

DOMINIOS FUNDAMENTALES DE HABILIDADES DE MANAGEMENT

DR. JUAN CARLOS LUCAS

“Aprendizaje es experiencia, todo lo demás es información.”

ALBERT EINSTEIN

Las realidades de negocios distan mucho de los fenómenos físicos que permitieron el desarrollo de la ciencia occidental y su impronta cartesiana. Las economías, los mercados, las organizaciones y las estrategias son nuestras construcciones más que “objetos de la naturaleza”. Por eso, nuestra observación de los fenómenos sociales es siempre relativa a un marco interpretativo construido en el pasado. Dado que el cambio implica que esos marcos sean alterados, una mirada rígida cierra posibilidades de comprensión del mundo.

Podemos decir que el paradigma cartesiano dominante se expresa en la valoración del análisis, la construcción de modelos, la predicción, extrapolación, proyección, planificación, etcétera. Estas acciones se suelen realizar sobre hechos del pasado y del presente. De la misma manera que estudiamos los fenómenos físicos pretendemos estudiar los fenómenos sociales y en ese acto perdemos de vista nuestro carácter de inventores de mundos en el lenguaje. La creación de realidades nuevas en el mundo de los negocios no está determinada linealmente por los hechos del pasado. Los agentes cartesianos típicos, se relacionan con la construcción del futuro desde la deriva histórica. En cambio los grandes líderes y emprendedores se suelen relacionar de otra manera con el futuro, suelen ver el futuro como una posibilidad que visualizan y se comprometen con su invención. Las destrezas que cada uno de ellos necesita serán diferentes. Mientras para mirar el futuro desde la deriva histórica son importantes las habilidades reflexivas (know-what), mirar el futuro desde la invención requiere habilidades pragmáticas (know-how).¹

Inspirados en el trabajo de Christensen, podemos hacer una distinción entre *negocios establecidos* y *negocios emergentes* y señalar diferencias en habilidades necesarias para ser efectivos en cada uno de ellos.

Las empresas que actúan en negocios establecidos se dedican básicamente a cuidar nichos actuales y capturar las oportunidades que puedan surgir. El management de estas empresas se desarrolla utilizando habilidades

que permiten analizar mercados, extrapolar tendencias, hacer predicciones y planificar acciones a futuro que permiten mejorar la calidad o introducir innovaciones de sostenimiento. Esta forma de hacer empresa implica una forma de *relación con el futuro desde la deriva histórica*, tomando como principal antecedente para la creación del futuro la proyección de las tendencias históricas.

Las empresas que actúan en negocios emergentes básicamente inventan ofertas que re-configuran el mercado. El management de estas empresas se desarrolla utilizando otras habilidades que no tienen que ver con el análisis y la predicción de tendencias, sino más bien con la creatividad, la invención y el liderazgo emprendedor. Esta forma de hacer empresa implica una forma de *relación con el futuro desde el compromiso con una posibilidad futura o visión*.

Por esto pensamos que una visión integral del management tiene que generar habilidades para conciliar el análisis y la visualización de oportunidades presentes con las competencias para inventar mercados futuros. Autores como Hamel, Christensen o Flores han mostrado algunas habilidades necesarias para la invención de futuro.

Mencionamos, a continuación, los que consideramos como los cuatro dominios fundamentales de aprendizaje de habilidades pragmáticas en las organizaciones. Estas habilidades deben complementar a las habilidades reflexivas para alcanzar un desarrollo integral del aprendizaje.

1.- Las Habilidades del Aprendiz

El foco en este dominio se sitúa en un grupo de habilidades básicas, también las podríamos denominar *metahabilidades* la generación de efectividad

personal mediante las competencias para el aprendizaje permanente, la comunicación efectiva, y la competencia emocional, como sustrato fértil para una acción empresarial poderosa e íntegra. Enfrentar el mundo de hoy implica la necesidad de una particular relación con el cambio, en la cual es importante adquirir efectividad desde la incertidumbre. Fluir en un proceso de permanente transformación implica una actitud de aprendiz permanente. Para éste fin, es clave el desarrollo de las siguientes áreas:

