

Escuela Internacional de Coaching Profesional



MASTER en COACHING ORGANIZACIONAL SISTÉMICO

www.cocrear.com.ar

www.carreradecoaching.com

Cambio del paradigma organizacional. Empresa siglo XXI

PARTE I

Competencias conversacionales. Cultura organizacional. Declaraciones fundamentales: misión, visión y valores. Análisis FODA.

1. Introducción a la Empresa del siglo XXI

Durante las últimas décadas se ha transformado el entorno empresarial como así también el interior de la empresa. La transformación, tanto respecto del entorno como respecto de sí misma, es hoy un imperativo constante en toda empresa. En este sentido, se han producido importantes cambios en el carácter del trabajo sin que ello se haya acompañado por cambios correspondientes en las modalidades de gestión. Identificamos actualmente un trabajador no manual o del conocimiento,



frente a su antecesor trabajador manual. Es importante destacar en este punto que la empresa tradicional basó todos sus esfuerzos en responder a las exigencias de productividad del trabajo manual, tan frecuente en esa época que hasta se lo denominaba tan sólo “trabajo”.

Frente a un trabajador no manual, las empresas han de adaptar sus mecanismos de regulación del trabajo a fin de promover la productividad. La empresa tradicional ha muerto y con ella sus estrategias de responder a nuevos retos con mecanismos de regulación basados en el mando y control sustentados en amenazas y miedo. La empresa del siglo XXI requiere de empleados con autonomía responsable, que comparten la emocionalidad de la confianza. En lugar de basar la productividad en el análisis de los

tiempos y movimientos, el foco hoy debe estar en la maestría de aplicar competencias conversacionales

Por su parte, cada vez más las organizaciones se orientan hacia la autogestión, la automotivación, la participación, y el trabajo en equipo, entendiendo al trabajo no manual, basado en el conocimiento, como una red de conversaciones que se constituyen en una interrelación de lenguaje y emociones.

La concepción del poder transformador del lenguaje que estructura la coordinación de acciones con otros es ahora vista como un conjunto de competencias conversacionales que es imperativo analizar y adquirir para poder entender el carácter del trabajo no manual, base y sustento de las organizaciones actuales.

En su libro, “La Quinta Disciplina”, Peter Senge manifiesta que *“al crecer la interconexión en el mundo y la complejidad y el dinamismo en los negocios, el trabajo se vincula cada vez más con el aprendizaje. Ya no basta con ser una persona que aprenda para la organización (...) y ordenar a los demás que sigan las órdenes del “gran estratega”. Las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización.”* “La gente ha pasado de lo que Daniel Yankelovich llamaba una visión “instrumental” del trabajo, el trabajo como medio para un fin, a una visión más “sagrada”, donde la gente busca los beneficios intrínsecos del trabajo.”

No basta ya con trabajar sobre la manera en la que hacemos las cosas, es decir, tareas individuales y de coordinación de actividades, sino que también es necesario trabajar sobre la manera como trabajamos. Para lo cual, requerimos de una constante reflexión en la acción, convertirnos en practicantes reflexivos para integrar acción y reflexión, de manera de mantenernos cual eternos aprendices en un continuo enriquecimiento.

Como seres sociales que somos, el lenguaje es, sin duda alguna, la gran herramienta que poseemos los seres humanos para coordinar acciones entre sí e incluso para coordinar la forma como coordinan acciones. En un contexto cada vez más sinérgico y globalizado, el trabajar con otros de forma efectiva resulta fundamental para los resultados de las organizaciones. La productividad de los procesos de trabajo en la empresa no resulta sólo de la productividad de las tareas individuales que conforman estos procesos, sino también dependen de cómo esas tareas individuales se coordinan entre sí. Quienes coordinan las mismas somos las personas, para lo cual efectuamos pedidos, ofertas y promesas.

Fernando Flores manifiesta que “lo que constituye a la empresa son sus redes de conversaciones” y es por esto que plantea “mirar las organizaciones como redes recurrentes de compromisos humanos que pasan por el lenguaje”. El trabajo, por lo tanto, no es más que una serie de interacciones entre personas (o sus equivalentes personificados: áreas, departamentos...), interacciones que tienen por objeto producir acciones concretas y efectivas. Estas interacciones son realmente conversaciones.

El desafío hoy será mantenernos en aprendizaje continuo, aplicando reflexión en la acción y dominando nuestras competencias conversacionales a fin de promover conversaciones más efectivas, posibilitando abrir y gestionar nuevos horizontes y posibilidades para nosotros y para las organizaciones que conformemos.

2. Competencias conversacionales

*“Diseñar conversaciones productivas puede ser la habilidad más importante para una organización que tiene como tarea principal la inserción en un mercado altamente globalizado, multicultural y flexible”*Rafael Echeverría

La distinción de competencias conversacionales abarca distintos fenómenos y dimensiones que contemplan al ser humano como ser relacional y al lenguaje desde su carácter social. En efecto, *las*



competencias conversacionales son las competencias sociales por excelencia. Además de hacer foco en lo que comunicamos, el lenguaje, incluye todos los aspectos que intervienen en las conversaciones.

Las competencias conversacionales se caracterizan por ser:

- **Genéricas.** Donde quiera que haya seres humanos, sin importar el tiempo ni el espacio, estas competencias serán siempre importantes para la existencia humana. No dependen de condiciones históricas particulares, ni de un lugar geográfico, estas competencias siempre serán importantes, inherentes a lo que es constitutivo de lo humano.
- **Resistentes a la obsolescencia.** Sabemos que lo único constante es el cambio. Sin embargo, a diferencia de nuestras competencias técnicas o funcionales, las

competencias conversacionales se caracterizan por perdurar en el tiempo y, en la medida que haya seres humanos involucrados, nunca dejarán de ser determinantes en su manera de relacionarse con los demás y de conducir su existencia.

- **Transversales.** Son importantes en cualquier dominio de la existencia humana, en cualquier ámbito de la vida. Si a alguien se le enseña a escuchar de manera efectiva y a asegurar que, cuando habla, los demás interpreten sus palabras como él quisiera, ello sin duda le va a permitir tener un mejor desempeño en el trabajo, sea cual fuera su actividad laboral.
- **Adaptativas.** Nos son útiles para poder responder de mejor forma a los cambios de nuestro entorno, confiriéndonos mayor flexibilidad y capacidad de adaptación. Nos permiten anticipar algunos acontecimientos, interpretar mejor su impacto y consecuencias y diseñar respuestas más efectivas para evitar costos más altos en nuestra existencia.
- **Transformativas.** Han devenido determinantes en todos los procesos de transformación en los que participamos, independientemente de las competencias técnicas y funcionales con las que contamos. Las necesitamos para nuestro trabajo, nuestras interacciones, nuestra vida, como así también para aprender, y transformarnos.
- **Relacionales.** Nuestras relaciones sociales, sean éstas personales o de trabajo, están determinadas por la calidad de las conversaciones en las que se sustentan y, de manera particular, por nuestras competencias e incompetencias conversacionales. Nuestras relaciones son conversacionales y nuestras conversaciones son relacionales.
- **Sistémicas.** Todos los sistemas sociales se alimentan de las competencias conversacionales de sus integrantes. Todo sistema social humano descansa en las competencias conversacionales.
- **Existenciales.** Determinan la calidad y el carácter de nuestra existencia y condicionan nuestra felicidad y la plenitud de sentido en nuestras vidas.
- **Ontológicas.** Determinan el tipo de ser que somos y que podemos llegar a ser. Por cuanto comprometen nuestro ser, ellas dan cuenta de lo que definimos como ontológico.

