



Universidad del CEMA

Maestría en Dirección de Empresas

Programa de auto-entrenamiento en competencias conversacionales

Para lograr una masa crítica de conversaciones, que permita
transformar la organización

Autor: Enrique T. Kenny

Profesor: Ignacio Bossi

Ayudantes: Alberto Salazar

Cecilia Capón

Indice

1. Introducción.....	2
2. La importancia del lenguaje como generador de acciones.....	3
3. Competencias conversacionales.....	5
4. El acto de voluntad de re-aprender.....	6
5. Mejorando el swing.....	7
6. Los componentes de las conversaciones.....	8
6.1. Sub-dominio del Lenguaje.....	8
6.1.1. Los dos facetas del lenguaje.....	9
6.1.1.1. Escucha.....	9
6.1.1.2. Habla.....	16
6.2. Sub-dominio de la Corporalidad.....	18
6.3. Sub-dominio de la Emoción.....	20
7. Implementación del plan de transformación.....	21
7.1. Las cuatro etapas del desarrollo de competencias.....	21
7.2. Cómo aplique las cuatro etapas en la mejora de mi swing.....	22
7.3. Auto-entrenamiento.....	22
7.4. Programa de auto-entrenamiento en competencias conversacionales.....	24
8. Reporte de resultados.....	24
9. Conclusiones.....	24
10. Bibliografía.....	26

Anexos

I. La evolución del trabajo en las organizaciones empresarias.....	27
II. El modelo de transformación personal.....	30
III. Modelos mentales.....	33
IV. Método de investigación de las dos columnas.....	34
V. Los seis actos lingüísticos del habla.....	36
VI. Juicios.....	40
VII. La rueda proveedor/cliente.....	45
VIII. Diseño de conversaciones.....	47
IX. Principios básicos del auto-entrenamiento.....	48
X. Algunas preguntas de ayuda para auto-evaluación de competencias conversacionales.....	49

1. Introducción.

Debemos ser el cambio que queremos ver en el mundo.

M.Gandhi

Reformista social Indio

Llegué al seminario con la idea de trabajar en una tesina referida a “Conflictos en organizaciones matriciales” y después del shock de la primer reunión donde se trataron los temas de organizaciones por objetivo, subjetivas, competencias conversacionales, etc., comencé a re-pensar el tema inicial viendo la alta potencialidad que había en orientarla a estas competencias básicas.

A este primer impacto se sumó la recomendación del profesor Bossi, para quienes no habíamos asistido a su curso de liderazgo, de leer el libro “La Empresa Emergente” de Rafael Echeverría, como una forma de nivelación de los conocimientos básicos con quienes si lo habían hecho. Y cuando aún no había llegado al final del libro, sentí que el tema de mi tesina debía ser el de competencias conversacionales.

Con hablar sucede algo similar a lo que sucede con respirar o caminar. Cuando uno participa de un curso de relajación o de yoga, comprende que aquel acto espontáneo y natural de respirar es perfectible, y cuando uno comienza a desaprender para reaprender a hacerlo mejor, los resultados son asombros, tales como el caso de personas que han salvado su vida ante un ataque cardíaco, relajando su organismo hasta que fueron atendidos por un médico.

Un conferencista entiende que la capacidad de respirar adecuadamente es un pre-requisito para una buena conferencia, lo mismo lo sabe el tenor y el maratonista. Lo mismo sucede con las capacidades conversacionales que son pre-requisito para alcanzar mayor efectividad en las interacciones con otras personas y con nosotros mismos.

Todas nuestras relaciones, sea con nuestra pareja, con nuestros hijos, con nuestra familia, con nuestros colegas y amigos, está en gran parte determinada por la manera como nos comunicamos. Gran parte de los problemas o de las oportunidades que generamos, de las satisfacciones y sufrimientos que nos invaden, son el resultado de la manera en que conversamos.

En el ámbito de las organizaciones empresarias, sucede algo similar, cuando llegamos a las mismas integramos nuestra forma de comunicarnos con las de la cultura de la misma, generando una forma de comunicación para esa organización. Si bien hoy las organizaciones actuales reconocen la necesidad de “comunicación eficaz”, en general solo se lo toma como un tema más en las capacitaciones sobre liderazgo,



presentaciones eficaces, grupos de trabajo, etc y no como un requisito previo para el desarrollo de la máxima potencialidad de esas habilidades.

Si analizamos nuestra actividad diaria, tanto en el plano personal como laboral, lo que hacemos es básicamente conversar (ya sea con nosotros mismos o con otros). Cuando estamos reunidos con alguien, cuando estamos al teléfono, cuando planificamos, cuando delegamos, cuando coordinamos, cuando motivamos, cuando reflexionamos, lo hacemos hablando y escuchando.

Cuando hablamos además de poder hacerlo con nosotros mismos o con otros, lo podemos hacer escribiendo un e-mail, un memorando, una carta o inclusive a través de gestos.

Queda manifiesta la importancia de nuestras competencias conversacionales y los efectos que tienen en la efectividad que exhiban nuestras acciones en nuestras vidas y en nuestro trabajo.

En las organizaciones donde el trabajo manual es predominante, las herramientas de mando y control siguen siendo aún efectivas, pero en la mayoría de las organizaciones empresarias actuales, donde predomina el trabajo no manual (ó trabajo cerebral como lo llama Peter Drucker), las competencias conversacionales son un requisito básico para alcanzar los máximos niveles de productividad (**Ver Anexo I “La evolución del trabajo en las organizaciones empresarias” – pág.27**)

El objetivo de esta tesina es ayudar al lector a descubrir las oportunidades de mejoría de sus competencias conversacionales, proponiéndole un auto entrenamiento secuencial de las mismas, en una primera etapa para su desarrollo y como segundo objetivo que lo extienda a sus colegas de su sector, de su unidad de negocios o compañía, de forma tal que se auto-entrenen, generando una masa crítica de miembros con capacidades conversacionales, que signifique un aporte para lograr la mayor eficiencia individual y colectiva del grupo.

2. La importancia del lenguaje como generador de acciones.

Un problema sin solución suele ser un problema mal formulado
Gastón Bachelard
Filósofo

Durante la segunda mitad del siglo XX se comenzaron a desarrollar teorías filosóficas en círculos académicos muy distanciados de las actividades empresariales que crean las

bases para modificar muy profundamente los supuestos del pensamiento económico tradicional.

El centro estas teorías ha sido la reflexión sobre el lenguaje. Durante siglos, la interpretación generalizada sobre el lenguaje le confería a este un papel fundamentalmente descriptivo y por lo tanto pasivo. Se entendía que el lenguaje servía para describir lo que percibíamos, lo que sentíamos o lo que pensábamos. Basado en este criterio la conclusión era que al hablar nada se modificaba. La palabra tenía solo un papel pasivo. Por lo tanto el lenguaje y la acción eran dos dominios separados.

Pero las nuevas teorías como las del filósofo inglés J.L. Austin (1911-1960) en su obra póstuma “Cómo hacer cosas con palabras” publicada en 1962, demostraron que el lenguaje no sólo tenía carácter pasivo y descriptivo, sino que además el lenguaje nos permite hacer que pasen ciertas cosas, cosas que de lo contrario, de no mediar la palabra no habrían ocurrido. De esta forma se abrió el espectro del lenguaje, que además de ser descriptivo y pasivo se percibe si impacto por su papel activo y generativo.

De esta forma queda manifiesta la parte más rica del lenguaje, que es su poder de acción, en la que a través de él construimos relaciones, transformamos el mundo, abrimos o cerramos posibilidades, generamos nuevos objetos y productos,.

Si esto lo analizamos dentro de nuestro contexto de actividades diarias como directivos, como líderes, vemos que trabajamos continuamente con el poder generativo del lenguaje. Con él motivamos, instruimos, sancionamos, conducimos. Con él transformamos nuestro conocimiento en gestión

Cuando analizamos en la introducción algunas actividades en un día típico de cualquiera de nosotros, descubrimos que estuvimos en reuniones, en entrevistas, hablando por teléfono, escribiendo e-mails, pensando, analizando un determinado tema, negocio o estrategia, cargando combustible, viajando, etc. Y cada una de esas actividades las realizamos a través de dos actividades básica que son: hablar y escuchar ya sea con nosotros mismos y/o con otras personas.

La mayoría de nosotros pensamos que por el solo hecho de tener la destreza física para hablar y escuchar, es suficiente y que con eso están dadas las condiciones para hacerlo y por lo tanto no habría nada que aprender y mejorar.

Pero muchos de los resultados que estamos obteniendo en nuestras acciones, están marcando una brecha entre el resultado deseado y el alcanzado tanto en nuestra gestión como gerentes y líderes, como en nuestras vidas personales donde gran parte de los problemas o de las oportunidades que generamos, de las satisfacciones y

sufrimientos que nos invaden, son el resultado de la manera como estamos hablando y escuchando.

Hemos identificado la importancia del lenguaje en su carácter generativo, pero buscando la máxima potencialidad del mismo lo trabajaremos desde un análisis sistémico que es el de competencias conversacionales.

3. Competencias conversacionales

*Felices aquellos que antes de pensar oran
Felices aquellos que antes de hablar piensan*
Santo Tomás Moro
Mártir

El profesor Rafael Echeverría define a las conversaciones como los componentes efectivos de las interacciones lingüísticas. Es importante advertir que el término conversación es usado por él y en esta tesina en un sentido particular que no siempre coincide con el sentido corriente, entendiendo en este trabajo como conversación toda palabra en acción, incluyendo como planteamos antes, cuando me hablo a mí mismo, e incluyendo cualquier medio que pueda utilizar para relacionarme con otros a través de la palabra. Cada vez que escribo algo por ejemplo, entendemos que estamos conversando.

Cada vez que alguien habla, hay alguien escuchando (generalmente el que escucha es otra persona o podemos ser nosotros mismos, siempre está el escuchar de otra persona). Aún cuando escuchamos silencios existe el hablar.

En la comunicación no se da el hablar sin escuchar y viceversa. Cuando el hablar y el escuchar están interactuando juntos, estamos en presencia de una “conversación”. Una conversación, en consecuencia, es la danza que tiene lugar entre el escuchar y el hablar¹.

Basado en lo anterior podemos concluir que una organización es una red dinámica de conversaciones, en conversación con su entorno y por lo tanto la manera como una organización conversa condiciona el nivel de efectividad que alcanza.

Es interesante que cada uno de nosotros como líderes nos transformemos en modelo y promotor de las competencias conversacionales y ante una situación de

¹ Ontología del lenguaje –Autor RafaelEcheverria

quiebre², liderar el diseño de la conversación adecuada (**Ver Anexo VIII Diseño de conversaciones – pág. 47**)

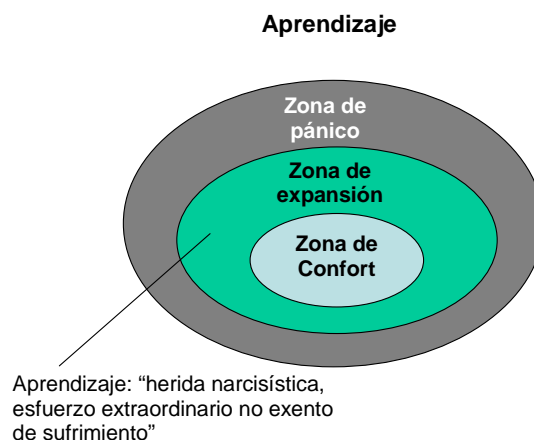
4. El acto de voluntad de re-aprender

*Si no cambiamos no crecemos
Si no crecemos no estamos viviendo de verdad*
Gail Sheehy
Periodista Norteamericano

En el lenguaje cotidiano por aprender se entiende que es adquirir conocimiento de una cosa y re-aprender incluye un esfuerzo adicional, que es reconocer que el conocimiento que teníamos de esa cosa no era tal y que puede ser insuficiente o incorrecto y que como primer paso necesitamos borrarlo y tomar conocimiento nuevamente. Ambas acciones requieren un alto compromiso y grado de humildad. Leonardo Wolf referido al aprendizaje, dice que produce una “herida narcisística, ya que requiere una declaración de no saber, que muchas veces puede herir nuestra autoestima”.

Por otra parte aprender no es solo tener información y conocimiento, aprender es expandir nuestra capacidad acción, haciendo lo que antes no podía hacer. Por lo tanto el concepto de aprender vincula aprendizaje y acción efectiva (**Ver Anexo II “El modelo de transformación personal” – pág. 30**)

El aprendizaje, continúa Wolk, también es activo por que requiere la voluntad y la acción de movernos de una zona que arbitrariamente llamaremos de confort a una zona de expansión. Aquí el individuo transita un camino de esfuerzo, no siempre exento de sufrimiento. El aprendizaje tendrá un efecto positivo siempre que no pase de la zona de confort a la zona de pánico, lo cual produciría un estado de parálisis.



² Quiebre: Cuando el fluir en la actividad no reflexiva, no pensante, no deliberativa (llamado transparencia), se interrumpe-Ontología del Lenguaje pág. 192-193

La propuesta de este auto-entrenamiento es trabajar gradualmente cada una de las competencias conversacionales, comenzando con un auto-entrenamiento teórico de cada una de ellas y luego que el lector las practique de a una hasta sentir que se entra en una etapa de internalización (**Ver 7.1.”Las cuatro etapas del desarrollo de competencias”-pág. 21**) para luego pasar a la siguiente y así sucesivamente hasta completar la totalidad de las propuestas.

