

MODULO 5

EL ARTE DE PREGUNTAR.

1. El arte de preguntar.

“La calidad de nuestras vidas la determina la calidad de nuestro pensamiento. La calidad de nuestro pensamiento, a su vez, la determina la calidad de nuestras preguntas, ya que las preguntas son la maquinaria, la fuerza que impulsa el pensamiento. Sin las preguntas, no tenemos sobre qué pensar. Sin las preguntas esenciales, muchas veces no logramos enfocar nuestro pensar en lo significativo y sustancial.

Cuando hacemos preguntas esenciales, tratamos con lo que es necesario, relevante e indispensable al asunto que tenemos ante nosotros. Reconocemos lo que está en la esencia de la materia. Nuestro pensamiento está firme y disciplinado.

Estamos preparados para aprender. Estamos intelectualmente capaces de encontrar nuestro camino.

Para tener éxito en la vida, uno necesita hacer preguntas esenciales: preguntas esenciales cuando lee, escribe y habla; cuando está de compras, trabajando o ejerciendo su rol de padre; cuando hace amigos, escoge su pareja, e interacciona con los medios informativos y la Internet.

Sin embargo, pocas personas dominan el arte de hacer preguntas esenciales. La mayoría nunca ha pensado sobre el por qué algunas preguntas son cruciales y otras superficiales. Raras veces en la escuela estudian las preguntas esenciales. Raras veces tienen los modelos en sus hogares. La mayoría de las personas preguntan según sus asociaciones psicológicas. Sus preguntas son al azar y salteadas.

Las preguntas esenciales caen en una variedad de categorías. Algunas preguntas esenciales son mayormente analíticas, algunas mayormente evaluativas. Algunas aplican predominantemente a materias académicas, otras a los pensamientos, sentimientos y deseos más profundos.

Practicar el hacer preguntas esenciales eventualmente lleva al hábito de hacer preguntas esenciales. Pero no podemos practicar hacer preguntas esenciales si no podemos concebir lo que son.”¹

El poder de las preguntas esenciales

No es posible ser alguien que piensa bien y hace preguntas pobres.

“Las preguntas definen las tareas, expresan problemas y delimitan asuntos. Impulsan el pensar hacia adelante. Las contestaciones, por otra parte, a menudo indican una pausa en el pensar.

Cuenta una antigua historia que un día, un novicio se presentó para recibir las enseñanzas de un sabio maestro.

Uno de los discípulos del maestro le dijo:

- Primero tendrás que hallar la respuesta a una pregunta. Si lo consigues, el maestro te aceptará como alumno dentro de tres años.

La pregunta fue presentada y el alumno se esforzó hasta que hubo encontrado la respuesta.

- Tu respuesta es correcta. Ahora puedes marcharte y esperar que pasen mil y un días, sólo entonces podrás volver aquí para recibir la enseñanza.

El novicio estaba encantado, tras mostrar su agradecimiento se le ocurrió preguntar...

- ¿Qué habría ocurrido si no hubiera encontrado la respuesta correcta?

- ¡Ah, en ese caso, te habría admitido al instante!

Es solamente cuando una contestación genera otras preguntas que el pensamiento continúa la indagación. Una mente sin preguntas es una mente que no está viva intelectualmente.

El no hacer preguntas equivale a no lograr comprensión. Las preguntas superficiales equivalen a comprensión superficial, las preguntas que no son claras, equivalen a una comprensión que no es clara.

¹ Dra. Linda Elder y Dr. Richard Paul. (2002) El Arte de Formular Preguntas Esenciales. Foundation for Critical Thinking. P 2

Si tu mente no genera preguntas activamente, no estás involucrado en un aprendizaje sustancial.

Si no se hubieran hecho preguntas aquellos pioneros en algún campo por ejemplo, la física o la biología ese campo en principio, no se hubiera desarrollado. Cada campo intelectual nace de un grupo de preguntas esenciales que impulsan la mente en la búsqueda de unos hechos y una comprensión particular.

La biología nació cuando unos humanos buscaban las respuestas a las preguntas:

“¿Cuáles son las características de los sistemas vivientes? ¿Qué estructuras existen dentro de ellos? ¿Qué funciones sirven estas estructuras?”

La bioquímica nació cuando los biólogos empezaron a hacer preguntas tales como: “¿Qué procesos químicos sirven de fundamento para las entidades vivientes? ¿Cómo y por qué los procesos químicos dentro de las entidades vivientes interaccionan y cambian?”

Cada campo se mantiene vivo solamente hasta el punto que se generan preguntas nuevas y éstas se toman en serio como la fuerza que impulsa el pensamiento. Cuando un campo de estudio ya no busca respuestas significativas a preguntas esenciales, muere como campo. Para pensar en algo y volver a pensarlo, uno debe hacer las preguntas necesarias para pensar lógicamente sobre eso, con claridad y precisión.

En este Diplomado, te presentamos preguntas esenciales como herramientas intelectuales indispensables. Enfocamos sobre los principios de cómo formular, analizar, evaluar y resolver las preguntas principales. Notarás que nuestras categorías de tipos de preguntas no son excluyentes. Muchas veces se entrelazan.

Decidir cuál categoría de preguntas hacer en cualquier momento es cuestión de juicio propio.

Poseer una variedad de preguntas poderosas de dónde escoger es cuestión de conocimientos.

Nos esforzamos por llegar a tener una mente donde las preguntas esenciales sean por instinto. Es la clave para el pensamiento productivo, el aprendizaje profundo y vivir con efectividad.”²

Cuestionar en una mente viva y “aprendiz” nunca termina.

Las preguntas se transforman.

Las preguntas generan más preguntas

Estimulan nuevas maneras de pensar, nuevos caminos para seguir.

Mientras nosotros:

- *Analizamos el pensar el pensar*
- *Evaluamos el pensar el pensar*

Mejoramos nuestro pensamiento

Mientras formulas preguntas, considera las siguientes guías y ejemplos de preguntas:

1. Cuestionar metas y propósitos. Todo pensamiento refleja una agenda o propósito. Presuma que usted no comprende del todo el pensar de una persona (incluyendo la suya) hasta que entienda la agenda detrás de todo. Las preguntas que enfoca en el propósito del pensar incluyen:

- ¿Qué tratamos de lograr aquí?
- ¿Cuál es nuestra meta o tarea principal en esta línea de pensamiento?
- ¿Cuál es el propósito de esta reunión, junta, relación, política, ley?
- ¿Cuál es nuestra agenda principal?
- ¿Qué otras metas necesitamos considerar?
- ¿Por qué escribimos esto?
- ¿Quién es nuestro público?
- ¿Sobre qué los queremos persuadir?

² Dra. Linda Elder y Dr. Richard Paul. (2002) El Arte de Formular Preguntas Esenciales. Foundation for Critical Thinking. P 5

2. Cuestionar la información, los datos, y la experiencia. Todos los pensamientos presuponen una base de información. Presuma que usted no comprende del todo el pensamiento hasta que comprenda la información de trasfondo (hechos, datos, experiencias) que la apoya o la informa. Las preguntas que enfocan en la información del pensar incluyen:

- ¿En qué información usted basa su comentario?
- ¿Qué experiencia le convenció sobre esto? ¿Puede estar distorsionada su experiencia?
- ¿Cómo sabemos que esta información es precisa? ¿Cómo la podemos verificar?
- ¿Hemos dejado de considerar alguna información o datos que necesitamos considerar?
- ¿En qué se basan estos datos? ¿Cómo se desarrollaron? ¿Nuestra conclusión está basada en hechos sólidos o datos inciertos?

3. Cuestionar inferencias y conclusiones. Todo el pensamiento requiere trazar inferencias, llegar a conclusiones, crear el significado. Presuma que usted no comprende del todo un pensamiento hasta que comprenda las inferencias que lo han formado. Las preguntas que enfocan en las inferencias incluyen:

- ¿Cómo usted llegó a esa conclusión?
- ¿Puede explicar su razonamiento?
- ¿Existe una conclusión alterna que sea posible?
- Dado los hechos, ¿cuál es la mejor conclusión posible?

4. Cuestionar conceptos e ideas. Todo pensamiento conlleva la aplicación de conceptos. Presuma que usted no comprende del todo un pensamiento hasta que comprenda los conceptos que lo definen y le dan forma. Las preguntas que enfocan en los conceptos del pensamiento incluyen:

- ¿Cuál es la idea central que usas en tu razonamiento?
- ¿Estamos usando el concepto apropiado o necesitamos reconceptualizar el problema?
- ¿Necesitamos más hechos o necesitamos repensar cómo calificamos los hechos?

5. Cuestionar suposiciones. Todo pensamiento recae en las suposiciones. Presuma que usted no comprende del todo un pensamiento hasta que comprenda lo que da por hecho. Las preguntas que enfocan las suposiciones incluyen:

- ¿Exactamente qué da por hecho aquí?
- ¿Por qué presume eso? Por otro lado, ¿no debemos presumir...?
- ¿Qué suposiciones sustentan nuestro punto de vista? ¿Qué presunciones alternas podemos formar?