Las competencias conversacionales incluyen:

- a) Competencias del habla
- b) Escucha
- c) Silencios
- d) Emocionalidad
- e) Corporalidad

A continuación, nos adentraremos en cada una de ellas.

2.a) Competencias del habla

El lenguaje: Actos lingüísticos, Tipos de Conversaciones, Proposición e Indagación.

Según Rafael Echeverría, propulsor de la Ontología del lenguaje (*), los seres humanos somos seres lingüísticos, que nos servimos del lenguaje como descriptivo, pero también como medio para generar realidades, para crearnos a nosotros mismos en y a través de éste. El objetivo de esta disciplina es ofrecer una nueva interpretación de lo que significa ser humano, reconociéndole al lenguaje un papel central en la formación de nuestras vidas, de nuestras identidades y de los mundos en los que nos desenvolvemos. En efecto, según la Ontología del lenguaje, el hecho de que seamos seres lingüísticos, hace que el lenguaje nos constituya en el tipo particular de seres que somos. *“Vivimos en el lenguaje, no hay lugar fuera del lenguaje para observar nuestra existencia, nos constituye como seres humanos”*.

La concepción tradicional consideraba que el lenguaje permitía simplemente describir el mundo exterior y expresar pensamientos y sentimientos, es decir, hablar sobre las cosas. La realidad antecede al lenguaje, éste cumple una función meramente pasiva, lo que decimos describe la realidad, y no tiene ninguna inferencia en la misma. Desde la mirada de la Ontología del lenguaje, el lenguaje, además de ser descriptivo, hace que sucedan las cosas, describe realidades pero también las crea, es decir, el lenguaje también precede a la realidad o crea realidades. Decimos entonces que además de su función descriptiva, el lenguaje también es generativo, produce resultados o realidades que antes no existían. Por lo tanto decimos que *“el lenguaje es acción”*. Cuando hablamos modelamos futuro, el propio y el de los demás.

Al postular que “lenguaje es acción”, no sólo cambia nuestra concepción del lenguaje, simultáneamente cambia también nuestra concepción de la acción. El lenguaje deja de ser considerado meramente pasivo y

descriptivo, pasando a ser concebido como activo, transformador, con capacidad de generación de nuevas realidades. La acción, por su parte, se expande al dominio del lenguaje, permitiéndonos reconocer el poder transformador del habla y permitiéndonos referirnos a los “actos de habla o lingüísticos”

Asimismo, decimos que los seres humanos se crean a sí mismos en el lenguaje y a través de él. Aún en condicionamientos biológicos, históricos y sociales, la vida del ser humano no está determinada, ni es permanente. Tenemos un rol activo en el diseño del ser, en quien deseamos convertirnos. Somos resultado de lo que hacemos, y hacemos en función a quienes somos. Entonces, **“el lenguaje genera ser”**.

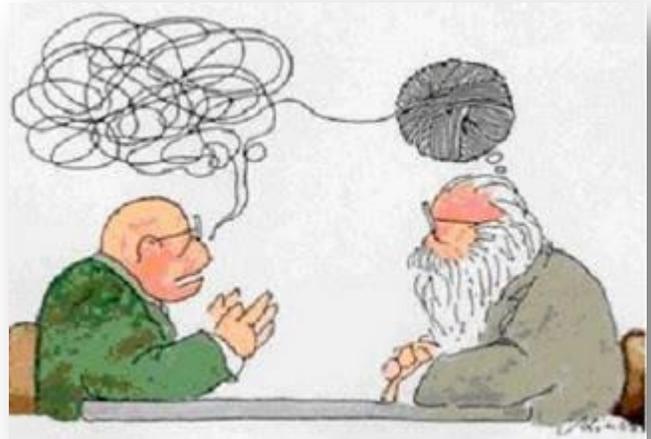
Actos lingüísticos



Cuando hablamos ejecutamos un número restringido y específico de acciones. Todos los seres humanos al hablar hacemos afirmaciones, declaraciones, peticiones, etc. Estas acciones las denominamos “actos lingüísticos”. Decíamos anteriormente que el lenguaje además de ser descriptivo de la “realidad”, implica acción. Entonces al hablar, a veces la palabra debe adecuarse al mundo mientras que, otras veces, el mundo se adecúa a la palabra. Cuando podamos sostener que la palabra debe adecuarse al mundo y que, por lo tanto, el mundo es el que conduce a la palabra, hablaremos de **AFIRMACIONES, OBSERVACIONES o HECHOS**. Cuando podemos señalar que la palabra modifica al mundo y que, por lo tanto, el mundo requiere adecuarse a lo dicho, hablaremos de **DECLARACIONES**.

- “Lisi está explicando los postulados básicos de la Ontología del Lenguaje” (**Afirmación**)
- “Lisi es excelente presentando el curso” (**Declaración**)

Actos lingüísticos: Afirmaciones, Observaciones o Hechos. Corresponden al tipo de acto lingüístico que normalmente llamamos observaciones o descripciones. Se trata de proposiciones acerca de nuestras observaciones perceptibles y mensurables. En este sentido, no decimos que las afirmaciones describan las cosas como son (ver *Modelos Mentales*), sino como las interpretamos. Con las afirmaciones hablamos del estado de un mundo que ya existe. Las afirmaciones tienen que ver con el mundo de los hechos. Son utilizadas para la coordinación de acciones y sirven



para fundamentar juicios. Ejemplos: “El auto es rojo”, “Me llamo Laura”, “Están presentes todos los alumnos”, “Mi marido me trajo flores”. Como los seres humanos podemos compartir lo que observamos, porque compartimos una estructura biológica y la tradición de distinciones (lo que Humberto Maturana denomina “*Comunidad bio-lingüística*”), suponemos entonces que esa es la forma en como son “realmente” las cosas. Basándonos en esta capacidad común de observación, los seres humanos podemos distinguir entre afirmaciones como Verdaderas o Falsas. Esto no es más que una convención social que hace posible la coexistencia en comunidad, pero no alude a la verdad o realidad. (ver *Modelos Mentales*). Por lo tanto, decimos que una **Afirmación Verdadera** cuando proporcione un **testigo o evidencia**. Una **Afirmación Falsa**, por el contrario, será aquella sujeta a confirmación o en espera de evidencia o testigo. Si esto no ocurre, será finalmente refutada.

