mencioné en el capítulo anterior, no es un tema que habitualmente se desarrolle ni se toque en las empresas. Pero resulta aquí importante recordar que las organizaciones son sistemas formados por personas, por seres humanos que como plantean desde las neurociencias, son principalmente seres emocionales.

Iniciamos caracterizando las emociones como reacciones pre cognitivas, que brindan información y que condicionan nuestras percepciones y acciones y como algo necesario para que pueda existir la racionalidad.

Exploramos el sistema instintivo / emocional y el sistema racional, sobre los cuales profundizamos en el capítulo anterior. También incursionamos en herramientas de educación emocional que tal como ya mencionamos, están relacionadas con desarrollar la habilidad para

poder reconocer las emociones, razonarlas y gestionarlas tanto en nosotros como en otras personas.

Algo a resaltar es la importancia no sólo de identificar las emociones sino además de aceptarlas, legitimarlas y no negarlas. Trabajamos distintas técnicas para lograr regularlas y expresarlas de manera asertiva, en función de los objetivos y resultados que queramos lograr.

Podemos decir, entonces, que la inteligencia emocional implica distintos aspectos:

- Autoconciencia, experimentar los distintos estados internos.
- Autoaceptación, aceptar las emociones sin reprimirlas.
- Autoregulación, relacionada con la gestión de las emociones y con direccionar la energía emocional.
- Autoindagación, entender qué situación o hecho genera dicha emoción.
- Autoexpresión, expresarlas de manera adecuada evitando la explosión o la implosión emocional.

Las emociones son un aspecto importante para considerar dentro de las organizaciones ya que las mismas son las que posibilitan o impiden la transformación cultural, la creatividad y la innovación. Permite lograr el compromiso de los colaboradores, genera un clima de trabajo positivo, fortalecer y preservar las relaciones interpersonales y generar proyectos participativos y consensuados.

Facilitación 5: Comunicación estratégica

Esta jornada la dedicamos específicamente a trabajar sobre la comunicación organizacional, considerando tanto los aspectos verbales como no verbales y su impacto en cada tarea y proceso de la empresa.

Abordamos además la conversación como elemento fundamental de la comunicación, los distintos tipos de conversaciones que se pueden diseñar tal como vimos en el capítulo III y los tres aspectos en los que impacta cada conversación: operacional (la tarea), relacional (los vínculos emocionales) e individual (identidad y autoestima).

Podemos decir que una conversación resulta difícil cuando alguno de estos tres aspectos se encuentra amenazado, lo cual implica un desacuerdo respecto a:

- Lo que sucede, aquello que está pasando o pasó,
- Lo que ha provocado que las cosas resultaran tal como son (la causa o detonante de lo que ocurrió).
- El motivo por el cual ocurrieron.
- Lo que debería ocurrir a continuación (para salir o sobrellevar la situación).
- Lo que sería necesario hacer para que eso fuera posible (los pasos a seguir de ahora en más).

Abordamos además la técnica de PNL de Metamodelo del Lenguaje (Bandler, 2007), que permite identificar en cada conversación procesos que todos los seres humanos realizamos de manera inconsciente a la hora de comunicarnos con el otro:

- *Generalizaciones*, en ellas una parte de la experiencia original es tomada para representar una categoría general.
- *Distorsiones*, en las que experiencias de los datos sensoriales que recibimos a partir de las cuales hacemos diferentes interpretaciones de la realidad.
- *Omisiones*, que consiste en un proceso de atención selectiva hacia ciertos aspectos de nuestras representaciones personales del mundo.

Se trata de procesos que realizamos de manera inconsciente a la hora de comunicarnos con el otro, donde siempre hay información que permanece oculta, más allá de lo que decimos con las palabras. Aprender esta técnica permite desafiar esos procesos y recuperar aquella información faltante, para reducir la brecha en el proceso de comunicación. Esta técnica refuerza la idea de cómo percibimos las mismas situaciones, pero de manera diferente, en función de cómo operan en cada uno de nosotros estos tres mecanismos antes mencionados influenciados a su vez por nuestros modelos mentales, crianza, creencias, experiencia de vida, cultura, etc.