- *Coordinar acciones y construir confianza*, mediante el cultivo de habilidades para comunicarse efectivamente generando valor y construyendo una identidad confiable. Dado que conocer es hacer y que el lenguaje tiene un rol central en nuestro conocer, el cultivo de prácticas lingüísticas es una disciplina central para el aprendizaje. Podemos considerar cuatro aspectos del lenguaje relevantes desde esta mirada:
 - Las *distinciones* relacionadas con el aprendizaje (transformar el observador que somos).
 - Las *narrativas* mediante las cuales conferimos significados.
 - Las *conversaciones* entendidas como entrelazamiento entre el habla, la escucha y la emocionalidad en el que inventamos posibilidades y las hacemos realidad.
 - Los *actos de habla* mediante los cuales transformamos en realidad las posibilidades que vemos y construimos nuestra identidad en el mundo.

Así, podemos cultivar competencias conversacionales² vinculadas a la escucha y a la impecabilidad en la ejecución de los actos del habla: afirmaciones, declaraciones, pedidos, ofertas y promesas. Describimos dichos actos a continuación.

Las *afirmaciones* son actos lingüísticos que describen observaciones (hechos). Describen lo que es considerado existente para una comunidad biolingüística (comunidad que comparte una estructura biológica común y un espacio común de distinciones).

Cuando nos referimos a las afirmaciones, decimos que el mundo conduce a palabra. Lo que decimos describe lo que consideramos como

hechos. Las afirmaciones pueden ser verdaderas o falsas. Al afirmar nos comprometemos con brindar evidencia (evidencia de hechos). La competencia que desarrollemos para hacer afirmaciones verdaderas determinará nuestro espacio de acción efectiva, dado que si hacemos afirmaciones falsas, posiblemente generemos conflictos y acciones poco efectivas.

A través de las *declaraciones resolutivas* generamos hechos personales o institucionales. Por ejemplo, cuando una empresa declara que cesará sus actividades en un determinado mercado genera hechos que no son preexistentes. Dado que las declaraciones no se basan en hechos, su validez (o invalidez) está relacionada con un acuerdo social en torno al poder (autoridad o fuerza) de quien declara. Cuando nos referimos a las declaraciones decimos, que la palabra conduce al mundo, creando realidad, creando nuevas posibilidades. Cuando declaramos nos comprometemos con la consistencia entre nuestras declaraciones y nuestras acciones.

Los *juicios* son un tipo particular de declaración denominada *evaluativa*. Los juicios pueden ser fundados o infundados y surgen de una declaración en la que comparamos un hecho con un *estándar de valoración* que sostenemos. Los juicios reflejan nuestra particular valoración (física, emocional, etc.) del mundo que observamos. Un gran número de conflictos en las organizaciones provienen de la incompetencia para distinguir juicios de afirmaciones.

Las promesas son *ofertas* o *pedidos* seguidos de una declaración de aceptación, son los actos lingüísticos mediante los cuales nos comprometemos a generar ciertos resultados. Las promesas coordinan acciones y nos permiten crear nuevas realidades. Para establecer una promesa son necesarios: un orador, un oyente, una acción –con sus condiciones de satisfacción– y un factor tiempo. Al prometer me comprometo en los dominios de la *sinceridad* -consistencia entre conversaciones públicas y privadas –, *competencia* –condiciones de ejecución efectiva de quien se compromete – y *responsabilidad* –quien promete tiene una historia de cumplimiento de promesas en situaciones similares–.

El juicio de *confianza* que los demás construyan respecto de nosotros dependerá de nuestras competencias conversacionales. Los componentes del juicio de confianza son: veracidad y relevancia en las *afirmaciones*, consistencia y validez en las *declaraciones*, fundamento en los *juicios*, competencia, sinceridad y responsabilidad en las *promesas*.

Nuestras competencias para la comunicación nos permiten construir un ciclo conversacional de confianza en el caso de que nuestras acciones sean consistentes con nuestras promesas, o a un ciclo de desconfianza si nuestras acciones conducen a “quiebres” (situaciones en las que consideramos que lo ocurrido no es lo que esperábamos). Construyendo un ciclo de confianza en nuestras relaciones, a través de nuestro conversar contribuimos a incrementar la porción de nuestro esfuerzo que conduce a trabajo efectivo. Al incrementar la confianza en nuestras relaciones también construimos nuevas oportunidades para el futuro, ya que generamos un pasado de compromisos exitosamente cumplidos proyectando una identidad poderosa frente a los otros.³

