

## **EL PODER TRANSFORMADOR DE LAS CONVERSACIONES.**

**Arnoldo Cisternas Chàvez & Joan Quintana Forns**

Directores del Instituto Relacional y colaboradores académicos de ESADE  
Business School.

**RESUMEN:**

La organización entendida como una red de conversaciones, permite a las organizaciones realizar acciones que hacen emerger la importancia de la calidad relacional para la sostenibilidad de la misma organización. Desarrollar una cultura de calidad y transformación relacional implica formar y capacitar a los equipos profesionales, en la comprensión y capacidad de acción desde este enfoque. El fenómeno conversacional como parte de la transformación relacional genera posibilidades para tomar consciencia de la influencia de las relaciones entre los diferentes grupos y personas necesarias de dentro y fuera de la organización para obtener los resultados esperados, entendiendo que los procedimientos organizativos ordenan la acción pero quien hace que estos procedimientos se incorporen y se desarrollan de forma eficiente depende de la calidad de las relaciones que mantienen los profesionales .

¿Qué deberíamos cambiar en nuestras conversaciones para transformar nuestras organizaciones?

¿Qué hacer para mantenerlas vivas y saludables?

Al conversar con nosotros mismos pintamos nuestro paisaje interior, al danzar en la conversación con los otros les ayudamos a pintar el mundo suyo. Así hay conversaciones que enferman, con palabras tóxicas, inyectadas de emociones contagiosas y destructivas, vestidas de gestos moribundos y atemorizantes. Como también es posible conversar para la vida, la alegría y la confianza, con palabras rebosadas de emociones nutritivas y sinceras, adornadas de gestos acogedores y cuidadosos. Conversando construimos realidades.

La organización que busquemos cualquiera sean sus características, será el resultado de las conversaciones que seamos capaces de sostener. La madurez, la eficacia, la sabiduría estratégica, la productividad y la calidad de vida son todos productos conversacionales. Cada miembro de la organización con el sólo hecho de hablar, emocionar y actuar en la interacción con otros, hace al espacio de posibilidades en el que vive un grupo de personas. La valoración del poder transformador de las conversaciones es la que nos permitirá construir el mundo en el cual queremos vivir.

¿Qué es una conversación?

La conversación es un fenómeno netamente humano que está constituido por los actos de habla y acompañado de los actos perlocutivos gestuales y corporales, todos inervados

por las emociones de los que participan en ella. Conversar es una trenza de emoción, lenguaje y acción entre seres humanos.

Las conversaciones generan la realidad en la que habitamos, ellas construyen mundos sobre los mundos en el que hemos sido arrojados, y que han sido contruidos por medio de las conversaciones sostenidas por nuestros antepasados. No podemos hacer nada para elegir el mundo al que llegamos al nacer, pero si es posible transformarlo por medio de la misma herramienta por la que ha sido construido, las conversaciones.

Hay conversaciones internas y conversaciones con otros, sin embargo, la conversación interna es una dinámica que está alimentada y construida a partir de las múltiples conversaciones que históricamente hemos sostenido durante nuestra vida y dependen de los contextos conversacionales de los que hemos sido participantes.

El con-versar es un verso construido con otros, surge en la interacción humana y lo más importante de todo es que al conversar vamos tejiendo con los otros una red multidimensional que nos envuelve, que nos constituye, y que constituimos. La realidad es tejida en la danza comunitaria inconmensurable de la conversación. La conversación en la que nos parieron, en la que jugamos y en la que nos asustamos, en la que sufrimos y en la que amamos, destruimos y creamos. Las palabras son ante todo una actividad del cuerpo, son una de las expresiones más bellas de nuestro sistema nervioso, se inyectan de emociones y nos lanzan a la acción en la ilusión racional de que computamos lo vivido.

Las conversaciones son acción y al estar inervadas por emociones nos predisponen a la acción, configuran lo dicho y al mismo tiempo son el fondo desde donde se genera el conversar. Las conversaciones con otros perturban nuestras conversaciones internas y nos lanzan a la acción comunicativa, que configura nuevos mundos.