Desarrollamos también la distinción de la escucha (Echeverría, 2005), presentada en el capítulo III. La noción de escucha estratégica y los distintos aspectos que la misma implica:

- Hacer silencio
- Curiosidad, respeto y afecto
- Empatía con el otro
- Apertura a lo nuevo y lo diferente

- Plena atención a la conversación
- Atención al lenguaje corporal

Facilitación 6: Trabajo colaborativo

En este caso, y como cierre del programa, desarrollamos los distintos aspectos necesarios para generar un trabajo colaborativo y cuáles son los beneficios del mismo. Decidimos finalizar el programa con este tema porque en definitiva reúne e implica a todos los recursos desarrollados en los encuentros previos.

Requiere del trabajo de varias personas coordinado hacia el logro de un objetivo compartido. Se basa en la cooperación y la construcción colectiva, no tiene que ver con ganarle al otro sino ganar con el otro y con crear nuevas posibilidades; apoyándose en la idea que para crear valor hay que basarse en relaciones donde impere el respeto por los intereses y miradas de todos los individuos.

Implica que los colaboradores desarrollen habilidades comunicativas, relaciones simétricas y recíprocas y que tengan deseos de compartir la resolución de tareas, dejando de lado la rivalidad y la confrontación. También que el mando medio tenga la capacidad de identificar las aptitudes y competencias propias de cada colaborador, lo que permite que el equipo se complemente a la hora de realizar las distintas actividades y también una retroalimentación constante por parte de cada uno de los integrantes del equipo.

Es una modalidad de trabajo que puede ser desarrollada e implementada en cualquier organización, que revela las limitaciones y preferencias de las personas, las estimula a generar soluciones que vayan más allá de las alternativas habituales y que maximiza la eficiencia a través de la cooperación en lugar de la competencia. Implica además cambiar el control unilateral por el aprendizaje mutuo y constructivo, considerando siempre la mirada del otro y validándola en lugar de censurarla.

A su vez, desarrollamos los beneficios que pueden lograrse mediante el trabajo colaborativo:

- Mayor eficacia, ya que permite que el trabajo se realice de manera más rápida y ordenada.
- Mayor flexibilidad y adaptación a los cambios del entorno.

- Mejor aprovechamiento del potencial de cada uno de los colaboradores, identificando lo que cada integrante puede aportar al proyecto.
- Mayor capacidad de innovación, ya que permite aprovechar la creatividad y explorar miradas diversas.

Incursionamos luego en cómo formular un pedido u oferta (Echeverría, 2005) de manera completa y clara, tal como planteamos en el capítulo III, lo cual resulta clave para poder lograr un trabajo de tipo colaborativo como del que hablamos.

Observaciones finales

Nuestro trabajo dentro de la empresa se inició con el objetivo de lograr mejoras en la comunicación de la organización en su conjunto y a su vez en las relaciones interpersonales entre los colaboradores.

Si bien la reunión inicial fue con el dueño de la empresa y él nos planteó sus inquietudes, a lo largo de las facilitaciones fuimos escuchando aquellas que surgían por parte de los colaboradores. Entre las que más se reiteraban podemos mencionar:

- Que les resultaba muy difícil proponer ideas y nuevas formas de trabajo, porque en general no tenían buena recepción de sus superiores
- Que por un lado se les pedía ordenar los procesos de trabajo pero que les resultaba muy difícil seguir procedimientos cuando el dueño no los acataba y decidía en varias ocasiones pasarlos por alto
- Que muchos de sus compañeros ponían excusas y tenían una actitud poco resolutiva, prefiriendo siempre delegar las tareas más engorrosas a otros
- Que la comunicación era deficiente hacía muchos años
- Que permanecían en la empresa por una cuestión salarial
- Que el clima laboral no era bueno

A lo largo de todo el programa fuimos trabajando punto por punto, primero escuchando y luego buscando posibles recursos que colaboraran en la mejora de estos aspectos, ya que de nada servía quedarse en la queja; para avanzar era necesario plantear y buscar opciones que fueran consensuadas.

Realizamos además y de manera individual, una evaluación del perfil de cada mando medio, para poder relevar competencias de cada uno de ellos y detectar fortalezas y posibilidades de mejora. En el 90% identificamos que eran personas con gran cantidad de recursos y con un punto en común: un alto nivel de compromiso y responsabilidad para con la empresa. Muchos de ellos llevaban años trabajando en la organización y habían sido partícipes de su transformación y crecimiento.