5. Mejorando el swing

En esta difícil situación de desaprender y reaprender algo, para aprender como hacerlo mejor, quiero compartir mi experiencia de desa-prender mi swing de golf, dividiendo este en componentes o partes y trabajando sobre el desarrollo de cada una de ellas, logrando mejorar el todo.

Cuando hace unos años atrás intenté comenzar a jugar golf, lo hice tomando clases con profesores del club más cercano a mi casa, estos profesores en su mayoría tenían una trayectoria común que era haber nacido en zonas aledañas a campos de golf y siendo niños aún cruzaron el alambrado para ser cadies y allí aprendieron el juego viendo jugar a los mayores, mas tarde lo empezaron a jugar. Aquellos que nos daban clases eran los que con los años habían optado por hacer el curso de profesores (mientras otros se habían dedicado a otra cosa y unos pocos se habían transformado en profesionales). Y allí estaban estos profesores que habían aprendido casi en forma espontánea y nos ensañaban a nosotros casi de la misma forma como ellos habían aprendido.

Sentía que la forma de enseñar de estos profesores era en general como espontánea, y sin ninguna metodología y esto generaba en mi frustraciones por que no lograba mejorar mi jugo, ya que no podía nunca terminar de descubrir nuevos errores en mi juego.

La suerte hizo que una tarjeta de crédito me otorga una clínica de golf de cinco clases con profesores con un método desarrollado por David Ledbetter. Hasta ese momento no sabia nada de Ledbetter pero el solo hecho de pensar que se trataba de una “metodología”, me resultó interesante ya que mi nivel de juego no era bueno.

El primer día el profesor me pidió que le comentara en que punto me encontraba con relación a mi juego, como había comenzado, como me sentía jugando, los puntos que sentía flojos en mis golpes y luego de esto me explicó como sería el programa para las cinco clases, plan que básicamente consistía en primero desaprender lo que tenia

incorporado y luego aplicar la metodología de David Ledbetter, para reconstruir mi swing.

David Ledbetter dice en el prólogo de su libro que “*la esencia del swing atlético es el eslabonamiento correcto de los varios componentes de tu cuerpo con tus manos, brazos y palos que produce un movimiento dinámico*”. En esencia es desagregar el swing, logrando de esta forma trabajar en cada uno de los componentes y de esta forma lograr componer un golpe armónico y efectivo.

Siento hoy que la contribución de ese profesor y la de David Ledbetter ha sido muy importante en la mejora de mi swing, básicamente por su concepto de desagregación en componentes para trabajar cada uno individualmente, permitiéndome mejorar mi golpe y por supuesto mi juego.

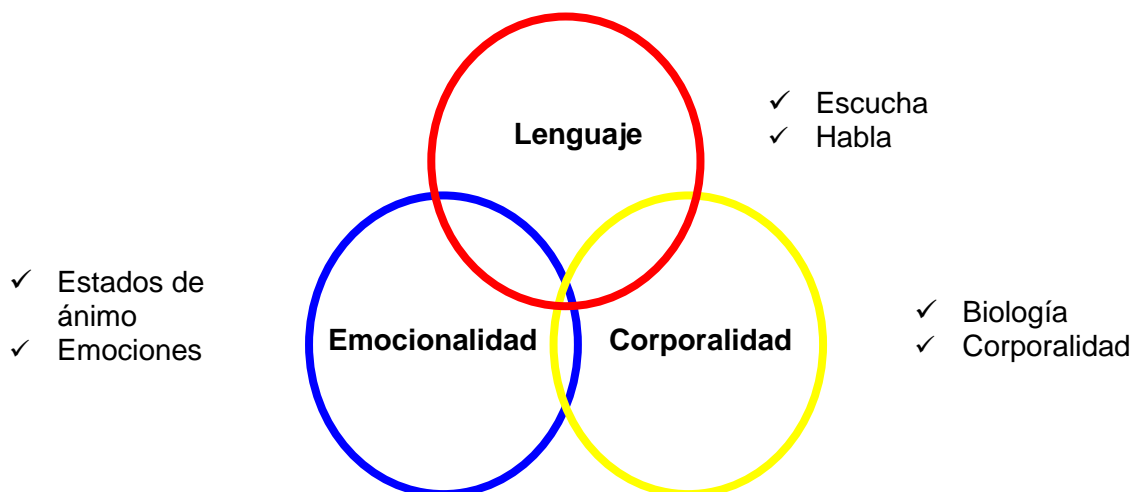
Haciendo una analogía con lo que dice David Ledbetter el camino propuesto para mejorar nuestro swing conversacional, es dividir las conversaciones en componentes y trabajar en cada uno de las mismas de forma tal de conseguir una mejora en el todo.

6. Los componentes de las conversaciones

El profesor Rafael Echeverría en su libro “La Empresa Emergente” plantea una división de las conversaciones en tres sub-dominios.

- El lenguaje
- La emocionalidad
- La corporalidad

A su vez plantea que en cada uno de estos sub-dominios conversacionales se pueden reconocer competencias específicas que inciden en la eficiencia y la efectividad de la conversación.



6.1 Sub-dominio del lenguaje

El lenguaje tiene una relevancia superior sobre los otros dos sub-dominios y queda muy bien sintetizado por el profesor Rafael Echeverría en “Ontología del lenguaje” cuando define el lenguaje como el prioritario porque es el que confiere sentido, comprensión o entendimiento e inclusive reconocer la importancia de los otros dos no lingüísticos

El profesor Echeverría sintetiza la importancia del lenguaje en tres premisas:

1. *Interpretación de los seres humanos como seres lingüísticos-*
2. *Interpretación del lenguaje como generativo..* El lenguaje no solo permite describir, sino que crea realidades, por lo cual es generativo.
3. *Interpretación de que los seres humanos se crean a sí mismos en el lenguaje y a través del.*

6.1.1 Las dos facetas del lenguaje

El lenguaje presenta dos facetas que son el hablar y el escuchar, si bien por más importante que pueda ser esta distinción para la mejora individual de cada una las mismas, es solo una distinción de dos dimensiones diferentes del lenguaje, ya que en la comunicación humana no existe el hablar sin escuchar y viceversa.

6.1.1.1 Escucha

Generalmente se piensa que es más importante el hablar que escuchar, considerando que hablar es la parte activa del lenguaje, mientras que la escucha es pasiva. Casi instintivamente pensamos que si hablamos lo suficientemente claro y fuerte, seremos bien escuchados y que la escucha es casi una consecuencia de nuestra habla.

Y entonces en ese esquema donde nosotros ejercemos el habla, solemos observar en los demás la falta de capacidad de escucha, transfiriendo a los demás el hecho de no escucharnos. Con lo cual nos asignamos en la escucha una participación muy escasa, la que suele limitarse a que “*no nos sabemos hacer escuchar*”.

Los problemas de escucha casi siempre son recíprocos. Quién no se siente escuchado, normalmente tampoco sabe escuchar a los demás. El problema no es necesariamente del otro. El problema está en la relación. Para avanzar en su resolución, sin embargo, es indispensable comenzar trabajando con la propia escucha de quién no se

siente escuchado. Ese es el punto de partida y de no iniciar el proceso de aprendizaje desde allí es muy posible que no podamos llegar muy lejos. Todo lo demás, de producirse, “vendrá por añadidura”. El cambio del otro será el resultado de nuestro propio cambio.

La escucha efectiva valida y aumenta la capacidad de acción del habla. Es el escuchar, no el hablar lo que le da sentido a lo que decimos. Por lo tanto, el escuchar es lo que dirige todo el proceso de comunicación.

Tom Peters enfatiza que una de las principales razones del bajo rendimiento del management norteamericano está en el hecho de que los gerentes y líderes no escuchan a sus empleados, ni a sus clientes, ni lo que está sucediendo en el mercado. Peters recomienda “obsesionarse” con escuchar.

Saber escuchar en forma efectiva exige también un entrenamiento permanente, escuchar es la primera competencia y el pilar fundamental a desarrollar como competencia conversacional

El modelo de transmisión de información no es aplicable a la escucha.

Existe aún una noción equivocada de la comunicación entre personas, basada en la noción de transmisión de información, que viene heredada de la ingeniería de la comunicación, en la cual el esquema básico es que existe un transmisor y un receptor. Este modelo que es muy útil en cuestiones técnicas de transmisión, es muy deficiente cuando se lo intenta aplicar para comprender la comunicación humana.

Básicamente esto sucede por dos razones. La primera porque en ese modelo no se tiene en cuenta uno de los principales aspectos que interviene en la comunicación humana que es la cuestión de que lo que percibimos está filtrado por nuestros sentidos y segundo por la interpretación que le damos a lo percibido (**Ver Anexo III “Modelos mentales” – pág. 33**).

El biólogo Humberto Maturana dice “El fenómeno de comunicación no depende de lo que se entrega, sino de lo que pasa con el que recibe. Y esto es un asunto muy distinto que el hecho de transmitir información, en la cual lo que se recibe el receptor es prácticamente igual a lo que entrega el transmisor.

Normalmente basado en este modelo de comunicación, no nos preocupamos de verificar si el sentido que nosotros damos a lo que escuchamos corresponde a aquel que le da la persona que habla. Y cuando lo que se ha dicho no es escuchado en la forma esperada por el que habla, se produce una “brecha crítica”, generando historias y juicios

entren las personas, los que a su vez generan problemas de comunicación más profundos.

Además existe otro aspecto importante a tener en cuenta es que en la comunicación existe un subtexto que puede subyacer a nivel inconsciente o consciente y que en el primer caso no aflora por que no lo podemos identificar y en el segundo caso por temores, barreras, etc, está limitado de fluir en el habla (**Ver Anexo IV “Método de investigación de las dos columnas”–pág. 34**).

Escuchar no es oír

Oír es la capacidad biológica que poseen algunas especies vivas de ser estimuladas por perturbaciones ambientales en forma tal que generen el dominio sensorial llamado sonido, por lo cual es un fenómeno biológico por el cual podemos distinguir sonidos en nuestras interacciones con un medio el que puede estar constituido por otros seres vivos e inclusive personas.

Escuchar es un fenómeno totalmente diferente. Aunque su raíz es biológica y descansa en el fenómeno de oír, escuchar es diferente de oír. Escuchar pertenece al dominio del lenguaje y se constituye en nuestras interacciones con otros.

Lo que diferencia el escuchar del oír es el hecho de que cuando escuchamos, generamos un mundo interpretativo. El acto de escuchar siempre implica comprensión y, por lo tanto, interpretación. Cuando atribuimos una interpretación a un sonido, pasamos del fenómeno del oír al fenómeno de escuchar. Aquí reside el aspecto activo del escuchar. Cuando observamos que escuchar implica interpretar, nos damos cuenta que el escuchar no es la dimensión pasiva de la comunicación que se suponía que era.

El fenómeno interpretativo es de tal importancia en el fenómeno de escuchar, que es posible escuchar aun cuando no haya sonidos y, en consecuencia, aun cuando no haya nada que oír, pudiendo escuchar los silencios. El profesor Echeverría en Ontología del Lenguaje, dice “también escuchamos los gestos, las posturas del cuerpo y los movimientos en la medida que seamos capaces de atribuirles un sentido”

Y esto queda bien reflejado en una conversación entre sordomudos o inclusive en el cine mudo en los cuales no hay palabra.

Por lo cual podemos decir que:

Escuchar = Percibir (no solo oír) + Interpretar (de acuerdo al foco y del “Para que”)

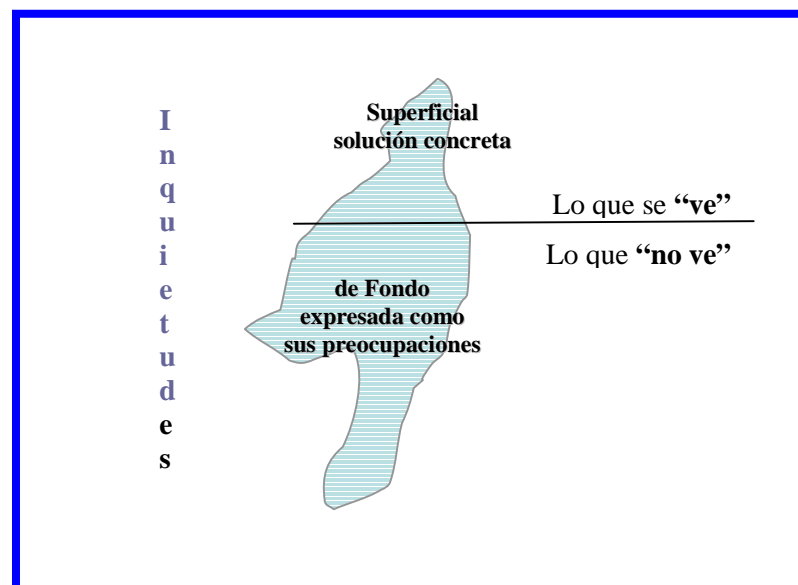
Siempre escuchamos “para” algo, dado lo que nos interesa y la focalización que hacemos, escuchamos para nuestros intereses (Inquietud) o para los intereses de otras personas.

La **inquietud** es aquello que nos hace actuar, no siempre es expresada en el hablar.

Podemos aprender a Indagar y Escuchar las inquietudes de las personas con las cuales coordinamos acciones.

