

CAPÍTULO 7

COMPETENCIAS CONVERSACIONALES PARA AUMENTAR LA PRODUCCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES.

LA ATENCIÓN ORGANIZACIONAL DEL RIESGO DESDE LO CONVERSACIONAL Y OTRAS PARTICULARIDADES

*Conversational skills to increase the production of organizations.
The organizational attention of the risk from the conversational
and other peculiarities*

Constanza Abadía García¹⁵

RESUMEN

En este capítulo se presenta un ejercicio basado en una exploración documental sobre tendencias mundiales que, a partir de diferentes posturas teóricas, desde la administración de empresas, la filosofía, la psicología, la sociología y las ciencias de la comunicación, en conjunto con los resultados de investigación de grupos especializados, y en informes elaborados por entidades consultoras con reconocimiento mundial, permiten un análisis desde un enfoque de riesgos. Lo anterior, relacionado con la aparición de afectaciones en las personas por la velocidad que presenta el mundo y el alto volumen de información que se produce y se recibe a través de la conexión con la red global, asociado al rápido avance de las tecnologías en la modernidad, así como el surgimiento de las nuevas generaciones que nutren el ámbito laboral. Las competencias conversacionales son abordadas a partir de la ontología del lenguaje y sus posibilidades como movilizadoras de una comunicación eficaz desde la conversación horizontal, donde el reconocimiento personal pasa por el reconocimiento del otro y los otros, como colectivo. Dicha propuesta plantea que el liderazgo en las empresas necesita contemplar el coaching ontológico y lo conversacional, como una opción que consolide la identidad con los valores de las organizaciones, aporte a la formulación de proyectos comunes, de manera que, concibiendo al otro como un igual y legítimo otro, se fortalezcan los equipos de trabajo hacia la mejora continua y el incremento de la producción en empresas y organizaciones.

¹⁵ Psicóloga, Especialista en Evaluación Pedagógica, Proyectos Educativos Innovadores, Evaluación de la Educación a Distancia en Entornos Virtuales: Perspectivas Innovadoras, y Estrategias e Instrumentos. Master of Arts in Education, Higher Education School of Education; y Doctora en Educación y Tecnología de la UNAD-Florida (USA). Miembro del grupo de investigación Psicología, Desarrollo Emocional y Educación. Ha sido Jefe de Talento Humano de la UNAD, Decana de la Escuela de Ciencias Sociales, Artes y Humanidades. Actualmente ejerce como Vicerrectora Académica y de Investigación de la UNAD.



Palabras claves: tendencias mundiales, ontología, lenguaje, conversación, competencia.

ABSTRACT

The article presents an exercise, based on a documentary exploration of global trends, that from different theoretical positions, from business administration, philosophy, psychology, sociology and communication sciences, together with the results of research of specialized groups, and in reports prepared by consulting entities with worldwide recognition, allow their analysis from a risk approach, related to the appearance of affectations in people due to the speed that the world presents today and the high volume of information that it produces and is received through the connection with the global network, associated with the rapid advance of the world's technologies in modernity, as well as the emergence of new generations that, present and future, nourish the workplace. Conversational skills are approached from the ontology of language and its possibilities as a mobilizer of effective communication from horizontal conversation, where personal recognition goes through the recognition of the other, and others, as a collective. This proposal states that leadership in companies needs to contemplate ontological and conversational coaching, as an option that consolidates the identity with the values of the organizations, contribution to the formulation of common projects, so that by conceiving the other as an equal and legitimate other, work teams are strengthened towards continuous improvement and increased production in companies and organizations.



Key words: Global Trends, Ontology, Language, Conversation, Competition.

INTRODUCCIÓN

*"Lo que causa tensión es estar 'aquí' queriendo estar 'allí',
o estar en el presente queriendo estar en el futuro"*

Eckhart Tolle

La prospectiva como disciplina de futuro es compleja para las organizaciones y empresas en tanto los cambios sociales, como factores externos de incidencia, se modifican progresivamente y, aunque existen pistas, no son suficientes para desenmarañar completamente la trama que permitiría encontrar el punto en que las situaciones dieron inicio, y alcanzar bases más sólidas para prospectar el futuro.

Los cambios en los procesos humanos que se consideraban perennes se han diluido en el tiempo, incrementando las incertidumbres. El surgimiento y evolución de la ciencia y las tecnologías de la información y la comunicación, presentan muchas bondades, pero no se pueden obviar las situaciones colaterales que presentan. Como es el exceso de información permanente que se recibe, el cual afecta la capacidad del pensamiento crítico en las personas. Se rompe lo que vincula, cuando el narcisismo y la individualización emergen.

Lo efímero se presenta como una de las principales características que la velocidad del mundo moderno produce, tanto en la vida privada como en la laboral, atropellando la comprensión de una planificación que permita pensar a largo plazo con acciones sostenidas. Todo se desea en el instante presente, esto afecta las conversaciones, que también se vuelven efímeras. El planteamiento del coaching ontológico es una alternativa para que las personas reconfiguren su sentido de existencia, reduzcan la angustia producida por la modernidad y se resignifiquen en ellos mismos y en los otros, mediante el lenguaje y la producción de conversaciones profundas para mejorar las posibilidades de desarrollo personal y productividad empresarial.

Desde el lenguaje, con el apoyo del coaching ontológico, se puede atender la necesidad de una eficaz comunicación empresarial interna que redunde en lo externo a las organizaciones. Así se construyen competencias conversacionales, que no son individuales en sí mismas, sino que se componen de otras competencias, que encuentran en el terreno del liderazgo lo relacional y el sentido vinculante, las cuales, sumadas a las competencias del trabajo en equipo, permiten solucionar situaciones de crisis.

Lo conversacional en tiempos de la sociedad líquida y del riesgo es relevante, en tanto no se conviertan en una competencia más de un listado, que no se pone en práctica y la información solo se convierte en un alimento al ego de saber que algo pasa, pero que no moviliza la acción para su atención y solución.