Por otro lado, se fue creando un lenguaje común entre los asistentes y en cada encuentro fueron contando distintas situaciones en las que habían utilizado los recursos vistos en las facilitaciones y los resultados que al utilizarlos habían logrado. También distintos conflictos para consensuar entre toda la mejor manera de resolverlos o para escuchar ideas desde otras miradas.

Para cerrar podemos decir, en función no sólo de nuestras observaciones sino también de las devoluciones de las personas que participaron del programa, que varios de los objetivos planteados inicialmente (por la gerencia primero y los colaboradores luego) se fueron cumpliendo total o parcialmente:

- Resultó habitual, durante las primeras facilitaciones, que los participantes hablaran unos sobre otros sin escucharse a la hora de expresar sus ideas u opiniones. Con el paso de tiempo observamos una mayor capacidad de escucha, más respeto por la palabra e ideas del otro y también que cada vez fueron más los que se animaron a expresar sus opiniones durante las jornadas.
- En la facilitación de cierre los colaboradores comentaron que los choques o enfrentamientos conflictivos en su área habían disminuido. Varios reconocieron, en público o privado, haberse dado cuenta que el rol confrontativo que habían asumido hasta el momento no les permitía en muchos casos lograr sus objetivos y por eso decidieron transformarlo y modificarlo.
- Varias personas manifestaron que en las reuniones semanales que mantenían habitualmente comenzaron a ordenarse más, lograron que las mismas fueran más concretas y productivas y entre todos lograron aprender a escuchar al otro a través de un intercambio de ideas, opiniones y pareceres de manera más respetuosa.

- A lo largo de las facilitaciones varios colaboradores plantearon situaciones que se encontraban transitando y pidieron ideas o sugerencias al grupo sobre cómo abordarlas.
- Acompañamos a la empresa en la implementación de las evaluaciones de desempeño que, a diferencia de un intento anterior, en esta ocasión se pudieron tomar sin inconvenientes y no generaron ruido ni conflicto como había pasado en la ocasión anterior. Generamos encuentros donde les comentamos el motivo por el cual se implementarían, la forma, les mostramos un modelo para que lo conocieran y luego compartimos el proceso a través del cual se aplicarían. Luego de su implementación definieron por procedimiento realizarlas anualmente.
- Acompañamos también a la empresa en el proceso de incorporación de una nueva figura de Gerente General (propuesta que ya habían intentado en dos ocasiones). La persona era externa a la empresa, se incorporó a algunas de las facilitaciones y pudo sumarse al equipo de trabajo logrando alinearse con los objetivos y los colaboradores de la empresa. Al día de la fecha sigue desempeñándose dentro de la organización.

Si bien los resultados del programa, al tratarse de capacidades y de habilidades blandas, no pueden medirse numéricamente ni contabilizarse, los indicadores nos muestran que hubo varios avances en cuanto a los objetivos planteados inicialmente. Otro indicador para nosotras importante fue la intención desde la gerencia de continuar con las facilitaciones, desarrollando y fortaleciendo distintas habilidades y procesos. Debido a la pandemia no pudimos continuarlo de manera presencial hasta el momento.

6- A modo de conclusión

En esta parte final de la tesina es mi intención aportar algunos comentarios a modo de conclusión y en función de todo lo planteado hasta el momento.

La propuesta inicial fue abordar el tema de la comunicación organizacional, pero desde una perspectiva distinta a la habitual, considerando a las mismas como sistemas complejos con todo lo que esto implica y ya comentamos en el inicio. Es sabido que la comunicación es común a todas las organizaciones y transversal a todas las áreas de las mismas y que tiene un impacto directo en los resultados a corto, mediano y largo plazo. Pero muy rara vez se pone el foco en los colaboradores que son su estructura, aquello que les da vida y permite su desarrollo día a día y a lo largo del tiempo. ¿Qué es la empresa? No es un nombre, una marca, un producto, sino que una empresa es tal en función de los colaboradores que forman parte de ella. Son ellos quienes permiten marcar y hacer la diferencia.

