

# El Gerente del futuro es un Agente conversacional

*"El directivo de la empresa del futuro requerirá disponer de las competencias de un coach. Debe ser alguien capaz de identificar los obstáculos que obstruyen el desempeño y el aprendizaje de su gente y desarrollar intervenciones capaces de disolverlos."*

Entrevista a Rafael Echeverría



Por Magda Galvez  
Coach Personal y Profesional  
Conferenciante  
Fundadora-Directora de  
[www.portaldelcoaching.com](http://www.portaldelcoaching.com)

**E**l Dr. Echeverría es reconocido internacionalmente como uno de los artífices del coaching ontológico. Es autor de numerosas publicaciones en campos tales como la filosofía dialéctica, la teoría de la ideología, historia de la filosofía y su obra más difundida es "Ontología del Lenguaje", un libro de referencia.

La Ontología del Lenguaje ofrece una nueva interpretación de lo que significa ser humano. A partir de ella se abre la posibilidad de crear, a través de la comunicación, nuevas acciones para las personas y para los grupos, constituyéndolos en observadores diferentes y logrando, de esta manera, nuevos resultados personales y profesionales.

Rafael Echeverría sostiene la tesis de que lo social, para los seres humanos, se cons-

tituye en el lenguaje. Todo fenómeno social es siempre un fenómeno lingüístico.

**Magda Galvez: ¿Cuál es su definición del coaching?**

**Rafael Echeverría:** El coaching es una nueva disciplina que se ha estado abriendo camino aceleradamente en las últimas décadas y que ha hecho su aparición en los más diversos campos de la actividad humana. Su origen remite a la actividad deportiva. En los deportes, atletas y equipos se colocan en manos de un "coach" para incrementar de manera significativa su desempeño. De los deportes, se ha procurado exportar este tipo de intervención, hoy llamada "coaching", a áreas muy diferentes como lo son, por ejemplo, la actividad empresarial, el funcionamiento de los equipos de trabajo o el terreno educacional, áreas en las que el problema del desempeño resulta fundamental. Sin em-

bargo, es importante reconocer que existe una amplia gama de alternativas de coaching, con importantes diferencias entre ellas. El coaching que yo desarrollo, y que llamamos "coaching ontológico", es muy diferente de otros tipos de coaching que se ofrecen en el mercado.

**M.G.: ¿En qué consiste el "coaching ontológico"?**

**R.E.:** Se trata de un tipo de coaching capaz de afectar aspectos que parecen asociados a lo que podríamos llamar la "forma de ser" de individuos y de sistemas sociales. De allí el término ontológico, que nos remite al "ser" de una entidad. Tradicionalmente se pensaba, por ejemplo, que un individuo podía realizar múltiples aprendizajes hasta el momento en que nos topábamos con su forma particular de ser. Se consideraba que hasta allí era posible avanzar en términos de su transformación.

Una vez que nos encontrábamos con rasgos que se asociaban con su forma de ser, suponíamos que la transformación concluía pues el ser no podía ser cambiado. El ser, decíamos, es inmutable. Ello, evidentemente, ponía serias limitaciones a nuestra capacidad de aprendizaje y transformación. El coaching ontológico cuestiona este supuesto. Sin negar que cada uno se comporta de acuerdo a como es, acepta simultáneamente que podemos transformar nuestra manera de ser.

Lo diré de otra forma. Los límites de nuestro aprendizaje no están preestablecidos por algo vago y misterioso que identificamos como nuestro "ser". Todo límite a nuestra transformación remite a obstáculos específicos. Sólo podemos determinar si ese obstáculo puede o no puede ser disuelto si somos primero capaces de identificarlo. La noción de ser, por tanto, obstruye esa identificación y muchas veces nos conduce a renunciar a transformaciones perfectamente posibles. Con ella solemos disfrazar nuestra ignorancia y a resignamos a seguir siendo como hasta ahora hemos sido, toda vez que es perfectamente posible optar por llegar a ser diferentes, por llegar a ser mejores y más efectivos.