## **EL MANAGEMENT COMO FENÓMENO CONVERSACIONAL:**

El management es la disciplina creada para asegurar la salud organizacional, busca convertir la información en conocimiento, y el conocimiento en acción eficaz, esa es la función específica del gerente y del management... eso es lo que nos contó Peter Drucker. Sin embargo frente a estas declaraciones sencillamente nos queda preguntarnos ¿a qué llamamos información? ¿Cuándo decimos que hay conocimiento? ¿Cómo se genera acción eficaz?, y desde una perspectiva fenomenológica vale la pena preguntarse que clase de fenómeno es este del que se hace cargo el management y la propuesta es que hablamos del *fenómeno conversacional*, que no es el habla solamente, sino que la trenza dinámica de emociones, palabras y acciones que son constitutivos de la experiencia humana más allá del trabajo, pero son la unidad más básica de análisis posible de todo fenómeno humano, cuanto más de lo que llamamos management.

Taylor se hizo cargo del trabajo manual, Drucker del trabajo no manual entendido como conocimiento y esta propuesta es una invitación a mirar el trabajo no manual como trabajo conversacional.

Los seres humanos logramos bajar desde los árboles y ponernos a la cabeza de la cadena alimenticia gracias a nuestra capacidad de coordinar acciones a partir de la conversación, y es por medio de esta que fuimos construyendo un mundo paralelo al mundo de los objetos, fuimos transformando ese mundo y construyendo realidades conversacionales que hoy constituyen nuestra civilización. La mutación del fenómeno del trabajo desde la era pre-industrial, hacia la era industrial y la era de la información y conocimiento, sencillamente tiene que ver con la transformación de la realidad por medio de las múltiples conversaciones que hemos tenido durante estos últimos siglos.

Finalmente hemos transformado más que en toda la historia de la humanidad el mundo de las cosas y el mismo mundo conversacional en el que vivimos.

Entonces vale la pena reflexionar sobre el poder transformador de las conversaciones, y en como un grupo de seres humanos organizados en torno a una empresa e insertos en el mercado (otra realidad conversacional) logran mantener su organización “viva”, en un mundo donde las conversaciones se han acelerado y el vértigo del cambio constante se ha instalado como nunca antes.

Entenderemos entonces, a una organización empresarial, como una red de conversaciones, donde el factor clave de sobre-vida es la habilidad conversacional de la organización en cada nodo de la red dinámica que configuran sus miembros. Por esta razón planteamos que “trabajar es conversar” y la diferencia entre una organización y otra está determinada por la calidad de las conversaciones que son capaces de sostener sus miembros.

Para operar con éxito desde este entendimiento, proponemos un modelo que permite evaluar la calidad de la conversaciones y al mismo tiempo, incrementar su capacidad de acción a partir de la claridad y conciencia del fenómeno.

Sostenemos como principio básico que **trabajar es conversar, y que es un proceso recurrente de conversaciones para la construcción de satisfacción en una red de clientes.**

Desde esta perspectiva la labor del actor organizacional actual es básicamente coordinarse con personas por medio de la conversación; ya sea, para pensar la estrategia, para coordinar la acción, para rediseñar e innovar, para evaluar y retroalimentar, y fundamentalmente para motivar e inspirar a otros.

El análisis de las organizaciones -como fenómenos conversacionales- nos ha permitido definir cinco subsistemas conversacionales básicos que de ser comprendidos y aplicados, permiten al directivo incrementar la calidad de su desempeño y liderazgo de modo significativo.

## **LA ORGANIZACIÓN COMO RED DE CONVERSACIONES**

Proponemos cinco conversaciones básicas que estructuran la capacidad auto-organizativa. La primera de ellas es la “*conversación estratégica*”, que permite construir una imagen del entorno en el cual se encuentra la organización y articularla con una imagen de la dinámica interna, para orientar desde allí las “*conversaciones para la acción*”. Ambas conversaciones están orientadas a movilizar directamente el quehacer organizacional. En tanto las “*conversaciones de aprendizaje*” y las “*conversaciones de innovación*” son un set de herramientas conversacionales que permiten a la empresa discriminar entre aquello que es necesario sostener, y lo que es necesario cambiar, para diseñar desde allí formas de acción orientadas a la transformación. Por último proponemos las “*conversaciones para el rediseño de estados de ánimo*”, que son transversales a las antes nombradas y que operan como regulador del flujo experiencial de cada participante mientras conversa.