TIEMPOS DE VELOCIDAD, AGOTAMIENTO E INCERTIDUMBRE

"El hombre corriente, cuando emprende una cosa, la echa a perder por tener prisa en terminarla"

Lao Tse

Reflexionar sobre el futuro es complejo y nada fácil, pero es vital ante la incertidumbre que comporta, los veloces y en muchas ocasiones incontenibles cambios, que presenta y proyecta la actual configuración del mundo que conocemos. Esto conlleva posibilidades que deben ser discutidas y debatidas, con el fin de encontrar alternativas factibles, que traten de dar respuestas, sobre el cómo podría desarrollarse el futuro, teniendo en cuenta que no por ello queda resuelto, pues como Godet, Monti, Meunier y Roubelat, expresan:

No existen estadísticas sobre el futuro. Con frecuencia, frente al porvenir, el único elemento de información disponible que tenemos es el propio juicio personal que tenemos. En consecuencia, es necesario recoger otras opiniones para forjarnos la nuestra y realizar las apuestas en forma de probabilidades subjetivas (Godet, Monti, Meunier y Roubelat, 2000, p. 6).

Para bosquejar probabilidades ante el porvenir que habla Godet et al. (2000), es necesario tener en cuenta que “la complejidad de los problemas y la necesidad de plantearlos colectivamente, imponen el recurso a métodos que sean tan rigurosos y participativos como sea posible” (p. 2). Su formalización también depende de la complementariedad que germina mediante el diálogo, entre la intuición, la razón y la pasión. La cual, pese a producir sinergias, se encuentra limitada por múltiples variables, que surgen con relación al tema; esto dificulta saber con total fehaciencia, a dónde llegarán. Pero siempre hay pistas para trabajar, más cuando la temática se presenta como una constante, la cual sólo perderá sentido en el tiempo, en caso de desaparecer quien la origina: las personas.

Por otra parte, es importante prestar atención a la búsqueda que las empresas efectúan, pues, para encontrar los indicios que la prospectiva busca desentrañar y atender —lo que, particularmente demanda de ciertas condiciones de tiempo y rigor— se debe abordar la dificultad del creciente paradigma de velocidad, a la que el mundo contemporáneo se enfrenta. Así como mediante una herramienta digital se es capaz de encontrar en segundos la ubicación de un lugar, de la misma forma, en el escenario laboral se esperan resultados satisfactorios, en tiempos que no corresponden a los que requieren los procesos humanos complejos. Es el caso del proceso comunicacional interno y externo de una empresa, que depende del potencial desarrollado en las conversaciones y diálogos entre las personas.

La velocidad es una característica común en muchos de los aspectos que presenta el mundo actual, y parece ser motor de una obsesión con el corto plazo. Tal vez, porque induce a transformaciones en las formas de concebir la realidad; inconscientemente parece llevar a las personas, a pensar que casi instantáneamente se puede conseguir lo que proyectan y desean. Un mundo de lo efímero. Entonces, nos encontramos ante el desarrollo de una cultura de la inmediatez, que además de hacernos impacientes, también podría afectar el ser competentes para comunicarnos mejor y alcanzar metas conjuntas, y la capacidad de construir un futuro más acorde a nuestras expectativas como individuos, comunidades y sociedad.

Ningún proyecto que implique la intervención humana puede esperar que el simple planteamiento de objetivos desafiantes sea suficiente para alcanzar lo extraordinario, o que se resuelvan problemas complejos con una sola instrucción. Para tal fin, primero se necesita experimentar el crecimiento personal y colectivo, empezando por el diálogo entre los miembros de la organización. Esto es lo que impulsa y da velocidad. Pero la impaciencia parece haberse encumbrado en la sociedad contemporánea, como una fuerza muy poderosa, asociada precisamente a las herramientas que la tecnología moderna ofrece, imprimiendo “esa velocidad”, tanto a la cotidianidad de las personas, como al desarrollo empresarial.

Dicha impaciencia parece alimentada por la relación “Yo-ello”, que Buber atribuye, a lo que Heidegger plantea en una relación del yo con las cosas. Desde la concepción de Buber, citado por Echaverría (2017), esto restringe la comprensión de lo humano, pues se opone al plano formal de igualdad en una relación entre “Yo-Tú”, la que, según Buber, sería la relación fundante entre el fenómeno humano y el mundo. Desde esta relación alternativa se podría distanciar el carácter utilitario, técnico e instrumental, en el que, el mundo surge bajo el sesgo de recursos, y en ese orden de ideas, que el ser humano y su existencia, no sea la de un ente, al que se accede para hacer peticiones, en esta misma lógica instrumental centrada en la simple búsqueda de la satisfacción de inquietudes. (Echeverría, 2017).



"Reflexionar sobre el futuro es complejo y nada fácil, pero es vital ante la incertidumbre"

El reporte especial Global Trends (2010) plantea, en su introducción, dos preguntas que parecen aún no estar resueltas: “¿La obsesión actual con el corto plazo y los resultados trimestrales limitan nuestra capacidad para llevar a pensar a largo plazo en la realidad de hoy en día?” (Tracey y Malnight, 2010, p. 2). Es muy posible, “Si es así, ¿qué se necesita para comprender que las actuales tendencias globales deben ser incorporadas en la planificación de negocios de hoy?” (p. 2), añadiendo que:

[...] el liderazgo efectivo requiere desafiar la manera en que vemos las empresas y organizaciones, pues debido a las nuevas tendencias, no hay lugar para una empresa que se centra sólo en el corto plazo, sin amenazar seriamente su viabilidad a largo plazo. El desafío es cómo encontrar el equilibrio adecuado para llevar el pensamiento a largo plazo en un mundo obsesionado a corto plazo. (p. 2).