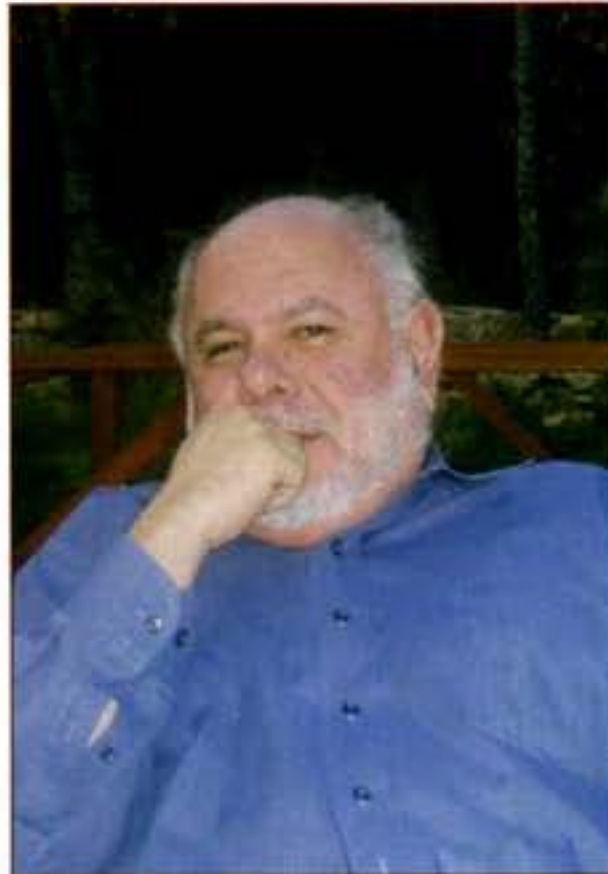
El coaching ontológico ofrece una opción de aprendizaje que suele sorprendernos, pues inicialmente la descartábamos. Ella nos abre un camino hacia lo que previamente relegábamos al terreno de lo imposible. Lo curioso del caso es que parte de la sorpresa guarda relación con el reconocimiento de que esa transformación era mucho más simple de lo que pensábamos. Sólo que no éramos capaces de identificar los obstáculos que la estaban bloqueando, ni las acciones capaces de conducir a su disolución.

**M.G.: ¿Y cómo se logra hacer eso?**

**R.E.:** Esa es una pregunta interesante. El secreto no reside en un conjunto de técnicas que puedan ser fácilmente transferidas. Y, por supuesto, hay técnicas. Pero para lograr hacer este tipo de coaching resulta imprescindible poner en cuestión nuestra interpretación tradicional sobre el fenómeno humano. El coaching ontológico descansa en una nueva interpretación sobre lo que significa ser humano, interpretación que se ha venido desarrollando durante las últimas décadas y que personalmente he articulado en lo que llamo la "ontología del lenguaje" y que he desarrollado en un libro que lleva precisamente ese título: Ontología del lenguaje.

**M.G.: ¿Nos puede explicar cuales son las bases de esta Ontología del lenguaje?**

**R.E.:** La ontología del lenguaje resulta de una gran revolución que tiene lugar en la filosofía en la segunda mitad del siglo pasado y de la cual nace una nueva disciplina filosófica, la filosofía del lenguaje. Su gran mérito es habernos mostrado que, desde siglos, arrastrábamos una concepción completamente errada sobre el lenguaje. Hasta ese momento, el lenguaje era considerado como un medio de expresión



que nos servía para dar cuenta de la realidad y que, por tanto, era considerado como fundamentalmente pasivo y descriptivo.

La filosofía del lenguaje nos muestra que el lenguaje, además de permitirnos describir la realidad, nos permite también transformarla. Cuando alguien, por ejemplo, realiza una petición, hace que pasen ciertas cosas que de lo contrario posiblemente no hubieran acontecido. Cuando optamos por decir que sí, o por decir que no, con ello logramos modificar el curso de los acontecimientos. Ello inaugura una concepción generativa del lenguaje que coloca en primer plano el poder transformador de la palabra.

Esta revolución filosófica requería, sin embargo, de un salto adicional. La nueva concepción del lenguaje que entonces se inaugura va a permitirnos muy pronto acceder a una interpretación muy diferente sobre el fenómeno humano. Lo curioso del caso es que los desarrollos realizados por las ciencias biológicas estaban apuntando simultáneamente al reconocimiento de que el rasgo distintivo más importante de la especie humana es su capacidad de len-

guaje. Ambos desarrollos, tanto desde la filosofía como desde la biología, convergen y se potencian.