6. Cuestionar implicaciones y consecuencias. Todo el pensamiento va dirigido hacia una dirección. No tan sólo comienza en un lugar (en las suposiciones), sino que también va hacia un lugar (tiene implicaciones y consecuencias). Presuma que usted no comprende del todo un pensamiento hasta que comprenda las implicaciones y consecuencias más importantes que le siguen. Las preguntas que enfocan en las implicaciones del pensamiento incluyen:

- ¿Qué implica usted cuando dice...?
- Si hacemos esto, ¿probablemente qué ocurra como resultado?
- ¿Implica usted que...?
- ¿Ha considerado las implicaciones de esta política o práctica?

7. Cuestionar puntos de vista y perspectivas. Todo pensamiento toma lugar dentro de un punto de vista o un marco de referencia. Presuma que usted no comprende del todo un pensamiento hasta que comprenda el punto de vista o marco de referencia que lo coloca en un mapa intelectual. Las preguntas que enfocan en el punto de vista en el pensar incluyen:

- ¿Desde qué punto de vista miramos esto?
- ¿Existe otro punto de vista que debemos considerar?
- ¿Cuál de estos puntos de vista tiene más sentido dada la situación?

Una de las barreras primarias al desarrollo agudo del pensamiento es la tendencia natural de los humanos hacia el pensamiento egocéntrico. Los humanos naturalmente vemos el mundo en términos de nuestro propio interés.

En otras palabras, no consideramos naturalmente los derechos y las necesidades de los demás, ni apreciamos naturalmente el punto de vista de los demás o las limitaciones de nuestro punto de vista. Como humanos, nos damos cuenta específicamente para hacerlo.

No reconocemos naturalmente nuestras suposiciones egocéntricas, la manera egocéntrica en que usamos la información, la manera egocéntrica que interpretamos datos, la fuente de nuestros conceptos e ideas egocéntricas, las implicaciones de nuestro pensar egocéntrico. No reconocemos naturalmente nuestra perspectiva de interés propio.

Una de las grandes barreras para detectar el pensamiento egocéntrico surge del modo cómo la mente humana por su naturaleza se engaña a sí misma. Mediante el autoengaño, los humanos vivimos con un sentido confiado pero poco realista de que hemos descifrado fundamentalmente cómo son las cosas en realidad y que esto lo hemos hecho objetivamente.

Naturalmente creemos en nuestras percepciones intuitivas – sin importar su precisión. En otras palabras, aunque el pensamiento humano es con frecuencia imperfecto, no obstante se ve a sí mismo como cierto, correcto, en posesión de “la verdad.” Para controlar estas tendencias egocéntricas, necesitamos enfocarlas activamente mediante las preguntas.

En otras palabras, necesitamos cuestionarnos como rutina nuestra motivación y estudiar nuestro “egoísmo” y mentalidad estrecha.

¿Cómo formular preguntas que enfocan el egocentrismo?

Al focalizarse en los dos motivos para el pensamiento egocéntrico, podemos formular preguntas que enfocan nuestro egocentrismo, preguntas diseñadas específicamente para descubrir egoísmo o auto-validación. A continuación unos ejemplos:

¿Por lo general considero los puntos de vista de aquellos que no están de acuerdo conmigo?

¿Tiendo a presumir que aquellos que no están de acuerdo conmigo están equivocados?

¿Tiendo a colocar mis necesidades y deseos por encima de las necesidades y deseos de los demás?

Cuando puedo obtener un logro personal, ¿disminuye mi imparcialidad hacia los demás?

¿Obtendré un logro personal en esta situación si ignoro o distorsiono alguna información o punto de vista?

Por lo general, ¿estoy dispuesto a considerar que puedo estar equivocado?

¿Tiendo a ignorar información que requiere que repense mi posición?

¿Tiendo a presumir que sé más de lo que en realidad sé?

¿Afirmo que una información es cierta cuando no sé de seguro que lo sea?

También podemos cuestionar los motivos de los demás, mediante preguntas tales como:

¿Esta otra persona considera mis derechos y necesidades, o los derechos y las necesidades de los demás?

¿Me está usando para servir sus intereses egoístas?

¿Distorsiona lo que digo? Si fuera así, ¿por qué? ¿Logrará algo al hacerlo?

¿Trata de manipularme?

¿En verdad trata de entender lo que digo? ¿Puede con precisión afirmar lo que trato de decir?

¿Está dispuesto a admitir si se equivoca?

¿Está abierto al razonamiento? ¿O tiene la mente cerrada?

¿Rehúsa considerar información relevante para así poder sustentar su punto de vista?

¿Presume que sabe más de lo que sabe?

¿Afirma que algo es cierto cuando puede que no lo sea?

La matriz básica de la indagación.

“Preguntamos horizontalmente cuando estamos recogiendo información general, en muy distintos dominios, sobre una situación o una persona. Un ejemplo típico son las preguntas que hacen en el censo. Allí se pregunta sucesivamente por el nombre, el domicilio, la edad, el nivel de educación, el estado civil, la situación laboral, etc.

Las preguntas horizontales nos permiten, por lo general, situar aquello sobre lo que preguntamos, saber a qué categoría pertenece. Cuando estamos conociendo a una persona por primera vez o cuando nos encontramos con alguien que no veíamos desde hace tiempo, comenzamos la conversación haciendo preguntas horizontales.

Cuando iniciamos una conversación más profunda con alguien que conocíamos sólo superficialmente, es posible que recurramos previamente a completar la información básica que disponemos sobre ella, a través de preguntas horizontales.

En general, se trata de una modalidad de preguntas a la que solemos recurrir con frecuencia cuando enfrentamos una situación nueva. Como decíamos previamente, las preguntas Horizontales nos ayudan a situarnos en la situación.

La indagación vertical.

Las preguntas verticales se diferencian de las anteriores por cuanto poseen foco. Ellas surgen cuando seleccionamos un dominio particular de conversación y deseamos profundizar en él.

A diferencia de las preguntas horizontales, que nos dan la apariencia de saltar de un dominio a otro, las preguntas verticales nos producen la sensación de un avance progresivo en un mismo dominio.

De las primeras respuestas que obtenemos, surgen nuevas preguntas, de cuyas respuestas surgirán otras preguntas nuevas y así sucesivamente. Tenemos la impresión de estar "calando" en un pozo y sacando a la superficie aspectos que previamente pueden habernos sido de difícil acceso.

Lo más importante en el arte del preguntar vertical es la capacidad de generar preguntas a partir de las respuestas del otro”.³

³ Rafael Echeverría. (2010). Escritos sobre aprendizaje. México: J.C. Saéz Editor. P 253 a 261

Para ello es importante aprender a evaluar con cierta rapidez las respuestas que recibimos. Si estamos muy nerviosos cuando hacemos estas preguntas, si estamos muy despegados de las inquietudes del otro y muy preocupados de nosotros mismos, o si vivimos de una manera muy poco auténtica, dependiendo capacidad de evaluar lo que nos dice y de profundizar progresivamente en la situación específica que estamos abordando.

La principal fortaleza en la capacidad del preguntar vertical resulta del hecho de que ambos interlocutores son observadores diferentes. Por lo tanto, lo que para uno es una respuesta suficiente, quizás incluso aquietadora, para el otro que la escucha, esa misma respuesta encierra enigmas a partir de los cuales surgen nuevos motivos para seguir preguntando.

Este es un tipo de indagación muy fuertemente marcado por una estrecha empatía por lo que el otro nos cuenta, o por el carácter del problema que enfrentamos.

Es importante asegurar que esta indagación no sea artificial. No es el momento de preguntarse sobre la competencia específica que deberíamos estar usando en la conversación.

La herramienta que más adelante podamos utilizar para resolver lo que haya que resolver, será escogida por la situación que en esta fase estamos procurando comprender. Lo central es enfocarnos por entero en comprender la situación.

Lo que expondremos a continuación está pensando en una interacción de coaching en la que alguien se nos acerca para que lo ayudemos con su problema de vida (no se trata de un problema técnico) que siente que no es capaz de resolver por sí mismo. Ese es el marco de la interacción del coaching.

Para esto solemos disponer de dos caminos. Muchas veces ellos deben ser recorridos en forma combinada. El primer camino es aquel que llamamos el camino de la estructura.

De lo que se trata es de conocer a fondo la situación que se nos presenta, de hacer una suerte de microscopía de la experiencia concreta en la que esa situación se revela.

Para estos efectos, no podemos abordar la situación en abstracto. Tenemos que remitirla a experiencias concretas. Si alguien nos plantea que tienen un determinado tipo de problema y deseamos ayudar a resolverlo, es imprescindible que nos concentremos en instancias concretas en las que ese problema se expresa. Podemos decirle "examinemos una oportunidad en la que aconteció aquello que me relatas.