Desde una perspectiva positiva, los avances en las tecnologías de la información y de la comunicación están contribuyendo a eliminar fronteras. Las personas —sobre todo las nuevas generaciones— de manera inmediata acceden a la información global; pero también, el gran volumen de datos que permanentemente reciben no necesariamente indica que las personas estén bien informadas, y mucho menos, que logren un mejor razonamiento sobre lo que ocurre en su entorno inmediato y en el mundo. Al igual que, tampoco resuelven el problema de una mejor comprensión entre las personas. Es más, parece que asistimos al encuentro con un sujeto moderno en crisis consigo mismo, posiblemente agotado y con dificultades para asumir algunas responsabilidades.

En su libro *En el enjambre*, Byung-Chul Han trae a colación el concepto de síndrome de la fatiga informativa (*Information Fatigue Syndrom, IFS*). Acuñado por David Lewis, quien en 1996 dio la alerta de su aparición como enfermedad psíquica, producida por un exceso de información, en la que “los afectados se quejan de creciente parálisis de la capacidad analítica, perturbación de la atención, inquietud general o incapacidad de asumir responsabilidades” (Han, 2013, p. 88).

Un síntoma principal del IFS es la parálisis de la capacidad analítica. Precisamente la capacidad analítica constituye el pensamiento. El exceso de información hace que se atrofie el pensamiento. [...] más información no conduce necesariamente a mejores decisiones. Hoy se atrofia precisamente la facultad superior de juicio por la creciente cantidad de información. [...] en un determinado punto, la información ya no es informativa, sino deformativa; la comunicación ya no es comunicativa, sino acumulativa.

El cansancio de la información incluye también síntomas que son característicos de la depresión. La depresión es, ante todo, una enfermedad narcisista. [...] nuestra sociedad se hace hoy cada vez más narcisista. Redes sociales como Twitter o Facebook agudizan esta evolución, pues son medios narcisistas.

Entre los síntomas de la IFS se halla también la incapacidad de asumir responsabilidades. La responsabilidad es un acto que está vinculado a determinadas condiciones mentales y temporales. Presupone en primer lugar el carácter vinculante. Lo mismo que la promesa o la confianza, *ata* el futuro. Estas estabilizan el futuro. En cambio, los medios actuales de comunicación fomentan la falta de vinculación, la arbitrariedad y el corto plazo. La primacía absoluta del presente caracteriza nuestro mundo. El tiempo se dispersa como mera sucesión de presentes disponibles. Y, en medio de eso, el futuro se atrofia como un *presente optimado*. (Han, 2013, pp. 88-90).

Es importante aclarar que el acceso a la información es positivo, en tanto exista pensamiento crítico que la confronte. Podría decirse que el problema, de acuerdo con Scatolini (2011), radica en que, en la actualidad, el ser humano se encuentra ante un sentimiento de la época, condicionado por los deseos personales, que suprime toda acción identificada con el otro y con lo colectivo, debido al surgimiento de un concepto económico, vinculado con la producción en pequeñas series, que deja como resultado el que todo puede ser descartable. “El olvido, la negación del ser, la nada, eso es el hombre, pues todo está ahí al alcance de la mano, entonces, no es necesario pensar, y se sustituye la capacidad crítica” (Scatolini, 2011, p. 345).

McLuhan, citado por Lance, muestra una perspectiva determinista de causa-consecuencia, desde la cual las condiciones actuales establecen un presente y un futuro que se avicina como consecuencia de las tecnologías de los medios, las cuales concibe:

[...] como extensiones nuestras, que son producidas por nosotros a nuestra imagen. Pero lo olvidamos, nos alienamos de nuestras creaciones y, a menudo, nos enamoramos de ellas sin darnos cuenta de que solo sentimos pasión por el entusiasmo inicial que produce la adopción de las nuevas invenciones. (Lance, 2012, p. 62).

Y sin ser una postura estrictamente transhumanista, añade que, “carecemos de sensibilidad no solo hacia la naturaleza de las innovaciones, sino también hacia sus consecuencias. [...] a medida que extendemos los cuerpos, nuestras extensiones nos retoolimentan y nos alteran significativamente en muchas formas”. (Lance, 2012, p. 63).

Garavito y Padilla esbozan la amplia acogida que las innovaciones tecnológicas alcanzan en las nuevas generaciones, al punto que, “[...] se podría hablar de la fuerza que toma día a día la tecnología en el desarrollo de las futuras generaciones, pues en la actualidad los jóvenes se vuelcan y enloquecen ante cualquier nueva invención tecnológica” (Garavito y Padilla, 2015, p. 79)

Las actuales generaciones han nacido y crecido permeadas por los grandes avances en la ciencia y las tecnologías, sobre todo las de la información y la comunicación. Estos avances evidencian marcadas transformaciones que se reflejan en ámbitos

culturales, educativos y laborales. En el presente mundo globalizado también han transformado el escenario del trabajo, para el cual se convierte en prioridad reconocer el amplio impacto que tiene la evolución de las tecnologías en la cotidianidad de las personas, pues a diferencia de las generaciones que se vieron obligadas a adaptarse a estos cambios, las nuevas generaciones empiezan su proceso de vida con ellas como connaturales a su cotidianidad.

Estas son condiciones que, con el paso del tiempo, se solidifican mucho más, presentándose como un nuevo reto, son factores que inciden en las actitudes y comportamientos de las personas, y sobre todo, en los jóvenes, quienes avanzan en su camino para ingresar al sistema laboral.