A menudo desde los mandos medios se mencionan distintas problemáticas que los preocupan a diario como el trabajo en equipo, la motivación, la negociación, etc. Todos ellos remiten a un punto en común que es la comunicación dentro de la organización, generada a partir de conversaciones e interacciones entre todos y cada uno de sus colaboradores: “Las empresas son un claro ejemplo del poder del lenguaje, del poder de las conversaciones. Es en las conversaciones que las empresas se constituyen como unidades particulares y aseguran su existencia en el entorno” (Echeverría, 2005, pág. 148)

Propongo entonces tres ejes o pilares a la hora de hablar de comunicación organizacional, poniendo la atención en los colaboradores:

- Considerar a las organizaciones como sistemas complejos que se modifican y transforman constantemente. En ellos lo que cada una de las partes hace o deja de hacer impacta en el resto.
- La comunicación concebida desde una mirada sistémica y circular, donde consideramos al sujeto desde un rol activo, al mismo tiempo emisor y receptor que no sólo reproduce, sino que también produce.

Es allí donde los procesos comunicacionales cobran relevancia porque tanto fuera como dentro de las empresas los seres humanos comunicamos continuamente.

Podemos decir entonces que la comunicación, así entendida, “habla de historia y de cotidianidad, de producción y no sólo de reproducción, de hombres y no sólo de estructuras, de lecturas y no sólo de efectos, es decir aquella que habla desde la complejidad de las tramas culturales” (Saintout, 1998, pág. 22). Implica salir del determinismo y pensar en los complejos de producción de sentido donde no está todo definido ni dicho de antemano.

Esta concepción considera a un sujeto creativo, que posee un rol activo en la construcción del mundo, su visión del mismo, para la cual parte de sus percepciones.

Un sujeto que no percibe un mundo ya dado de antemano, tal cual es, sino que esa percepción siempre es construida y por lo tanto también mediada. Y esto puede relacionarse con lo que propone Martín Barbero sobre las mediaciones, que son aquellos lugares desde los cuales se produce y reproduce el sentido de la comunicación (Saintout, 1998, pág. 83). Si bien sus reflexiones se refieren a los medios masivos de comunicación, considero que aplican al universo de la comunicación en general y particularmente al de la comunicación organizacional.

Identifica tres lugares de estas mediaciones: la cotidianidad familiar, la temporalidad social y la competencia cultural. Aquí es donde encuentro una coincidencia con la perspectiva planteada por las tres disciplinas que mencionamos en esta tesina (Coaching, PNL y Neurociencias), ya que también van a hablar de una percepción e interpretación del mundo siempre mediada por nuestros esquemas mentales, patrones culturales, experiencia de vida, creencias, mandatos familiares, edad, etc.

Por tal motivo es importante recordar que las organizaciones no son ajenas a esto. Cada colaborador percibe el mundo desde su lugar, desde el observador que es y trabajar sobre este tema que puede sonar hasta obvio y evidente, es a mi entender una manera de promover y generar una comunicación más fluida, de validar y respetar al otro y de considerar su mirada como un aporte, como algo nuevo y diferente que puede sumar y no con un carácter necesariamente amenazador ni destructivo. Tomar conciencia que ese otro distinto a mí, percibe el mundo desde

su lugar que es distinto al mío y que no es mejor ni peor sino simplemente diferente.

Coincidentemente, Barbero va a hablar de mediaciones individuales (esquemas o guiones mentales a partir de los cuales percibimos y que permiten y hacen posible la interacción social) y mediaciones institucionales (entre las que menciona a la familia, la escuela, el trabajo, la iglesia, etc. donde se les da sentido a la propia producción de significados) (Orozco Gomez, 1998)

Esto puede sonar hasta evidente pero dentro de las organizaciones muchas veces se pierde de vista esta perspectiva. Imaginamos o suponemos que la realidad del otro es igual a la mía y que su percepción e interpretación del mundo coincide exactamente con la que yo tengo. Y es ahí donde nos encontramos con discursos como “No se cómo no se da cuenta”, “Yo en su lugar haría las cosas diferentes”, “No sabe lo que se pierde”, “No me entiende”, etc. Los nuevos recursos de estas tres disciplinas trabajadas a lo largo de la tesina, arrojan luz sobre este tema, promoviendo una mayor tolerancia en los distintos ámbitos de trabajo y una mayor apertura hacia el aprendizaje.