- *Desarrollar competencia emocional*, mediante el cultivo de habilidades para estar conscientes de los estados corporales, emocionales y anímicos propios y de los equipos como ámbitos de intervención transformadora. Desde la óptica de la biología del conocimiento, nuestra emocionalidad (emociones y estados de ánimo) es una disposición fisiológica que define el espacio de lo que nos es posible en un momento dado, y por ende nuestras posibilidades de acción. El conocimiento y conciencia de nuestro propio cuerpo es en este contexto una clave para la acción eficaz, el bienestar y la fortaleza emocional y espiritual. Consideramos a las *emociones* como predisposiciones fisiológicas que resultan como reacción frente a un hecho puntual (como el enojo, la tristeza, el miedo, la alegría, etc.) que dispara un determinado juicio, por eso decimos que son reactivas. Podemos decir que hay tres estadios respecto a la emergencia de la emoción. Al primero de ellos podemos llamarlo de *evaluación* en el cual construimos un juicio o valoración de nuestra circunstancia. Esta evaluación genera un segundo estadio que es el del *impulso* emocional, que es el que encontramos asociado a

manifestaciones fisiológicas y que puede producir lo que Goleman denomina secuestro emocional. Este es un estado en el cual nuestros impulsos más primarios dominan nuestra conducta. Esto lleva al tercer estadio, que es el de la acción. En los últimos años, la ciencia está estudiando más en profundidad el mundo emocional y la conciencia humanas y ha revalorizando las disciplinas orientales milenarias como la meditación budista y otras prácticas contemplativas. Recientemente se han desarrollado estudios que ponen en evidencia su poder de transformación emocional sobre las personas que las practican. Los occidentales tenemos un verdadero tesoro de saber pragmático en esas antiguas prácticas, en tanto prácticas de desarrollo de la conciencia y de la vinculación profunda entre los dominios corporal, emocional y mental.⁴ Debemos aprender a desarrollar conciencia del origen de nuestras emociones para poder actuar con la emoción, no dominado por ella, abriendo un espacio de reflexión acerca de los juicios e interpretaciones que subyacen a dicha emoción. El desarrollo de la competencia emocional implica desarrollar formas prácticas de relacionarse con los estadios de evaluación, impulso y acción vinculados a la emoción. Cuando no podemos dar un curso efectivo y productivo a nuestras emociones, éstas pueden dar lugar a estados de ánimo predominantes y finalmente en rasgos de temperamento más cristalizados. Los *estados de ánimo*, a diferencia de las emociones, son disposiciones de carácter holístico, que colorean nuestro horizonte de posibilidades (por ejemplo, resentimiento, resignación, aceptación, etcétera). En este dominio es importante mencionar la importancia del aporte de Daniel Goleman al desarrollo de la comprensión y competencia en el terreno de la biología y la emocionalidad⁵. Las emociones como los estados de ánimo tienen un carácter lingüístico por lo que podemos transformarnos en arquitectos de nuestra emocionalidad mediante su reconstrucción lingüística (competencia emocional). Para un líder es importante adquirir fortaleza emocional, especialmente, frente a las situaciones de incertidumbre y de riesgo que asume.

- *Orientarse al aprendizaje permanente*, mediante el cultivo de habilidades para aprender a aprender en lugar de castigar el error, asumiendo un rol protagónico y responsable frente a la propia circunstancia. En el campo del aprendizaje, es clave la conciencia de la relación de los dominios lingüísticos, corporales y emocionales en el procesos de aprendizaje. Esta conciencia es clave para poder abordar con humildad y compromiso el proceso de transformación personal que todo aprendizaje sustancial implica.

2.- Las Habilidades del Emprendedor

El foco en este dominio se sitúa en la producción de valor y satisfacción para los clientes internos y externos. En un entorno de cambio esto suele relacionarse con la producción de innovación sistemática y flexible, y la satisfacción recurrente de los clientes. Las organizaciones necesitan integrantes que sean capaces de visualizar oportunidades de generación de valor como punto de partida para la articulación de ofertas. Para éste fin, es clave el desarrollo de las siguientes áreas:

- *Leer el mundo y el mercado*, mediante el cultivo de habilidades para interpretar el mundo y el mercado como espacios de invención, abiertos por prácticas y preocupaciones humanas. Desarrollar sensibilidad a los cambios de estilo en los ámbitos de acción de la persona o de la organización. Estas habilidades se articulan con las tradicionales habilidades analíticas de negocios (estrategia y marketing). Proponemos ver el mundo, no solo como mercados o productos y servicios ya articulados, sino también, como un espacio de invención abierto por preocupaciones, insatisfacciones y practicas humanas. Hamel nos alerta sobre la necesidad de ir mas allá de los productos y servicios actuales si queremos ser protagonistas de la invención de los mercados del futuro, no quedarnos solo con lo que el cliente pide. Ir mas allá del lo que el cliente pide es, para Flores, sintonizar con sus preocupaciones y no solo con sus necesidades explícitas. Entendemos como preocupaciones las inquietudes humanas por forjar futuro, que se expresan en

conversaciones acerca de propósitos a alcanzar y que suelen estar en el trasfondo desde el cual surgen las necesidades explícitas de las personas.

- *Llegar a tiempo al mercado con ofertas flexibles e innovadoras*, mediante el cultivo de habilidades de escucha, como punto de partida para la innovación y la generación de negocios. Siguiendo a Flores,⁶ postulamos que en este dominio es donde la organización genera la capacidad para generar cambio histórico, a partir de una sensibilización frente a las anomalías en un espacio de prácticas sociales. Las anomalías son prácticas sociales que generan insatisfacción recurrente en la comunidad. Estas anomalías abren posibilidades para incorporar novedades a través de la construcción de ofertas de valor que generan una inflexión de estilo en dicho espacio. Las competencias para el cambio histórico consisten en la identificación de esas prácticas sociales en las que interpretamos que existen disarmonías. Christensen, en una línea similar de pensamiento, plantea que la posibilidad de descubrir de que manera podemos ayudar a los clientes a hacer algo que ya estaban tratando de hacer y no lo lograban, es un criterio para identificar posibles innovaciones disruptivas. Debemos, ser sensibles a esas disarmonías, y ser capaces de escucharlas en el trasfondo de las narrativas históricas (tradiciones) a las que pertenecen. En segundo término, debemos comprometernos con esa disarmonía proponiendo ofertas que aporten una novedad (innovación!) que cambie las prácticas sociales (el estilo). La mejor forma de explorar disarmonías no es a través de la reflexión y el desapasionamiento propio de una mirada cartesiana, sino a través de un intenso compromiso e involucramiento en experimentar. Hay tres formas de cambiar el propio espacio de prácticas sociales en respuesta a la realización de que nuestras prácticas no están en armonía: la articulación, la reconfiguración y la apropiación cruzada. La *articulación* es la forma más común de cambio de estilo, que consiste en hacer explícito lo implícito. Esto suele generar un mayor sentido de identidad. Se puede hacer de dos maneras: reunir desde la dispersión, o impulsar una recuperación de tradiciones. La *reconfiguración* es un modo más

sustancial y menos frecuente de cambio de estilo, en ésta algunos aspectos marginales de las prácticas se vuelven dominantes. No se experimenta un mayor sentido de integridad, en su lugar se experimenta un sentido de ganar un horizonte más amplio. La *apropiación cruzada* se da cuando un espacio de prácticas toma de otro espacio una práctica que no podría haber generado por sí mismo, pero que encuentra útil. Estas tres, son formas en las que las habilidades de apertura pueden actuar para traer cambio histórico significativo a un espacio social. Consideramos que estas son descripciones de cómo se puede articular una habilidad que se pueda cultivar y que oriente a la organización hacia la innovación permanente y flexible.

- *Implementar procesos de negocios para la satisfacción de los clientes*, mediante el cultivo de habilidades para la generación de procesos de negocios como redes de compromisos cuyo foco es la generación de valor y la satisfacción recurrente de los clientes, en lugar de poner el foco exclusivamente en los procesos materiales e informáticos. En los años '80 el modelo predominante en el management estaba centrado en los dos dominios que ya mencionamos. La estrategia trazada por el top management de una empresa era transmitida, hacia abajo, a todos los miembros de la empresa como un diseño estructural y una prescripción de acciones que dichos miembros debían ejecutar. Este modelo de funcionamiento de la empresa esconde una ceguera cultural respecto de la naturaleza del proceso humano de coordinación de acciones. Dicha ceguera ha sido fuente de gran dilapidación de recursos y fracasos empresarios. Esta situación tiene su origen en la falta de distinciones que permitan una comprensión del fenómeno de la coordinación humana. Esta falta de distinciones puede ser evidenciada en nuestras concepciones de lo que entendemos por "proceso". Nuestras concepciones de proceso provienen de dos tradiciones históricas: la ingeniería mecánica y de materiales (procesos materiales) y la ingeniería informática (procesos de información). Nosotros modelamos los procesos utilizando vocabulario y distinciones provenientes de estas tradiciones. Usamos términos como "transporte" o "ensamblado" para