Las generaciones “Y” o “*millennial*” y “Z”, aún generan inquietudes sobre sus particularidades. Tal situación, según Gonzales-Mirada et al. (2017), se percibe en la fundamentación de la literatura existente sobre los *millennials*, que ha sido elaborada esencialmente desde la realidad estadounidense —aunque también se han realizado investigaciones en Australia, Inglaterra, Países Bajos, Taiwán, Malasia y otros países—, la que, al ser contrastada mediante los resultados de una investigación adelantada en Colombia por la universidad EAFIT:

[...] permiten, en primer lugar, desestimar el referente clasificatorio de la edad como parámetro único para clasificar a un individuo como *millennial* y, por el contrario, al identificar cuatro tipos de *millennials* se encuentra que la edad no opera como parámetro único para clasificar a un individuo como *millennial* colombiano. (Gonzales et al., 2017, pp. 6-7)

Por otra parte, Gonzales, Gallo, García, Román, Giraldo, Jaramillo, y Hernández, citando al diario *La República* (2015), anotan que es importante tener en cuenta, que, “en la actualidad, aproximadamente el 30% de la población mundial es *millennial* y se proyecta que en pocos años la generación Y ocupará el 75% de la población que está en capacidad de trabajar a nivel mundial” (Gonzales et al., 2017, p. 8).



"El acceso a la información es positivo, en tanto exista pensamiento crítico que la confronte"

La investigación de Gonzales et al., recurre a datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), concluyendo que, según sus proyecciones, en el caso colombiano “hay 12 067 265 personas entre los 20 y los 34 años, y 3 318 380 tienen edades entre los 35 y 39 años. Es decir, los *millennials* son más de la cuarta parte de la población colombiana, estimada en 49 291 609 (DANE, 2017)” (Gonzales et al., 2017, p. 8).

Pese a que la investigación previa en torno a las diferencias generacionales en el ámbito del trabajo no es concluyente (De Meulenaere, Boone y Buyl, 2016; Hoole y Bonnema, 2015; Teclaw, Osatuke, Fishman, Moore y Dyrenforth, 2014), el proceso de difusión y apropiación del conocimiento sobre las relaciones intergeneracionales en las organizaciones ha ocasionado mucha expectativa, incertidumbre y hasta temor en el mundo de las organizaciones.

De acuerdo con los estudios efectuados hasta ahora, las personas de la generación Y comienzan a configurar unas relaciones interpersonales particulares al interior de las organizaciones y con la misma organización, gracias al modo que tienen de experimentar el mundo y la vida. Se afirma que básicamente son los *millennials* los que eligen dónde trabajar y no las organizaciones. Además, se sostiene que, dadas las características y habilidades propias de esta generación, es un desafío construir relaciones intersubjetivas con sus jefes al interior de las organizaciones (Deloitte, 2015). (Gonzales et al., 2017, p. 7).

La investigación desarrollada por Gonzales et al., añade una advertencia, que proviene de la literatura sobre esta generación, avisa:

[...] sobre la importancia de las buenas relaciones en el trabajo y un liderazgo basado en el *coaching* para los *millennials* (Kultalahti y Viitala, 2014). Como parte de esta relación se encuentra el proceso de retroalimentación (feedback) para la generación Y, concretamente sobre las intenciones de quien emite la retroalimentación. Estas percepciones afectan el modo como se recibe la retroalimentación y, en consecuencia, los comportamientos frente a ella (Fedor, Eder y Buckley, 1989). (Gonzales et al., 2017, p. 33).

Un interesante aspecto que acota la investigación adelantada por Gonzales et al., se relaciona con la percepción que tiene la generación. Sobre la relación entre la retroalimentación, la autoridad y el liderazgo. Para el caso:

La mayor autoridad es considerada como menor liderazgo. De este modo, la autoridad es vista principalmente como una forma de poder coercitivo que responde a las realidades de la empresa, pero cuya valoración es siempre negativa; decir “jefe” es a menudo lo contrario a decir “líder”.

En los cuatro tipos de *millennials* existe una valoración positiva del líder que vehicula los procesos de retroalimentación y garantiza los espacios de diálogo. En ese sentido, este es aquel que genera confianza en su equipo, escucha opiniones, propone, confía y transmite. (Gonzales et al., 2017, p. 35).

La encuesta anual del milenio Deloitte (2018), que profundiza en la percepción de las amenazas en evolución y oportunidades, en un mundo cada vez más complejo para esta generación —que también incluye la generación Z—, presenta un importante referente a tener en cuenta, por parte de las empresas y organizaciones, anunciando que: “La lealtad se debe ganar, y la gran mayoría de la generación *millennial* se prepara para moverse, y moverse rápidamente, para una mejor experiencia de trabajo” (Deloitte, 2018, p. 2)

En general, la mayoría de los *millennials* encuestados y la mitad de los que pertenecen a la generación Z, perciben una amenaza parcial con el surgimiento de la industria 4.0. Pues, aunque consideran que la automatización del trabajo les afectará, en paralelo, también tienen “la creencia que la industria 4.0, aumentará sus puestos de trabajo, dándoles más tiempo para centrarse en ‘humano’, y el trabajo creativo de valor añadido”.

Hagel, Schwartz, y Bersin (2017), en la publicación “Navegando en el Futuro del Trabajo”, sugieren a los empleadores “estar mucho más enfocados en explorar oportunidades de crear trabajo, que aproveche las ventajas de las habilidades distintivamente humanas tales como la curiosidad, la imaginación, la creatividad y la inteligencia emocional y social” (Hagel, Schwartz, y Bersin, 2017, p. 11)

La otra nueva generación, denominada “Z”, de acuerdo con lo que registra el informe sobre ella —inicialmente en España y continúa en nuevas fases para Iberoamérica—, elaborado por la Consultora Global de Comunicación ATREVIA y la Escuela de Negocios de la Universidad de Deusto, integra a quienes en este momento tienen entre 14 y 23 años de edad. Al ser una nueva generación, se separa de las pautas que caracterizan a los *millennials*, y se encuentran en un dilema al ser digitales desde edades muy tempranas, porque:

[...] el mundo no es todavía digital 100%. Tienen que elegir entre renunciar a parte de su identidad para adaptarse a una realidad hecha por y para sus padres y abuelos, o por el contrario ser ellos mismos, aun a riesgo de quedar en la periferia del sistema”. (ATREVIA - Deusto Business School, 2017, p. 3)

Los jóvenes Z, son una generación que no viene a trabajar, sino a vivir una experiencia profesional que les satisfaga, afín a su forma de entender el mundo en el que viven: interrelacionado, transparente y marcado por la imagen y las imágenes. Las aspiraciones que muestra esta generación plantean dos grandes desafíos para la gestión de personas: la forma de medir la productividad y la necesidad de un alineamiento de las personas con los valores corporativos. (ATREVIA - Deusto Business School, 2017, p. 11).