Una vez que disponemos de esa experiencia concreta, lo que nos interesa es explorar su carácter. Lo primero es saber qué pasó exactamente. Nos interesan las afirmaciones.

Pero luego nos interesa saber cómo la persona afectada hizo sentido de esa situación. En otras palabras, deseamos conocer el tipo de observador en el que esa persona se constituyó en esa particular situación.

Ello implica preguntarle por sus juicios e interpretaciones:

¿Qué pensaste cuando enfrentaste eso?

¿Qué te decías mientras eso acontecía?",

Y por sus emociones:

¿Qué sentías mientras eso acontecía?

¿Y por qué sentías eso?

Sabemos que juicios y emociones están estrechamente unidos, que son dos caras de una misma medalla y, por lo tanto, sabemos que unos nos conducen a los otros y viceversa.

Procurar entender el tipo de observador en el que esa persona se constituyó al encarar la situación concreta que nos relata es algo muy importante. Tanto el problema que se nos plantea y su manera de formularlo, como las dificultades que luego tiene el coachee para resolverlo, guardan relación directa con el tipo de observador que en esa situación fue y, por lo tanto, por el sentido particular que esa persona le dio a lo que acontecía.

Nuestra apuesta es la de poder encontrarle a la situación un sentido distinto; de poder trabajar frente a ella como un observador diferente.

Disponiendo de una primera comprensión sobre el tipo de observador con el que tratamos, suele ser importante seguir un segundo camino. Se trata de lo que llamamos el camino de la historia.

Las preguntas que ahora nos planteamos son diferentes. Aquí ya no nos interesa examinar la situación en su estructura presente, en lo que estaba involucrado "mientras" la situación se desarrollaba.

Aquí la mirada se dirige al pasado. Lo que guía este segundo camino son preguntas del tipo:

¿De dónde viene ese observador?

¿Cuándo se constituyó?

¿Qué experiencias generaron esa particular manera de conferirle sentido a situaciones como éstas?

¿En qué sistemas se generó este particular observador?

¿Cuáles fueron las relaciones a partir de las cuales emergió esta forma de dar sentido y de actuar?".

Quien se mueve con soltura en la indagación vertical, sabe que éste es un proceso que, en determinados momentos, suele depararnos algunas sorpresas. El camino inicial suele iniciarse desde la oscuridad.

Pero a medida que avanzamos, el camino comienza progresivamente a iluminarse. Empezamos a ver más y vemos también más lejos. Pero con todo, siempre existe una cierta penumbra.

Hay momentos, sin embargo, en los que sentimos algo como la luz de un relámpago y súbitamente hay áreas que se aclaran, áreas que previamente estaban completamente oscurecidas.

Este no es un momento que pueda ser diseñado. Pero suele ocurrir. Muchas veces, es sólo cosa de saber esperarlo. Y ello no es poco. Por la capacidad de esperar suele pasar la línea que separa a los creadores de los que no lo son.

¿Qué es lo que pasa en esos momentos?

Pasa que distintas piezas del rompecabezas que hemos ido recogiendo a partir de las respuestas recibidas, parecieran de momento conectarse. Más allá de la multiplicidad de elementos dispares que disipamos, emergen patrones de comportamiento, emergen patrones de configuración de sentido.

Nuestro entendimiento sobre el otro pareciera dar el salto. Parece que entendemos como el otro opera, por qué le pasa lo que le pasa, por qué genera los problemas que genera, etc.

Si queremos dar cuenta de estas experiencias, podemos decir que guardan relación con la geometría o con la arquitectura.

Las respuestas ahora adquieren forma. Vemos patrones, configuraciones, estructuras, coherencias. Emerge orden, aunque pueda tratarse del orden que da cuenta de un desorden.

Pero ahora todo hace sentido. O, al menos, pareciera hacerlo. Los patrones de los que hablamos pueden ser de dos tipos:

Patrones de sentido (observador) o

Patrones de comportamiento (acción).

Los segundos se refieren a modos de reaccionar frente a determinadas situaciones. Frecuentemente, para quien se ve comprometido en su situación, su manera de reaccionar frente a ella se le presenta como la manera obvia de encararla.

Para el observador comprometido, su comportamiento es “normal”. Pero nosotros sabemos que no hay tal normalidad. Ello distorsiona en nuestra manera de catalogar un determinado comportamiento.

Sólo existe en la costumbre la forma como nosotros recurrentemente actuamos frente a determinadas situaciones. El juicio de “normalidad” tiene un efecto legitimador y justificatorio que muchas veces es necesario cuestionar.

Indagación transversal

Esta experiencia con la que suele culminar el proceso del preguntar vertical es el punto de arranque de otras modalidades del preguntar que llamamos transversal.

Muchas veces sucede que saltamos a la indagación transversal sin que la indagación vertical haya arrojado todavía mayores resultados. En estos casos, hacemos el salto para explorar si por otros lados encontramos pistas que no logramos alcanzar en la propina indagación vertical.

Lo central en la indagación transversal es el cambio de dominio. Habiendo explorado algunas experiencias concretas en los dominios que correspondía al problema declarado, buscamos ver ahora si los rasgos o patrones allí encontrados se expresan en dominios diferentes. Se trata, evidentemente, de dominios que consideramos que poseen alguna afinidad con los términos involucrados en la situación original.

La indagación transversal busca verificar si aquellos rasgos o patrones encontrados en un determinado dominio, están también presentes en otros dominios del comportamiento.

Es muy posible que el patrón detectado sea un patrón circunstancial, remitido a un evento particular, o sea un patrón de aplicación restringida a sólo un determinado dominio. Pero es también posible que ese patrón, descubierto en un dominio particular, se repita en múltiples dominios y remita, por lo tanto, a un rasgo mucho más profundo de la persona que está arraigada en su forma particular de ser.

Veamos un ejemplo. Estamos conversando con una persona sobre una situación específica, un particular conflicto que acaba de tener con su hija. Al indagar verticalmente comenzamos a descubrir un determinado patrón de interpretación de la situación relatada por el coachee es decir del observador y de su comportamiento en otras palabras de su accionar.

A partir del particular observador que nosotros somos, el hecho que esa persona produjera esa particular interpretación, no es algo obvio. Esa nos parece que no era la única interpretación posible.

Reconocemos que pudo haberla interpretado de manera muy diferente. En vez de responder culpándose por lo que hizo su hija, pudo, por ejemplo, haberla hecho a ella responsable. Y luego, al pasar a la acción, en vez de haber tomado el asunto en sus manos, pudo haber hecho que fuera la propia hija la que se hiciera cargo de resolverlo.

Ello abre de inmediato distintos caminos para seguir adelante con la indagación. Un primer camino pudiera seguir profundizando, seguir indagando verticalmente, pero cambiando tan sólo del camino de la estructura al camino de la historia.

De tomar esta opción, lo que buscamos es poder establecer de dónde proviene ese patrón. Preguntas posibles:

¿Hubo alguna experiencia en el pasado que lo generó?

¿Cuál es la raíz de esa culpa que apareció en la situación en que ya hemos explorado?

¿Hubo acaso alguna experiencia pasada que llevó a la Madre a tener el juicio de que no estaba actuando con su hija de acuerdo a su plena responsabilidad como Madre y a partir de lo cual cada vez que su hija exhibe alguna dificultad tiende a pensar que la responsable es ella por no haber hecho entonces lo que debía?

¿O proviene eso acaso de un sistema que le enseñó que ésa era la manera de reaccionar?

¿Cómo reaccionaba su Madre con ella cuando algo similar le acontecía?

Esta es una opción y no existe un libreto preestablecido que dictamine cómo debe seguir la indagación. Las sendas son múltiples y cada uno sigue intuitivamente aquella que le parece más adecuada.

Pero existe una posibilidad diferente. Se trata de suspender la indagación vertical en los dominios directamente involucrados en la situación declarada y pasar a otros dominios supuestamente afines.

¿En qué consiste esto?

¿Cómo se traduce este cambio en la conversación?

Lo importante es ser capaz de percibir en lo que ha acontecido no sólo una experiencia concreta, si no haber reconocido en dicha experiencia una particular manera, una forma, de conferir sentido y de actuar.

Es el reconocimiento de una forma o de lo que hemos llamado patrón. Habiendo detectado esa forma, ese patrón, la indagación transversal busca detectar si tal patrón se repite en dominios diferentes de aquellos en los que aparece involucrada la hija.

Quizás algo similar le sucede con su esposo, quizás lo mismo le sucede en el trabajo, o con los amigos, quizás se trate de una modalidad de ser, de conferir sentido y de actuar, que está presente en esa persona y que tiene una independencia relativa del carácter concreto de las circunstancias en las cuales esa persona se encuentre. Quizás nos hayamos acercado a lo que podríamos considerar como un rasgo importante de su personal estructura de coherencia.