- Una mirada integral de los seres humanos como unidades compuestas por tres dominios que se interrelacionan: el lenguaje, el cuerpo y las emociones. Habitualmente estos dos últimos no suelen tenerse en cuenta dentro del ámbito de las organizaciones

En la mayoría de los casos cuando se habla de comunicación organizacional se hace referencia a planes de comunicación interna: se define qué canales utilizar para comunicarse en cada caso, se privilegian unos y desestiman otros, arman lindas carteleras que suelen durar un tiempo o newsletter contando las novedades sobre la compañía. Si bien todas esas posibilidades resultan útiles en función de cómo sean diseñadas y aplicadas, pasan por alto a mi entender lo más importante: la comunicación diaria, cara a cara, día a día, entre los colaboradores de la empresa y las relaciones interpersonales que en virtud de la misma se van construyendo.

Suele ponerse el foco en los objetivos y resultados que la organización desea lograr y en función de ellos se busca optimizar los procesos comunicacionales (definir qué información se

va a hacer visible para el común de los colaboradores y a través de qué canal) pero no en el colaborador como integrante esencial de la misma. El mismo, en el mejor de los casos, puede leer lo que le envían, cumplir los procedimientos que se le indican cuando debe comunicar algo y sumarse quizá haciendo sugerencias o comentarios sobre aquello que se ha difundido.

Muchas veces es allí donde puede observarse una falta de coherencia entre los resultados que se quieren obtener y la comunicación diaria con los colaboradores. Conversé en una ocasión con los mandos medios de un centro médico reconocido en la zona en el que el objetivo era trabajar con los colaboradores dedicados a la atención al cliente. Querían lograr que estas personas brindaran una atención de calidad, personalizada, amable, dedicada y de excelencia a cada uno de sus clientes, tanto de manera presencial como telefónica. Pero conociendo un poco más el día a día de la organización por dentro vimos que era habitual la falta de comunicación, que el clima laboral era sumamente tenso y que el destrato era habitual en algunos de los mandos medios. Por lo tanto, ellos exigían algo a los colaboradores para con su cliente externo que ellos mismos no brindaban a su cliente interno; el objetivo era mostrar hacia afuera algo que la organización no era en su interior. Esas faltas de coherencia suelen hacerse evidentes fácilmente.

Si consideramos a los colaboradores como base y fundamento esencial de las organizaciones es necesario hablar de comunicación interna desde otro lugar, poniendo el foco en ellos antes que en los resultados de la empresa. Brindar a los colaboradores que así lo deseen nuevos recursos comunicacionales que puedan servirle para su mejor desarrollo en el día a día laboral, que faciliten la comunicación con el otro y que lo tengan en cuenta en su humanidad.

Frente a entornos cada vez más cambiantes, a la globalización de los mercados, al incremento de la competitividad y a las nuevas tecnologías, se convierte en fundamental dentro de las organizaciones desarrollar la flexibilidad, la creatividad y fomentar prácticas de aprendizaje que contribuyan a su transformación permanente. Pensarlas como redes de conversaciones permite abrir espacios de transformación y diseño que suelen pasar inadvertidos habitualmente. Tal como sostiene Echeverría “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” (Echeverría, 2005, pág. 147)

Proponer un enfoque más integral de la organización y sus colaboradores, frente a un entorno cada vez más complejo y cambiante, permite adoptar una nueva mirada que da cuenta del devenir organizacional y que nos permite intervenir en el mismo y en su realidad en su conjunto.

“La sociedad contemporánea, caracterizada por sus niveles crecientes de complejidad, exige una serie de habilidades y competencias diferentes porque ya no basta con tener personal eficaz y obediente. La clave es contar con los mejores talentos, con gente competente, motivada, comprometida, con deseo de cambio y con participación democrática en las decisiones de la organización; esta sinergia es determinante para mejorar el clima y la cultura de las empresas, evitar la resistencia al cambio y, desde ya, contribuir al logro de mejores resultados, sostenidamente” (Melamed, 2010, pág. 42)

Cada vez son más las empresas que, a la hora de sumar nuevos colaboradores, ponen el foco más allá de las habilidades técnicas de los candidatos en sus habilidades para comunicarse y relacionarse con el otro. ¿Por qué? Porque van comprobando en el día a día que son esas habilidades y sus colaboradores los que marcan la diferencia dentro de su organización y en sus resultados. Encontrar por ejemplo mandos medios que estén formados técnicamente, que tengan amplia experiencia en su actividad, pero que no posean por ejemplo competencias para relacionarse o comunicarse con su equipo de trabajo, suele ser un gran inconveniente a la hora del desarrollo organizacional en el día a día.