Ante el panorama expuesto surgen interrogantes sobre, si los liderazgos en las empresas y organizaciones, se han percatado de la magnitud de los fenómenos hasta ahora expuestos; y si es así, hayan considerado en atención a lo descrito, que para la acción de su liderazgo a futuro, se presentan como oportunidad el incorporar a las estrategias organizacionales, una dimensión de trabajo colectivo, que transversalice las dinámicas cotidianas de su liderazgo, las de sus colaboradores y sus equipos de trabajo; para que, a partir de un liderazgo compartido, se favorezcan los procesos dialógicos para la adaptación al cambio, y para el fortalecimiento que permita encarar las eventualidades, y por supuesto, recuperarse ante las posibles adversidades.

Las grandes empresas parecen estar atendiendo los fenómenos descritos, pero no se conoce si las pequeñas y medianas empresas tienen plena conciencia sobre ellos, pese a ser parte de lo que hoy vivencian y seguirán vivenciando las personas –sobre todo, las nuevas generaciones de trabajadores–, no solo en su vida privada, pues también se ha imbricado en el contexto laboral. Esto podría entenderse como el resultado de un entrecruce, que no distingue fronteras y se materializa de manera generalizada. En palabras de Ulrich Beck:

El lado externo penetra en el interior e influye en lo privado de las relaciones y decisiones; en todos los ámbitos [...] Quien no sepa ver esto ignora un rasgo esencial de las formas de vida social en la fase avanzada de la modernidad: el solapamiento y entrelazamiento de la privacidad individualizada desarrollada con campos aparentemente delimitables institucionalmente y sectores de producción de cultura, consumo, comunicaciones, industria, mercado del trabajo, etc. (Beck, 2002, pp. 169-170).

Garrido, citando el diccionario de psicología de Dorsch, expone que, “se dice que hay riesgo en una situación cuando la previsibilidad es deficiente y hay amenaza para el que se encuentra en tal situación” (Garrido, 2012); razón por la cual el tema, sumado a lo dicho, sigue su desarrollo en los siguientes apartados. Se analiza que, para el caso de la comunicación, desde el diálogo conjunto para proyectos de futuro se encuentran condiciones que anuncian indicios colaterales de riesgo, y convocan a la necesidad de su atención, desde el escenario en que el lenguaje, el diálogo y sus conversaciones se convierten en componentes esenciales, que permitirían alcanzar las metas propuestas. La búsqueda también se encamina a mejorar la productividad que se necesita de ellos para integrar la competencia de trabajo en equipo, que auto citándose¹⁶, anuncia Torrelles (2011) como “la disposición personal y la colaboración con otros en la realización de actividades para lograr objetivos comunes, intercambiando informaciones, asumiendo responsabilidades, resolviendo dificultades que se presentan y contribuyendo a la mejora y desarrollo colectivo.” (Torrelles, y otros, 2011, p. 340)

¹⁶ Eina d'avaluació de la competència de treball en equip. Tesis doctoral (trabajo inédito)

REFLEXIONES SOBRE ONTOLOGÍA¹⁷ DEL LENGUAJE: HACIA EL COACHING ONTOLÓGICO Y LAS COMPETENCIAS CONVERSACIONALES

"El lenguaje es el vestido del pensamiento"

Samuel Johnson

Rafael Echavarría (2011) trae a colación la postura de Buber, quien considera que “los seres humanos somos seres dialógicos, que nos constituimos en el tipo de ser que somos a partir de los diversos diálogos que establecemos. Somos seres conversacionales” (Echeverría, 2011, p. 27). Adiciona que, lo que nos constituye son las conversaciones que se presentan articuladas a tres ejes: “las conversaciones que mantenemos con los demás, las que mantenemos con nosotros mismos y las que todo ser humano desarrolla con el misterio de la vida, con aquello que muchos de nosotros llamamos Dios” (Echeverría, 2011, p. 27).

Por otra parte, Echeverría también establece que:

[...] para la tradición moderna, la comprensión del fenómeno humano se constituye en una suerte de paradigma de todos nuestros demás paradigmas. La pregunta ontológica se convierte entonces en la más fundamental que podamos plantearnos. De acuerdo con cómo la respondamos, condicionaremos nuestra mirada al mundo, a los demás, a nosotros mismos, en definitiva, nuestra mirada a la vida. (Echeverría, 2011, p. 15).

Posteriormente, añade que “nuestra propia respuesta a esta pregunta la hemos articulado en el discurso de la ontología del lenguaje. La práctica del *coaching* ontológico es tributaria y dependiente de la interpretación sobre el ser humano contenida en la ontología del lenguaje” (Echeverría, 2011, p. 15).

Sin ningún asomo de duda, podemos decir que el lenguaje ha sido desde la Grecia antigua hasta el presente una preocupación fundamental. Ahora bien, en la contemporaneidad, la reflexión sobre el lenguaje se torna en uno de los problemas más decisivos tanto para la filosofía como para las ciencias sociales y humanas. A esta emergencia del lenguaje, como tema preponderante para el pensamiento humano en el siglo XX, se le llamó “giro lingüístico”. ¿A qué se debe su carácter decisivo? ¿Por qué se torna preponderante? ¿Qué perspectivas dominan el panorama de la reflexión contemporánea sobre el lenguaje?

¹⁷ Estudio de que se realiza sobre “la naturaleza del ser”.