Lo propio de la indagación transversal por lo tanto, es el detectar un determinado patrón (de interpretación o de acción) y buscar comprobar si se trata de un rasgo propio de la persona, que se aplica en múltiples dominios de su existencia.

Es muy posible que descubramos que ese patrón no se aplica siempre, que requiere para que aparezca de determinadas condiciones que lo desencadenen, que por lo tanto poseer algunas restricciones. Esto es posible.

Pero lo importante es que estamos buscando un rasgo en la modalidad de ser de una persona (en su modalidad de observar y de actuar) que trasciende las circunstancias concretas de su experiencia.

En tal sentido decimos que se trata de un patrón que apunta a lo que llamamos la estructura de coherencia de esa persona. Lo básico de la indagación transversal es, por lo tanto, su búsqueda de una generalización que se expresa en dominios diferentes, es el tránsito de lo particular a lo general.

La indagación ortogonal

Nos queda, una última modalidad indagativa o de hacer preguntas. La llamamos la indagación ortogonal. El término que utilizamos remite al griego. En griego el termino ortos significa "correcto". Utilizamos el término ortogonal para definir un tipo de indagación especial que se orienta por la necesidad que tenemos de alcanzar un sentido a lo que escuchamos.

Así como la indagación transversal exploraba la generalidad, la indagación ortogonal se rige por la búsqueda de la unidad. Expliquemos primero el contexto partir del cual surge la necesidad de esta unidad.

Muchas veces nos sucede que, abordando una determinada situación o persona, tenemos la sensación de que algo no funciona. Los elementos que recogemos parecieran no ensamblar adecuadamente, no conforman una unidad coherente. Algo falla, algo no nos hace sentido. Cuando esto pasa, solemos tener dos reacciones.

La primera se expresa con el juicio de que la situación o el coachee sobre el que indagamos simplemente no son coherentes. Este es un juicio dirigido hacia fuera, hacia el otro, hacia lo que pasa. Se trata de un juicio externo. Lo culpamos de nuestra dificultad.

La segunda reacción se expresa con un juicio de invalidación dirigido hacia nosotros mismos. Decimos, "Esto me supera", "No logro entenderlo", etc. Ahora, nos culpamos a nosotros.

Nos hallamos en presencia de un juicio interno. Lo único que está claro es que estamos enfrentando una dificultad y que tenemos la sensación de que no podemos resolverla. Esto nos pasa a todos innumerables veces en la vida.

A partir de esos juicios, surge una tercera y posterior reacción: tirar la toalla, desistimos de seguir intentando comprender, nos resignamos. Nos suena conocido, ¿verdad? Pues claro, nos pasa a todos. Lo que deseamos es explorar una salida que evite tirar la toalla.

Hay quienes sostienen que el factor más importante para ganar una batalla es simplemente saben durar más que el adversario. El triunfo no es necesariamente del más fuerte. El triunfo es de quien dure más.

Derrotado es aquel que tira antes la toalla. Se ha comprobado que muchas veces terminó como vencedor en una batalla el bando que había tenido las mayores pérdidas, el que estaba más debilitado en el momento que el otro se retiró, en el momento que abandonó el terreno de batalla o simplemente se rindió.

En el calor del enfrentamiento resulta muchas veces imposible evaluar cuál de los dos adversarios están en mejor posición. Los que se enfrentan, normalmente no lo saben. Sólo conocen sus propias dificultades, pero no conocen las del otro.

La derrota, por lo tanto, será muy a menudo -no siempre- en el terreno de la subjetividad, en el terreno de las interpretaciones que hacen cada uno de los antagonistas.

La victoria desde aquellos que saben persistir, de los que esperan, de los que resisten frente a las dificultades. Vencedores son aquellos que quedan cuando los demás se han retirado. Es sabido, por lo tanto, aprender a evitar la retirada. Éste es uno de los grandes secretos del saber vivir y posiblemente uno de los menos reconocidos.

Lo que debemos procurar evitar, por lo tanto, es tirar la toalla. Para hacerlo, es importante examinar la situación que nos pudiera inducir a hacerlo y procurar discernir caminos alternativos al de la retirada.

El punto, lo sabemos, es durar más. Pero esto, evidentemente no es suficiente. Sólo nos servirá si simultáneamente somos capaces de revertir la situación y vencer lo que muchas veces se nos presenta como obstáculos insuperables.

Es aquí donde nos muestra su gran poder lo que llamamos la indagación ortogonal.

Las preguntas ortogonales suele surgir cuando las piezas que caracteriza a una situación parecieran no calzar. Lo que ellas buscan es lograr hacer coherente lo que aparentemente no lo es. Es conferir unidad de sentido a lo que el coachee nos está diciendo.

En algunos casos esto mismo se expresa como hacer coherente la propia incoherencia. Detengámonos un poco en esto. Tomemos las dos maneras de enjuiciar que describíamos antes, a través de las cuales encaramos una aparente falta de sentido: el juicio externo y el juicio interno.

Véanoslo a través de algunos ejemplos.

Supongamos que estamos conversando con una persona que nos reporta su gran dificultad para resolver una determinada situación. Hemos avanzado en la conversación y hemos recurrido a las distintas modalidades de indagación antes descritas.

Con los antecedentes que hemos logrado reunir quedamos con la sensación, precisamente, de que las piezas no calzan, que existe una gran incoherencia en lo que se nos presenta.

Reconozcamos, primero, ello no es de extrañar. La persona que nos proporciona la información, la que tiene el problema, tiene precisamente dificultades para resolverlo y, como tal, enfrenta una situación de incoherencia. Por un lado, quisiera resolver lo que lo aqueja, pero, por otro, no sabe cómo hacerlo. No es de extrañar por tanto que nosotros mismos veamos las cosas de una manera parecida.

Pero al decir que el otro es incoherente, lo que estamos haciendo, en rigor, es movernos hacia la retirada. Las cosas no son coherentes o incoherentes por sí mismas. Las cosas son coherentes o incoherentes para un determinado observador que buscan hacer sentido de ellas.

La incoherencia, por lo tanto, es un juicio que hace el observador para dar cuenta de su propia dificultad para conferirle sentido a una situación particular. Es un juicio que, en sentido estricto, no habla de la situación, sino de su capacidad para interpretarla adecuadamente.

En vez de luchar contra la supuesta situación incoherente, en la medida que éste observador reconozca que el problema tiene que ver con él, cambiara de frente y procederá a revisar críticamente su propia interpretación. Es en esa interpretación en la que reside la incoherencia.

Una vez que el observador cambie la mirada y en vez de dirigirla hacia fuera, la dirija ahora hacia sí mismo, las posibilidades podrán cambiar. La pregunta clave que ahora debe hacerse es:

¿Qué falta para que esta situación resulte coherente?

¿Cuál es la pieza que me está faltando?

Esa es, exactamente, la pregunta ortogonal. Es la pregunta que se orienta a encontrar la o las piezas capaces de conferirle coherencia a una situación que aparentemente no la tiene. En este sentido, esa pregunta busca remediar la supuesta incoherencia y en tal sentido corrige, o busca hacer "correcta" (orto), la interpretación que poseemos de ella.

Examinemos ahora el juicio de invalidación que el observador dirige hacia sí mismo: el que llamamos; el juicio interior. En este caso, estamos al borde de la rendición. Sentimos que no somos capaces de resolver la situación que enfrentamos.

No estamos, como en el caso anterior, culpando a la situación. Por el contrario, nos culpamos a nosotros mismos. ¿Pero no era acaso eso lo que debíamos hacer? ¿Cuál es entonces el problema? el problema, repetimos, es la retirada.

En el juicio interior hay diversos aspectos involucrados. El primero de ellos guarda relación con el hecho de que normalmente no está dirigido contra la interpretación que hemos generado, sino hacia nosotros mismos, hacia la persona que somos.

Ello tiende a cerrar el espacio que podría conducirnos a resolver el problema. El problema somos nosotros. De ser eso efectivo, son muy pocas las alternativas que tenemos. Estamos al borde de tirar la toalla.

¿Qué opciones tenemos? Hay varias. Podemos, por un lado, hacer lo mismo que planteábamos en el caso del juicio externo. Revisar nuestra propia interpretación y tratar de encontrar las piezas que pareciera faltarle al rompecabezas.

Pero existen otras alternativas. Una de ellas, particularmente cuando enfrentamos problemas que remiten a personas y, por lo tanto, arrastran las interpretaciones que ella se hace, es dar vuelta a la dificultad.

Ello implica jugar con la posibilidad de aceptar que la interpretación que encaramos exhiba incoherencias. Así como el acontecer no es nunca incoherente, no podemos decir lo mismo con las interpretaciones.