Estas cinco conversaciones son las que hacen a una organización mantener su identidad y asegurar su existencia. Las conversaciones que sostienen sus miembros son el mecanismo básico de auto-organización que permite su supervivencia y transformación.

Con todo esto no queremos decir que las organizaciones en la actualidad no sostengan este tipo de conversaciones, muy por el contrario, creemos que no existirían sin que ellas estuviesen presentes. Sin embargo, estamos convencidos de que al poner el foco en

el liderazgo, en el trabajo en equipo, en la planificación, en los sistemas, etc. se pierde de vista el fenómeno fundamental que es el conversar.

Sugerimos que los líderes y sus equipos adopten una nueva mirada: que de ahora en adelante consideren que trabajar es conversar. Por lo tanto la productividad, el clima laboral, la capacidad de rediseño estratégico en flujo, la innovación, la confianza y la colaboración interna, son todas realidades que están determinadas por la calidad de las conversaciones que sostienen los miembros que la constituyen.

Estos cinco tipos de conversaciones son susceptibles de ser entendidos como ciclos conversacionales, constituidos por etapas y secuencias genéricas que permiten evaluar la eficacia conversacional de cada uno de ellos. Este esfuerzo por modelar las conversaciones nos da la oportunidad de abordar de un modo sencillo el complejo mundo de las conversaciones en las organizaciones.

### **CONVERSACIONES PARA EL REDISEÑO DE ESTADOS DE ÁNIMO (CREA)**

Sostener una conversación para el rediseño de un estado de ánimo, exige el hacer conciente la emoción que me mueve a hacer algo, expresarla y narrar al otro mi estado interior de la mejor manera posible. Siempre con el propósito de desbloquear aquellos estados de ánimo que cierran oportunidades y de contagiar de aquellos que las abren.

Las CREA son conversaciones transversales al modelo, dado que están presentes en todas las demás conversaciones del modelo. Podríamos llegar a decir que son el eje articulador de todas ellas, dado que define la emoción desde la cuál se actúa. Aún cuando se cumpliera rigurosamente las reglas propuestas para las cuatro conversaciones restantes, será necesario garantizar la generación de una emoción de base que permita fluir en cada una de ellas.



Los movimientos conversacionales básicos de una conversación para el rediseño de los estados de ánimo son: Contacto, validación, expresión y rediseño emocional.

Estos cuatro pasos son los que facilitan la auto-regulación emocional y el manejo colectivo de los estados de ánimo. Conexión emocional es el proceso por medio del cuál la persona toma conciencia de la emoción que está movilizandó su conducta. La validación es el paso siguiente y consiste en aceptar y estabilizar en el lenguaje dicho estado emocional. El tercer movimiento es la expresión a un tercero de lo que se siente. Por último el rediseño emocional es la conversación sobre esta emoción sus causas y consecuencias. Decimos que puede ser entendido como un ciclo dado que el ejercicio de conectar, validar, expresar y rediseñar hace emerger nuevos estados emocionales que será necesario conectar nuevamente y comenzar así el ciclo otra vez.

Las CREA tienen dos caras una que va por el lado de las habilidades personales para conectar con las emociones propias y otra que va por el lado de las habilidades que tengan los otros miembros del equipo para indagar, devolver y aceptar las emociones de los otros con apertura, aceptación y sin juzgarlas. Por lo tanto este tipo de conversaciones ya sea como diálogo interior o como conversación propiamente tal, son susceptibles de evaluar y entrenar. Es evidente que hay personas con mayor capacidad de identificación de sus estados de ánimo, aceptarlos, expresarlos y salir de ellos en el caso de cerrarles oportunidades, y otros que no, que sencillamente está atrapados en una emoción que bloquea su actuar.

En nuestra interpretación los estados de ánimo son fenómenos simultáneamente lingüísticos, históricos y biológicos, o sea el resultado de una deriva conversacional propia inserta en una red de conversaciones propias de las comunidades de las que he sido parte. Son fácilmente identificables como juicios automáticos que nos hablan de nuestras posibilidades en el futuro y también como sensaciones y posturas corporales.