Ello se traduce en el tránsito de la filosofía del lenguaje, cuyo objeto de estudio es el lenguaje, a la ontología del lenguaje que, apoyándose en la anterior, hace al ser humano el objeto de análisis. Este nuevo desarrollo produce un cambio radical en nuestra comprensión del ser humano. A partir de ese momento logramos reconocer que lo central para comprender cómo somos es el reconocimiento de que somos seres conversacionales, gracias a la especial capacidad de lenguaje que posee nuestra especie.

Este reconocimiento fue equivalente a la caída de un dique de contención. De inmediato descubrimos que si deseamos comprender la forma de ser de un particular individuo, nada nos lleva más lejos que conocer la manera como éste conversa, tanto consigo mismo como con los demás. En nuestras conversaciones residen muchos de los secretos del alma humana. Ellas condicionan lo que nos alegra y lo que nos entristece; ellas delimitan lo que podemos y lo que no podemos hacer; en ellas encontramos las pistas más importantes de nuestros éxitos, de nuestros fracasos y las raíces de muchos de nuestros problemas. Ahora logramos entender los límites que normalmente encontramos en nuestro desempeño y con ello logramos identificar los obstáculos que nos impiden alcanzar muchos de nuestros objetivos. El coach ontológico dispone ahora de un material de trabajo que antes le era completamente inaccesible.

**M.G.: En su libro La Empresa Emergente usted habla de la importancia que tiene un gerente-coach. ¿Qué competencias se requieren para llegar a ser un buen gerente-coach?**

**R.E.:** Para llegar a eso se requiere de desarrollos adicionales. Hasta ahora hemos visto el tránsito que se produce de la filosofía del lenguaje a la ontología del lenguaje. Una vez allí, nos damos cuenta que las conversaciones no sólo son una clave fundamental para descifrar muchos de los misterios del alma humana, sino que simultáneamente ellas también juegan un papel decisivo en prácticamente todo campo de actividad humana. Este reconocimiento nos conduce del ámbito general de la ontología del lenguaje al desarrollo de lo que hemos llamado ontologías regionales. De esta forma nos ha sido posible desarrollar, por ejemplo, una ontolo-

gía de la educación, de la actividad empresarial, de la política, etc.

En el libro que Ud. menciona procuro desarrollar, precisamente, una ontología regional en el campo de la actividad empresarial. Para tal efecto, abordo distintos temas. Uno de ellos consiste en examinar el tipo de sistema que es una empresa. La conclusión que propongo en el libro es que una empresa (como cualquier organización) es, en rigor, un sistema conversacional. La empresa es una red dinámica de conversaciones en conversación con su entorno. Ello implica que la manera como la empresa conversa en su interior como con su entorno, determina sus posibilidades, su nivel de desempeño y, en último término, su viabilidad. Como sucede con los individuos, en estas conversaciones se configura tanto el ser como el quehacer de la empresa. Esta es la premisa que orienta nuestro trabajo de consultoría de empresa.

Un segundo tema que abordo en ese libro responde a la pregunta por identificar el principal de los desafíos que hoy enfrentan las empresas en el mundo. Me ahorraré los antecedentes que tomo en consideración para responder a esa pregunta. La respuesta a la que arriba es que tal desafío consiste en resolver la profunda crisis en la que se encuentra el actual modelo de gestión empresarial. A mi modo de ver, no existe otro problema en las empresas que tenga la importancia que impone este desafío. Las empresas hoy en día están atrapadas en un modelo de gestión fundamentalmente obsoleto, modelo que fue muy exitoso hace noventa años atrás pero que hoy en día representa la traba principal para alcanzar niveles de desempeño, rentabilidad y competitividad sustancialmente superiores. La figura clave de este modelo de gestión es la que llamo la figura del gerente-capataz, figura que fue muy útil para lograr los más altos niveles de productividad de los trabajadores manuales, aquellos trabajadores que hace noventa años eran precisamente los más importantes.