Emitiendo un pronunciamiento radical, podríamos sostener que las interpretaciones son siempre, en un nivel, incoherentes. Puede que no seamos capaces de descubrirla, pero no dudemos que en algún momento alguien lo hará.

Y si estoy enfrentando la experiencia de que una determinada interpretación se me presenta como incoherente, en vez de invalidarme a mí mismo, cabe también la alternativa de que explore esa incoherencia en la propia interpretación.”

Creo que la matriz indagativa que acabamos de ver tiene un alto potencial.

La combinación de estas cuatro modalidades indagativas (horizontal, vertical, transversal y lo ortogonal) se proyectan más allá del dominio de las meras preguntas.

He señalado que la indagación es la clave del pensamiento. Pues bien, estas cuatro modalidades indagativas, cuando son utilizadas de manera combinada, nos permiten ganar importantes competencias en la acción de pensar, y desencadena resultados innovadores y creativos. Es importante, por lo tanto, aprender a desenvolverse en ellas y ganar maestría en su ejercicio. Si lo haces estarás aprendiendo el arte del pensar efectivo.

No creemos que sea posible hacer una suerte de ingeniería del pensamiento. Sabemos que existen múltiples modalidades y muy diferentes de pensar. No se trata, por lo tanto, de uniformar un determinado proceso de pensamiento, de comprometernos con un determinado método para pensar.

Con todo, considero que estas herramientas del indagar, usadas en combinaciones diversas, pueden reconocerse en prácticamente toda actividad del pensamiento. De ser así, quien logre manejarse en ellas, puede esperar que ellas incidan en un pensamiento más profundo, más innovador, más riguroso.

Haciéndolo, no sólo se gana en la experticia propia del pensar, se gana también y es lo más importante en un enriquecimiento de la vida.

Se dice que la historia de la humanidad es cíclica, las grandes civilizaciones pasaron por estos ciclos, nosotros en lo personal también vivimos ciertos ciclos, los llamados:

Ciclos universales de cambio.

Estos ciclos se llaman universales porque los puedes aplicar para cualquier área de tu vida, para lo que tú lo necesites.

Todo empieza creando algo, un proyecto, una empresa, un trabajo, una relación. Luego hay un desarrollo, empieza a crecer ese proyecto o esa empresa. Luego hay una etapa de madurez en donde estás recibiendo los frutos de lo que sembraste, después se genera una turbulencia, una tormenta o crisis, puede ser en la relación en el negocio o proyecto, esto es lo que conocemos como quiebre; pero después de la tormenta viene la calma, al final del túnel vemos una luz, es momento de reflexionar y de emprender un renacimiento una re creación de algo nuevo, un nuevo proyecto, un nuevo ser humano.

5.3. Las metáforas.

La metáfora consiste en un tipo de analogía o asociación entre elementos que comparten alguna similitud de significado para sustituir a uno por el otro en una misma estructura. Una metáfora expone dos cosas en conjunto que permiten la sugerencia a compararse e interpretarse como un solo concepto. Se encuentra básicamente en todos los campos del conocimiento, puesto que responde a convenciones semánticas dadas por una cultura, que están implícitas en el lenguaje. Al conjunto de metáforas en una misma estructura, se le nombra metáfora continuada o alegoría.

Si te preguntas ¿Qué tan poderosas son las metáforas?, nada más date cuenta que los libros sagrados están escritos en metáforas, la biblia, el Corán, los libros budistas, el bhagavad-gita son historias que tienen más de dos mil, 3mil y 4mil años teniendo el efecto de la metáfora. Entonces lo que te voy a presentar es cómo funcionan para que tú las utilices en tus sesiones de coaching, te quiero dar un recurso poderoso que lo puedas usar siempre, es decir no solo para coaching ya que es una herramienta sumamente poderosa.

Metáfora es una historia con valor para tu inconsciente, nada más que una historia que da valor a tu inconsciente, si la historia no presenta valor entonces no será lo que llamamos metáforas, una metáfora no es por ejemplo una fábula y entonces la liebre se quedó dormida y la tortuga le ganó la carrera, no te duermas en tus laureles, no te confíes demasiado, una historia explicada no es una metáfora, la metáfora no se puede o no se debe explicar, cuando cuento una metáfora no les voy a decir esta metáfora tiene como finalidad que entiendas esto y lo otro porque entonces es una fábula.

La fábula como todos sabemos encaja en lo que llamaríamos una historia como un pequeño cuento con su reflexión final que se llama moraleja, seguramente a ustedes les ha pasado que sucede algo cuando están con sus amigos y entonces alguien les dice: moraleja, aprende que no hay que prestar un libro.

Sabemos que la moraleja es como una pequeña lección, una historia explicada entonces no es una moraleja.

Le metáfora se cuenta, se guarda silencio y le das el derecho a la persona de interpretar, de analizar los elementos que la persona quiera y saque sus propias conclusiones y entonces lo más poderoso de las metáforas es que aun cuando no saque conclusiones conscientemente, la metáfora estará trabajando a nivel subconsciente y allí radica su fuerza.

Ventajas de la metáfora:

- Se adapta a mayor número de personas.
- Se aplica a un contexto determinado de la vida personal.
- Es ecológica.
- Permite sacar al artista interno.

Existen diferentes tipos de metáforas,

Cerradas: palabra o frase, proverbios. No son las más recomendadas ya que pueden crear confusión, por ejemplo: Al que madruga Dios lo ayuda –vs- No por mucho madrugar amanece más temprano. Sin embargo poseen un fuerte impacto.

En fin tu puedes manejar el tipo de frase que sea, déjame presentarte como son los proverbios, las frases, chango viejo no aprende maroma nueva, ¿han escuchado esa?, que significa que si dices --- No, pues yo ya tengo 70 años y me invitas a que tome un curso de metáforas, ya no me va a servir.

Chango viejo no aprende maroma nueva. Son muy poderosas porque puede hacer que mucha gente de cierta edad se paralice, es más la usa como su frase de batalla y ya no hace nada porque chango viejo no aprende maroma nueva, pero hay unas que pueden ser espectacularmente hermosas y las puedes usar por ejemplo la siguiente: dame un punto de apoyo y moveré la tierra decía Arquímedes ¿se acuerdan de eso? Dame un punto de apoyo y moveré la tierra, a esto le llamamos la palanca y bueno actualmente se está manejando en finanzas el apalancamiento financiero, que tan apalancado estas ¡fíjate que interesante! Es una frase espectacular que te dice si buscas una estrategia puedes hacer cualquier cosa, dame un punto de palanca.

En varios países en los que he estado, Brasil, Chile, Guatemala, México, me han preguntado ¿cómo podemos cambiar el país, con Coaching Ontológico?

Que buena pregunta y yo les contesto: hay dos puntos de palanca para efectuar esos cambios, uno es en las escuelas y otro en las empresas.

En las escuelas con los niños y los jóvenes inculcándoles valores y principios a través de metáforas para que les quede bien grabado y desde luego enseñándoles aprender a aprender, que estudien por gusto y no por obligación, que la meta no sea sacar buenas calificaciones sino aprender nuevas formas de pensar, de hacer y validar sus juicios, de aprender a escuchar y hacer preguntas poderosas, todo esto ya lo hemos visto, pero imagínate que lo pudiéramos aprender desde la primaria, desde nuestros primeros años de vida ¿no sería sensacional?

Otro ámbito en que hay que trabajar es en las empresas, pues de aquí a que los niños crezcan falta mucho tiempo, por otro lado las empresas, los grandes corporativos están teniendo una gran influencia en la sociedad, en muchos casos incluso más que los gobiernos, entonces si las personas cambian en sus trabajos, cambian la forma de hacer empresa, éstos cambios se verán reflejados en la sociedad, digo que hay que trabajar simultáneamente en los dos campos la escuela y la empresa.

El coaching ontológico ha llegado a varias empresas para mejorar la productividad, para aumentar las ventas, disminuir los accidentes, para lo que ustedes quieran, pero cuando los empleados toman un curso pagado por la empresa, ellos piensan ¡wau! esto del coaching también lo puedo aplicar en casa, con hijos, con mi esposa para mejorar nuestra comunicación, también puedo usarlo para mejorar mi salud, para tener más equilibrio en mi vida y una persona más feliz, más equilibrada, con mejores herramientas de comunicación creará mejores resultados para la empresa y para el país en donde vive y entonces esto es un círculo virtuoso sensacional ¿no lo crees? Y tú ya estas formando parte de esta transformación del mundo mismo.

Entonces podemos aplicar la frase “NO te preguntes ¿Qué mundo le vas a dejar a tus hijos? Pregúntate ¿Qué hijos les vas a dejar a este mundo? Esta es una pregunta metafórica.

La madre Teresa de Calcuta decía que “hay que dar hasta que duela” es una frase muy bella es usada casi como un proverbio pero es una metáfora cerrada y es muy fuerte.