Hasta el siglo XX, el lenguaje se presentaba como un problema marginal, toda vez que se le comprendía de un modo instrumental, es decir, como medio de expresión y comunicación de una idea, una orden, una solicitud, o una instrucción, cuyo fin era influir, modificar, determinar el pensamiento y comportamiento del receptor del mensaje. De esta situación periférica y comprensión instrumental pasa a ser eje central, toda vez que se le empieza a comprender como condición y constitutivo de la experiencia humana, de la relación de cada sujeto consigo mismo, con los otros y en el mundo. En la contemporaneidad, dos grandes perspectivas comprenden la apuesta filosófica del lenguaje, mientras que en la tradición anglosajona está la perspectiva analítica, cuya aproximación al lenguaje ideal buscaba analizar la pretensión formalizadora del lenguaje, y también al lenguaje ordinario donde se quiso dar cuenta de la riqueza de los usos del lenguaje allende el análisis lógico. La otra perspectiva es la tradición alemana con la hermenéutica. En esta última se enmarcan nuestras reflexiones sobre la ontología del lenguaje y su aplicación en el *coaching* ontológico.

En la perspectiva hermenéutica del lenguaje encontramos tres grandes filósofos alemanes: Friedrich Nietzsche (1844-1900), Martin Heidegger (1889-1976) y Hans-Georg Gadamer (1900-2002). Nietzsche (2000), llegó a afirmar lo siguiente: “El lenguaje no es un producto consciente, individual o colectivo. El pensamiento consciente no es posible más que a través del lenguaje” (Nietzsche, 2000, p. 177). En otras palabras, el autor desmonta la comprensión del lenguaje como producto de la conciencia humana, para retrotraerlo como aquel ámbito en el que es o una conciencia individual o colectiva. Para Nietzsche, el origen del lenguaje no será ni la institución, ni el acuerdo, sino un “impulso interno” (p. 180) cuya necesidad es expresarse, ser comunicado. También afirma que “toda relación interhumana tiende a que cada uno pueda leer en el alma del otro; la lengua común es la expresión sonora del alma común. Cuanto más íntima y sensible sea esta relación, mayor será la de la lengua, ya que esta se desarrolla o languidece con el alma colectiva” (Nietzsche, 1974, p. 185). En concreto, el ser humano se *realiza* en el lenguaje, el lenguaje se desarrolla en el ser humano.



"Hay riesgo en una situación cuando la previsibilidad es deficiente y hay amenaza para la que se encuentra en tal situación"

Por su parte, Heidegger (2009) se mantendrá en que el lenguaje no es un acto psicológico que tiene lugar en la mente o conciencia, sino que es un modo de estar *afectivamente templados* en el mundo en el que estamos arrojados y que se articula y explicita en el modo como damos sentido a nuestras relaciones con los otros y con las cosas con las que tenemos trato en el mundo. Dicho de otro modo, no es que el lenguaje sea un útil mediante el cual el ser humano se relaciona en el mundo etiquetando todo cuando existe, sino que tiene el modo de ser del ser-humano, no rotulamos las cosas con palabras, sino que vivimos en un entramado de relaciones significativas de cuyo relacionamiento surgen las palabras: “A las significaciones les brotan las palabras, en vez de ser las palabras las que, entendidas como cosas, se ven provistas de significaciones” (Heidegger, 2009, p. 180). Pero será en *Carta sobre el humanismo* donde Heidegger (2007) anuncie tres ideas que son fundantes para lo que se conoce como *coaching* ontológico: “El lenguaje es la casa del ser. En su morada habita el hombre” (p. 259) y “El hombre es el pastor del ser” (p. 272). En su unidad esencial, dichas palabras manifiestan que el lenguaje no es un simple instrumento de comunicación, sino el habitáculo en el que se resguarda el sentido de todo cuanto es. El lenguaje no es un útil que el ser humano puede comprar, usar, reemplazar, sino el lugar en el que se resguarda el modo de ser-humano, esto es, su ser-relacional y ser-configurador de mundo. El lenguaje no es una propiedad del humano, como lo es una casa, una finca o un carro, sino que el ser humano es apropiado por el lenguaje como su custodio. En definitiva, el ser se da como lenguaje para que en él habite el humano como ser-humano, y a su vez, para que en tal habitáculo el humano guarde el ser.

Mientras tanto, Gadamer mantendrá la idea de sus predecesores de emanciparse de una comprensión teórico-instrumental del lenguaje, postulando que la lingüística es el ámbito de co-participación de la vida humana en com-unió, cuya condición es la comprensión como aquello en lo que se articula toda nuestra experiencia del mundo y la *praxis* vital del diálogo. En *Lenguaje y Comprensión*, Gadamer (1998) manifiesta que “el lenguaje consiste en que las palabras, pese a su significado concreto, no poseen un sentido unívoco, sino una gama semántica oscilante, y justamente esta oscilación constituye el riesgo peculiar del habla” (Gadamer, 1998, p. 193). En otros términos, el sentido de las palabras no es el que está establecido en un diccionario, sino el que se determina en el diálogo.

De acuerdo con Monroy (2016), un “diálogo” puede ser comprendido como estrategia de comunicación, capacidad de entendimiento, articulación lógica o arquitectónica gramatical con una génesis intersubjetiva y por ello se pregunta “¿Una conversación, una entrevista, la palabra misma ‘diálogo’ [Dialog], es ya un ‘diálogo’ [Gespräch]?” (p. 168). Inspirándose tanto en Heráclito como en Heidegger, la apuesta de Monroy es comprender que el “diálogo” como controversia, conversación,

discusión, entrevista, conferencia, está fundado en el *diá*-logos, es decir, como un caminar en cercanía de, habitar en torno de, “ir a la proximidad” de lo que nos interpela, vincula, “el *uno* de un lado y el *otro* del otro” (p. 170) (Monroy, 2016, pp. 166-176). En concreto, podemos quedarnos con la idea planteada en el siguiente pasaje:

El diálogo consiste en] el ser-en-relación que se cultiva en el escuchar. El diálogo no es uno de tantos modos o medios a través de los cuales se da el lenguaje, sino que es su misma esencia. Hablamos porque escuchamos, hablamos y escuchamos porque “somos un diálogo” y es aquí donde tenemos que virar la mirada, no se trata de quién habla sino de lo que a ambos interpela y del modo como lo escuchan. El “diálogos” es el entre medio [Zwischen] que hace posible el diálogo entre dos alteridades. (Monroy, 2016, pág. 172).