La inquietud tiene dos formas de manifestarse:

- a) Una necesidad de solución concreta o posición tomada (“necesito cambiar mi automóvil”), en la cual queda expresada directamente.
- b) Como una preocupación, es decir lo que subyace y genera la posible solución (“con este automóvil no puedo hacer un viaje largo”) y que necesitamos explorar la preocupación para llegar a un interés.



Según el foco donde pongamos la inquietud o el “para que”, podemos distinguir primariamente Escuchas Efectivas, cuando hay un foco establecido, un para que escucho y Escuchas no efectivas cuando no hay un foco o no hay un para que establecido.

El Escuchar Efectivamente reduce la “brecha crítica” de la que hablamos antes, permitiendo reconocer puntos de vistas ajenos y acercarse a la comprensión de necesidades recíprocas.

Escuchas No efectivas:

- **La Escucha Intermitente** es la de oír las palabras pero no escuchar realmente la frase completa y no interpreta los significados más profundos de lo que se dice, se **interrumpe continuamente al que habla**, contestando superficialmente o reaccionando a palabras que escucha sin prestar total atención al contenido profundo o sentimiento de lo expresado. En general comienza su frase con **¡NO; NO..... !!**
- **La Escucha Ausente:** Se lleva a cabo una escucha sin reacciones. A menudo finge atención mientras piensa en otras cosas. Presta muy poca atención son personas para las cuales una discusión es sólo un pretexto para hablar. Son los típicos que oyen con mirada ausente.
- **Escucha Previa Automática o Prejuiciosa:** es la que se escucha desde mis pre-juicios u opiniones previos a la conversación. Le da poca oportunidad al que habla porque ya se tiene un prejuicio anterior, por lo tanto lo que interpreto de lo que está diciendo, está sesgado por el preconcepto que tenía y que automáticamente deja sin oportunidad interpretar algo distinto.

Escuchas Efectivas:

- **Escucha Empática, Foco en la inquietud del otro:** El que escucha se abstiene de juzgar a la persona que está hablando, intentando ver las cosas también bajo el punto de vista del interlocutor.

Algunas características de este nivel incluyen la actitud consciente, atenta y presente, no dejándose distraer, poniendo atención en toda la comunicación de quien habla, incluso el lenguaje del cuerpo, siendo empáticos con los sentimientos, pensamientos y sintiendo que sólo se está atento a la escucha.

La Escucha empática requiere de dos tipos de aperturas:

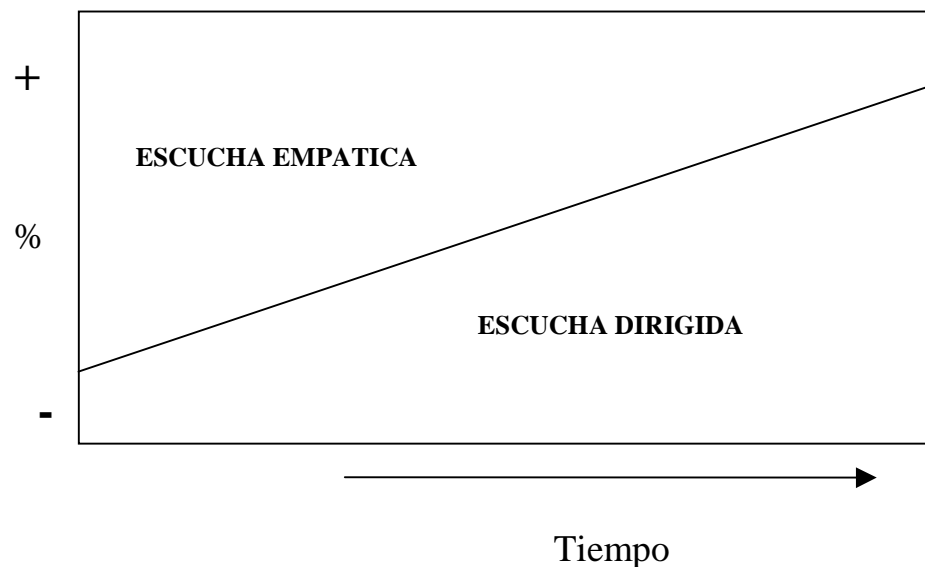
1. Ir de “Visita al mundo del otro”, dado que al hablar emitimos opiniones y estas opiniones son la ventana de cómo pensamos, al escucharlos podemos interpretar a nuestro interlocutor, como **piensa**, que cosas le **interesa**, me dice de cómo él ve el mundo.

También al visitar el mundo del otro podemos escuchar a nuestro interlocutor algo que a lo mejor no dice explícitamente como ser:

Algo que necesita, que ofrece, algún reclamo o expectativa, algún compromiso, escuchar o leer entre líneas

2. La otra es Abrirse a la Posibilidad de ser Transformado por la Interpretación del otro. No tomando como verdaderas solamente nuestra interpretación o la del otro, si la posibilidad de observar cual de las dos interpretaciones más me conviene o es mas adecuada a mis objetivos y del otro.
- Escucha Dirigida, Foco en tu objetivo, tu Inquietud. Es la escucha que esta dirigida a tu ¿para qué? Que fue establecida por vos antes de tener esta conversación, es el tipo de escucha que está esperando la oportunidad de insertar su objetivo dentro de la conversación. Ejemplo, cuando mi objetivo es vender mi auto, escucho todo para la oportunidad de venderlo, seguramente empezaré a escuchar negocios que antes de pensar en venderlo no escuchaba.

Balance de Escucha Efectiva



En un comienzo de la conversación conviene tener mas escucha empática para generar contexto y saber las inquietudes de la persona que me esta hablando para después enfocarme en una escucha dirigida hacia tus objetivos.

Los cuatro pilares de una escucha efectiva

Como mencionara, la escucha efectiva, es el primer componente de las competencias conversacionales que es importante desarrollar y para esto proponemos entrenamiento y práctica permanente.

Para esta practica propongo trabajar con la base de los tres primeros pilares, de los seis que propone Chantal Selva para una escucha receptiva en una negociación gana / gana, habiendo hecho una adaptación del cuarto pilar para lograr una escucha dirigida. Los restantes pilares propuestos por Selva son específicos y muy importantes en una escucha efectiva en negociación del tipo gana / gana y es por eso que en caso de estar en esas circunstancias es importante que los mismos sean incorporados.

Los tres primeros pilares corresponden a la fase de escucha empática y por lo tanto deben incluir las dos condiciones descritas en “Escucha Empática, Foco en la inquietud del otro”, es decir ir de “visita al mundo del otro” y “abrir la posibilidad de ser transformado”, tener foco en la inquietud del otro, destinando un tiempo y ámbito para la escucha.

El cuarto pilar, como comentara es una modificación, orientado al pasaje de la escucha de empática hacia la escucha dirigida conforme al desarrollo de la conversación para hacer foco en el objetivo.

Primer pilar Silencio:

Cuando dejamos hablar sin interrumpirlas, escuchando en silencio, la mayoría de las personas dan naturalmente un cúmulo de informaciones. Utilizando únicamente, en la relación, fórmulas con “Hum., hum...”, “Entiendo”, “Ya veo”, “Esto no lo sigo”, que demuestran claramente que sigue las palabras de su interlocutor.

Cuando estamos en silencio, en escucha total, solo tenemos dos razones para tomar la palabra.

- Hacer saber que se comprende bien.
- Pedir una aclaración cuando no se comprende algo.

En este caso, de modo no verbal, indicamos que vamos a tomar la palabra, desincronizandonos ligeramente (en general con una señal corporal suave).

Segundo pilar: Las preguntas activadoras o abiertas.

Esto permite activar la conversación, estimulando la expresión de quien habla, con una sensación de libertad total.

Preguntas abiertas como por ejemplo

¿Qué piensas de eso?

¿Qué significa para ti.....?

¿Cómo piensas hacerlo?

No es conveniente efectuar preguntas cerradas, por que se convierten rápidamente en un interrogatorio, y descarta las preguntas que sugieren u orientan las respuestas.

Tercer pilar: La reformulación

Reformular consiste en repetir de manera más concisa o explícita lo que quien habla acaba de decir.

La reformulación necesita que no se agreguen comentarios, ni tampoco que se supriman partes y en general es conveniente comenzarla con expresiones como:

“Entonces.....”

“Dicho de otro modo.....”

“Por lo que entendí....”

El objetivo de la reformulación es por un lado disminuir la “brecha” interpretativa, dando lugar a aportar modificaciones por el que habló o la conformidad y por otro que se sienta más confiado al ser comprendido, permitiendo profundizar su discurso y preparar el terreno para el cuarto pilar.

Cuarto pilar. Las preguntas de precisión.

Es necesario que las preguntas sean también abiertas, para no transformar la conversación en un interrogatorio,, ya que en general los interrogatorios provocan bloqueos o desincronizaciones en la “danza de las conversaciones”.

Preguntas como

¿Dime mas por favor acerca de.....?

Permiten insertar nuestro objetivo en la conversación.

6.1.1.2 Habla

Podemos usar el lenguaje con que hablamos de dos maneras básicas, en forma “Descriptiva” explico lo que pasa u observo y en forma “Generativa” hacer que las cosas pasen.

En la primera, la caracterizamos como que estamos en la tribuna o en la cabina de transmisión relatando los acontecimientos de las observaciones y hechos que vemos, dando nuestra opinión o abriendo juicios de los mismos.

En la segunda, la caracterizamos como que nos bajamos de la tribuna y nos metimos en la cancha como “Jugador” haciendo que las cosas pasen, creando

resultados a través de pedidos, ofertas, promesas, declaraciones y en este rol generamos transformaciones.

Leonardo Wolk, cuando desarrolla el concepto de escalera de inferencia (**Ver Anexo VI “Juicios” – pág. 40**), en las herramientas para el uso de la misma, presenta una frase de Fred Kofman que dice “En el mundo de los negocios, para obtener (y sostener) una ventaja competitiva, la organización necesita personal que pueda combinar su conocimiento técnico con el de los demás en forma sinérgica (...) esta asociación se basa en procesos de comunicación efectiva. Y estos procesos se asientan en el arte de equilibrar en forma productiva el exponer y el indagar”

En realidad en el habla a través de la indagación y del exponer/alegar se pone en juego el auténtico y respetuoso interés por conocer profundamente las formulaciones, ideas, propuestas del interlocutor, y de igual manera, presentar los propios puntos de vista con eficacia.

1. Indagar, consideramos indagar como hablar para la inquietud del otro pero con nuestro foco de interés, acá esta superpuesto con el cuarto pilar de la escucha efectiva con las preguntas de precisión.

Preguntar para que el otro revele sus inquietudes y de a conocer su forma de observar la situación y los cursos de acción que considera más adecuados.

Esto nos sirve entre otras cosas para saber que necesidades tiene, que información nos puede dar que nos sea útil.

Esta indagación puede ser en el sentido horizontal: Que es cuando se hace indagación en hechos particulares en superficie.

Indagación vertical: que es cuando se “cala” en profundidad, primero en experiencias personales.

Indagación transversal: Experiencias en relación con otros.

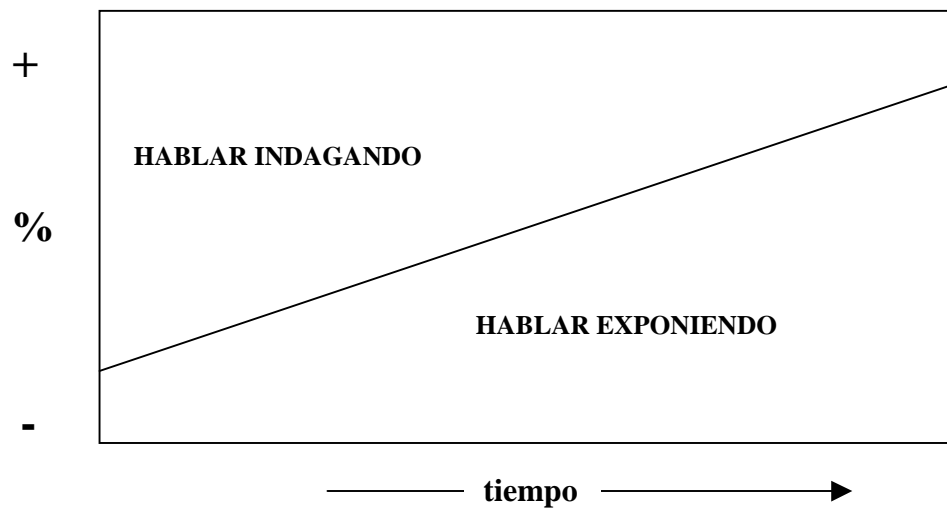
Indagación ortogonal: Cuando indagamos algún “cabo suelto”

2. Exponer/Alegar, consideramos exponer como hablar para la inquietud de uno.

Hablar desde nuestras inquietudes, dando a conocer la forma como observamos la situación y los cursos de acción que consideramos más adecuados. Al exponer hago saber que es lo que quiero que suceda.

En la danza de las conversaciones que estamos pretendiendo liderar, en un comienzo conviene hablar mas para la indagación, con preguntas de precisión, generando contexto y conociendo las inquietudes de la persona con la que estas hablando, para después enfocarte en un hablar exponiendo hacia nuestros objetivos.