¿Saben cuál es la desventaja del refrán? Que casi para todos hay un contra refrán, por ejemplo para “panza llena corazón contento” tenemos “de glotones y tragones, están llenos los panteones” entonces que hago ¿Cómo o no cómo?

“Al que madruga Dios lo ayuda” contra “No por mucho madrugar amanece más temprano” ah bueno, entonces ¿cuál agarro?

Entonces las metáforas cerradas hay usarlas con cautela, veamos ahora otro tipo de metáforas que son:

Las concretas, representan un mensaje directo, son las que usa Jorge Bucay y Anthony de Mello entre muchos otros, también las que aparecen en los libros sagrados llevan un mensaje concreto, déjenme leerles un ejemplo de metáfora concreta de Anthony de Melo:

Tras muchos años de esfuerzos, un inventor descubrió el arte de hacer fuego. Tomó consigo sus instrumentos y se fue a las nevadas regiones del norte, donde inició a una tribu en el mencionado arte y en sus ventajas. La gente quedó tan encantada con semejante novedad que ni siquiera se le ocurrió dar las gracias al inventor, el cual desapareció de allí un buen día sin que nadie se percatara.

Como era uno de esos pocos seres humanos dotados de grandeza de ánimo, no deseaba ser recordado ni que le rindieran honores; lo único que buscaba era la satisfacción de saber que alguien se había beneficiado de su descubrimiento

La siguiente tribu a la que llegó se mostró tan deseosa de aprender como la primera. Pero sus sacerdotes, celosos de la influencia de aquel extraño, lo asesinaron y, para acallar cualquier sospecha, entronizaron un retrato del Gran Inventor en el altar mayor del templo, creando una liturgia para honrar su nombre y mantener viva su memoria y teniendo gran cuidado de que no se alterara ni se omitiera una sola rúbrica de la mencionada liturgia. Los instrumentos para hacer fuego fueron cuidadosamente guardados en un cofre, y se hizo correr el rumor de que curaban de sus dolencias a todo aquel que pusiera sus manos sobre ellos con fe.

El propio Sumo Sacerdote se encargó de escribir una Vida del Inventor, la cual se convirtió en el Libro Sagrado, que presentaba su amorosa bondad como un ejemplo a imitar por todos, encomiaba sus gloriosas obras y hacía de su naturaleza sobrehumana un artículo de fe.

Los sacerdotes se aseguraban de que el Libro fuera transmitido a las generaciones futuras, mientras ellos se reservaban el poder de interpretar el sentido de sus palabras y el significado de su sagrada vida y muerte, castigando inexorablemente con la muerte o la excomunión a cualquiera que se desviara de la doctrina por ellos establecida. Y la gente, atrapada de lleno en toda una red de deberes religiosos, olvidó por completo el arte de hacer fuego.

Si se dan cuenta no tengo que explicarla a todo mundo, allí está lleva un mensaje concreto, directo que entiendo y que digo ah mira qué bonito que si hago esto o aquello, ya le entendí.

Algunas son más largas pueden ser cuentos de dos o tres páginas pero son historias muy concretas que llevan un mensaje concreto, como los cuentos de Bucay.

Ustedes como Coaches que quieren hacer cambios en ustedes mismos y ayudar a otros a conseguir la transformación que desean les recomiendo las metáforas directas, funcionan bastante bien, las cerradas no tanto, los refranes úsenlos con mucha cautela, es más efectivo usar las concretas, por eso tienen tanto éxito editorial caldo de pollo para el alma y los libros de Bucay.

Pero qué crees hay una todavía más efectivas y son las metáforas abiertas: son aquellas que permiten a cada quien una interpretación personal. Es decir yo cuento una metáfora abierta y tú puedes entender una cosa y otros, otra, por ejemplo “siete asteriscos” de Milton Erikson:

Y viene el último grupo de metáforas y te voy a decir paso a paso como hacer una **metáfora abierta**, una metáfora viva, los elementos de los que se componen y te va a fascinar y vas a decir con razón cien veces y con razón la caperucita roja y Hansel y Gretel ¡que interesante! con razón se llaman parábolas en la Biblia, se contaban así, porque yo escucho el evangelio y no entiendo nada y del antiguo testamento menos, ahora vamos seguir hablando de esto.

En Las metáforas vivas se crea un contexto, es un arte, pero cuando las dominas estarás a otro nivel en todos los sentidos.

Un empresario que logra crear una metáfora viva en su empresa está en el éxito total y absoluto. Un vendedor que puede crear una metáfora viva con su cliente seguro vende.

Erickson era un experto en esto de las metáforas, usando la de “rascar cerdos” logró vender libros a un granjero que no sabía leer.

“Por supuesto, Erickson no pretende enseñarnos aquí una manera de vender libros o de manipular a las personas. Supo relacionarse automáticamente con este granjero con este granjero gracias en parte a que él mismo se había criado en una granja. Y por la libertad que Erickson tenía para expresarse, pudo poner en práctica la acción eficaz: rascar el anca de un cerdo. Lo que hace es instalar a quien lo escucha a que confíe en su propio inconsciente, como él lo había hecho y como lo había hecho el granjero al responderle.

Este relato ilustra además el principio que yo he denominado “unirse al paciente”.

Erickson me lo narro en agosto de 1979, “dice Rosen”:

“Cuando yo le pregunte porque motivo me había escogido a mí como prologuista de su libro Hipnoterapia. Antes de iniciar el relato sobre rascar cerdos, me respondió lo siguiente: “tú me gustaste, y le regalaste una rana dorada a mi esposa.” (Cuando lo viste por primera vez, 1970, yo volé de Los Ángeles hacia Nueva York con una colección de gecos, víboras y ranas vivas y le regale una hermosa rana amarilla).

Siguió diciendo: “me cáusate buena impresión. Me gustaste. Eres autentico. Eres sincero. Eres reflexivo. Eres inteligente, ¡y decidiste viajar desde Nueva York hasta San Francisco o Los Ángeles simplemente porque te gustan las ranas! Mi impresión en este cuarto es que... al tipo le gustan los grabados. Esa debe ser la impresión que tú te formas de mí. A ese tipo realmente le gustan los grabados.

Y hay algo más que sentarse en un sillón y ganar dólares como psicoanalista. Tiene otros intereses. Y las ranas están lejos del psicoanálisis, la psiquiatría, la literatura, etc. En eso tu eres de gran aliento.”

Al terminar su relato, subrayó lo que quería decir mirándome fijamente a los ojos con la más clara y cordial se sus miradas, y diciéndome: “me gusta la forma en que tu rascas a los cerdos.” Dejo así bien claro que al seleccionar a sus colaboradores, como en las restantes decisiones que tomaba, él confiaba en su inconsciente.”⁴

Esta es la metáfora concreta en donde se lleva a las personas a que tomen una decisión y la maravilla es que trabaja a nivel subconsciente.

Una **metáfora viva**, que es otro tipo de metáforas y es muy usada por Anthony Robbins es la caminata sobre brasas, seguro la has escuchado, la gente camina descalza sobre brasas calientes ¡atraviesa un camino de fuego! Sin quemarse los pies, hay otros que pasan una aguja por su piel ¡y no sangra! Estas son metáforas vivas porque la gente dice Wou, yo hubiera jurado que me quemaba los pies o que sangraría y sin embargo, lo logré. Entonces el proceso que ocurre en su interior es ¿Cuántas cosas yo he jurado que no podría hacer y lo logré?

Y aprende a decirse si puedo y es fácil, puedo conseguir muchas cosas en la vida y superar grandes obstáculos, voy a hacer realidad mis planes, mis sueños y entonces lo llevas a que vea que si puede, que sienta que es totalmente posible y que escuche lo que quiere de la vida.

Ojo aquí hay que ser prudentes y acompañarlo para que al establecer sus objetivos y metas, estas sean realistas que esté consciente de sus limitaciones, porque aunque parece que es magia No lo es.

⁴ Sidney Rosen. (2013). Mi voz irá contigo. Paidós Terapia Familiar. México. P 55

Erikson también usaba metáforas vivas, por ejemplo una vez recibió a un paciente que le dijo:

Estoy muy cansado porque mantengo a mis hijos, mantengo a mis hijas, se casa una hija gano un yerno, se casa un hijo gano una nuera, no puedo yo trabajo muy duro, es demasiada carga, demasiado peso, son unos flojos.

¿Qué hago doctor? Además estoy muy estresado.

En su oficina Erikson tenía unas piedras bastante grandes, entonces le dice al paciente:

Hágame un gran favor señor tome esta piedra y vaya a darse una vuelta a la manzana y ahorita que regrese va a ver que su inconsciente le manda un mensaje, y ahí iba el señor con su piedra y daba la vuelta a la manzana, ya se imaginan como regresaba sudando y jadeando.

Ya no puedo más doctor, ya no aguanto el peso.

Pues suéltela, ¿de qué se da cuenta?