Sin embargo, los trabajadores manuales dejaron de ser los más importantes en las empresas de hoy. Los trabajadores hoy en día más importantes son los llamados trabajadores de conocimiento. Aunque puedan ser todavía minoritarios en algunas empresas, son los que contribuyen en mayor grado en el valor añadido de las empresas. Pues bien, el modelo de gestión que resultara efectivo para obtener los niveles

máximos de productividad de los trabajadores manuales, es altamente inefectivo para incrementar la productividad de los trabajadores de conocimiento.

Lo que acabo de decir ha sido suficientemente reconocido en el actual debate empresarial. Y la manera como este problema ha procurado resolverse ha sido desarrollando lo que conocemos como la propuesta de "la gestión de conocimiento". Curiosamente, llevamos ya años en ello y es preciso reconocer que los avances producidos a partir de esta propuesta han sido mínimos.

Yo planteo que esta dificultad resulta del hecho de que hemos realizado una inadecuada caracterización de estos nuevos trabajadores. No pongo en cuestión la importancia que en ellos tiene el factor de conocimiento. Pero lo que la noción de trabajador de conocimiento encubre es el hecho de que estos trabajadores realizan su

trabajo conversando y lo hacen en modalidades muy diferentes. Una mejor caracterización de estos nuevos trabajadores implica reconocerlos como agentes conversacionales. Ello nos permite reconocer que los resultados que ellos generan – y por tanto su nivel de productividad – no es sólo función de sus conocimientos, sino también de sus competencias conversacionales. Por muy sólidos que sean sus conocimientos, si no son suficientemente efectivos en competencias tales como la de escuchar, la de saber pedir, la de fundar sus juicios, la de cumplir sus promesas con impecabilidad, etc., sus resultados se verán comprometidos.

**M.G.:** ¿Qué otros programas desarrollan?

**R.E.:** Orientamos nuestras actividades tanto al campo empresarial como al educacional. Se trata de las dos áreas que para nosotros resultan prioritarias. En el terreno empresarial, realizamos trabajos de consultoría que se adecuan a los problemas específicos que hace que una empresa se acerque a nosotros. Ellos normalmente conllevan siempre un componente que llamamos de "executive coaching". Entre nuestros programas empresariales más importantes destaca uno de Formación de Equipos Directivos de Alto Desempeño, donde trabajamos con equipos naturales, y otro de Competencias Directivas Genéricas, abierto a personas que tienen responsabilidades gerenciales diversas. En el terreno propiamente educacional, traba-

***"La aplicación de todo conocimiento en el trabajo se realiza siempre a través de prácticas conversacionales. Y los resultados que el trabajador alcanza, no sólo dependen de sus conocimientos sino, de manera no menos importante, de sus competencias conversacionales".***

jamos, por ejemplo, con maestros en el rediseño de su práctica docente y con directores de instituciones educativas, también en el área de Competencias Directivas Genéricas.

Dr. Rafael Echeverría es socio fundador de Newfield Consulting y Presidente de su Red Internacional. Es sociólogo de la Universidad Católica de Chile y Doctor en Filosofía de la Universidad de Londres. Es miembro de número de la World Academy of Art and Science (WAAS). Fue profesor de la Universidad Católica de Chile y consultor de la UNICEF y de la Oficina Internacional del Trabajo (OIT) de las Naciones Unidas por doce años. Ha sido asesor del Tec de Monterrey, de México, por diez años, consultor de la Comisión Nacional de Ciencia y Tecnología del Brasil, colaborador del Center for Quality of Management (CQM), en Boston, y miembro del Comité Coordinador de The Society for Organizational Learning International (Sol), que dirige Peter Senge. Entre sus múltiples publicaciones destacan "El Buho de Minerva: Introducción a la Filosofía Moderna", "Ontología del Lenguaje" y "La Empresa Emergente, la Confianza y los Desafíos de la Transformación".

Es sólo cuando reconocemos esto que podemos resolver el problema de la crisis del modelo de gestión. Es sólo entonces que logramos identificar el perfil del gerente que requiere sustituir al gerente-capataz del pasado. El nuevo gerente que hace falta, sostengo, es un gerente que posee muchas de las competencias que caracterizan el trabajo de un coach. El gerente del futuro será un gerente-coach. Algunos de nues-