Podemos observar su historicidad: el hecho que hablemos de “nuestros” estados de ánimo nos recuerda la existencia de una comunidad o sociedad que compara interpretaciones, prácticas estándares y evaluaciones; comunidad en la cual nuestra pertenencia se ha ido constituyendo como una deriva histórica.

Podemos interpretar y observar los estados de ánimo como narrativas en las cuales se hacen juicios o evaluaciones generales sobre el pasado, el presente y el futuro. Estas narrativas nos ocurren automáticamente, sin que podamos señalar qué fue lo que las gatilló. Caemos en esas narrativas de evaluación general, sin saber bien por qué; son narrativas que “nos tienen” que generar la “tonalidad” con la que el mundo se nos aparece.

A continuación presentamos narrativas típicas de estados de ánimo que abren y cierran oportunidades. Los dividiremos en dos grupos: unos que en nuestra opinión son conducentes a producir acciones eficaces en el dominio de la gestión y del trabajo en equipo. Otros, que creemos dificultan la gestión y el trabajo en equipo. Llamaremos a los primeros estados de ánimo que abren posibilidades y a los segundos estados de ánimo cierran posibilidades.

### **Estados de ánimo que abren posibilidades**

***Ilusión:*** “Creo que estoy ante una gran posibilidad, que se abren muchas oportunidades para mí, las veo con claridad y tomaré acción para hacerlas realidad.

***Serenidad:*** “Creo que pasan cosas que me abren y otras que me cierran oportunidades, lo acepto y estoy en paz con todo esto”.

**Confianza:** “Creo en que eres sincero cuando me dices lo que piensas”, “Creo en tu capacidad técnica para hacer este trabajo”, “Creo que eres lo suficientemente responsable como para cumplir tus compromisos”.

**Aceptación:** “Creo que hay cosas que no han ido como yo esperaba, es normal que me duela o moleste, pero también es necesario aceptarlas, salir y tomar las acciones que sean posibles ya”.

**Asombro:** “Todo esto es nuevo para mí, me gusta, no espero entenderlo todo, sencillamente quiero observar y conocer con hambre pero sin apuros. Mientras más apertura tenga más posibilidades encontraré”.

**Resolución:** “Tengo claridad de lo que quiero y necesito hacer, y lo haré ya”.

**Humildad:** “Tengo muy claro para que soy bueno y para que no” “mi valor como persona no está dado por mi capacidad de acción, eso es solo mi valor como trabajador”

#### ***Estados de Ánimo que Cierran Oportunidades:***

**Resignación:** “Siento que las cosas siempre han sido así por lo tanto no cambiarán”.

**Desesperanza:** “Las cosas han ido mal y eso constituye una tendencia negativa, creo que iremos de mal en peor, lo peor aún no ha llegado”.

**Desconfianza:** “Siento que tus intenciones más profundas me hacen daño” “No creo en lo que hablas ni en tu capacidad para cumplir lo que prometes”

**Resentimiento:** “Siento y pienso que tu me has cerrado posibilidades, me has perjudicado deliberadamente, no puedo hacer nada para cambiarlo, por lo tanto no hablaré contigo de esto nunca”.

**Confusión:** “No entiendo lo que sucede aquí pero no me gusta nada, veo que oportunidades se cierran para mí y no tengo claro cómo actuar”.

**Agobio:** “Siento que debo trabajar más y más rápido para cumplir con mis compromisos y evitar que se me cierren posibilidades en el futuro”.

**Arrogancia:** “Siento que soy mejor que todos los demás, no tengo evidencias para fundamentar mi opinión pero lo creo igual” “Los demás tienen que demostrarme que son tan buenos como yo”

## **CONVERSACIONES ESTRATÉGICAS**

La conversación estratégica es el segundo set de herramientas conversacionales, este tipo de conversación construye rumbo, especula sobre escenarios posibles, construye oportunidades y define propósitos y metas. La instalación de la habilidad conversacional estratégica permite al equipo directivo sostener la interacción estratégica de modo continuo, abandonar las planificaciones estratégicas racionalistas y asintónicas con el entorno vertiginosos y cambiante, garantiza en definitiva la capacidad conversacional necesaria para sostener la tan ansiada estrategia viva, en flujo y dinámica, pensar juntos y construir un futuro compartido.