Pero a su vez son pocas las empresas que brindan recursos a sus colaboradores para fortalecer, desarrollar y reforzar estas habilidades. Esa es la propuesta, la de brindar nuevos recursos a los colaboradores que pueden implementar y que les resulten útiles en su día a día laboral, que redundarán primero en un beneficio propio, pero luego también en un beneficio para la organización en su conjunto.

Estos recursos, a mi entender, posibilitan dentro de las organizaciones procesos de democratización de la comunicación, generando espacios más humanos, equilibrados y participativos.

Una empresa con ámbitos de trabajo agradables y con colaboradores que se sientan valorados y cuidados podrá sin duda avanzar y crecer en pos de sus objetivos. De lo contrario el alto nivel de rotación de personal no le permitirá alcanzar determinados resultados ni su

continuidad en el tiempo. Algo que caracteriza a las nuevas generaciones es que muchas veces eligen empresas en las que desean trabajar como aquellas en las que no. Cada vez es un factor más decisivo conocer no sólo los beneficios económicos que ofrece cada organización sino además cómo es el ambiente de trabajo, si brinda la oportunidad de continuar capacitándose y qué horizonte de desarrollo profesional ofrece. El foco ha cambiado y en muchos casos no es sólo la oferta salarial la que tienta a las personas a sumarse o no a una determinada organización.

Concebir la comunicación como un ciclo, de manera circular donde somos emisores y receptores a la vez, implica considerar que siempre existe una brecha entre aquello que yo digo y lo que el otro interpreta (no podemos hablar aquí de linealidad ni de literalidad). Para acortar esa brecha, acercar las distintas percepciones, y poder comunicarme con el otro de manera más fluida y efectiva, es que propongo los recursos planteados en esta tesina.

Por último, me gustaría aclarar que no se trata de recursos infalibles con resultados garantidos sino por el contrario de herramientas que permiten en caso que queramos aplicarlas, una mejora en las comunicaciones y las relaciones interpersonales, que permiten fortalecer a las organizaciones desde sus bases bajo la convicción que es posible de esa forma construir empresas más humanas, íntegras y con valores.

Creo que es esta la clave para generar organizaciones más democráticas y participativas que atiendan en primer lugar a los colaboradores como seres humanos que son y a los procesos comunicacionales como eje fundamental de su interacción diaria.

7- Bibliografía

- AACOP. (2015). *"Significación del Coaching Ontológico"*. Buenos Aires: Leven Anclas.
- Asociación, L. d. (2014). *Transformando mundos*. Bogotá: Alfa.
- Arce, R. R. (2016). "Evolución conceptual de la facilitación de cara a los restos de la complejidad". *IIPSI, Facultad de Psicología, UNMSM, Vol. 2 Num. 19*, 194-204.
- Bachrach, E. (2012). *"Agilmente"*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Bachrach, E. (2017). *"En Cambio"*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Bandler, R. y. (2007). *"La estructura de la magia I"*. Chile: Cuatro vientos.
- Bandler, R. y. (2007). *"La estructura de la magia"*. Chile: Cuatro Vientos.
- Barbero, M. J. (1996). *"La comunicación un campo de problemas a pensar"*. En *Conversaciones sobre la comunicación y sus contextos*. Colombia: Universidad del Valle.
- Castillo M., Y. G. (2005). *Liderazgo para la facilitación de procesos comunitarios*. Caracas: Fundación Escuela de Gerencia Social.
- Clarke S. y Carter, L. (2004). *Manual de capacitación para facilitadores*. Inglaterra: Tearfund.
- Damasio, A. R. (1994). *"El error de Descartes"*. Ediciones Destino.
- Echeverría, R. (2005). *"¿Qué es el Coaching Ontológico?"*. Tiempo Argentino.
- Echeverría, R. (2005). *"Ontología del lenguaje"*. Chile: LOM Ediciones.
- Echeverría, R. (2010). *"Por la senda del pensar ontológico"*. Santiago de Chile: Granica.
- Echeverría, R. (2005). *"Ontología del Lenguaje"*. Chile: LOM Ediciones.
- Echeverría, R. (2005). *Ontología del Lenguaje*. Chile: LOM Ediciones.
- Edmondson, A. C. (2008). *"La organización sin miedo: creación de seguridad psicológica en el lugar de trabajo para el aprendizaje, la innovación y el crecimiento"*. Estados Unidos: John Wiley & Sons.
- Educar, A. (2018). *"Introducción al conocimiento del cerebro emocional"*.
- Escorihuela, J. (2011). *www.elcaminodelhelder.org*.
- Frankl, V. (2005). *"El hombre en busca de sentido"*. Herder.
- Freire, P. (1992). *Pedagogía del oprimido*. Madrid: Siglo XXI.
- Goleman, D. (1995). *"Inteligencia Emocional"*. Buenos Aires: Ediciones B.
- Gonzalez Martinez, A. (2003). *El arte de la facilitación*. México: Talleres de Solaris.
- Gore, E. (2006). *"Aprendizaje y organización"*. Buenos Aires: Tesis.
- Hall, E. T. (1989). *"El lenguaje silencioso"*. México: Los Noventa.
- Hall, E. T. (2003). *"La dimensión oculta"*. Buenos Aires: Siglo XXI.