Gráfico del Balance de Hablar



Si bien desagregamos el lenguaje en dos facetas, fue solo a los efectos de identificar los puntos de trabajo en cada una de las misma, pero uno no existe sin el otro y para analizarlo sistémicamente volvemos a componerlos para trabajar los roles de este eslabón de las conversaciones como un todo:

- **Describir el mundo:**
Hechos u Observaciones
 - **Predisponer el mundo:**
Opiniones o Juicios
 - **Generan el mundo:**
Declaraciones, Pedidos / Ofertas, Promesas y Reclamos.
- } Roles descriptivos
- } Roles generativos

Estos seis actos lingüísticos están analizados en el **Anexo V “Los seis actos lingüísticos del Habla – pág. 36**

6.2. Sub-dominio de la CORPORALIDAD

Los expertos en comunicación estiman que el 60% de la comunicación está representada por este sub-dominio.

El mensaje que transmiten la postura, las expresiones, los movimientos corporales, la respiración, el tono y ritmo de la voz, es mucho más significativo que el que transmiten las palabras en sí mismas.

Cuando existe incongruencia entre lo que creemos o pensamos y lo que decimos, nuestro lenguaje corporal nos pone en evidencia inmediatamente. Por el contrario, una palabra desafortunada puede ser atenuado su efecto por la “red de seguridad” de la comunicación no verbal, si nuestro interlocutor percibe confianza y sinceridad en nuestro lenguaje corporal.

La PNL descubrió que los comunicadores y líderes sobresalientes tienen la habilidad de relacionarse con los demás generando un clima de confianza y entendimiento. Esta habilidad, que implica compenetrarse con la otra persona, sintonizarse, conectarse con sus creencias y sentimientos, se la ha definido como *rapport*.

El secreto del rapport está en escuchar con todo el cuerpo.

Hay un concepto que Deepak Chopra presenta en su libro *Iluminación* y que me ha parecido muy interesante, que es referido a la respiración como indicador o manifestación más pura del sub dominio de la corporalidad. “La respiración es valiosa por que envía su mensaje en el ahora. Uno puede contener los pensamientos y las emociones durante días, semanas, o años enteros antes de enfrentarlos. Pero lo máximo que podemos contener la respiración son unos pocos segundos”

Así si lo que hablamos es lo que sentimos nuestro cuerpo estará en sintonía o sincronización con lo que decimos y en lo que se refiere a la fase de la escucha si logramos escuchar con todo el cuerpo, practicando la observación en especial de la respiración como indicador menos manejable, de la postura, de los gestos, del tono de voz, lograremos concentrarnos en la otra persona como un todo y no en nuestros propios procesos mentales y de esta forma tendremos acceso a sus pensamientos y sentimientos.

Si el *rapport* no se establece de manera natural, podemos liderar la situación de búsqueda de un mayor nivel de conversación utilizando una técnica simple de la PNL denominada *técnica del espejo*, que se trata de que en forma gradual adopte una postura, gestos, tono de voz y respiración, similar a la del interlocutor

Se puede pensar que esta técnica es simple mímica, que no es algo natural. No es así. Preste atención a las personas que conversan compenetradas: naturalmente sincronizan su postura, sus gestos, su voz.

Más aún, el hecho de que la sincronización acompaña a un estado de confianza y entendimiento, nos permite comprobar la calidad de la relación.

Mientras esté en una conversación, cambie su postura o mueva sus extremidades. Esté atento a su interlocutor. Si su interlocutor lo sigue, estará comprobando la conexión. Si no hay respuesta... desconfíe de lo que él o ella está diciendo... no hay entendimiento y confianza genuinos.

Esta técnica simple, se trata sólo de un primer paso, los mejores comunicadores y líderes sincronizan no sólo el lenguaje corporal, sino también los valores, el estilo, el estado y los sentimientos de la otra persona.

6.3. Sub-dominio de la emocionalidad

Humberto Maturana sostiene que las emociones son predisposiciones para la acción. La emoción siempre está presente aunque no siempre la escuchamos o reconocemos.

Hemos comprobado lo expresado por Maturana, que de acuerdo a la emocionalidad que predomine en un individuo, en un equipo de trabajo o en la empresa en su conjunto, las acciones que se emprenden son muy diferentes. Por tanto la emocionalidad es un componente determinante en la productividad de todos ellos.

Pero, tal como reconocemos que la emocionalidad afecta en la acción, descubrimos que los tres dominios son interdependientes, por lo cual las transformaciones dadas en un dominio se traducirán en transformaciones en los demás. Por lo cual transformaciones en nuestra emocionalidad pueden perfectamente modificar nuestras conversaciones y posturas físicas. Sin embargo “(...) a menudo cambios en uno de los tres dominios no logra conservarse, debido a la presión de coherencia que proviene de los otros dos. Ello obliga a intervenir simultáneamente en los tres para asegurar que las transformaciones producidas en uno de ellos se encuentren con cambios que les sean coherentes en los otros.

De esto podemos inferir que fundamentalmente los dos caminos por el que podemos modificar la emocionalidad será a través del lenguaje y la corporalidad

En el seminario de liderando el contexto, Cecilia Capón, presentó las seis emociones primarias que definiera Susana Bloch:

- Alegría
- Rabia
- Tristeza
- Miedo

- Amor erótico
- Ternura

En este programa de auto-entrenamiento, la propuesta está limitada reconocer las propias como las del interlocutor, ponerle nombre a esas emociones de forma de tal de con este primer paso comenzar una etapa de aceptación y posterior liderado de las mismas.

A su vez como complemento también es importante practicar la auto-observación de nuestro cuerpo en relación con las emociones.

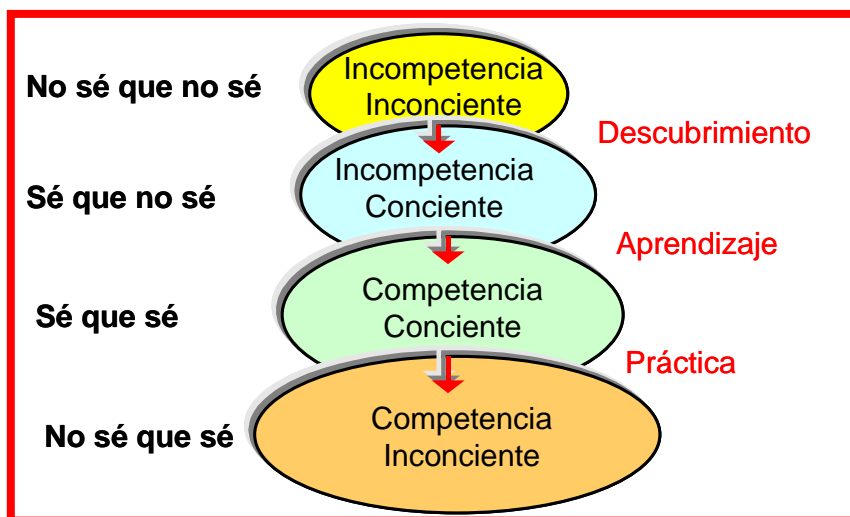
Para quienes quieran ahondar más en este tema y como primera etapa antes de pasar a lecturas mas profundas, recomiendo leer el capítulo VII “El lenguaje de las emociones” del libro de Leonardo Wolk que está citado en la bibliografía.

7. Implementación del plan de transformación

7.1 Las cuatro etapas del desarrollo de competencias

La definición de la conversación como danza nos permite identificar a la conversación como una acción y al igual que como la experiencia de “mejorando mi swing” o la experiencia de Taylor cuando desagregaba la destreza física en movimientos y tiempos; de la misma manera la propuesta es trabajar sobre cada una de las competencias desagregadas para lograr una mejora de cada una de ellas y como resultado de la acción total de conversar lograr la máxima efectividad de las conversaciones.

El desarrollo de las competencias lo podemos resumir en cuatro etapas:



1. Incompetencia inconsciente (no sé que no sé). Esta etapa descubrimos nuestra ausencia de esa competencia, esta ausencia puede ser total o parcial



2. Incompetencia consciente (sé que no sé). Luego de haber reconocido la brecha entre mi nivel de competencia y el requerido viene la toma de decisión de reducir esa brecha, asumiendo el compromiso de aprender para cambiar la forma en que se venía haciendo.
3. Competencia consciente (sé que sé). Cuando se adquieren los conocimientos la acción se desarrolla pensando previamente en base a las técnicas aprendidas
4. Competencia inconsciente (no sé que sé). Luego de varias repeticiones con éxito, lo hacemos sin recordar que sabemos como hacerlo, casi en forma espontánea.

El objetivo de la primera parte de esta tesina ha sido conducir al lector de la Etapa 1, en la cual no tenía conciencia del desconocimiento que tenía sobre las competencias conversacionales a la Etapa 2 en la que toma de conciencia de su falta de conocimiento.

Con el análisis de cada una de las competencias conversacionales, el objetivo fue dar el marco teórico, dando paso al conocimiento consciente de esas habilidades. Como complemento para un mejor abordaje de las mismas en el **Anexo VIII “Diseño de Conversaciones” –Pág. 47** se presenta una clasificación de las conversaciones con sus características principales y riesgos involucrados.

7.2 Cómo apliqué las cuatro etapas en la mejora de mi swing

Con mi instructor que aplicaba el método de Ledbetter conseguí un marco teórico de cada una de las partes del swing, con lo cual alcancé un conocimiento conciente (Etapa 3) y a partir de ese punto, lo que quedaba del camino de transformación estaba bajo mi total responsabilidad, de forma tal que con la práctica y el análisis de los resultados alcanzar un nivel de internalización (conocimiento conciente)

Para esto pasé varias horas en el driving tirando varios canastos de pelotas, con los diferentes hierros y maderas. Analizando el por que de las trayectorias, las distancias, los sonidos de los golpes contra la pelota, las sensaciones en mi cuerpo, etc.

Me ha ayudado mucho usar una idea que presenta Deeprak Chopra³, que consiste en cerrar los ojos e imaginar la trayectoria de la pelota antes de hacer el swing concentrándome en una respiración relajada sintiendo mi cuerpo confortable y así alinear mi emoción, mi cuerpo en un swing suave y potente.

³ Iluminación (Bibliografía)

7.3. Auto-entrenamiento

Con la plataforma de competencias consciente, la propuesta de es auto-entrenarnos a través de la práctica reiterada de cada una de las competencias en el orden que fueron presentadas, con el análisis de avances/resultados, correcciones, practica y así reiniciar el ciclo hasta lograr la internalización de esa competencia.

Es importe tener en cuenta que un auto-entrenamiento requiere tomar conciencia de que DE UNO DEPENDE:

- La decisión de lo que se hace. Nosotros tenemos el control.
- La decisión de hacer la actividad. Por lo tanto nuestra es la responsabilidad de que se haga y decidir, que, como y cuando.
- El análisis del progreso.

La clave del auto-entrenamiento está nuestro propio autodomínio y como consecuencia de ello será el tiempo y la calidad de tiempo que dediquemos al mismo (**Ver Anexo IX “Principios básicos del auto-entrenamiento” – pág. 48**)

Como elementos claves para lograr un alto nivel de inspiración, motivación manteniendo alto el auto-dominio, me parece muy adecuados los que Stephen Covey llama los cuatro dones humanos en su libro Primero lo primero (para quienes quieran profundizar este tema, les recomiendo la lectura del Punto 3 del capítulo 1)

- Autoconocimiento: Es nuestra capacidad de apartarse de nosotros mismos y examinar nuestra forma de pensar, nuestros motivos, nuestras historias, nuestras vocaciones, nuestras acciones, nuestros hábitos y tendencia.
- Conciencia: Nos conecta con la sabiduría de la historia y del corazón (de nuestro yo interior) Y esto nos lleva a disfrutar de con los ejercicios. Nos libera de que practicar y practicar es un trabajo. Se trata de experimentarlo y pasarlo bien con nuestra mente.
- Voluntad independiente: Es nuestra capacidad para actuar. Nos otorga el poder de ir mas allá de los paradigmas, nadar contra la corriente, evaluar los comportamientos. Desarrollar una actitud de “renovarla mirada”, considerando que el momento que estamos practicando es único, no ha existido ni va a repetirse. Cuanto más atención prestemos a esto mas desarrollo conseguiremos.

- Imaginación creativa: Es el poder para prever un estado futuro, para crear algo en nuestra mente que fundamentalmente será el apoyo para conseguir motivación en los momentos bajos.

7.4 Las etapas del auto-entrenamiento en competencias conversacionales

- Primera etapa la fase de la Escucha
- Segunda etapa la fase del Habla
- Tercera etapa la competencia del Lenguaje (integrando escucha y habla)
- Cuarta etapa la competencia de la Corporalidad
- Quinta etapa reconocimiento de la competencia de la Emoción
- Sexta etapa Diseño de las Conversaciones
- Séptima etapa manejo de la escalera de inferencias en la formación de juicios y toma de acciones.

Para Auto-evaluación de las competencias conversacionales, ver **Anexo X “Algunas preguntas para auto-evaluación de competencias conversacionales” - Pág. 49.**

8. Reporte de resultados

Los resultados actuales de esta tesina en lo personal, han sido llevarme en todas las competencias conversacionales de la Etapa 1 a la Etapa 2 es decir lo primero que he logrado es por el descubrimiento, pasar de incompetencia inconsciente al incompetencia conciente. Esto ya es un gran objetivo.

En lo que hace a las dos fases de la competencia del habla me encuentro en ambas en la Etapa 3 (ver pag. 21) y mis expectativas es lograr estar la mayor parte de mi vida en Etapa 4 en ambas, para lo cual deberé continuar empleando y profundizando estos conocimiento vertidos en la tesina.