procesos materiales y "computar" o "transferir" para procesos de información. Sin embargo, estas distinciones no revelan los actos propios de la coordinación humana. Las distinciones básicas para la comprensión de la coordinación humana están pobremente representadas por el lenguaje de los materiales y los procesos. Las personas coordinan sus acciones mediante actos de pedido, oferta, promesa, declaración, etc. Un diseño efectivo del trabajo debe incluir tanto a los procesos materiales y de información, como a los procesos conversacionales de coordinación.

Los procesos de coordinación del trabajo, especialmente en el tipo de empresa que ha emergido en las últimas décadas, ya no son los típicamente encontrados en la "fábrica" tradicional. En la empresa de hoy muchos procesos como la investigación, el desarrollo, el diseño, la ingeniería, el marketing, el planeamiento y la asignación de recursos frecuentemente se caracterizan por:

- Objetivos múltiples, vagos o conflictivos.
- "Inputs" inciertos o ambiguos.
- Actividades involucradas que no se pueden prever de antemano.
- Relaciones poco claras entre medios y fines.

Cuanto más difícil sea racionalizar el proceso, más difícil será definir de antemano el mejor diseño para el proceso, y mayor será la dependencia en la creatividad, la innovación y la intuición. Para la mejora de la productividad en dichos procesos acudimos a una herramienta casi excluyente: la conversación. Desde nuestra perspectiva, entonces, este es un dominio eminentemente conversacional donde a través del lenguaje se posibilita la coordinación de acciones con otros. En particular, son los actos del habla los que nos posibilitan la creación de nuevas posibilidades de acción a través del establecimiento de compromisos. La capacidad que la organización adquiera en el manejo de la red dinámica de compromisos de la que participa y que co-construye, tanto hacia adentro, como hacia afuera de la organización, es la que posibilita el acceso a oportunidades para una empresa. Recientemente se ha desarrollado un modelo denominado *Basic Action Workflow / Conversación para la Acción* que también ha

recibido la denominación de *Atomo de trabajo*. Dicha perspectiva muestra la estructura de la comunicación y el compromiso que produce acuerdos para la acción entre las personas y constituye la unidad de trabajo subyacente para la coordinación de acciones. Cuando nos referimos a cómo la acción se genera en la conversación usamos la denominación de *Conversación para la acción*. Se utiliza el término *Basic Action Workflow*, cuando la estructura mencionada es utilizada para el rediseño de procesos de trabajo. La tecnología BAW permite bajar la mayor parte de los requerimientos de eficacia en los actos del habla a un software que automatiza gran parte del proceso de coordinación garantizando que los aspectos que hacen a la eficacia en dichos actos se encuentre presente en la coordinación.

De acuerdo al modelo de las conversaciones para la acción la conversación que ocurre entre la gente, en lugar de las metas perseguidas por la gente, es el elemento básico del proceso de trabajo. Con este modelo podemos identificar los compromisos que la gente hace para coordinar acciones. Cada átomo de trabajo constituido por un compromiso, puede ser visto como una relación cliente-realizador. Este enfoque en el cliente provee un objetivo para la compañía, pero además genera un mecanismo que unifica los procesos. Servir al cliente puede ser visto como el eslabón final de una cadena de compromisos cliente/realizador que se extiende a lo largo de la compañía, desde I&D hasta servicio al cliente. Así, un realizador en un proceso, puede ser a su vez ser cliente en otro proceso. En esta perspectiva un cliente es una persona que hace un pedido o recibe una oferta, así de simple. El realizador (o proveedor, suministrador) es la persona que hace la oferta o recibe el pedido. Los clientes pueden estar dentro o fuera de una determinada frontera organizacional. Estos roles no están necesariamente relacionados con una determinada posición jerárquica o status social. Es importante hacer notar que las conversaciones se dan entre individuos actuando en roles específicos, no entre grupos como equipos o departamentos. Es importante identificar quién es el que se compromete a actuar, de otra forma no se podrá reclamar por el cumplimiento de ese compromiso particular dentro del proceso de