- Hall, S. (1994). "*Encodificar/Decodificar*". Buenos Aires: Fundación Hernandarias.
- Kofman, F. (2010). "*La empresa consciente*". México: Grito Sagrado.
- Kofman, F. (22 de 10 de 2017). *Scribd*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/362297956/Responsabilidad-Incondicional-Por-Fred-Kofman>
- Korfman, F. (2008). "*Metamanagement*". México: Grito Sagrado.
- LeLeoux, J. (1999). "*El cerebro emocional*". Barcelona: Ariel Planeta.
- Mannes, F. y. (2014). "*Usar el cerebro*". Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Planeta.
- Maturana, H. y. (1984). "*El árbol del conocimiento*". Santiago de Chile: Lumen.
- Maturana, H. (1997). "*La objetividad, un argumento para obligar*". Santiago de Chile: Editorial Universitaria.
- Maturana, H. (2004). "*Desde la biología a la psicología*". Buenos Aires: Lumen Humanitas.
- Maturana, H. y. (1998). "*De Máquinas y seres vivos*". Santiago de Chile: Editorial Universitaria.
- Mehrabian, A., & Wiener, M. (1967). "*Decodificación de comunicaciones inconscientes*". *Revista de personalidad y psicología social*, 109-117.
- Melamed, A. (2010). *Empresas + humanas*. Buenos Aires: Planeta.
- Morin, E. (1995). "*Introducción al pensamiento complejo*". España: Gedisa.
- Morin, E. E. (2010). "*Pensar la complejidad*". España: Publicaciones de la Universitat de Valencia.
- O'Connor, J. y. (2013). "*Introducción de la PNL*". Buenos Aires: Urano.
- Orozco Gomez, G. (1996). "*Las mediaciones*". En *La investigación en comunicación desde una perspectiva cualitativa*. La Plata: Ediciones de periodismo y comunicación.
- Orozco Gomez, G. (1998). *La investigación en comunicación desde la perspectiva cualitativa*. La Plata: Ediciones de periodismos y comunicación.
- Rock, D. (2007). "*Quiet Leadership*". Harper Business.
- Saintout, F. (1998). "*Los estudios de recepción en América Latina*". La Plata: Ediciones de Periodismo y Comunicación.
- Shannon, C. E. (1948). "Una teoría matemática de la comunicación". *Bell System Technical Journal*.
- Tapia, C. (2012). *Manual del facilitador: base para la facilitación de procesos grupales*". Coquimbo: Centro de Estudios de sistemas sociales.
- Wagner, J. (2014). *Manual de diálogo y acción colaborativa*. Quito: FES.
- Watzlawick, P., Bavelas, J. B., & Jackson, D. D. (1991). "*Teoría de la Comunicación Humana*". Barcelona: Herder.

Zapata, F. (12 de 11 de 2019). *www.mideuc.cl*. Obtenido de <https://www.mideuc.cl/columna-que-es-la-seguridad-psicologica-en-las-organizaciones-y-como-se-mide/>