Actos lingüísticos: Declaraciones. Aquellas en las que no hablamos acerca del mundo, sino que generamos un nuevo mundo para nosotros. La palabra genera una realidad diferente, después de haberse dicho lo que se dijo, el mundo ya no es el mismo de antes, fue transformado por el poder de la palabra. Ejemplos: “La clase ha finalizado”, “Los declaro marido y mujer”, “Tiene 3 meses de vida”, “Arriba las manos”. Las declaraciones están relacionadas con el **poder**. Es decir, sólo generamos un mundo diferente a través de nuestras declaraciones si tenemos la capacidad de hacerlas cumplir, para ello precisamos **fuerza** (para obligar a acatar) o **autoridad** (poder que nosotros o la comunidad otorga a ciertas personas para hacer declaraciones válidas).

- **Declaraciones Fundamentales** aquellas que no requieren de una concesión social de autoridad, sino que están asociadas a la propia dignidad de la persona humana. Por ser humanos tenemos el poder de efectuarlas y atañen al ámbito de la propia vida personal y, en cuanto se ejerza, tal poder asienta su dignidad como persona. Estas son las **declaraciones del No, Si, Ignorancia (No sé), Gratitud, Perdón y Amor**.
- **Juicios u Opiniones**. Se trata de veredictos que crean una realidad nueva. No describen algo existente, sólo hablan de la interpretación de quienes los emiten. Los juicios nunca son ni verdaderos ni falsos, como son un tipo especial de declaraciones, pueden ser **Válidos o Inválidos**, según la autoridad de la persona que lo dice, pero, además deben fundamentarse en observaciones o hechos verdaderos. La fundamentación de los juicios está implicada en su estructura temporal. **Hacemos juicios en el presente en función a experiencias pasadas para proyectarnos en el futuro**, es decir, proyectamos ciertas acciones del pasado en el futuro, a fin de poder anticiparnos a lo que puede suceder más adelante y movernos hacia el futuro de una manera más efectiva. Para poder haber emitido un juicio debimos haber evaluado o escuchado evaluar aquello sobre lo cual emitimos el juicio. **¡Atención: Cuando emitimos juicios acerca de personas u organizaciones estamos contribuyendo a formar su identidad!**
- **Pedidos, Ofertas y Promesas**: Denominados *Compromisos Conversacionales*, los **pedidos** se hacen cargo de las inquietudes del orador, mientras que las **ofertas** se hacen cargo de las inquietudes del oyente. Cuando a un pedido o una oferta lo sucede una **declaración de aceptación (Si)** se constituye una **promesa** y por consiguiente una **coordinación de acciones**. En efecto, las promesas son el acto lingüístico por excelencia que nos permite coordinar acciones con otros. Nuestra vida en sociedad está basada en nuestra capacidad de hacer y cumplir promesas. Las promesas implican un compromiso manifiesta mutuo.

Además de los actos lingüísticos anteriormente desarrollados (Afirmaciones, Declaraciones, dentro de éstas últimas, Juicios, Pedidos, Ofertas y Promesas), se identifican competencias del habla algo más complejas como ser:

Tipos de Conversaciones: No hay sólo un tipo de conversación. Éstas son múltiples y diferentes y es importante aprender a diseñar procesos conversacionales en los que estas distintas conversaciones se articulan de manera de servir lo que buscamos. A saber:

- ✓ **Conversación de Juicios Personales:** Se limita a enjuiciar una situación pero no nos mueve a hacernos cargo de ello. En lugar de hacernos cargo de lo sucedido, profundizamos en su explicación, justificación, análisis, lamentándonos, buscando culpables, quejándonos. Uno de los peligros de buscar el sentido de lo sucedido es el hecho de que, puesto que explica por qué las cosas sucedieron como sucedieron, nos alejamos de la posibilidad de cambiarlas. También puede ser una forma de evadirnos de la acción, de auto tranquilizarnos, o incluso de disfrazar nuestra resignación y eliminar la posibilidad de transformar el estado actual de las cosas. Nos convertimos en prisioneros de nuestras historias y juicios personales. (¿Por qué?)
- ✓ **Conversación para la Coordinación de Acciones:** Actúa directamente sobre la situación en cuestión, a fin de generar acciones futuras para hacernos cargo de ésta. Su objetivo es intervenir en el estado actual de las cosas para que algo suceda. Aquí encontramos los actos lingüísticos que permiten que surjan nuevas realidades (Pedidos, Ofertas, Promesas y Declaraciones). Se aprovecha entonces la naturaleza activa del lenguaje para transformar las realidades existentes y generar nuevas. (¿Cómo?)
- ✓ **Conversación para posibles Acciones:** Se orienta hacia la acción de especular acerca de y explorar nuevas acciones posibles, nuevas posibilidades que nos lleven más allá de lo que en el momento logramos discurrir. Está dirigida hacia la expansión de nuestro horizonte de posibilidades. Se basa en emitir juicios y en construir nuevas historias acerca de lo que es posible, manteniendo un compromiso de encontrar maneras de cambiar el curso actual de los acontecimientos. (¿Qué hacer?)
- ✓ **Conversación para posibles Conversaciones:** Cuando juzgamos que no podemos sostener una determinada conversación con alguien, aún podemos tener una conversación acerca del hecho de que consideramos que no podemos tener esa conversación. Este tipo de conversación exige colocarse desde una emocionalidad de respeto mutuo.

Proposición e Indagación: Otro aspecto vinculado a las competencias del habla es el que aporta Chris Argyris, según el cual existen dos modalidades del habla diferentes: la **proposición**, mediante la cual damos a conocer o exponemos a otros lo que pensamos y

nuestra manera de observar las cosas; y la **indagación**, a través de la cual ponemos el énfasis en abrirnos a escuchar lo que los demás observan, piensan y confieren sentido.

2.b) Escucha

Hablamos para ser escuchados, por lo tanto la escucha valida el habla, y sirve como criterio para determinar su calidad, su propia efectividad. El sentido último de la palabra reside en la escucha. El habla se subordina a la escucha. Ahora bien, escuchar no es simplemente oír. Oír es un fenómeno biológico, cuando escuchamos generamos un mundo interpretativo al respecto, sirviéndonos de todos nuestros sentidos. Escuchamos con los



oídos, pero también con los ojos, la mente y el corazón. Todos nuestros sentidos nos proveen de estímulos para luego poder interpretar y dar sentido al mensaje del otro.