En lo que respecta a la implementación de este programa en W.R.Grace Argentina y en otras organizaciones, si bien he estado compartiendo los primeros bocetos con algunos amigos, aun no les he pasado la tesina terminada y espero que cuando así lo haga y la reciban signifique un aporte y estímulo para ellos para iniciar este viaje en el proceso auto-entrenamiento propuesto deseo poder acompañarlos

9. Conclusiones



Deseo que quienes lean este trabajo, experimente las mismas sensaciones que sentí yo cuando lo escribía y releía varias veces, que se resumen en una gran motivación para iniciar el proceso de transformación a través del programa de auto-entrenamiento para el desarrollo de las competencias conversacionales.

Internalizar estas competencias, de forma tal que sea nuestra forma espontánea de interactuar lingüísticamente en nuestro día a día, tendrá un impacto importante en nuestro desempeño personal y profesional.

Siendo la empresa, como lo definiéramos en la página siete, una red dinámica de conversaciones, en conversación con su entorno, si estas competencias se extiende a varias personas de nuestro sector u organización, generando una masa crítica de miembros conversando en forma efectiva, probablemente estaremos creando condiciones mayores de competitividad.

Alcanzado el nivel de competencia consciente, la migración a la última fase (Etapa 4 “competencia inconsciente”) es como un viaje, que como tal tiene un destino propuesto, pero tanto en el inicio como en el transcurso, están presentes las emociones de la aventura, del descubrimiento, de que más allá hay algo nuevo, diferente, algo que no sabíamos, algo que nos espera y está a nuestra disposición y solo aguarda que vayamos por ello!

Todo viaje se inicia en el primer paso

Proverbio Chino

10. Bibliografía

- ✓ Brickley, James; Smith, Clifford; Zimmerman, Jerold “Economía Empresarial y Arquitectura de la Organización” 3era. Edición Mc Graw Hill
- ✓ Blanchard, Ken John P. Carlos, Alan Randolph, “Empowerment 3 claves para lograr que el procesode facultar a los empleados funcione en su empresa” Grupo Editorial Norma.
- ✓ Chopra, Deepak, “Iluminación-Las siete lecciones del golf para el juego de la vida.
- ✓ Covey, Stephen R, A. Roger Merrill y Rebecca R. Merrill “Primero lo Primero” Editorial Paidos, 1999 Buenos Aires.
- ✓ Drucker, Peter “El Ejecutivo Eficaz”, Traducción Horacio Laurora Editorial Sudamericana Buenos Aires.
- ✓ Echeverría, Rafael, “Ontología del lenguaje”, 1ra. Edición.1ra. Reimpresión, Buenos Aires, Granica, 2006.
- ✓ Echeverría, Rafael, “La Empresa Emergente”, , México, Granica, 1999.
- ✓ Ledbetter, David, “El Swing de Golf”, 4.^a Ediciones Tutor
- ✓ Selva, Chantal, “La PNL aplicada a la negociación”, s/e, S erie Alternativa, Buenos Aires, Granica, 19971998
- ✓ Senge, Peter “La quinta disciplina” Editorial Granica, 1992
- ✓ Wolk, Leonardo “Coaching, el arte de soplar brasas”. 3era. Edición Gran Aldea Editores 2003.

ANEXOS

ANEXO I

La evolución del trabajo en las organizaciones empresarias.

Con el comienzo de la era industrial en los finales del siglo XIX y principios del siglo pasado, en un contexto en el cual nadie ponía en duda de la preponderancia del trabajo manual como generación de valor, el gran desafío era lograr la mayor productividad y quien resolvió en gran parte el problema de la productividad fue Frederick W. Taylor (1856-1915).

Peter Drucker ha elogiado a Taylor diciendo que fue uno de los más sobresalientes forjadores del siglo XX, por sus grandes aportes a la productividad industrial.

La contribución de Taylor fue simple y se resume en dos operaciones diferentes: La primera (y la más importante) fue examinar el trabajo manual. Nadie ponía en duda que la fuente de productividad era la destreza física del trabajador y su genialidad fue trascender a esa noción de destreza física, desagregando el trabajo manual en dos componentes: Movimientos y tiempos. Al hacerlo, le fue posible examinar el tipo de movimiento que realizaba el trabajador manual y examinar también el tiempo en que los ejecutaba. Analizando estos dos componentes en forma individual y combinada, le permitió rediseñar estos movimientos y tiempos de forma tal de garantizar incrementos de la productividad.

La segunda gran contribución de Taylor, fue que la desagregación de la destreza física en movimientos y tiempos, no la hacía el obrero, la hacía el ingeniero (haciendo lo que se llama estudio del trabajo), siendo la responsabilidad de este último, la de diseñar lo que el obrero tenía que hacer y como hacerlo. Con lo cual la responsabilidad del obrero se limitaba estrictamente a hacer lo que se le ordenaba; bajo ninguna condición se le permitía pensar. Es más se le pagaba por su trabajo físico y no para que lo diseñara.

Si bien inicialmente la aplicación del taylorismo a ultranza generó varias controversias, posteriormente con el marco de las contribuciones sindicales y legislación adecuada, se extendió por todo el mundo.

Taylor había logrado resolver el problema de la productividad del trabajador manual en la ejecución de su tarea individual. En 1914 Henry Ford con la invención de la línea de ensamblaje establece un sistema que resuelve las actividades de coordinación de las tareas individuales. La sinergia de las contribuciones de ambos (Taylor y Ford) potenciaron aún más la productividad.

Ambos criterios con los cuales se resolvió el tema de productividad del trabajo manual, obligaron a desarrollar una estructura o mecanismo coherente a través del cual el trabajo debía ser regulado dentro de la empresa, para garantizar que el trabajador rindiera al máximo de su capacidad.

A este mecanismo se lo llamó “el mando y control” y consistía en ordenarle al trabajador exactamente lo que tenía que hacer y controlar su estricto cumplimiento.

Dos rasgos importantes de este mecanismo son: El primero de ellos apunta al hecho de que se trata de un tipo de regulación que opera estableciendo un “techo” al rendimiento del trabajador. Lo máximo que éste puede hacer es cumplir estrictamente con lo que se le instruye. El segundo rasgo del mecanismo es que para que este funcione, debe sustentarse en la emocionalidad del miedo. El miedo a las consecuencias que resultan de no cumplir. El incumplimiento conlleva a la posibilidad de despido del trabajador.

De la misma manera que los criterios de solución del problema de productividad del trabajo manual llevaron al mecanismo de “mando y control”, este mecanismo dio origen a una figura que, que es la del capataz, que tiene como principal función ejercer el mando y control. Es decir es quien imparte ordenes e instrucciones a los trabajadores a su cargo, supervisa su cumplimiento y sanciona el incumplimiento.

Ese capataz que tiene a su cargo un grupo de obreros, y que a su vez requiere recibir ordenes, instrucciones y control de su supervisor y así se llega a los gerentes, generando una estructura organizativa de la empresa tradicional de tipo piramidal o jerárquica.

En las empresas actuales el trabajo que predomina hoy es muy diferente del trabajo que predominaba en los comienzos del siglo XX, en la época de Taylor, Ford y otros, en la cual prevalecía el trabajo manual. Actualmente es el trabajo no manual (ó trabajo cerebral como llama Peter Drucker) el más numeroso y el que además hace las mayores contribuciones en la capacidad de generación de valor de las empresas.

Sucedo que los impresionantes sistemas de medidas, procedimientos, control de calidad que se desarrollaron con respecto al trabajo manual desde la ingeniería



industrial, no son aplicables al trabajo no manual, ya que en el mecanismo de “mando y control” el obrero hacia lo que el capataz le indicaba a partir de lo que el ingeniero diseña, quien sabia mucho más que él sobre su actividad y el grado de eficiencia en el trabajo se media por lo producido en cantidad, y tiempo.

Mientras que en el caso del trabajador no manual por un lado no produce productos físicos, lo cual es una primera dificultad para medir la eficiencia, por otro hay algo más importante aún y es que la mayoría de las veces nos encontramos con el hecho de que nadie en la empresa y hasta aún su jefe, tiene los conocimientos específicos superiores a los que el trabajador tiene para saber como desarrollar su trabajo, por lo tanto la condición que se daba en el esquema de “mando y control” no están vigentes.

A pesar de las diferencias, se ha insistido en aplicar las herramientas desarrolladas para el trabajo manual en el trabajo no manual y simplemente el resultado ha sido no lograr desarrollar el máximo potencial de los trabajadores y esto queda bien demostrado por Warren Bennis en “Preparando el futuro” cuando comenta los resultados de su encuesta en diferentes compañías de Estados Unidos ante la pregunta a los integrantes de las mismas de cuanto porcentaje de su potencial intelectual creen estar utilizando, la respuesta estándar es que solo emplean alrededor del 20%. Con lo cual confirma el sentimiento de muchos ejecutivos y líderes que en estas organizaciones no se emplea el 100% del potencial intelectual disponible.

En la búsqueda de aumentar la productividad del trabajo no manual, un modelo que aparece como interesante es el James Brickley, Clifford Smith, Jerold Zimmerman⁴, quienes introducen el concepto de Arquitectura Organizacional, con la idea que ese modelo pueda utilizarse sistemáticamente para abordar los problemas de organizar y estructurar las organizaciones de tal manera que sean mas eficaces.

Y eso lo hacen identificando tres aspectos fundamentales de la organización de la empresa.

- La asignación de los derechos de decisión en el seno de la empresa
- Los métodos de remuneración de los individuos
- La estructura de los sistemas para evaluar los resultados

Algo similar está incluido en el concepto de Empowerment, sobre el cual Ken Blanchard define los tres puntos claves del mismo como:

⁴ Economía Empresarial y Arquitectura de las Organizaciones (Bibliografía)

- Compartir información con todos
- Crear autonomía por medio de definición de fronteras
- Reemplazar la jerarquía por equipos autodirigidos

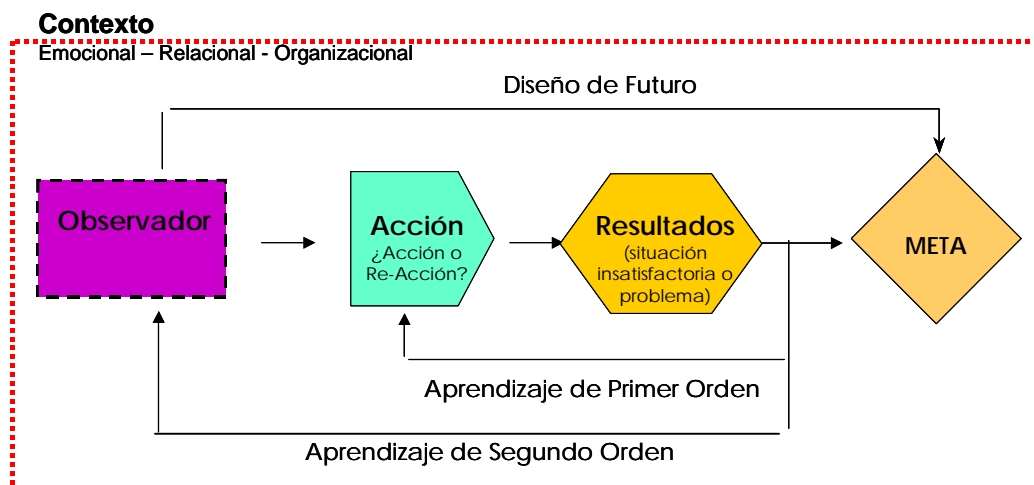
A esto se le ha sumado en el caso de la compañía en la que trabajo, así como en la que trabajan otros colegas y amigos, entrenamientos para mejorar las habilidades de líderes, coaching, etc. A pesar de estas inversiones, los resultados del uso de las capacidades de nuestros trabajadores manuales aún están en niveles similares a los que observó Warren Bennis.

ANEXO II

El modelo de transformación personal

Desde el momento que tomamos conciencia de que “no sabemos” y lo asumimos, lo declaramos e iniciamos un proceso de aprendizaje, pueden surgir en el camino algunos sutiles, y otros no tanto, “enemigos”. Estos se manifiestan, y a veces pareciera que hasta se enseñan, bajo la forma de bloqueos, trabas, conductas, hábitos y terminan provocando apartamientos que nos pueden conducir por otros rumbos, desviándonos en muchos casos de nuestros objetivos.