Pues de que pesa mucho.

Pues no la cargue y ya acabamos la terapia.

¿Cuánto le debo doctor? Ya entendí.

Estas son las metáforas vivas y son muy poderosas.

Ahora te platico cómo crece el bambú japonés:

No hay que ser agricultor para saber que una buena cosecha requiere de buena semilla, buen abono y riego constante. También es obvio que quien cultiva la tierra no se para impaciente frente a la semilla sembrada y grita con todas sus fuerzas: ¡Crece, maldita sea!

Hay algo muy curioso que sucede con el bambú japonés y que lo transforma en no apto para impacientes:

-Siembras la semilla, la abonas, y te ocupas de regarla constantemente

-Durante los primeros meses no sucede nada apreciable

-En realidad no pasa nada con la semilla durante los primeros siete años, a tal punto, que un cultivador inexperto estaría convencido de haber comprado semillas infértiles

-Sin embargo, durante el séptimo año, en un periodo de solo seis semanas la planta de bambú crece ¡más de treinta metros!

-¿Tardó sólo seis semanas crecer?

No. La verdad es que se tomó siete años y seis semanas en desarrollarse

Durante los primeros siete años de aparente inactividad, este bambú estaba generando un complejo sistema de raíces que le permitirían sostener el crecimiento que iba a tener después de este lapso de tiempo.

Esta desde luego no te la tengo que explicar por qué entonces como ya vimos dejaría de ser una metáfora, pero te invito a que reflexiones sobre la misma con respecto al aprendizaje que estás teniendo en este Diplomado.

En verdad que me encanta el trabajo de Milton Erickson, tal vez hayas oído alguna historia sobre los hospitales psiquiátricos, en éstos no falta alguien que se crea que es Jesucristo y en una ocasión en que Erickson visitaba uno de éstos hospitales, uno de los médicos le dijo a Milton, este paciente se cree Jesucristo, y no hay manera de cambiarle la idea, dice que él es Jesucristo, se pone una túnica y anda ahí dando la bendición a todos en el hospital, soy Jesucristo y te perdono tus pecados.

Entonces Erickson se acerca a este paciente y le dice:

¿Usted es Jesucristo?

Sí señor, en persona.

¿El hijo de José el carpintero y de la virgen María?

Exactamente, ese soy yo.

¿Usted trabajo con su padre en la carpintería hasta los doce años?

Claro que sí, así lo dicen las historias que hablan de mí, yo trabajé con mi padre en la carpintería hasta los 12 años.

Fíjese que tengo un problema en mi casa con la duela del primer piso, (son pisos de madera), voy a cambiar la duela ¿usted podría ayudarme? Porque obviamente usted sabe de carpintería trabajo hasta los 12 años en eso.

Si con gusto lo hago.

Y se lo lleva Erickson a su casa, este hombre no sabía lo que era cambiar una duela, hay que estar agachado en el piso horas y horas cambiando pedacito a pedacito la madera como podemos ver en la diapositiva.

Así que este paciente se puso a cambiar la duela, pasaba las horas ahí, al otro día fue lo mismo y al otro también, temprano Erickson lo recogía en el hospital y lo regresaba hasta la noche, claro era psiquiatra y tenía permiso para eso, ya después de 4 días, a la hora de la comida el paciente se acerca y le dice:

Doctor Erickson, no soy Jesucristo, de verdad ya me di cuenta que no soy Jesucristo, no soy el hijo de José el carpintero, ya entendí.

¿Se dan cuenta lo que es la maestría? Además si el Dr. Erickson estaba cambiando la duela de su casa, aprovecha la circunstancia para decir bueno si la vamos a cambiar, antes de que vengan los carpinteros de verdad, déjenme probar con éste a ver si de a de verdad es Jesucristo ¿Qué gran maestría no?, es una belleza de metáfora viva.

Entonces ya vimos las metáforas cerradas, son refranes y proverbios, metáforas concretas la de Anthony de Mello, metáforas vivas, la de la piedra y desde ésta última de Jesucristo.

Hay otras que le llaman metáforas estadísticas, por ejemplo sale en la TV El cáncer de próstata es el cáncer más frecuente entre los hombres mayores de 40 años, salvo por el cáncer de piel. Este año, se diagnosticará cáncer de próstata a aproximadamente 220,800 hombres en los Estados Unidos. La mayoría de los casos de cáncer de próstata (93 %) se detectan cuando la enfermedad está limitada a la próstata y a los órganos adyacentes. Esto se denomina estadio local o regional.

Y tú lo ves (si eres hombre y tienes más de 40 años) entonces dices, últimamente me ha estado doliendo, seguro ando mal de la próstata y entonces te empiezas a programar mentalmente y es muy posible que te enfermes de la próstata.

Ahora sí vamos a ver los elementos de una metáfora, esta se compone de 4 elementos que son: inicio, desarrollo, clímax y final feliz.

En el inicio hay que conseguir la atención del otro o de los otros, la atención es cuando te dicen algo así: había una vez en un lugar muy, muy lejano...hace muchos, muchos años, entonces tú dices ¿qué? ¿Qué pasó? Ya tienen tu atención, en el día a día lo usamos ¿Qué crees que pasó ayer Felipe? Pues no sé, ¿qué pasó? Y ya tienes la atención de Felipe. O, déjame platicarte lo que el otro día dijo el Director general sobre tu desempeño... y así, te da cuenta, llamas la atención del otro.

En la metáfora el inicio debe ser atemporal, es decir no definimos el tiempo, hace mucho tiempo ¿Cuándo? No se sabe pero hace mucho. Si tú dices el 11 de septiembre del 2001, no es metáfora es una narrativa.

Muchos años después, frente al pelotón de fusilamiento, el coronel Aureliano Buendía había de recordar aquella tarde remota en que su padre lo llevó a conocer el hielo. Así empieza 100 años de soledad, obra cumbre de Gabriel García Márquez y es una metáfora.

Segunda parte es el desarrollo de la metáfora y en esta parte hay una que se llama "confusión" a media metáfora dices algo que no tiene nada que ver con el asunto de manera que el otro dice ¿y eso que?

En las metáforas se usa el isomorfismo ¿qué es esto?

El término 'isomorfismo' significa etimológicamente 'igual forma', y con ello se quiere destacar la idea según la cual existen semejanzas y correspondencias formales entre diversos tipos de sistemas en otras palabras isomórfico (con una forma similar) se refiere a la construcción de modelos de sistemas similares al modelo original. Por ejemplo, un corazón artificial es isomórfico respecto al órgano real: este modelo puede servir como elemento de estudio para extraer conclusiones aplicables al corazón original.

Como ya les decía en la Biblia encontramos muchos ejemplos de metáforas y en ellas se usa el isomorfismo, por ejemplo en la parábola en la que dice:

“En verdad os digo, que es más fácil que pase el camello por el ojo de la aguja a que un rico entre al cielo”.

Las ciudades antiguas, en la época de Jesús estaban amuralladas, el muro de los lamentos es parte de eso, la puerta se cerraba a la hora en que empezaba a oscurecer, aquí hay un isomorfismo, el significado de la ciudad era el lugar del comercio, el lugar de actividad significa a donde queremos lograr cosas, allí hay comida, hay bebida, hombres y mujeres, allí está todo, afuera en el desierto, no hay nada. Entonces había que ir a ese lugar, en aquel lugar y época, el medio de transporte eran los camellos, si un mercader con sus camellos llegaba después de la hora le cerraban las puertas, no podrían abrirlas pues se arriesgaban a un ataque, por lo tanto entraban por unas pequeñas puertas en forma de pico a las cuales se les llamaba agujas, unas puertas tan altas como una persona, entonces el mercader tenía que pasar todas sus cosas por esa pequeña puerta y era un trabajo muy arduo y pesado, pero más lo era pasar por allí a los camellos y si no lo hacían corrían el riesgo de que se los robaran, no los podían dejar afuera, entonces tenían que pasar a los camellos hincados y sin mercancía pues si no, no cabían era imposible.

Entonces esta es la metáfora, esta es la puerta del cielo, la puerta para entrar al cielo, es el isomorfismo, es pequeña, pero es para todos, siempre y cuando cumplas con dos condiciones, como el camello, llegar sin cargas y de rodillas ante la presencia de Dios, Wow vean como tiene mucho isomorfismo esta historia.

Alguien puede interpretar esta parábola como que hay que ser humilde para entrar al cielo y otra persona la puede interpretar como que el dinero es algo malo, no hay que ser ricos.

Eso de las puertas agujas lo vi con Edmundo Velazco, yo lo busqué y encontré otra cosa en arquitectura las agujas aparecen como torres con terminación en forma de pico.

Peor yo le creo a Edmundo, le tengo mucha confianza, entonces nos damos cuenta de algo más que ya hemos visto y es que somos seres interpretativos.