Escuchar = Percibir (5 Sentidos) + Interpretar

Por otra parte, para que la escucha tenga lugar requerimos abrirnos de dos maneras distintas: una apertura a la comprensión de otro diferente, que interpreta el acontecer de manera distinta y que actúa sobre ese acontecer de acuerdo al tipo de observador que es, dadas sus interpretaciones de él. Mientras estemos encerrados en nosotros mismos, en nuestras interpretaciones, difícilmente podremos escuchar al otro. Para lograr esta primera apertura es preciso instaurar el respeto por nuestras diferencias, ser diferentes no es razón para invalidarnos. La segunda apertura se trata de abrirnos a la posibilidad de ser transformados por la palabra del otro. Cuando tal apertura se produce, la transformación que habilitamos también permite llamarse aprendizaje. La palabra del otro siempre es una invitación a que podamos ver las cosas como él la ve, que nos abramos a la posibilidad de actuar como él lo hace, como él quisiera que lo hiciéramos. Por ende, la competencia de la escucha es fundamental para el aprendizaje. Toda conversación encierra el poder de la conversión, todo proceso de aprendizaje es, en rigor, un proceso conversacional.

2.c) Silencios

Los seres humanos no sólo escuchamos lo que los demás nos dicen, *escuchamos también los silencios*. Hay diferentes tipos de silencio. Chris Argyris aporta una mirada sobre la importancia de aprender a hablar con eficacia sobre **lo que normalmente callamos**, cuestiones que no sabemos abordar sin que se generen problemas y que terminamos por lamentar. Están vinculadas a nuestra imagen pública. En efecto, cuando crecemos, lo hacemos aprendiendo a evitar la vergüenza, y buscando la aprobación de los otros. Estos miedos y creencias promueven la co-dependencia y el ocultamiento en lugar de la autonomía y el deseo de aprender. Cuando elegimos callar, ocultando lo que verdaderamente pensamos, intentamos proteger la auto imagen y el control de la brecha entre nuestras palabras y nuestras acciones.

Una forma de acercarnos a los tipos de silencio es a partir de las emociones. El silencio de la tristeza es diferente al silencio del miedo; el silencio de la admiración es diferente al silencio del dolor. El silencio puede ser cargado de interpretaciones de parte de quien escucha. Interpretamos los que éstos pueden significar y sabemos, por ejemplo, que un silencio puede ser mucho más elocuente que las palabras. Lo importante aquí es aprender a identificarlos en nosotros y gestionarlos de manera que logremos vidas efectivas y evitemos caer en contradicciones entre lo que pensamos, decimos y hacemos. Con respecto a los demás, podemos acompañar a los demás en este proceso de expresar sus silencios de forma efectiva, promoviendo espacios a tales fines, por ejemplo.

2.d) Emocionalidad

Una conversación no se restringe tan sólo a intercambios lingüísticos. El lenguaje es tan sólo uno de sus componentes. Hay al menos otros dos que juegan un papel muy importante en el carácter de una conversación y en los resultados que ésta sea capaz de generar. El lenguaje, la corporalidad y la emocionalidad establecen entre sí relaciones de coherencia, por lo tanto, lo que acontece en uno de ellos condiciona lo que sucederá en el otro, influenciándose mutuamente. Entonces, una modificación emocional puede perfectamente modificar nuestras conversaciones y nuestra postura física, por ejemplo.

Decimos que somos seres emocionales que razonan. Nuestras emociones son determinantes básicas de lo que podamos o no lograr en la vida. La emoción es una distinción que hacemos en el lenguaje para referirnos al cambio en nuestro espacio de posibilidades a raíz de determinados acontecimientos. Son específicas y reactivas de los acontecimientos que las preceden. Reconocer las emociones y los acontecimientos que las gatillan nos permitirá darles una determinada interpretación y también generar posibilidades concretas de acción.

Master en Coaching Organizacional Sistémico

Por otra parte, está la distinción de los estados de ánimo, una emocionalidad que no remite necesariamente a condiciones específicas, y viven en el trasfondo desde el cual actuamos. Todos estamos en algún estado de ánimo en todos los momentos de nuestras vidas. Lo sabio es identificarlo y elegirlo con cuidado ya que estos están asociados a un horizonte de posibilidades para nosotros, condicionando nuestras acciones. En nuestras relaciones con nosotros mismos y con otros, resulta fundamental identificar en qué estados de ánimos nos encontramos para decidir acerca del tipo de interacción más apropiada.

2.e) Corporalidad

Cuando interactuamos con una persona, nos comunicamos mediante palabras, calidad de voz pero también con el cuerpo: posturas, gestos, expresiones. Identificamos entonces un **Lenguaje Verbal** (contenido), un **Lenguaje Para Verbal** (Tono de voz, cadencia, volumen) y un **Lenguaje No Verbal** (corporal: postura, gestos y contacto visual). Por lo tanto, decimos que “es imposible no comunicar”. De alguna u otra manera, siempre enviamos algún tipo de mensaje, incluso cuando no decimos nada y nos mantenemos quietos. En efecto, la comunicación es mucho más que las palabras que emitimos, éstas forman solamente una pequeña parte de nuestra expresividad como seres humanos. En promedio cuando nos comunicamos con otro, ese otro recibe:



- 7% Palabras (QUÉ)
- 38% Tono de voz (CÓMO)
- 55% Lenguaje del Cuerpo (CÓMO)

De allí, la importancia de aprender a ser conscientes de cómo comunicamos, ya que, no es tanto lo que digamos, sino cómo lo digamos lo que marca la diferencia.

3. Cultura organizacional

Toda organización tiene una **personalidad particular** a la que denominamos cultura. La cultura organización se genera de la interacción de las personas en el ambiente en el que conviven a través de las redes conversacionales.

Master en Coaching Organizacional Sistémico

“La cultura es un conjunto de valores y supuestos básicos expresados en elementos simbólicos que, en su capacidad de ordenar, atribuir significados, construir la identidad organizacional, actúan tanto como elemento de comunicación y consenso como para ocultar e instrumentalizar las relaciones de dominio”
Fleury Freitas

Dentro de las organizaciones identificamos componentes de su cultura que las diferencian. Esto es resultado de la combinación de todos los rasgos de personalidad de sus miembros, especialmente la de aquellos que ejercen algún rol de influencia (liderazgo) contribuyendo a definir o a guiar el comportamiento de la organización. La cultura tiene que ver con lo que realmente se valora, manifestado por lo que las personas hacen, más que por lo que dicen. Cuando lo “hecho” y lo “dicho” no coinciden, lo “hecho” modela la cultura.