Es interesante el modelo de transformación personal presentado por Chris Argyris⁵, el cual parte del principio de que cualquier resultado que obtenemos en nuestras vidas, remite a las acciones que condujeron a él



Si los resultados difieren de la meta estamos frente a una brecha y se debe analizar si el origen está en el espacio de la **facticidad** (lo que no podemos cambiar) o

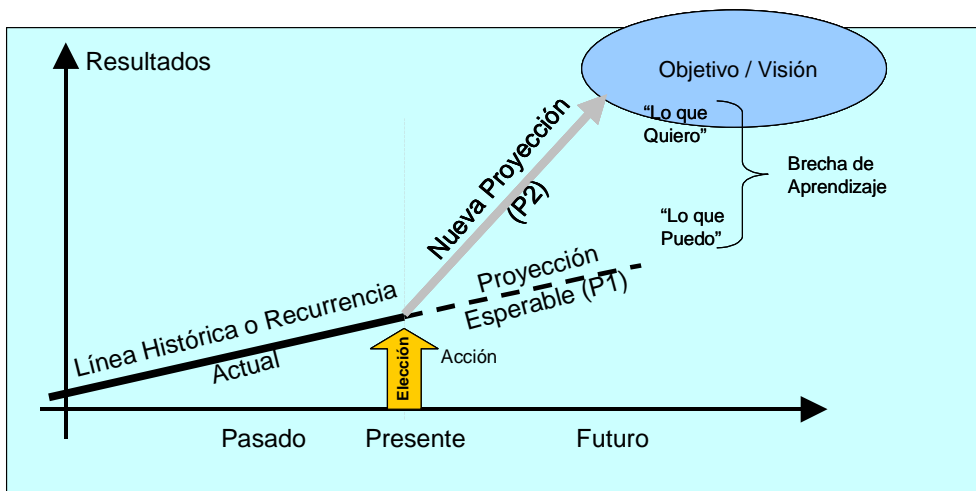
⁵ Modelo presentado por Leonardo Wolf en Coaching El Arte de Soplar Brasas

de la **posibilidad** (lo que podemos cambiar) y dentro de ambos espacios podemos tener dos actitudes de oponernos o de aceptar.

	FACTICIDAD (lo que no podemos cambiar)	POSIBILIDAD (lo que podemos cambiar)
Nos oponemos	RESENTIMIENTO	RESIGNACION
Aceptamos	ACEPTACION (PAZ)	AMBICION/BRECHA DE APRENDIZAJE

En este primer paso de identificar claramente si se encuentra en el espacio de la facticidad o de la posibilidad, es donde a veces “forzamos” el análisis para ubicarlo en el de facticidad, ya sea oponiéndonos (generando un sentido de resentimiento) o aceptándolo en paz, lo cual muchas veces lo usamos para no asumir la responsabilidad y el esfuerzo de cambiar el origen de esa brecha.

Ahora si tomamos conciencia de que se encuentra en el espacio de la posibilidad, de que podemos influenciar en él, se abre un espacio **AMBICIOSO** de poder modificarlo a través del aprendizaje., lo cual a la brecha la transforma en una brecha de aprendizaje.



Volviendo al modelo de aprendizaje, si deseamos entender o modificar esos resultados la primera gran clave esta en referirlos a las acciones que los generaron y es lo que se llama el “aprendizaje de primer orden”.

Se trata de un aprendizaje dirigido directamente a expandir los repertorios de acción y por tanto dirigidos al casillero de la acción al interior del modelo, a los hábitos. En general es una de las modalidades más habituales de aprendizaje. Busca responder,

sin más, a la pregunta ¿Qué debo “hacer” para obtener un resultado diferente? O, a la inversa, ¿Qué debo dejar de “hacer?”.

Hay un segundo camino de aprendizaje que reconoce la posibilidad de no intervenir directamente al nivel de la acción, sino de dirigir el aprendizaje al casillero del observador. Éste segundo camino entiende que, para modificar las acciones, es preciso modificar previamente el tipo de observadores que somos. Chris Argyris lo define como un “aprendizaje de segundo orden”. Ello puede implicar muchas cosas. Entre otras, el alimentar al observador que soy con un conjunto de nuevas distinciones para que pueda ver lo que hoy no veo y, a partir de ello, tomar las acciones que hoy no estaba ejerciendo.

Esta alimentación del observador se hace a través de una conversación con nosotros mismos o con otra persona (que puede ser un amigo, un coach, un instructor, etc.)

Como personas tenemos competencias “blandas” que en el gráfico de competencia se encuentran más en la periferia y más hacia el centro se encuentra un “núcleo duro” y, por lo general muy estable. Él está conformado por diversos elementos (rasgos característicos y factores de motivación) que definen una manera particular de estar-en-el-mundo, una determinada forma de pararse en la vida, una forma particular de hacer sentido de lo que nos acontece y de la cual derivan patrones estables de comportamiento. En este núcleo duro reside lo que llamamos el alma humana, esa forma particular de ser que nos caracteriza a cada individuo y que llevamos con nosotros de una situación de vida a otra. Allí reside lo que también llamamos nuestra particular “estructura de coherencia”.



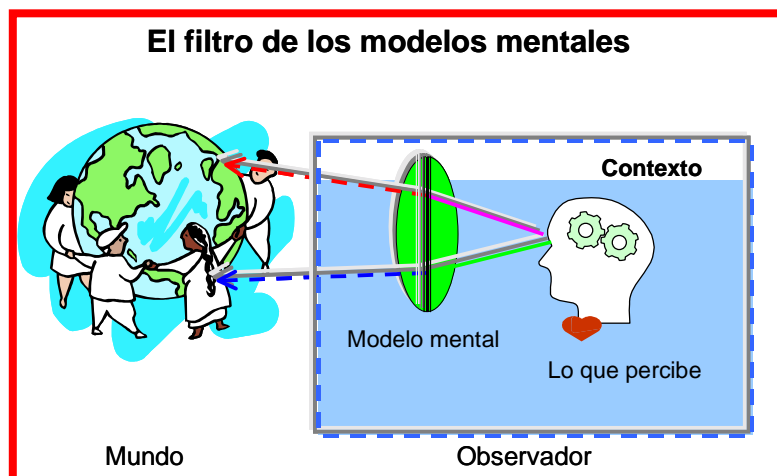
Cuando el aprendizaje penetra en el núcleo duro del observador, una nueva modalidad de aprendizaje se inaugura. Lo llamamos “**aprendizaje transformacional**”.

ANEXO III

Modelos mentales

Peter Senge define los modelos mentales como supuestos profundamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestra manera de observar el mundo y, por lo tanto, también sobre nuestra manera de elaborar los juicios y actuar en él.

Los modelos mentales forman parte de nuestra existencia y debemos tomar en consideración de que todos tenemos nuestros propios modelos mentales que serán diferentes y que ninguno es más válido que el otro (en especial el error frecuente de considerar que el nuestro es el único existente válido).



Los modelos mentales operan permanentemente en cualquier ámbito de nuestra vida condicionando nuestras percepciones. Sobre estas percepciones habrá interpretaciones y estas a su vez definirán acciones.

La historia de los tres albañiles

Había tres albañiles trabajando en una construcción. Una persona que pasaba se acercó a uno de ellos y le preguntó. “¿Qué esta haciendo, buen hombre?”.”Estoy colocando ladrillos-contestó. Es un duro trabajo con el que gano el pan de cada día”. Se acercó al segundo y reiteró la misma pregunta, a lo que el albañil respondió: “Estamos colocando ladrillos, construyendo juntos el lado norte de la estructura”.

Finalmente se aproximó al tercero, quien ante la pregunta, y con orgullo, dijo: “Coloco ladrillos ayudando a levantar la catedral más hermosa para mi pueblo”.

Todos hacían la misma tarea, pero mientras el primero sostenía un trabajo, el segundo apuntaba en su observación a metas comunes y el tercero observaba mas allá de la tarea, focalizando en su visión.

ANEXO IV

Método de investigación de las dos columnas

La idea central de este método⁶ es tomar conciencia de un subtexto que subyace en todas nuestras conversaciones. Este subtexto no siempre consciente, esta conformado por supuestos tácitos e implícitos, que por lo general terminan siendo desplazados, ocultados o negados, pero que, no obstante todas estas acciones, siguen estando presentes en las conversaciones, provocando muchas veces situaciones no deseadas en lo personal, en la interrelación y en los resultados obtenidos de nuestras conversaciones. En ese subtexto suele haber pensamientos y todo tipo de juicios que son evitados por considerárselos peligrosos o riesgosos de decir. La importancia de esta metodología consiste en explorar esos juicios y aprender a expresarlos honesta y honorablemente ya que encierran una poderosa riqueza que nos posibilitara diseñar y rediseñar conversaciones.

El definir ese subtexto alojado en la columna izquierda es una técnica para “ver” como operan nuestros modelos mentales en situaciones particulares, manipulando las situaciones para no afrontar nuestros verdaderos sentimientos y pensamientos obstaculizando la corrección de una situación contraproducente. Y no “verlos” nos impide la oportunidad del aprendizaje.

Bronca, rechazo, fastidio, miedo, descalificación, intolerancia, dudas, resentimientos, desconfianza, etc., son contenidos de la columna izquierda, donde son básicamente juicios, supuestos, interpretaciones, sensaciones y emociones que tenemos alojadas y que no sólo negativas sino que también hay positivas como sobre valoraciones, ternura amor, etc.

Ahora aparece la duda, si exponer la columna izquierda con las consecuencias de quedar expuestos, tener consecuencias no deseadas de ser mal conceptuados, descalificados, perder el empleo, rotura del vínculo, etc. o si la callo, las consecuencias –aunque aparentemente buenas en el corto plazo- a mediano y largo alcance también son negativas y provocaran el mismo resultado.

⁶ Leonardo Wolk-“Coaching El Arte de Soplar Brasas”



Frente a la disyuntiva de que hacer, la propuesta es liderar nuestra columna izquierda con los siguientes cuatro pasos

Primer paso Autoconocimiento: Es la toma de conciencia. Antes de ser auténtico con los demás uno debe ser auténtico consigo mismo.

Este autoconocimiento exige analizar críticamente las opiniones e interpretaciones que tenemos en nuestra columna izquierda, considerando que no es la verdad, sino una perspectiva posible de la situación.

Este análisis se puede realizar pasando por los siguientes puntos:

- A) “apropiarse” de la opinión reconociendo que es una expresión subjetiva,
- B) buscar los hechos que la sustentan, identificar y analizar los criterios con los que se comparan las observaciones,
- C) encontrar el interés o preocupación que hace que la opinión sea relevante,
- D) Estimar las consecuencias para la acción que devienen de esa interpretación, y comparar esas acciones posibles con los valores éticos personales, para elegir un curso de acción y honorable.

Segundo paso Autoconciencia: Es la asunción de la conciencia de que uno tiene la responsabilidad. Hacerse cargo de que uno siempre tiene la posibilidad de responder a sus circunstancias. La clave de la transformación es sentirse protagonista, ser proactivo y encarar el esfuerzo de modificar la conducta propia como palanca para modificar la situación.

Tercer paso Conciencia: Es revisar las propias intenciones respecto de la conversación. La regla de oro a aplicar aquí es: “no hagas a los demás lo que no quieras que ellos te hagan a ti”.

Cuarto paso Procesar la Columna Derecha del Interlocutor:

Así como uno puede procesar su propia columna izquierda, también puede procesar las expresiones tóxicas de sus interlocutores y por lo tanto el mismo filtro que uno aplica para refinar su columna izquierda puede aplicarse a las partes “urticantes” de la columna derecha de su interlocutor.

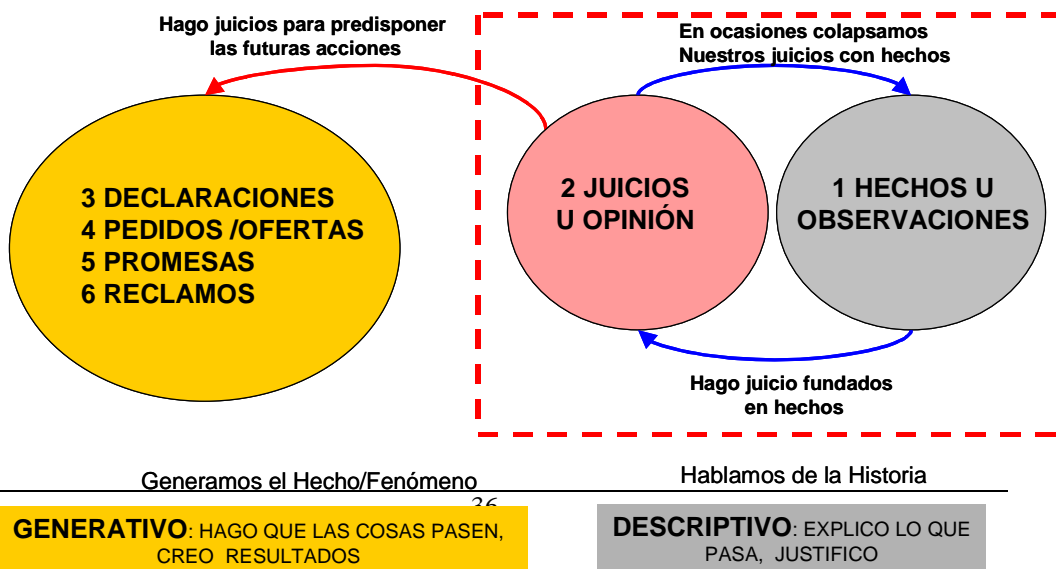
En cada conversación inefectiva hay una oportunidad para el aprendizaje y la transformación. Tal vez la competencia más importante de los seres humanos y de la organización sea la capacidad de “procesar” los errores para convertirlos en oportunidades de mejora, dado que son justamente, la materia prima de crecimiento.

El ejercicio de la columna izquierda brinda un marco para analizar las interacciones problemáticas en aras de aumentar la efectividad, establecer vínculos más generativos y desarrollar la dignidad personal.

ANEXO V

Los seis actos lingüísticos del habla

Basado en los dos roles del lenguaje vistos en la pág. 18 , podemos diferenciar seis actos lingüísticos posible que hay en el habla y en la escucha.



1. Hechos u observaciones: Se relaciona con el mundo de los hechos que observamos y describimos. Por ejemplo cuando decimos “La temperatura ambiente es de 30°C”, primero existe una temperatura ambiente y luego a través del lenguaje y de una escala predefinida se afirma aquello que se observa.