coordinación. Muchas veces se da en las organizaciones que sus miembros no saben quienes son sus clientes. En casos extremos una actividad se sigue desarrollando en la organización aun después de que la necesidad haya dejado de existir. Una vez identificado el cliente, deben articularse las condiciones de satisfacción (CDS). Dentro de una organización particular, puede ocurrir que sea difícil definir las CDS de cada compromiso. En muchos casos la definición de dichas CDS requiere el involucramiento en una conversación grupal. Por eso el diseño de la coordinación en la empresa de hoy requiere una gran capacidad de trabajo en colaboración para construir comprensión compartida del proceso de trabajo. Es importante entonces la capacidad de trabajo en equipo.

Cada conversación de coordinación involucra un ciclo de cuatro fases:

- Preparación y formulación de una oferta o un pedido.
- Negociación y acuerdo (o fracaso en el establecimiento del compromiso involucrado).
- Realización y reporte de finalización de la tarea.
- Aceptación del trabajo, involucrando una declaración de satisfacción o insatisfacción con el trabajo realizado.

El carácter cíclico de la conversación implica una clausura del proceso, de tal forma que cada conversación debe ser explícita o implícitamente completada.

Es interesante observar que en este modelo profundamente anclado en el carácter conversacional del fenómeno humano, no existen tensiones entre la orientación hacia el alineamiento y la orientación hacia la flexibilidad, ya que la impecabilidad en la satisfacción de compromisos y la escucha de anomalías en las prácticas sociales que abren nuevas posibilidades de acción son dos prácticas dentro de mismo proceso conversacional. Por un lado, esta perspectiva permite producir acciones y resultados que eran inadvertidos en el pasado - la capacidad de producir efectividad creciente y resultados susceptibles de

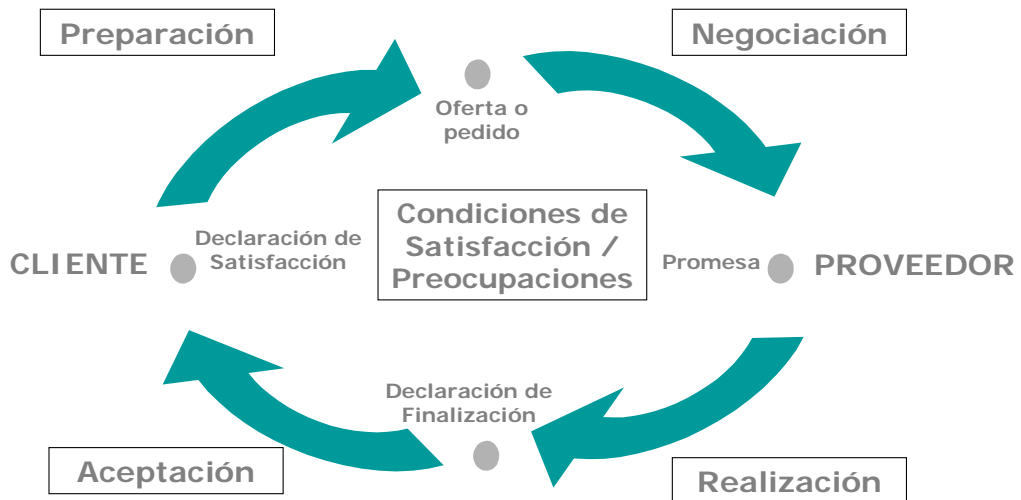


Figura 1: Action Workflow.

diseño a partir de la comunicación y la coordinación humana. Por otro lado, provee un fundamento para la observación y la acción orientada a la producción de innovación a partir de prácticas marginales. La Figura 1 muestra un esquema de este ciclo fundamental de trabajo.