Se desarrollan culturas en cualquier comunidad de individuos que comparten tiempo juntos y que están estrechamente relacionados por objetivos, creencias, rutinas, necesidades o valores compartidos. Los seres humanos somos animales de tribu; estamos fuertemente conectados para llevarnos bien con nuestra tribu, como estrategia de supervivencia, captando las señales que nos muestran qué hay que hacer y adaptamos nuestros comportamientos en consecuencia. Si no lo podemos hacer, o abandonamos la tribu, o la tribu nos expulsa. Al incorporarnos en una nueva tribu adoptamos sus componentes culturales para ser aceptados, lo cual a su vez, refuerza estas normas tribales o comportamientos aceptados y, por lo tanto, colaboramos en el fortalecimiento de la cultura. La presión de los integrantes respalda el proceso. Los miembros de la tribu trabajan juntos para asegurar que el nuevo integrante no perturbe el equilibrio y, de esta manera, exponga debilidades de cada uno de sus miembros.

Una cultura fuertemente compartida por todos los que conforman una organización promueve la adhesión a valores compartidos, a una sólida cultura corporativa, a la claridad en sus metas y a la comprensión del negocio por todos. Por lo tanto, la cultura de una organización no siempre tiene mucho que ver con la declaración de valores que aparece en el estatuto fundacional de la organización. A menos que la organización haya trabajado muy activamente en la vivencia de sus valores durante mucho tiempo, la declaración será sólo una expresión de deseos.

“Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas” Edgar Schein

En su libro “La Cultura del Ejemplo” Carolyn Taylor transmite que *“la cultura es lo que las personas crean a partir de los mensajes recibidos acerca de cómo se espera que se comporten”*. Por lo tanto, las culturas se mantienen mediante los mensajes que se envían y reciben sobre qué comportamiento se espera. Estos mensajes muestran qué se valora, qué es importante, qué hacen las personas de un determinado lugar para adaptarse, ser aceptadas y recompensadas. Según Taylor, los mensajes provienen de tres grandes áreas:

- ✓ **Comportamientos:** Acciones de los integrantes de la organización, principalmente de aquellos que poseen autoridad, que parecen importantes o poseen un rango de jerarquía. Los comportamientos que identificamos en una organización reflejan sus valores. La cultura se forma y reforma con todo lo que se realiza en la empresa. Cada comportamiento y cada decisión envía un mensaje, y ese mensaje es a su vez interpretado por las personas de la organización como un reflejo de lo que se valora y esto, en consecuencia, modela el comportamiento y las decisiones de otros.

- ✓ **Símbolos:** Episodios, artefactos y decisiones observables a los que las personas atribuyen significado que bien puede superar el alcance original. Por ejemplo: el tamaño y la ubicación de las oficinas poseen un simbolismo. A los símbolos se los utiliza como una validación de percepciones de valores, con o sin fundamento. De este mismo modo, el *uso del tiempo y la asignación de recursos* se transforman en actos simbólicos poderosos. Otros símbolos son los *rituales* construidos a lo largo de los años. Por ejemplo, ¿se festejan los cumpleaños en su organización? ¿realizan fiestas de fin de año? Los símbolos se acentúan con el *relato de historias*, que los convierten en leyendas: los momentos determinantes del pasado de la organización, grandes episodios heroicos y las personas que participaron en ellos, *héroes*. Funcionan porque describen los valores en acción.

- ✓ **Sistemas:** Mecanismos para dirigir personas y tareas. Son los sistemas que apuntalan la organización, que abarcan aquellos mecanismos de gestión que controlan, planifican, evalúan y premian a la organización y a su personal. Son el resultado de decisiones históricas, de alguien que diseñó estos sistemas. En general, las organizaciones heredan los sistemas del conjunto de valores previos que pregonaba la organización, los cuales influirán tanto en el comportamiento como en el modelo mental de sus equipos. Cambiarlos lleva tiempo, modificar sistemas suele demorar más que cambiar actitudes y valores. Ejemplo de sistemas: Sistemas de RRHH, Sistema de planificación, Sistemas de medición e información, Sistemas de comunicación, etc.

4. Declaraciones fundamentales: misión, visión y valores

La declaración de la misión fija en términos generales el rumbo de la organización, crea una realidad que antes no existía. La misión es entonces un acto comunicacional, una declaración fundacional, una definición duradera del objeto de una organización que la distingue de otras. Señala el alcance de las operaciones de una empresa respondiendo a la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio? Un enunciado claro de la misión describe los valores y prioridades de la organización. Los enunciados de misión son también vitales para la buena organización de la empresa, basada en los principios correctos, permite evaluar efectivamente todas las decisiones de uso y aplicación de los recursos, los resultados logrados, el uso efectivo del tiempo y la energía de la gente. Para que el enunciado sea efectivo, tiene que surgir de las entrañas de la organización, todos deben participar de un modo significativo: todo el mundo, y no sólo los planificadores superiores de la estrategia.

Uno de los problemas fundamentales de las organizaciones consiste en que las personas no están comprometidas con las determinaciones de otras personas con sus vidas. Simplemente no las “compran”, no son “accionistas morales” de la empresa. Las personas deben saber que existe un enunciado de misión y saber en qué consiste. Lo ideal es hacer partícipes a todos los involucrados en la organización en su creación, a fin de que su aplicación sea efectiva y asegure la plataforma compartida o marco de referencia sobre la cual se tomarán las decisiones. Sin participación no hay compromiso.

Ahora bien, en las primeras etapas, cuando una persona es nueva en una organización, es perfectamente posible fijarles una meta y ellos la adoptarán, en particular si la relación, la orientación y el adiestramiento son buenos. Pero cuando las personas maduran y sus propias vidas adquieren un significado independiente, quieren participación, una participación significativa. Y si no tienen participación, no comparten. Entonces se debe afrontar un problema motivacional significativo que no puede resolverse en el mismo nivel de pensamiento que lo creó. Por ello, crear un enunciado de la misión organizacional cuesta tiempo, paciencia, participación, habilidades y empatía. Se necesita tiempo y sinceridad, principios correctos, y coraje e integridad para ordenar la estructura del sistema y el estilo de organización con el modo de ver y los valores compartidos.

Un enunciado de la misión organizacional que verdaderamente refleje el modo de ver y los valores compartidos y profundos de todos los miembros de la organización, crea una gran unidad y un enorme compromiso. Crea un marco de referencia en el corazón y la mente de las personas, un conjunto de criterios o directrices bajo cuya guía habrán de gobernarse. No necesitan que nadie los dirija, controle, critique o registre infracciones. Comparten el núcleo invariable de lo que la organización persigue.