Cada vez que observamos y hablamos del mundo creado estamos haciendo una afirmación, y tal afirmación es aceptada como tal, cuando previamente se ha consensuado en un marco compartido por otra persona u observadores lo que se da en llamar un contexto declarativo común. Por ejemplo siguiendo con el ejemplo de la temperatura, se ha predeterminado el concepto de temperatura ambiente, la escala de medición y como medirla.

Las afirmaciones pueden ser verdaderas o falsas, y lo que determina su veracidad es la prueba o evidencia que sostiene lo que se dice o afirma.

En las afirmaciones hay un rasgo empírico que debe ser tenido en cuenta. Decir que ha nevado en tal ciudad es una afirmación, y su veracidad dependerá de la evidencia que se presente, en este caso, puede ser un testigo o un medio gráfico que refleje el hecho.

Las afirmaciones dan cuenta del mundo fáctico, del mundo de los hechos, siendo un acto lingüístico muy importante para coordinar acciones en el mundo creado.

2. Juicios u opiniones: Los juicios se constituyen en un proceso mental por medio del cual decimos que algo es de un modo o de otro, no describe nada de afuera, es una interpretación de un hecho, habla de la persona u observador y le pertenece. A diferencia de las afirmaciones, los juicios no son ni verdaderos ni falsos, pueden ser fundados o infundados. Dada la intención y la información que contengan pueden ser negativos (“Sos un mentiroso”) o positivos (“sos responsable”).

Además como se refieren a como interpretamos los hechos o como califico lo que observo desde mi perspectiva, generan una predisposición tanto en mí como en el resto en quien me escucha.

Como todo acto del habla, exige que al emitir una opinión o juicio lo hagamos en forma responsable y efectivamente para que crezcan en autoridad, en este caso, su fundamentación, define ese grado de efectividad

Al observar su estructura podemos decir que en muchas situaciones son dichos en el presente, con datos del pasado, y afectan el futuro. Por lo cual los

juicios que tengamos de determinados hechos del pasado nos van a afectar en acciones del futuro, **esto hace que sea tan importante tener juicios fundados para poder tomar acciones efectivas (Ver Anexo VI “Juicios” –Pág. 40).**

3. Declaraciones: Se relacionan con el mundo futuro que buscamos crear.

Cuando hacemos declaraciones no hablamos acerca del mundo que existe y observamos sino que generamos un nuevo mundo para nosotros. Hacer declaraciones le corresponde a una persona u observador que no sólo tiene un mundo para observar sino también para crear.

Por ejemplo cuando decimos vamos a estudiar química e inventar un medicamento para curar tal enfermedad, estamos creando una realidad que hasta ahora no existía.

A diferencia de la afirmación, la declaración está hecha ahora con efecto en el futuro. Es la declaración como acto lingüístico la que lo crea, la que genera, por ejemplo declaro estudiar química e inventar un remedio que actualmente no existe.

Las afirmaciones pueden ser verdaderas o falsas, por su parte, las declaraciones válidas o inválidas, dependiendo de la autoridad o poder de quien las emite.

Toda persona, entonces, tiene el poder potencial de efectuar determinadas declaraciones en el ámbito de la propia vida personal y en cuanto ejerza tal poder asienta su integridad como persona.

4.Pedidos / ofertas Se relacionan con el mundo de acciones que generan los resultados

Cuando tratamos el tema de pedidos y ofertas, nos referimos a los actos del habla que se hacen cargo de que las cosas pasen, esto es la acción y los resultados, mas precisamente la coordinación de acciones y los resultados de las mismas.

Los resultados de nuestras interacciones lingüísticas serán mejores cuanto más eficientes seamos en saber pedir y en saber ofrecer.

5.Promesas: Cuando hacemos una promesa tenemos, por un lado el evento de plantearla, y, por otro el proceso de cumplirla.

Cuando prometo hacer algo a otro, me comprometo y el valor del compromiso es finalmente la capacidad de crear una nueva realidad, con el alto impacto que tiene en nosotros y en los demás involucrados.

Los seres humanos evitamos hacer promesas, especialmente por que nos coloca como responsable del cumplimiento de lo prometido, con lo cual conlleva un nivel de riesgo que debemos incluir y estar preparados para asumir.

De la competencia de hacer y cumplir promesas dependen las relaciones, los resultados, el bienestar y la clase de persona que soy y que cuando no cumplo mis promesas pueden ser afectadas mis relaciones, los resultados, el presente y, en especial, el futuro.

Es esencial para activar el poder inherente en los seres humanos, que el evento de exponer y el proceso de cumplir la promesa deben ser realizados con responsabilidad y, finalmente, que la posibilidad de no poder cumplir ciertas promesas existe y ante esta instancia siempre contamos con la oportunidad de abrir una nueva conversación para una nueva coordinación de acciones.

En el **Anexo VII “La rueda proveedor/cliente– pág. 45**, se presenta una herramienta para liderar estos tres tipos de actos lingüísticos.

6. Reclamos

Los seres humanos vivimos haciendo pedidos u ofertas, sin embargo, son muchas las oportunidades en las cuales no recibimos conforme a lo que pedimos o esperamos que suceda con la oferta, para lo cual debemos iniciar una conversación de reclamo.

Debe ser una conversación asertiva, honorable y a la vez rigurosas en los pasos a considerar, dirigida a la persona que corresponde y circunscripta al tema que generó el quiebre (falta de cumplimiento). Se basa en lo pasado pero con vistas a un futuro. Muchas veces la evitamos para no quedar como quejosos, o para no avergonzar al otro, o por evitar enfrentamientos o por estar muy escépticos con respecto a la posibilidad de un cambio, pero lo único que logramos si no iniciamos la conversación de reclamo es reforzar la incomodidad y poner en evidencia la incompetencia en nuestro accionar.

Pasos para un reclamo efectivo

1. Generar contexto para una conversación. El objetivo es generar acciones efectivas, no avergonzar ni descalificar.

2. Afirmar y corroborar el compromiso previo.
3. Aseverar y verificar el quiebre o falta de cumplimiento del compromiso
4. Indagar en los motivos o razones del quiebre o los de falta de cumplimiento.
5. Reportar daños en tres aspectos:
 - a. En lo personal: “Me siento... “ (Hablar de uno, no hacer juicios del otro)
 - b. En lo interpersonal: “Esto afecta
 - c. En la tarea: “tuvimos que tratar uno de los puntos del temario sin conocer tu opinión resolviendo postergar la decisión a tomar hasta mañana”.
6. Acordar nuevo compromiso.

ANEXO VI

Juicios

Diferencia con las afirmaciones-Proceso de fundamentación de juicios.

Lo primero es distinguir la diferencia entre lo que son juicios y lo que son los hechos u observaciones.

Los hechos u observaciones son los actos lingüísticos en los que describimos la manera como observamos las cosas, son afirmaciones que se somete a un mundo ya existente.

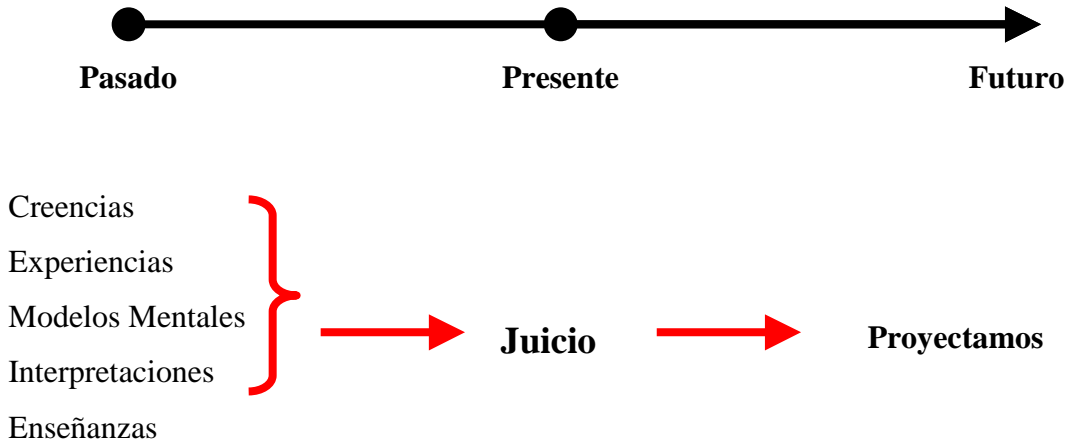
Estas afirmaciones pueden ser verdaderas o falsas y operan dentro de un determinado consenso social.

Es decir acordamos hablar de longitudes utilizando las mismas distinciones Km, metros, centímetros, milímetros, micrones, etc. en el sistema internacional o en millas, yardas, pulgadas, etc.

Por lo cual estas afirmaciones de hechos u observaciones son siempre dentro de, y para una determinada comunidad en un momento histórico dado.

Mientras que los juicios tienen una base en las declaraciones, por que proyectan un mundo nuevo a futuro. Con los juicios creamos una realidad nueva, una realidad que solo existe en el lenguaje.

Los juicios tienen que ver con la línea del tiempo y podemos decir que son dichos en el presente, con datos del pasado, y afectan el futuro.



Estos juicios siempre viven en la persona que lo formula. Si la comunidad ha otorgado autoridad a alguien para emitir un juicio, éste puede ser considerado como un juicio válido para gran parte de esa comunidad, pero puede haber parte que discrepe. Por lo cual un juicio es pasible de discrepancias, mientras que un hecho u observación para esa comunidad en ese tiempo no es pasible de discrepancia, solo puede ser verdadero o falso.

Es muy importante tener presente que los juicios no hablan de un ser fijo sino de una determinada relación con la persona o un objeto.

Repetimos entonces que la efectividad de un juicio reside en la autoridad de quien lo emite y la fundamentación que tenga.

Las grandes diferencias entre los seres humanos se dan cuando discutimos acerca de la interpretación (juicios) de los hechos (afirmaciones).

Los juicios suelen causar cierto daño en las relaciones, pero el compromiso en esta propuesta es rescatar el valor contributivo de un juicio.

Tener juicios y que no nos dominen

Una de las claves importantes en el proceso de usar el acto del habla llamado juicio, es “tenerlos y que no nos dominen”. No podemos evitar tener juicios por lo tanto tenemos que aprender a entrar en el campo de los juicios y salir de ellos, usando el valor agregado que brindan y no quedándonos atrapados en los juicios, creyendo que nuestra interpretación o la de otros, es un hecho observable del cual estamos hablando.

Culturalmente, tenemos una tendencia a confundir una interpretación (juicio) con un hecho (afirmación) y esta confusión es una de las causas de mayor sufrimiento humano.

Hablar responsable al emitir juicios fundados y al distinguir lo que es un juicio de un hecho al hacerlo tendrá el poder de reducir sensiblemente el sufrimiento que produce vivir los juicios como verdades absolutas. Ejemplo ...”sos gordo...” , ..”no servís para nada..”, “..todo lo que haces lo haces mal...” Todos estos son juicios que habrá que fundamentar, pero si los vivo como hechos reales estamos en un problema

Adquirir maestría en la recepción y entrega de juicios requiere práctica.

Los juicios pueden ser positivos o negativos. Los primeros expanden nuestra capacidad de acción y los segundo en general restringen la misma, a pesar de eso pueden ser positivos o negativos

A su vez como vimos antes, los juicios se constituyen en un proceso mental por medio del cual decimos que algo es de un modo o de otro, no describe nada de afuera, es una interpretación de un hecho, habla de la persona u observador y le pertenece. A diferencia de las afirmaciones, los juicios no son ni verdaderos ni falsos, pueden ser fundados o infundados.

Como todo acto del habla, hace que al emitir una opinión o juicio lo hagamos en forma responsable y efectivamente para que crezcan en autoridad, en este caso, su fundamentación, define ese grado de efectividad.

Dado que los juicios que tengamos de determinados hechos del pasado nos van a afectar en acciones del futuro, esto hace que sea tan importante tener juicios fundados para poder tomar acciones efectivas.

Tipos de juicios

Los juicios pueden ser positivos o negativos

Los juicios negativos son aquellos que nos restringen nuestro accionar y no así los positivos que lo expanden.

Los juicios pueden ser fundados o infundados, sobre la base del criterio y responsabilidad en la construcción del mismo.

Cómo construir juicios fundados

El proceso de fundar los juicios lo podemos simplificar en los siguientes pasos:

1. CLARIFICAR EL PROPOSITO DESDE LA PREGUNTA ¿PARA QUE EXPRESO ESTE JUICIO?

Clarificar el propósito nos ayudara a distinguir con anticipación si nuestros juicios abrirán o cerrarán puertas (posibilidades) para acciones nuevas o diferentes.

2. DEFINIR Y ACORTAR LA AMPLITUD (o área de aplicación del juicio)

Es muy importante emitir juicios en dominios definidos, procurando de esta manera huir de la trampa del “absolutismo generalizante”, donde emitimos juicios con una amplitud exagerada (ejemplo empleando generalizadores como “siempre”, “nunca”, etc.)

3. DEFINIR EL ESTANDAR O METODO DE COMPARACION

Es necesario un estándar para medir y comparar, si hablamos de la calidad de un medicamento, con respecto a que lo hacemos, a normas de calidad intencional o a que normas. Si decimos esa farmacia vende mucho, con respecto a que decimos mucho contra que estamos comparando.

El estándar se basa y fija para poder tener un punto de comparación común entre un grupo de personas.