Las conversaciones estratégicas son de distinta índole pero pondremos dos focos principales, la estrategia personal y la estrategia organizativa. Entendemos que una empresa es el lugar donde un negocio organizacional se hace atractivo para los negocios personales de cada uno de sus miembros potenciales. Por lo tanto es necesario comenzar desde el principio y valorar la conversación estratégica personal como el insumo fundamental para llenar de sentido, motivación y apropiación a cada miembro de la organización, para que sintiéndose protagonista de su propia vida, opere como un actor organizacional pro-activo y responsable.

La conversación estratégica personal posee los siguientes pasos:

1. Declaración de sentido: qué es lo que necesito, lo que quiero conservar, lo que valoro y busco.
2. Declaración de personas de valor en mi red primaria: quienes son mis compañeros de viaje en la vida.
3. Declaración de fortalezas: en que soy bueno/a, en que destaco y en que puedo mejorar.
4. Declaración de retos profesionales: Cuáles son mis objetivos por los que voy a ser valorado.
5. Declaración de personas necesarias: Cuáles son las personas y grupos necesarios de dentro y fuera de la organización que el contexto establece una inter-dependencia que los hace necesarios para que yo pueda obtener mis retos y objetivos.
6. Ingreso a las conversaciones para la acción: en este momento paso a abrir conversaciones para la acción con mis personas de valor y mis personas y grupos declarados como necesarios.

A partir de estas conversaciones básicas se pueden dar otras conversaciones que insumen y enriquecen esta conversación, conversaciones sobre la identidad y el poder personal, conversaciones de reconstrucción histórica, etc.

La conversación estratégica organizativa posee los siguientes pasos:

1. Declaración de sentido: qué es lo que queremos, valoramos y buscamos.
2. Declaración de clientes: Cuáles son los clientes que poseen necesidades que nosotros podemos cubrir.

3. Declaración de fortalezas: cuáles son nuestras habilidades y nuestras zonas de aprendizaje próximo, como para realizar ofertas a un red potencial de clientes.
4. Declaración de ofertas y mercado potencial: Cuál es nuestra red de clientes potenciales y las posibles ofertas.
5. Declaración de personas y grupos necesarios internos: quienes serán las personas y grupos necesarios del interior de la organización para implementar la estrategia.
6. Ingreso a las conversaciones para la acción: en este momento la organización ingresa en la red de conversaciones para la acción. Orientadas a construir satisfacción en los clientes internos y externos.

## **CONVERSACIONES PARA LA ACCIÓN**

Las conversaciones para la acción ya han sido planteadas como otra de las claves para incrementar el valor de una compañía. Permiten ir “más allá de la cadena de valor”. La comprensión de la organización como una red de ofertas, pedidos, acuerdos, reconocimientos e interdependencias, hace posible potenciar el valor más allá de ordenar las actividades de la cadena. Hablaremos entonces de una “constelación de valor” que esta constituida por la red de compromisos dentro de la organización y de ella con sus clientes y proveedores. Desde esta perspectiva, las conversaciones para la acción bien administradas serán uno de los ejes de incremento sostenido de la efectividad basada en la impecabilidad en la coordinación y cumplimiento de compromisos.

Será entonces fundamental conocer los actos conversacionales básicos para poder administrar las conversaciones para la acción y generar una cultura organizativa de impecabilidad en el cumplimiento de los compromisos. Cada miembro de la organización deberá identificar y operar con los “Actos Relacionales” constitutivos de la coordinación de la acción humana: pedir, ofrecer, acordar, reconocer y escuchar y los que de estos cinco básicos se puedan derivar en los distintos contextos relacionales.