3.- Las Habilidades del Líder

El foco en este dominio se sitúa en la generación de efectividad colectiva. Para éste fin, es clave el desarrollo de las siguientes áreas:

- *Producir una visión compartida* mediante el cultivo de habilidades para construir comprensión compartida y una visión poderosa acerca del futuro y las posibilidades que se declaran para la organización.
- *Construir y movilizar equipos:* mediante el cultivo de habilidades para producir prácticas compartidas en los equipos que generen coordinación efectiva, resolución productiva de conflictos y construcción de confianza hacia dentro y fuera de los equipos. El liderazgo se relaciona con la capacidad para intervenir en la constitución de las prácticas y narrativas predominantes en la organización. Esta capacidad la relacionamos, nuevamente, con el cultivo de competencias lingüísticas. Durante los

años ´70, cuando los cambios en los mercados comenzaron a acelerarse, comenzó a prestarse particular atención a la elaboración de la estrategia empresarial. Comenzaron a popularizarse conceptos como visión, objetivos, valores, posicionamiento, ventaja competitiva, etcétera. En esos años se consolidó la idea de que en un entorno cambiante, se hacía fundamental el análisis y la definición de los propósitos de la empresa, así como de un camino para alcanzarlos. En esa época, propósitos y estrategia dejaron de ser aspectos obvios de la actividad empresarial. Consideramos que hoy en día es insuficiente concebir la tarea de los líderes asimilándola exclusivamente a la de un estratega. Creemos que en el mundo de hoy es importante generar una capacidad de liderazgo que se asiente más en habilidades para el diseño de prácticas sociales y la creación de narrativas históricas, que exclusivamente en una disciplina de análisis y formulación de estrategias. Las capacidades de análisis son sólo una parte de las capacidades necesarias en el liderazgo.

- *Generar un estilo compartido:* mediante el cultivo de prácticas que sintonicen con la oferta que la organización es. Un líder sabe movilizar a sus equipos, generar prácticas de negocios efectivas y cultivar un estilo poderoso para esa organización.

4.- Las Habilidades del Coach

Quienes son competentes en los dominios antes mencionadas pueden facilitar procesos de aprendizaje de otras personas con las que trabajan. Esto es así ya que, desde la perspectiva ontológica, al cambiar nuestro conversar podemos cambiar nuestro modo de ser en el mundo (aprender). Al incorporar competencias conversacionales estamos incorporando una herramienta para construir futuro. Las características de nuestro conversar nos abren y cierran posibilidades de acción. A ese individuo competente en este dominio y con la autoridad para facilitar procesos de aprendizaje de otros individuos dentro de la organización lo llamamos *coach* y es uno de los roles que consideramos clave en la empresa. Ellos serán los que facilitarán la impecabilidad en la

coordinación de acciones, los que entrenarán a otros en el establecimiento de compromisos y en la construcción de confianza dentro de la organización.

El foco en este dominio se sitúa en la facilitación del aprendizaje de personas y equipos. Para éste fin, es clave el desarrollo de las siguientes áreas:

- *Entender el coaching como una forma de gestión integral del conocimiento*, ampliando la interpretación dominante dentro de la organización, para no solo considerar como conocimiento la información y modelos asumidos, sino también las habilidades pragmáticas de sus miembros.
- *Facilitar los procesos de aprendizaje de las personas dentro de la organización*, mediante el cultivo de habilidades para generar conversaciones con foco en la generación de acción efectiva y de toma de responsabilidad por los propios dominios de incompetencia.
- *Facilitar los procesos de aprendizaje de los equipos de trabajo*, mediante el cultivo de habilidades para generar conversaciones con foco en la producción de efectividad colectiva.

La Figura 2 muestra una síntesis de los cuatro dominios mencionados, que sugiere que las habilidades emprendedoras se apoyan en las habilidades de aprendizaje, liderazgo y coaching.



Figura 2: Dominios de habilidades fundamentales.

5.- Referencias

¹ VARELA ,F., *Ética y Acción*, Granica, 1996.

² ECHEVERRÍA, R., *Ontología del Lenguaje*, Granica, 1994.

³ SOLOMON, R., AND FLORES, F., *Building Trust: in business, politics, relationships and life*, Oxford, 2001.

⁴ GOLEMAN, D., *Emociones Destructivas*, Ediciones b, 2003.

⁵ GOLEMAN, D., *La inteligencia emocional*, Vergara, 1996.

⁶ FLORES, F, DREYFUS, H., AND SPINOSA, C., *Disclosing new worlds: entrepreneurship, democratic action and solidarity* , The MIT Press, 1997.