4. REUNIR OBSERVACIONES O HECHOS

El pasado aporta hechos o evidencias que son necesarias en el proceso de fundamentación de aquello que estamos juzgando.

Estos hechos o evidencias nos permiten medir con respecto a una fuente que provea los datos necesarios.

Cambian las acciones y cambiará el juicio que se tenga de alguien, inclusive pudiendo llegarse a tener ahora un juicio totalmente opuesto.

5. PROCURAR FUNDAR EL JUICIO CONTRARIO

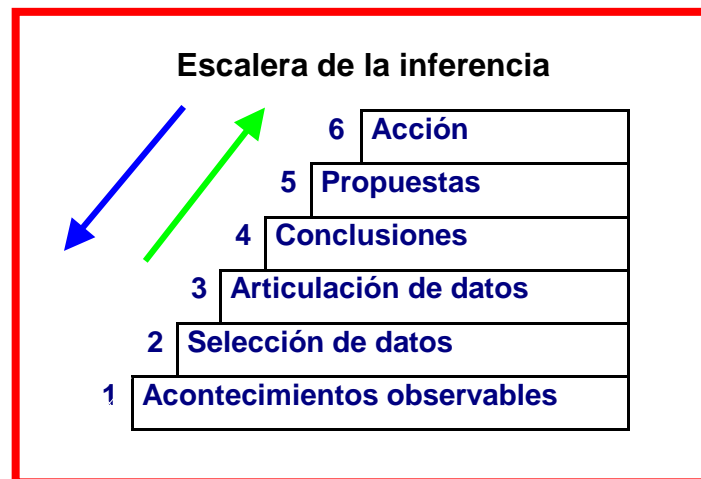
Si podemos reunir afirmaciones respecto al juicio contrario (Ejemplo en el juicio original decíamos que *Fulatino* siempre llegaba tarde, el juicio contrario seria *Fulanito* siempre llega temprano), así como lo hacemos con el juicio “original”, estamos en presencia de un juicio que tenemos que fundar, por lo tanto, cuando desde un hablar responsable como competencia conversacional, evitaremos emitir juicios que no podemos fundar y si solo juicios que podamos fundar, ya que solo estos últimos será contributivo y tendrá la efectividad de abrir posibilidades para diferentes o nuevas acciones.

Escalera de las inferencias en la elaboración de juicios y definición de acciones

Leonardo Wolf en su libro presenta el concepto desarrollado por Chris Argyris, que llamó “escalera de inferencias: un camino mental de creciente abstracción que conduce a creencias erróneas” y se basa en que como observadores ante determinados hechos,

basándonos en hechos del presente, sumando experiencias del pasado y con el filtro de nuestros modelos mentales, solemos emitir juicios y definir acciones

Y este proceso fue transformado en un “esquema” tipo escalera, el cual analizado desde abajo hacia arriba nuestro proceso de razonamiento en la construcción de un juicio y posterior definición de acciones, sería el siguiente:



1. Tenemos los hechos, personajes, situaciones, sobre las que “objetivamente” se hacen o dicen cosas.
2. Seleccionamos datos, observaciones (filtradas por el modelo mental del observador y que resultan relevantes para su persona o creencia).
3. Articulamos esos datos, agregándole sentidos y haciendo una interpretación a la que sumamos inferencias, supuestos y creencias personales y culturales.
4. Sacamos conclusiones (que pasan a transformarse en “la” verdad).
5. Sobre la base de esos antecedentes formulamos propuestas de acción.

El sentido del conocimiento de la “escalera de inferencia” es ponernos en estado de alerta de como a veces, no obstante tener los datos y hechos, llegamos a juicios errados y definimos acciones equivocadas.

Sucede que muchas veces, en lugar de subir escalón a escalón, usamos el “ascensor de inferencias” y solo ante la presencia de algunos datos del primer escalón, pasamos rápidamente al de las propuestas o de la acción (Peter Senge las llama “brinco de abstracción”)

Dos herramientas conversacionales que nos permiten subir y bajar productivamente por la escalera de inferencias son el alegato y la indagación (que está presentado en esta tesina en la competencia del HABLA)

Alegar productivamente es presentar o exponer nuestras opiniones o juicios, propuestas, ideas, subiendo peldaño a peldaño la escalera de inferencias, abriendo a la consideración de otros el proceso de razonamiento que nos llevó de X datos a X conclusiones.

Indagar productivamente es no solo informarnos adecuadamente de una exposición, sino también colaborar con aquel que hace su presentación, interesándonos auténticamente por sus opiniones y ayudándolo activa y honestamente a subir y/o bajar peldaño a peldaño a través de su proceso de razonamiento.

ANEXO VII

La rueda proveedor/cliente

En los seminarios de apoyo a las tesina de liderazgo, fue presentada esta herramienta gráfica, que resulta muy interesantes para liderar el tema de pedidos y ofertas que es el de la rueda proveedor / cliente.



Esta rueda tiene 4 etapas y es tanto aplicable para pedidos y ofertas

ETAPA 1 Preparación del pedido / oferta

Se debe liderar para generar contexto, de forma tal que las preocupaciones, inquietudes o necesidades sean interpretadas y que de paso a una buena definición del pedido u oferta en lo que se refiere a:

- a) Condiciones de satisfacción
- b) El tiempo en que se espera el resultado
- c) Roles de cada una de las partes (peticionante / oferente)

ETAPA 2 Negociación

Frente a ese pedido u oferta las alternativas de respuestas posibles son cinco:

1) Pedir aclaración del pedido / oferta:

En el contexto de un hablar responsable, pedir aclaración del pedido o de la oferta toda vez que haya dudas es lo esperado y recomendable.

2) Aceptar el pedido u oferta:

La aceptación ocurre con el Sí, acto declarativo que da lugar a una PROMESA.

3) Responder No al pedido u oferta:

Si al evaluar los recursos consideramos que no estamos en condiciones de cumplir con aquello que se nos pide o aceptar aquello que se nos ofrece, es legítimo y prudente decir No al pedido u oferta.

Si decimos Si cuando reconocemos que debería ser No daña los tejidos de la confianza y la dignidad. Muchas veces, por cuidar la imagen o por miedo a ser considerado un incompetente o un desinteresado, se evita el No como respuesta, aceptando el pedido y quedando luego a la expectativa de que la suerte este del lado del receptor para cumplir. Este comportamiento recurrente no es responsable y termina siendo muy perjudicial en la generación de una relación de confianza y productiva. Decir No es, entonces, una respuesta valida e importante en el contexto de la sinceridad con la que nos estamos comunicando y relacionando. No planteamos adoptar una posición de negatividad o vivir cerrado a la posibilidad que podemos ser para otros, sino encontrar el equilibrio y el reconocimiento de lo que puedo y de aquello que no puedo.

4) Compromiso a contestar en otro momento:

En todo pedido u oferta, existe siempre el derecho para el receptor de evaluar y dar la mejor respuesta. Saltar este paso para evitar conflictos puede llevarnos a mayores conflictos ante los cuales nos quedamos definitivamente sin espacio y recursos para

superarlos. En esta alternativa es muy importante negociar el Tiempo en que se hará efectiva esa respuesta y acá estamos frente a una PROMESA de respuesta.

5) Negociar las condiciones del pedido u oferta:

Esta instancia es propicia para cualquier relación donde hay un peticionante y un receptor; no obstante, enfatizamos lo importante que es su utilización en el mundo de las empresas dada la gran cantidad de conversaciones y coordinación de acciones que ocurren a diario. Luego de negociado las condiciones del pedido u oferta, el mismo es aceptado lo cual genera una PROMESA de ambas partes.

ETAPA 4 Ejecución

Esta etapa es la de concreción del poder generativo de acción de las etapas 1 y 2.

Esta etapa culmina en cuanto el proveedor u oferente declaran la finalización de la ejecución.

ETAPA 5 Verificación y aprendizaje

Con esta declaración el receptor y el oferente verificarán si existe una brecha entre lo PROMETIDO y la realidad sirviendo a ambas partes el análisis de lo sucedido como fuente de aprendizaje.

A su vez esta etapa culmina con la declaración de conformidad o no por parte del receptor.

ANEXO VIII

Diseño de conversaciones

De acuerdo a los objetivos de las conversaciones podemos definir cinco tipos diferentes de diseño de conversaciones:

1. Conversaciones de juicios y explicaciones

Son conversaciones que surgen después de la pregunta **¿Por qué pasa esto?** Y en general se vinculan a una conversación de evaluación. Con estas conversaciones damos sentido a lo que pasó y generamos explicaciones sobre el problema. El riesgo de estas conversaciones es quedarse en ellas demasiado tiempo

2. Conversaciones de coordinación de acciones

Son conversaciones que nos permiten salir de las crisis y superar los quiebres, y en general todo diseño de conversaciones debe terminar en una conversación de coordinación de acciones. El reclamo en las organizaciones es de este tipo de conversaciones.

Riesgo de estas conversaciones es no llegar a ellas o efectuarlas prematuramente.

3. Conversaciones para posibles acciones

Surgen cuando no sabemos qué hacer, o queremos explorar alternativas diferentes. Estas conversaciones nos permiten innovar, encontrar soluciones nuevas, cambiar. Requieren estar libre de censura y su objetivo es abrir nuevos caminos y generar posibilidades

Riesgos asociados: Quedarse soñando sin pasar a la acción o desplazarse a una conversación de juicios y explicaciones.

4. Conversaciones para posibles conversaciones

Surgen cuando enfrentamos una dificultad para conversar con alguien. El tema central es la dificultad que “yo” experimento para conversar y las claves son escuchar al otro, combinando proposición con indagación y además con un fuerte liderazgo de nuestra emocionalidad.

Riesgos: Acusar o culpar al otro, No estar dispuesto a escuchar al otro. Caer en una conversación de juicios y explicaciones o no encontrar nuevas formas de conversar.

5. Conversaciones para construir relaciones:

Surgen para definir el carácter de una relación, para iniciar, terminar o cambiar una relación.

Sus objetivos son: Crear un trasfondo compartido de inquietudes, crear una base de confianza.

Riesgos: Pasar a una conversación de coordinación de acciones o a una conversación de juicios y explicaciones

ANEXO IX

Principios básicos de un auto-entrenamiento

- Construir cimientos: Es conveniente dedicar tiempo a tener un marco teórico sólido, es decir consolidar la fase de competencia consciente.
- Tomar una competencia por vez: La propuesta es comenzar primero con el entrenamiento de la competencia de la Escucha, aplicar en forma consciente los cuatro pilares de la escucha efectiva, la distinción entre escucha eficaz y no

eficaz, escucha empática. Luego de desarrollada la competencia de la escucha pasar al Habla y así luego trabajar con ambas integradas, luego pasar a la corporalidad y por último al reconocimiento de las emociones.

- La calidad es importante: Es preferible poco tiempo y concentrado que mucho tiempo con contratiempos, por que esto aumenta las chances de tomar “vicios” y de fracaso.
- La constancia es importante: Persista hasta que su auto-evaluación le confirme que tiene el hábito adquirido, es decir llegó a la Etapa 4 de Competencia Inconsciente (Las cuatro etapas del desarrollo de competencias-pág. 21)
- Construya sobre cimientos sólidos y continúe apoyándose siempre en estructuras sólidas: Como ingeniero de formación de grado, las construcciones que tengo construidas con solidez adecuadas, son aquellas que además de tener fundaciones sólidas tienen también entresijos sólidos, por lo tanto hasta que no haya completado la internalización de la competencia como hábito, no pase a la siguiente (aunque sea una competencia intermedia)
- .Desarrolle una actitud de experimentación: No es conveniente que siempre lo haga de la misma forma, es bueno que cuando domine la competencia experimente con otras formas.
- Use ayuda memoria en las primeras etapas: Antes de tener una conversación repase los fundamentos teóricos, escríbalos y téngalos junto a usted para apoyo.
- Ponga en sintonía sus emociones y cuerpo: Cierre los ojos e imagine la conversación y disfrute del éxito que está teniendo en la misma. Imagine el lenguaje de su interlocutor.
- Haga análisis posterior de los resultados obtenidos
- Defina y escriba un calendario de avance

ANEXO X

Algunas preguntas de ayuda para auto-evaluación de las competencias

Escucha

1. ¿Cuándo conversa está presente e identifica qué oyente estas siendo Empático, Intermitente o Pasivo?
2. ¿Cuándo lees (un e-mail, carta o diario) identifica cuales son juicios y cuales son hechos?

3. ¿Cuándo conversa identificas de los dicho de tu interlocutor cuales son juicios y cuales son hechos?
- 4.¿Cuándo escuchas en forma efectiva identifica si estás en escucha Empática o en escucha dirigida?
5. ¿Escribes los cuatro pilares de la escucha efectiva previo a una conversación y los repasas durante la conversación?

Habla

1. ¿Cuándo conversas identificas si estás indagando o proponiendo?
2. ¿Observa en que porcentaje te encuentras entre indagar y proponer?

Lenguaje

1. ¿Cuándo converses identifica, los seis diferentes actos lingüísticos?
2. ¿Cuándo debas hacer un pedido o una oferta, repasa las cuatro etapas de la rueda proveedor-cliente para no saltar ninguna de ellas?

Corporalidad Emociones

1. ¿Relacionas tu corporalidad con tus emociones?
- 2.¿Escuchas la corporalidad de tu interlocutor y lo relacionas con la emocionalidad que percibes?