Diremos entonces que en esta danza conversacional el foco es la coordinación de actos relacionales, si observamos con detención “qué es lo que hacen” dos personas cuando coordinan su acción, diremos que básicamente dan cuatro grandes pasos:

1. Una declara que falta algo, declara las condiciones bajo las cuales ella queda satisfecha y pide que la otra persona cumpla sus condiciones de satisfacción. O sencillamente una persona especulará cuál sería ese algo que le falta y luego realiza una oferta que deberá ajustar a las condiciones de satisfacción del primero.
2. Luego el otro promete cumplir la petición u oferta dentro de un acuerdo que lo regula.
3. En su momento, quien prometió declara haber cumplido el acuerdo.
4. Quien hizo el pedido o aceptó la oferta declara que sus condiciones de satisfacción han sido cumplidas y de esta manera se cierra el ciclo que mantiene la relación y satisfacción mutua..

Cada uno de las cuatro fases: diseñar, contrastar, implantar y valorar, conlleva un compromiso de los actores organizacionales al sostener la conversación Hay un compromiso en el pedir y en el ofrecer, evidentemente lo hay en el acordar, y también

en el reconocimiento y la disposición y apertura de seguir escuchando la dinámica relacional que produce la convivencia en el entorno profesional.

Este tipo de conversación, en que hacemos y posteriormente cumplimos nuestros compromisos, se inicia habitualmente por una petición y en ocasiones por una oferta. La petición u oferta se efectúa siempre a partir de un interés, necesidad o preocupación de las *personas de valor, personas y grupos necesarios*.

Este círculo permite crear una dinámica que está orientada a la creación de un entorno profesional que permite orientarse a la obtención de objetivos y hacer sostenible los resultados.

Los procedimientos y las normas ordenan la tarea de un equipo y de una organización pero la calidad de las relaciones que mantienen sus profesionales hacen posible que la calidad de la tarea y los resultados sean sostenibles.

Las conversaciones son las que permiten sanear la calidad de las relaciones, generando, fortaleciendo y restableciendo los vínculos que permiten una efectividad en la tarea.

## **CONVERSACIONES DE APRENDIZAJE**

Las conversaciones de aprendizaje se hacen cargo de superar la actual dificultad de los actores organizacionales para mostrar mutuamente las zonas de competencia e incompetencia personal. Aprender a conversar para el aprendizaje permite retroalimentar de manera efectiva a los compañeros de trabajo y además gestionar el aprendizaje individual y colectivo.

Las acciones relacionales implícitas en una conversación de aprendizaje permiten: diferenciar entre opiniones y evidencias, fortalecer el carácter intersubjetivo de la



identidad laboral de cada uno, identificar las fases de una conversación de aprendizaje y estructurar el rol del entrenamiento como apoyo a la captura de las dificultades de aprendizaje.

## **CONVERSACIONES DE INNOVACIÓN**

Las conversaciones para la innovación son aquellas que se hacen cargo de la evaluación y el rediseño continuo de los procesos, productos, servicios, etc. Este tipo de conversación ponen a todos los miembros de la organización en posición de develar su saber en función de la reinención de su hacer.

Las conversaciones de innovación permiten a los equipos acrecentar su capacidad para mejorar aquellos aspectos del negocio que aún cuando funcionan bien, son susceptibles de ser optimizados y reinventados.

Conversar para innovar permite gestionar la mejora por medio de los siguientes pasos básicos: identificar y declarar las anomalías disponibles en la zona de innovación, ofrecer una respuesta nueva o mejor a las planteadas anteriormente, poner en acción la solución planteada, evaluar su efectividad y levantar nuevas anomalías resultantes de la aplicación de la solución. De esta manera se ingresa en un circuito de mejora e innovación continua en la organización, permitiendo así el desarrollo de nuevos productos y/o servicios, y la mejora de procesos y productos ya existentes.

Las conversaciones de innovación son propias de culturas abiertas al aprendizaje, donde la capacidad para ver anomalías en un proceso, nicho de mercado, producto o servicio es fundamental. No hay innovación sin el desarrollo de la sensibilidad de las personas para ver y declarar espacios de oportunidad. El entrenamiento y el arraigo de los hábitos necesarios para conversar sobre la mejorar de la eficacia organizacional y la innovación,

será necesario para el desarrollo de una organización, pero el desarrollo de la sensibilidad para ver y declarar anomalías como oportunidades de mejora esta en el corazón de esta conversación. De lo contrario será un diálogo vano, sin sentido y por ende se juzgará como innecesario y se perderá.