4. a) Diez criterios para evaluar la declaración de la misión

- 1) El enunciado de la misión es claro y comprensible para todo el personal, incluyendo a los empleados de base
- 2) La declaración de la misión es tan breve como para que la mayoría de las personas la recuerden (100 palabras o menos en lo posible)
- 3) Especifica con claridad en qué negocio se encuentra la organización, esto incluye una declaración detallada de:
 - a. Qué necesidades del consumidor o cliente trata de satisfacer la organización y no cuáles productos o servicios ofrece.
 - b. Quiénes son los consumidores o clientes principales de la organización
 - c. Cómo plantea la organización emprender su negocio, es decir, cuáles son sus tecnologías primarias.
 - d. Por qué existe la empresa, es decir, el propósito predominante que trata de cumplir y sus metas trascendentales.
- 4) La declaración de la misión debe identificar las fuerzas que impulsan la visión estratégica de la empresa
- 5) Reflejar las ventajas competitivas de la organización
- 6) Debe ser suficientemente amplia como para permitir flexibilidad en la implementación, pero no tanta como para permitir carencia de enfoque
- 7) Debe servir como modelo y medio con el cual los gerentes y demás individuos en la organización puedan tomar decisiones.
- 8) Debe reflejar valores, creencias y la filosofía de operaciones de la empresa.
- 9) La declaración de la misión debe ser lograble y realista como para que los miembros de la organización se involucren en ella.
- 10) El texto de la declaración de la misión debe servir como fuente de energía y punto de unión de la organización.

4. b) La visión organizacional

Master en Coaching Organizacional Sistémico

La construcción de la visión organizacional significa establecer una situación imaginaria en el tiempo capaz de motivar y satisfacer el sentido de existencia, desarrollo y trascendencia personal y colectiva. Se trata de un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. Debe reflejarse en la Misión, los Objetivos y las Estrategias de la organización y se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas específicas, cuyos resultados deben ser medibles mediante un sistema de monitoreo y medición.

Básicamente es la imagen que se tiene del lugar a donde se quiere llegar como organización en un futuro definido. La visión nos permite plantear un futuro deseable, que sea lo suficientemente claro y motivador para otros, como para trabajar en su cumplimiento. Representa una aproximación de cómo la organización evolucionará para atender con eficiencia las cambiantes necesidades y gustos de su público destinatario. En este sentido, construye un concepto relativamente estable de lo que la organización debe ser y hacia dónde debe dirigirse, en tanto las condiciones y estrategias organizacionales pueden modificarse con el tiempo, pero la visión puede permanecer inalterable en su esencia. La Visión señala el rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une a las empresas con el futuro.

Características de la Visión

- La define la alta dirección, aquellas personas que tienen un mayor contacto al interior y exterior de la organización.
- La visión no se expresa en términos numéricos, es cualitativa.
- Ayuda a definir la razón de existencia de la organización.
- Debe ser amplia, detallada, e inspiradora. Constituye una fuerza vital y poderosa pues significa beneficios para todos.
- Conocida por todos.
- Incluye los valores de la organización
- Invita a la transformación, en tanto expone la necesidad de un cambio positivo y progresivo.
- Es atemporal, es decir, no es fácil definir un período o una fecha precisa para su cumplimiento. La visión se conceptualiza de manera estática en el tiempo, pero su consecución tiene una proyección dinámica.

Master en Coaching Organizacional Sistémico

- Requiere un alto nivel de sensibilidad y percepción del presente con sentido de trascendencia.
- Es sistémica.
- Promueve acciones para fortalecer y ampliar los recursos organizacionales
- Debe ser compatible y articularse con las visiones de los grupos e individuos de la organización.
- Una Visión bien formulada captura el corazón y el espíritu de todos los miembros, y hace que valga la pena seguirla, porque se identifica con las necesidades y expectativas de las personas, además de dar un significado al trabajo a realizar.
- El reto de la organización es desarrollar condiciones para que todos trabajen con pleno compromiso dentro del espíritu de la Visión; de otra manera, es como si la organización no tuviera Visión.

El poder de la visión reside en la capacidad de uno o más sujetos de inventar un estado ideal, de situarse y asirse emocionalmente a él, ser proactivos y tenaces para encontrar todas las respuestas a las preguntas que llevan a ella y transmitirla con fidelidad y pasión a sus colaboradores.

4. c) Los valores de la organización

Todas las decisiones organizacionales tienen como fundamento sus valores. En este contexto, un sistema de valores es una organización perdurable de convicciones concernientes a modos preferibles de conducta o condiciones finales de existencia. Es decir, los valores llevan a considerar algunas metas o finalidades como más legítimas o correctas y otras como lo contrario, o también llevan a considerar ciertas formas



de alcanzar las metas o medios como apropiadas y justas, y otras como inapropiadas e injustas. Como estos valores se encuentran profundamente arraigados en el sistema de creencias de las personas, relativamente son invariables. Este sistema de convicciones

determina lo que individuos y compañías consideran un comportamiento apropiado o inapropiado. Los sistemas de creencias y valores determinan las “normas” o estándares de comportamiento en las organizaciones. Por ejemplo: la norma de seguir la cadena de mando se fundamenta en el sistema de valor según el cual los miembros más antiguos y experimentados, cuentan con la experiencia y pericia necesarias para tomar las decisiones. Se fundamenta además la creencia de que una organización formal de toma de decisiones es decisivamente importante. Por lo tanto, las compañías con este sistema de valores subyacente posiblemente no mantienen la innovación y el cambio como valores importantes a menos que se originen en la edad y la experiencia. A menudo en las organizaciones es más fácil detectar las normas que los valores que las dirigen y sostienen.

Existen valores a todos los niveles y segmentos de la organización. Resulta importante que las personas claves encargadas de tomar las decisiones en una organización tengan claridad acerca de sus valores personales y reconozcan las diferencias existentes entre ellas. Por ejemplo: Considérese un individuo para quien tomar riesgos constituye un valor personal importante. Esta persona se anticipará a un futuro organizacional muy diferente del que puede prever una persona para quien la seguridad representa un alto valor personal. De igual manera las metas y sueños de un individuo que considere la reputación profesional como valor y se encuentre menos interesado en obtener poder serán diferentes de las de un individuo cuyas prioridades sean opuestas. Estas diferencias tienen implicaciones evidentes para la dirección futura de la organización, su estructura, los procesos de tomas de decisiones y el resto del trabajo del equipo gerencial. Si las diferencias en valores no son identificadas, aclaradas y comprendidas, puede haber muy poco acuerdo en el día a día del trabajo y en la manera como el futuro deseado de la organización llenará las expectativas personales de los miembros individuales del grupo gerencial.