Sobre estos planteamientos se fundamenta la propuesta del *coaching* ontológico, no sólo como una práctica profesional que se basa en la comprensión del ser humano como ser dotado de lenguaje, sino en el lenguaje como posibilidad de comprensión y de diálogo, y por tanto de transformación, expansión y prospectiva.

Según Echeverría, el *coaching* ontológico “es una práctica particular que tiene como uno de sus principales objetivos expandir el poder de los individuos para que les sea posible incidir tanto en sus vidas, en sus maneras de ser, como en sus respectivos entornos” (Echeverría, 2011, pp. 46-47). Lo anterior adjudica al *coaching* ontológico la funcionalidad en el entorno empresarial, para mejorar en lo personal y en lo grupal, pues quien adquiere la capacidad para generarlo sobre sí es un potencial de liderazgo para la promoción de dicho logro en los demás. Esto a partir de una acción inspiradora que, en compañía con sus pares les permita avanzar en la transformación del mundo, en el cual, las empresas y organizaciones en las que laboran también tienen su espacio de participación.

El *coaching* ontológico es una práctica profesional que pretende servir para alcanzar el propósito que expone Nietzsche sobre el sentido del término alemán *übermensch*, entendido como “[...] el ser humano que comprende que su principal desafío en la vida es su propia superación, la transformación de sí mismo hasta convertirse en el tipo de ser que cada cual aspira a ser” (Echeverría, 2011, p. 47), en todas las dimensiones que componen su vida.

Reinventarnos a nosotros mismos y proyectar el tipo de persona que anhelamos ser, es tal vez el ideal más alto que podríamos obtener, y más al encontrarnos ante la incertidumbre que genera la velocidad del mundo contemporáneo, donde parece que el tiempo se agota, nos angustia y nos conculca, al punto de evitar reflexionar sobre nuestra existencia y el sentido que necesitamos para un bien-estar individual y colectivo en el mundo.

Por otra parte, si las pretensiones de la comunicación interna organizacional que plantea Andrade (1991), citado por Gómez (2007), es el generar un:

[...] conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización, para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación, que los mantenga informados, integrados y motivados, para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (Gómez, 2007, pág. 148).

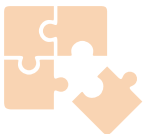
El sentido expuesto adquiere, desde lo conversacional, otra posibilidad de interpretarlo, al ser visto como el conjunto de actividades que, mediadas por el lenguaje, construyen a partir del presente las bases para dialogar y consolidar ideas conjuntas, para el desarrollo efectivo de proyectos de futuro, teniendo como fin la mejora de la productividad organizacional o empresarial.

Por su parte, Bermúdez y González (2011) citando a Pasquali (1972) establecen que, en la actualidad, las empresas necesitan que, quienes laboren en ellas, posean:

[...] un compendio de saberes, capacidades, habilidades o aptitudes que participan en la producción de la convivencia y las relaciones interpersonales e intergrupales, ya que la coexistencia humana requiere la mediación de una eficaz comunicación, “como proceso de interacción en el que dos o más sujetos se reconocen como iguales, comparten experiencias, actúan con sentido de comunidad en función de un diálogo orientado a la construcción de acuerdos. (Bermúdez y González, 2011, p. 2).

De esta manera aparece la competencia conversacional, como representación comunicacional que articula el mundo de la vida y del pensamiento —las ideas—, con los proyectos; de manera que, responde eminentemente a lo estratégico:

[...] tanto en lo individual como en lo colectivo y representa un requisito para entablar relaciones no solo saludables sino también productivas, que en el ámbito de las organizaciones contribuyen a sustentar el clima organizacional, el sentido de pertenencia y todos aquellos componentes que optimizan los procesos productivos. (Bermúdez y González, 2011, p. 2).



"Reinventarnos a nosotros mismos y proyectar el tipo de persona que anhelamos ser, es tal vez el ideal más alto que podríamos obtener"

Las competencias conversacionales se convierten en una representación que nace de la conjunción entre las particularidades individuales y grupales, mediada por las cualidades necesarias y las aprendidas, para llevar a buen término las responsabilidades profesionales, que sean esenciales para incrementar la eficiencia. Desde esta perspectiva, las competencias conversacionales se dinamizan por un conjunto de otras competencias que se encuentran en el terreno del liderazgo, de lo relacional y lo vinculante, de la capacidad para trabajar en equipo y, por supuesto, resolver situaciones de crisis. Las cuales, junto a la esfera de las motivaciones emotivas y actitudinales, orientan el ejercicio laboral, apoyado en el esfuerzo personal y la práctica constante, hacia el aprendizaje intencional y la transformación voluntaria.

CONCLUSIONES

Las nuevas tendencias sociales son un campo fértil para la prospectiva con énfasis dialógico y conversacional, convirtiéndose en una lectura de los cambios de configuración del mundo a través del lenguaje. Los estudios al respecto necesitan profundizar sobre los imaginarios y representaciones que emergen en las personas, junto con los avances tecnológicos, especialmente los de las tecnologías de la información y la comunicación. Las nuevas generaciones, que surgen como resultado de las dinámicas sociales asociadas a lo tecnológico, son las que actualmente se encuentran en el ámbito laboral, y otras seguirán ingresando. No por ello se niega que las generaciones preexistentes también presenten, en algunos aspectos, características similares que se amalgaman con sus posturas de vida ante el mundo que les rodea, y al que tuvieron que adaptarse. A diferencia de las generaciones que surgen con lo digital como algo connatural y que hace parte de su cotidianidad, casi como extensiones que permiten conectarse hacia cualquier punto del planeta, para proyectar su “ser”, con reflejo de su anhelos, deseos y muchas veces, sus aflicciones.