Las organizaciones que no tienen desarrollada esta capacidad de conversación para la innovación y la mejora, no poseen los hábitos, reglas ni protocolos para sostenerlas. Sólo activan este tipo de diálogos frente a las crisis y por ende siempre están reaccionado a los problemas que se les presentan. Esto genera estados de ánimo que cierran oportunidades para ir más allá de la solución al problema específico y no permiten a la organización avanzar hacia la excelencia.

### **TRANSFORMACIÓN RELACIONAL.**

Hemos sostenido que la organización es una red de conversaciones y que el tipo y calidad de las conversaciones sostenidas entre sus miembros, activa el potencial de transformación y desarrollo de la organización.

La calidad de las conversaciones es la que determina la capacidad adaptativa de la organización, su eficacia para transformarse a sí misma en un entorno cambiante y de perdurar en el tiempo en la ruta de la excelencia.

Esta capacidad adaptativa se expresa en las relaciones que mantienen sus miembros entre ellos y las relaciones que mantiene la organización con su entorno de clientes y el contexto socio-económico en que se desenvuelve. Desde esta perspectiva, la ***transformación es relacional***, y es una habilidad del colectivo y como tal, es susceptible de ser entrenada y desarrollada.

Existirán empresas con una mayor plasticidad frente al entorno cambiante, capaces de reorientar su negocio, construir nuevos clientes, innovar en el amplio sentido de la palabra, incrementar el aprendizaje de sus miembros y asegurar la acción más efectiva. El poder transformador de las conversaciones queda de manifiesto a la luz de esta interpretación: *si las conversaciones construyen realidades, seremos nosotros los responsables de hacer que estas realidades nos ocurran, de lo contrario estaremos entregados a que la realidad nos suceda, nos aplaste o nos haga vivir creyendo en el destino y la buena o mala suerte.*

### **El Proceso de Entrenamiento**

El entrenamiento en las habilidades conversacionales básicas para incrementar la capacidad de transformación organizacional opera al menos sobre cinco principios:

- ▶ Un lenguaje y una sensibilidad común:

El proceso de entrenamiento para incrementar la calidad de las conversaciones antes descritas, requiere de la construcción y coordinación de una visión, un lenguaje común, creencias y estados de ánimo compartidos por todos los miembros de la organización.

- ▶ Un entorno favorable al aprendizaje:

Toda reorganización de un sistema u organismo (individuo o equipo) cambia en función del contexto y las perturbaciones que este genere en él. En este sentido, todo proceso de aprendizaje requiere de la construcción de contextos perturbadores, que generen discrepancias susceptibles de ser organizadas

creativamente. El entrenador y el proceso de entrenamiento generan este entorno, ya que construyen confianza, incomodidad y cambio.

► Recurrencia en la práctica de las acciones conducentes al aprendizaje:

Para instalar una transformación específica es necesario que la perturbación sea recurrente, es decir, sostenida en el tiempo y de frecuencia regular. De esta manera todo proceso de entrenamiento exige de prácticas concretas que ejercitadas de modo sostenido instalen las transformaciones como automatismos actitudinales.

Será fundamental construir un set de prácticas de aprendizaje que por medio del ejercicio repetido instalen los nuevos hábitos interpretativos.

► Las resistencias al proceso de aprendizaje:

Las resistencias al aprendizaje son vistas como un espacio de oportunidad para, desde ellas, con ellas y a través de ellas, generar una danza de transformación que las integre.

No rompemos las defensas, muy por el contrario, las fortalecemos para integrar los temores, la gestión del poder, etc. como variables del proceso de aprendizaje.

► Ritmos de aprendizaje:

- El proceso de entrenamiento reconoce y respeta las diferencias individuales de cada participante y valora los avances personales en función de la historia y las habilidades presentes al momento de comenzar el trabajo. Básicamente se acompaña cada proceso personal de acuerdo al estilo de aprendizaje y al esfuerzo puesto en él.