Los valores personales constituyen la base para los valores de la empresa. Por lo general, los fundadores de una organización son individuos que tienen fuertes valores en común y a su vez contratan personas con la misma mentalidad para trabajar en la organización: el **proceso de selección**; luego los nuevos miembros se forman con base en esos valores organizacionales existentes para fortalecerlos: el **proceso de socialización**. Con el paso del tiempo, los valores personales compartidos sirven para fortalecer los organizacionales. Así, la comprensión de los valores personales proporciona una base para entender cómo evolucionan ciertos valores organizacionales. Por ejemplo: Una entidad de servicios públicos identificó la calidad de vida como un valor importante para su personal. Esto llevó de manera inmediata a un análisis de las presiones laborales, normas acerca del tiempo invertido en el trabajo, el llevar trabajo a casa, etc. La evaluación de dicha información a

Master en Coaching Organizacional Sistémico

partir de ese valor detectado llevó a considerar la revisión de las normas de trabajo y presunciones que las apoyaban.

Por lo general, los valores de una compañía se organizan y codifican en una **filosofía de operaciones** en la cual se explica de qué manera la empresa enfoca su trabajo, cómo maneja sus asuntos internos y de qué forma se relaciona con su entorno externo, incluidos consumidores o clientes. Este tipo de enunciado formal integra los valores de la organización a la forma como lleva a cabo sus negocios.



5. Análisis FODA

Un buen diagnóstico estratégico sienta las bases para un plan exitoso. La herramienta FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), también conocida como DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) o en inglés como SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*), permite un análisis rápido al alcance de cualquier organización. La matriz FODA es una herramienta estratégica de análisis que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Es como si se tomara una “radiografía” de una situación puntual de lo particular que se esté estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Una vez analizadas servirán para la toma de decisiones estratégicas y para mejorar o modificar el escenario futuro. El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

La matriz FODA es el nexo que nos permite pasar del análisis de los ambientes interno y externo de la empresa hacia la formulación y selección de estrategias a seguir en el mercado. Resulta frecuentemente utilizada en procesos de marketing particulares y en la

administración de empresas en general. Para comenzar un análisis FODA se debe hacer una distinción crucial entre las cuatro variables por separado y determinar qué elementos corresponden a cada una.

Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, y sólo se puede tener injerencia sobre ellas modificando los aspectos internos de la organización.

Análisis Externo

En el análisis externo de la empresa se identifican los factores externos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: nuevas conductas de clientes, competencia, cambios del mercado, tecnología, economía, etc. Su identificación resulta de suma importancia para promover un pensamiento sistémico de la organización y su contexto, aun sabiendo que se trata de aspectos fuera del control directo de la empresa, influyen directamente en su desarrollo. La matriz FODA divide por tanto el análisis externo en **Oportunidades** y en **Amenazas**.

- **Oportunidades:** representan una ocasión de mejora de la empresa. Las oportunidades son factores positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas. Para identificar las oportunidades podemos responder a preguntas como: ¿existen nuevas tendencias de mercado relacionadas con nuestra empresa?, ¿el mercado está en crecimiento?, ¿qué cambios tecnológicos, sociales, legales o políticos se presentan en nuestro mercado? ¿los productos o servicios satisfacen tendencias de consumo, o podrían adaptarse para hacerlo?

- **Amenazas:** son aquellas situaciones negativas e incluso hasta peligrosas que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización. Pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa o en menor medida afectar a nuestra cuota de mercado. Identificando amenazas con antelación es posible evitarlas o convertirlas en oportunidad. Pueden responder a preguntas como: ¿qué obstáculos podemos encontrarnos?, ¿existen problemas de financiación?, ¿cuáles son las nuevas tendencias que siguen nuestros competidores?, ¿qué obstáculos legales, impositivos o normativos enfrenta tu negocio?, ¿existen nuevas tecnologías o modas de consumo que amenacen el futuro de tus productos o servicios?

Análisis Interno

Master en Coaching Organizacional Sistémico

En el análisis interno de la empresa se identifican los factores propios de la organización, aquellos factores como ser los relacionados con: financiación, marketing, producción, organización, etc. En definitiva se trata de realizar una autoevaluación, dónde la matriz de análisis FODA tratará de identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa.

● **Fortalezas:** Son todas aquellas capacidades y recursos con los que cuenta la empresa para explotar oportunidades y conseguir construir ventajas competitivas. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc. Para identificarlas podemos responder a preguntas como: ¿qué ventajas tenemos respecto de la competencia?, ¿qué recursos de bajo coste tenemos disponibles?, ¿cuáles son nuestros puntos fuertes en producto, servicio, distribución o marca?, ¿cuál es la posición de la empresa en el mercado o en el segmento al que apunta? ¿Por qué?, ¿El equipo está comprometido con la empresa y su visión a futuro?

● **Debilidades:** Son aquellos aspectos de los cuales la empresa carece, ubicando a la organización en una posición desfavorable, siendo inferior a la competencia o por identificar aspectos de mejora. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc. Para identificar las debilidades de la empresa podemos responder a preguntas como: ¿qué perciben nuestros clientes como debilidades?, ¿en qué podemos mejorar?, ¿qué evita que nos compren?, ¿cuáles son las razones detrás de los problemas existentes?, ¿los defectos vienen de la mano de insuficientes recursos o de una mala asignación de los mismos?

Ejemplo de una matriz FODA: “Empresa Coca-Cola”

Fortalezas

- Prestigio a nivel internacional
- Líder en el mercado de bebidas cola
- Imagen de la empresa integrada a la unidad familiar
- Diversidad de productos y calidad de los mismos
- Demanda constante



Oportunidades

Master en Coaching Organizacional Sistémico

- La estabilidad que poseen en el mercado les permite innovar a pesar de los riesgos que esto supone
- Influencia en los mercados se traduce a la sociedad, por lo que pueden generar adhesión a su
- posición en temas de interés
- Al poseer renombre, tiene la posibilidad de auspiciar de manera principal diversos eventos,
- organizaciones y beneficencias que aporten a su imagen

Debilidades

- En el proceso de producción pueden presentarse errores humanos o de maquinaria
- Juicios de ONG'S y trabajadores
- Al estar tan ramificado el proceso productivo, de distribución y venta, se dan situaciones contradictorias con la cultura organizacional (tercerización)
- Perjuicios para la salud que dañan la imagen

Amenazas

- Crisis económicas cíclicas en Latinoamérica que ponen en riesgo el consumo por la caída del poder adquisitivo
- Por el volumen de empleados que se manejan, están latentes los conflictos gremiales
- Falta de insumos
- No aceptación del producto en algunas culturas

Los aspectos a considerar en el diseño y construcción de la matriz FODA son los relacionados al involucramiento de todas las áreas y personal que conforma la organización, de manera de ampliar la mirada sistémica del análisis; y el hecho de no sólo construir la matriz FODA ubicándonos únicamente en el presente, sino también proyectar distintos escenarios de futuro con sus consiguientes matrices FODA y plantear estrategias alternativas.