"Las competencias conversacionales se dinamizan por un conjunto de otras competencias"

Junto a la aparición de nuevas generaciones, se necesitará un enfoque de liderazgo intergeneracional, que favorezca el diálogo con las generaciones que les anteceden y viceversa. Entonces, los líderes empresariales pueden adoptar lo conversacional, como una opción en la planificación estratégica que, tras la búsqueda de nuevos conocimientos sobre las potencialidades humanas, sirvan como insumo en la construcción de una ruta para mejorar el rendimiento en el trabajo, hacia una mayor productividad. A su vez, la consolidación de una comunicación fluida, eficaz y horizontal, donde el respeto del otro como un igual, motive el reconocimiento mutuo y el caminar juntos, en un diálogo que libere caminos posibles. Esto permitirá afrontar los riesgos que traen consigo las tendencias contemporáneas de todo tipo, que se manifiestan en lo global y se transfieren a lo local, hasta llegar al espacio de las empresas y organizaciones.

Todo conocimiento sobre las tendencias y el cómo atenderlas, debe convertirse en pensamiento organizacional. De nada sirve saber que existe el riesgo si no se hace nada ante lo que se avecina. Tomando como plataforma la frase de Samuel Johnson al inicio del segundo apartado “el lenguaje es el vestido del pensamiento”, se evidencia que el pensamiento también es diálogo, y este, a su vez, es fundamento que proporciona el encuentro consigo mismo, con los demás y con el mundo. Es aquí donde las competencias conversacionales, en el escenario laboral, adquieren cuerpo y relevancia, pues motivan el cambio la transformación, pero sólo, si el liderazgo que las promueve es consecuente y, desde la acción, ratifica el discurso que plantea.

REFERENCIAS

ATREVIA - Deusto Business School. (2017). **Generación Z - II Etapa: El Dilema**. ATREVIA - Deusto Business School.

Beck, U. (2002). **La sociedad del riesgo - Hacia una nueva modernidad**. Barcelona, España: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.

Bermúdez, L., y González, L. A. (2011). **La competencia comunicativa: elemento clave en las organizaciones**. Quórum Académico.

Deloitte. (2018). **2018 Deloitte Millennial Survey: Millennials disappointed in business, unprepared for Industry 4.0**. Londres: Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Deloitte Touche Tohmatsu Limited. (2018). **2018 Deloitte Global Human Capital Trends: The rise of the social enterprise**. Londres: Deloitte.

Echeverría, R. (2011). **Ética y Coaching Ontológico**. Santiago de Chile: Comunicaciones Noreste Ltda.

Echeverría, R. (2017). Biblioteca FICOP. Recuperado de <http://ficop.org/biblioteca-ficop/124-mas-alla-de-la-filosofia-del-dialogo-de-martin-buber>

Gadamer, H.-G. (1998). **Verdad y Método II**. Salamanca, España: Sígueme.

Garavito, J., y Padilla, A. (2015). **Las generaciones: pasado, presente y futuro**. Revista de la Universidad de la Salle.

Garrido, M. (2012). **Evaluación del riesgo psicosocial en familias usuarias del Sistema Público de Servicios Sociales de Andalucía**. Sevilla, España: Junta de Andalucía. Consejería de Salud y Bienestar Social. Agencia de Servicios Sociales y Dependencia de Andalucía.

Godet, M., Monti, R., Meunier, F., y Roubelat, F. (2000). **La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica - Problemas y métodos. Cuaderno nº 5**. Paris: Gerpa con la colaboración de Electricité de France, Mission Prospective, y Laboratoire d'Investigation Prospective et Stratégique y, Prospektiker — Instituto Europeo de Prospectiva y Estrategia—.

Gómez, M. (2007). **La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas.** Málaga: Universidad de Málaga, España.

Gonzales, D., Gallo, O., García, G., Román, J., Giraldo, J., Jaramillo, I., y Hernández, S. (2017). **Los Millennials en Colombia. Una aproximación a su perfil y carácter.** Universidad EAFIT, Antioquia. Medellín: EAFIT.

Hagel, J., Schwartz, J., y Bersin, J. (2017). **Navegando el futuro del trabajo.** Deloitte Review.

Han, B.-C. (2013). **En el enmambre.** Berlín, Alemania: MSB Matthes & Seitz.

Heidegger, M. (2009). **Ser y Tiempo.** Madrid, España: Trotta.

Lance, S. (2012). **El medio y el mensaje de McLuhan: La tecnología, extensión y amputación del ser humano.** Infoamérica - Iberoamerican Communication Review, 62.

Mckinsey Global Institute. (2017). **Un futuro que funciona: automatización, empleo y productividad.** Nueva York: McKinsey & Company.

Monroy, E. (2016). **El acontecimiento del ‘diálogo’ en los acuerdos de paz de La Habana.** Barcelona: ΑΓΧΙΒΑΣΙΗΝ.

Nietzsche, F. (2000). **El libro del filósofo.** Madrid, España: Taurus.

Scatolini, J. C. (2011). **El pasaje del hombre de la sociedad moderna a la posmoderna. ANALES(41), 345.**

Torrelles, C., Coiduras, J., Isus, S., Carrera, F. X., París, G., y Cela, J. M. (2011). **Competencia de trabajo en equipo: definición y categorización. Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado, 15(3).**

Tracey, C., y Malnight, T. (2010). **Bringing Global Trends Alive in Your Organization Today. s/i: Strategy Dynamics Global SA.**