## Referencias

- Aristoteles. (1990). *Retórica*. Madrid: Gredos.
- Austin, J.L. (1982). *Cómo hacer cosas con palabras*. Barcelona: Paidós.
- Bateson, G. (1985). *Pasos hacia una ecología de la mente*. Buenos Aires: Planeta.
- Bateson, G. (1990). *Espíritu y naturaleza*. Barcelona: Amorrortu,
- Berger, P.L., & Luckmann, T. (1986). *La construcción social de la realidad*. Barcelona: Amorrortu.
- Bertalanffy, L.B. (1981). *Teoría General de los Sistemas*. Madrid : Fondo de cultura económica.
- Dreyfus, H.L. (1996). *Ser en el Mundo*. Santiago de Chile: Cuatro Vientos.
- Druker, P. (2002). *Escritos Fundamentales*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Echevarria, R. (1994). *Ontología del lenguaje*. Santiago de Chile: Dolmen-Gránica.
- Flores, F. (1989). *Inventando la empresa del siglo XXI*. Santiago de Chile: Dolmen.
- Flores, F. (1994). *Creando organizaciones para el futuro*. Santiago de Chile: Dolmen.
- Gadamer, H. (1977). *Verdad y Método*. Salamanca: Sígueme.
- Gergen, K. (2006). *El Yo Saturado: Dilemas de identidad en el mundo contemporáneo*. Barcelona: Paidós.
- Gergen, K. (1996). *Realidades y Relaciones: Aproximación a la construcción social*. Barcelona: Paidós.
- Habermas, J. (1987). *Teoría de la acción comunicativa*. Madrid: Taurus.
- Husserl, E. (1985). *Meditaciones cartesianas*. Madrid: Fondo de Cultura Económica.
- Husserl, E. (1962). *Invitación a la fenomenología*. Madrid: Paidós.
- Maturana, H. (1997). *La objetividad un argumento para obligar*. Santiago de Chile: Dolmen.
- Maturana, H. (1995). *Desde la Biología a la Psicología*. Santiago de Chile: Ed Universitaria.
- Maturana, H & Varela, F. (1972) *De máquinas y seres vivos*. Santiago de Chile: Ed Universitaria.
- Maturana, H & Varela, F. (1984). *El árbol del conocimiento*. Santiago de Chile: Ed Universitaria.
- Morin, E. (1994). *El método*. Madrid: Cátedra.

- Nietzsche, F. (1986). *La genealogía de la moral*. Madrid: Alianza.
- Pigem, J. (2013). *La Nueva Realidad*. Barcelona . Kairós.
- Ricoeur, P. (2001). *El discurso de la acción*. Madrid: Fondo de Cultura Económica.
- Rogers, C. (1972). *El proceso de convertirse en persona*. Barcelona: Paidós.
- Rorty, R. (2001). *La filosofía y el espejo de la naturaleza*. Madrid: Cátedra.
- Searle, JR. (1980). *Actos de habla*. Madrid: Cátedra.
- Senge, P. (1995). *La quinta disciplina*. Barcelona: Granica
- Schutz, A. (1962). *El problema de la realidad social*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Schutz, A. (1964). *Estudios sobre teoría social*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Schutz, A & Luckmann, T. (1973). *Las estructuras del mundo de la vida*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Shotter, J. (2001). *Realidades Conversacionales*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Subirana, M; Cooperrider, D. (2013). *Indagación Apreciativa*. Barcelona: Kairós .
- Varela, F. (2000). *El fenómeno de la vida*. Santiago de Chile: Dolmen.
- Varela, F. (1988). *Conocer*. Santiago de Chile: Gedisa.
- Vygotsky, L. S. (2010). *Pensamiento y Lenguaje*. (2ªed). Barcelona: Paidós.
- Wagensberg, J (2010). *Las raíces triviales de lo fundamental*. Barcelona : Tusquets.
- Watzlavick, P. (1976). *Cambio*. Barcelona: Herder
- Watzlavick, P. (1979). *¿Es real la realidad?*. Barcelona: Herder.
- Watzlavick, P. (1981). *Teoría de la comunicación humana*. Barcelona: Herder.