Master en Coaching Organizacional Sistémico

Una vez terminado el diseño de la matriz FODA se procede a su análisis integral, apalancándonos en los puntos fuertes de la organización para sacar el máximo partido a las oportunidades que detectamos, y actuando sobre las amenazas detectadas, corrigiendo o eliminando nuestros débiles.

Luego de haber realizado el primer análisis FODA, se aconseja realizar sucesivos análisis de forma periódica teniendo como referencia el primero, con el propósito de realizar un seguimiento y establecer parámetros comparativos de forma tal que se pueda analizar a la organización en el tiempo. Recordemos que las organizaciones son sistemas que integran otros sistemas, y a su vez, conformados por subsistemas. Por ende, nada es estático. Este análisis histórico temporal permitirá analizar si se están logrando los objetivos planteados en la estrategia organizacional post FODA. Esto es aconsejable dado que las condiciones externas e internas son dinámicas y algunos factores cambian con el paso del tiempo.

La frecuencia de estos análisis de actualización dependerá del tipo de objeto de estudio del cual se trate y en que contexto se suceda el análisis.

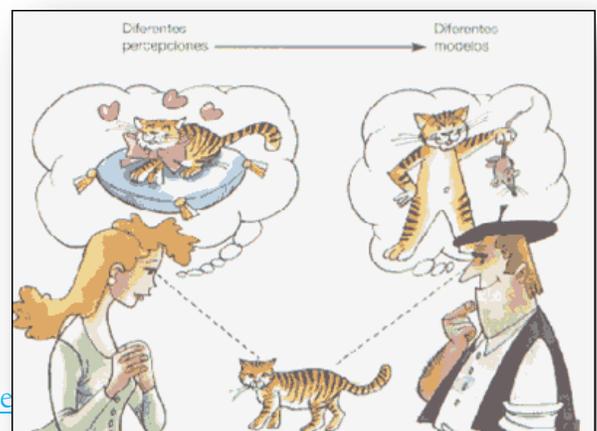
(*)La Ontología del Lenguaje es una nueva filosofía de vida que articula contribuciones tan diversas como la teoría del Dasein de Martin Heidegger y las observaciones de Friedrich Nietzsche sobre la necesidad humana de regenerar constantemente un sentido para nuestras vidas, con el reconocimiento de ambos de que el lenguaje es el espacio del cual el ser humano no puede escapar y, a la vez, la morada donde se reconoce como tal. También se sirve de aportes de filósofos del lenguaje contemporáneos como el británico John Austin, el norteamericano John Searle y del austríaco Ludwig Wittgenstein, y, desde el campo de la biología, de las contribuciones del biólogo chileno Humberto Maturana, con sus trabajos sobre biología de la cognición y el cambio epistemológico que estos proponen.

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

Modelos Mentales

“No vemos las cosas como son. Vemos las cosas como somos” El Talmud

Los seres humanos nos servimos de nuestros sentidos para explorar y delimitar el “mundo”.



Master en Coaching Organizacional Sistémico

El “mundo” es una infinidad de posibles impresiones sensibles, y sólo somos capaces de percibir una pequeña parte de él. La parte que podemos percibir es luego filtrada por nuestra experiencia única, cultura, lenguaje, creencias, valores, intereses y suposiciones. Cada uno vive en su realidad única, construida por sus propias impresiones sensibles y experiencias individuales de la vida, y actuamos de acuerdo a lo que percibimos: nuestro modelo del mundo. Decimos que construimos internamente nuestra (interpretación de la) realidad, en vez de percibir lo que está “allí afuera”. A esto Peter Senge denomina *“Modelos Mentales”*. Se trata de creencias, supuestos, generalizaciones, historias profundamente arraigados en nosotros que influyen sobre cómo entendemos el mundo y cómo actuamos en él. Condicionan nuestras interpretaciones y acciones, definen como percibimos, sentimos, pensamos e interactuamos en el mundo. Todos contamos con un modelo mental que nos permite experimentar la realidad, pero la realidad que captamos no es la realidad real, sino más bien la realidad procesada por este modelo mental.

“Existen tantos modelos mentales como personas”

Los modelos mentales son fundamentales para vivir, gracias a ellos filtramos y damos significado automática e inconscientemente a nuestras percepciones, de lo contrario, las personas quedaríamos paralizadas y tendríamos que prestar atención a cada cosa, reflexionando y analizándola para entenderla. Sin embargo, pueden ser peligrosos si no nos percatamos de ellos operando de manera automática e invisible.

Al reconocer que operamos desde ellos y no siempre se asemejan a la realidad, podremos analizarlos en profundidad y replantearnos si nos son o no funcionales, y necesitamos o no modificarlos. Y más aún, reconociendo que todos contamos con distintos modelos mentales podemos aprender a desafiarlos a nosotros mismos y a los demás para ampliar nuestros Observadores y completar nuestros modelos mentales.

Bibliografía consultada

Echeverría, R. (2009). Escritos sobre aprendizaje: Recopilación. Santiago: Comunicación Noreste LTDA.

Echeverría, R. (2008). La Empresa Emergente. La confianza y los desafíos de la transformación. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

Echeverría, R. (2007). Ontología del Lenguaje. Buenos Aires: Granica: Juan Carlos Saez Editor.

Master en Coaching Organizacional Sistémico

Enrique, R. (1992, 2000). El hombre light. Una vida sin valores. Buenos Aires: Editorial Planeta Argentina. “Escritos sobre el aprendizaje: Recopilación”, Rafael Echeverría (2012)

Flores, F. (1982). Inventando la empresa del Siglo XXI. Hachette.

Goodstein, L. (1998). Planeación estratégica aplicada. McGraw Hill

Kofman, F. (2008). Metamanagement La nuevo con-ciencia de los negocios . Buenos Aires: Grito Sagrado de la Fundación de Diseño Estratégico.

Meléndez, G. Cultura Organizacional. Universidad de Rio Piedras. Puerto Rico

O’Connor, J. & Seymour, J. (1993). Introducción a la PNL. España: Urano

Rodríguez Guerra, I. (2004). Cultura Organizacional. Centro de Gestión y Desarrollo de la Energía, CUBAENERGIA Senge, P. (2005). La Quinta Disciplina: Como impulsar el aprendizaje en la Organización Inteligente. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Sol M. J. (2006). Mi manual de Desarrollo de Competencias Conversacionales. Universidad del CEMA, Maestría en Dirección de Empresas.

Taylor, C. (2006). La Cultura del Ejemplo. Una nueva manera de hacer negocios. Ciudad de Buenos Aires, Argentina: Aguilar.

Vallenilla, F. (2006) Cultura Organizacional y Postmodernidad. Revista Negotion. Ciencias Gerenciales. Año no. 1, no. 3.

Páginas web consultadas:

<http://www.lanacion.com.ar/1673622-ontologia-del-lenguaje>