Otro Ejemplo de metáfora es el libro y la película Como agua para chocolate.

Entonces quedamos que las metáforas:

- Concretas: dan un mensaje directo. Ejemplos: Anthony de Mello, El sufismo, el principito, Don Quijote.
- Abiertas: Dan margen para la interpretación personal.
- Estadística: pueden ser peligrosas.

- Vivas: crean un contexto.

Las metáforas se usan manteniendo un isomorfismo, haciendo coincidir cada uno de los elementos.

Pasos para crear una metáfora:

1. Inicio
 - a. Atención / Es atemporal.
 - i. En aquellos tiempos...
 - ii. Había una vez...
 - iii. En un lugar de la Mancha de cuyo nombre no me quiero acordar...
 - iv. ¿Les comenté la historia de Milton Erikson cuando trató un paciente que volaba? ...
 - b. Influir / usar los tres canales de comunicación VAK
2. Desarrollo
 - a. Interrumpir la metáfora con alguna confusión. (información intencionalmente errónea) Por cierto... Bueno continuamos con esto...
3. Clímax
 - a. Problema. Ejemplo: un niño que no quiere hacer su tarea...Una abejita que no quiere trabajar...
4. Final feliz
 - a. Y vivieron felices para siempre...

Las metáforas se pueden utilizar para describir cada una de las diferentes áreas de tu vida:

- Profesión
- Relación de pareja
- Vida social
- Pasado

- Futuro
- Economía
- Salud.

Esto es importante para que aprendas como liberar tu potencial.

Hay que saber que tenemos un propósito en la vida. Entonces:

1. ¿Cuáles son tus metas?
2. ¿Qué propósito quieres alcanzar en tu vida?
3. ¿Dónde quieres acabar al final del día?

Fíjate que como Coach tu máxima responsabilidad es contigo mismo.

El motor es el deseo, entonces ¿Qué quieres? ¿Cuál es tu pasión?

El éxito exige dos cosas:

1. Saber qué es lo que quieres. Y
2. ¿Qué precio estas dispuesto a pagar para conseguirlo?

Entrega, compromiso, disciplina, excelencia, hacerlo por ti no por los otros, salir de tu zona de confort. Ser proactivo.

El compromiso es contigo mismo. Y dite:

“Yo soy el responsable de mi mundo”

“La vida es como un Buffete, primero pagas y después te sirves”

Ahora libera tu potencial.

Imagínate que tienes una capacidad innata para lograr cualquier meta.

1. ¿En qué área quieres ser mejor, el mejor ser posible para ti, ojo no el mejor del mundo? Tú puedes. Y por qué dije no el mejor del mundo, porque también reconocer nuestras limitaciones y soy de la idea de que no hay que estarnos comparando con los demás, siempre habrá alguien mejor y alguien peor que tú, como dice el poema Desiderata que fue publicado en 1948 (después de la muerte de su autor) en una colección de poemas titulada Desiderata of Happiness, recopilados por la esposa de Ehrmann, mismo que te comparto a continuación:

Camina placido entre el ruido y la prisa; y piensa en la paz

Que se puede encontrar en el silencio.

En cuanto sea posible y sin rendirte, mantén buenas relaciones

Con todas las personas.

Enuncia tu verdad en una manera serena y clara

Y escucha a los demás, incluso al torpe e ignorante

También ellos tienen su propia historia

Esquiva a las personas ruidosas y agresivas

Pues son un fastidio para el espíritu

Si te comparas con los demás te volverás vano y amargado

Pues siempre habrán personas más grandes y más pequeñas que tu

Disfruta de tus éxitos lo mismo que de tus planes

Mantén el interés en tu propia carrera, por humilde que sea

Ella es un verdadero tesoro en el cambiar de los tiempos

Se cauto en tus negocios, pues el mundo está lleno de engaños

Más no dejes que esto te vuelva ciego para la virtud que existe

Hay muchas personas que se esfuerzan por alcanzar nobles ideales

La vida está llena de heroísmo

Se sincero contigo mismo, en especial no finjas el afecto

Y no seas cínico en el amor, pues en medio de todas las arideces

Y desengaños es perenne como la hierba

Acata dócilmente el consejo de los años

Abandonando con donaire las cosas de la juventud

Cultiva la firmeza del espíritu para que te proteja

En las adversidades repentinas

Muchos temores nacen de la fatiga y la soledad

Sobre una sana disciplina, se benigno contigo mismo

Tú eres una criatura del universo

No menos que las plantas y las estrellas

Tienes derecho a existir, y sea que te resulte claro o no

Indudablemente el universo marcha como debiera

Por eso debes estar en paz con dios, cualquier que sea tu idea de el

Y sean cualquiera tus trabajos y aspiraciones

Conserva la paz con tu alma; en la bulliciosa confusión de la vida

Aún con toda su farsa, penalidades y sueños fallidos

El mundo es todavía hermoso; se cauto, esfuérzate por ser feliz.

Entonces si la competencia es con nosotros mismos, si estamos continuamente superándonos tal vez lleguemos a ser el mejor del mundo, pero no importa, lo que importa es que seamos la mejor versión posible de nosotros mismos.

Así es que pregúntate...

2. ¿Cuáles son las actividades que te proporcionan mayor significado o placer?

3. Mira a tu alrededor y observa la vida que tienes. Date cuenta que tu forma de pensar ha creado tu mundo. ¿Cómo le hice yo para estar así con mi familia, con mi trabajo, con el dinero, etc.?

a. No busquemos causas ajenas o externas, yo soy el responsable de estar en donde estoy.

b. No importa de dónde vengo, ni en donde estoy, importa a donde voy.

4. ¿En qué piensas y de que hablas? De lo que no quieres o de lo que si quieres. Enfócate en lo que SI quieres, habla de lo que SI quieres.

5. ¿Qué precio tengo que pagar para alcanzar las metas que son importantes en mi vida?

No se trata de hacer sacrificios ni de sufrir, al contrario haz lo que te gusta, modifica lo que tengas que cambiar y hazlo enfocado en los beneficios que obtendrás.

6. ¿Qué es lo que vas a hacer de forma inmediata como respuesta a las preguntas anteriores?

- Fija tus metas SMART
- Fíjate horarios.
- Comienza con acciones concretas, aunque sean pequeñas.

Te enfrentarás a estados emocionales no productivos (envidia, celos, inseguridad, enojo...) y habrá que cambiarlos. Respetando y viviendo las emociones que en tu momento te toca vivir.

También es frecuente que enfrentes a los enemigos del aprendizaje.

Cada día a la hora de levantarte, te vas a ver en el espejo y decir: buenos días señor director, o señora directora (Director de tu empresa, de tu vida) a partir de hoy te sientas a escribir el guion de tu vida; si no lo haces alguien más lo va a escribir por ti.

“A nadie le importas más que a ti mismo.”

5.4. Compromisos conversacionales.

Hablemos ahora de lo que son los compromisos conversacionales pues esto nos ayudará mucho para mejorar nuestra efectividad en el trabajo y en la vida personal, también nos será muy útil para evitar conflictos y malos entendidos.

¿Sabemos pedir? ¿Sabemos ofrecer?

Fredy Kofman en su libro Metamanagement Tomo II nos dice que como seres Humanos estamos proyectándonos hacia el futuro, analizando cómo hacernos cargo de nuestras necesidades e intereses por medio de nuestras acciones. Cuando nos damos cuenta que nuestras acciones individuales no alcanzarán para satisfacer nuestras necesidades, podemos pedir la ayuda de otros.

Con el pedido se inicia la danza de coordinación de acciones que llamamos “compromisos conversacionales”.

Los compromisos conversacionales afectan tres niveles: la tarea, las relaciones y la identidad.

A nivel de la tarea, el objetivo es coordinar acciones para obtener los resultados que se persiguen. A nivel de las relaciones, el objetivo es generar vínculos de confianza que permitan la coordinación efectiva de las acciones futuras. Y a nivel de la identidad, el objetivo es actuar con integridad y dignidad. Comportarse en forma honorable es la clave para estar en paz con uno mismo y tener la fuerza interior que permita enfrentar los desafíos del entorno.

El objetivo de una conversación en la que se negocian compromisos, es mantener una claridad impecable acerca de “quién se compromete a hacer qué”, para cuando, con qué propósito, y a satisfacción de quién. Para coordinar acciones, es necesario que los actores puedan sincronizar sus expectativas sobre el futuro.

Como ya dijimos la acción es un puente entre un presente insatisfactorio y la visión de un futuro mejor. Para planificar una acción, entonces, es necesario considerar un futuro en el que incidirán las acciones que realizan los demás.

Sin poder pronosticar el comportamiento de los otros, sería imposible planear el comportamiento propio.

Integridad y Confianza:

La integridad y la confianza no son dones de observación, sino que son dominios de evaluación.

La Integridad no es un objeto que se “tiene”, como se puede tener una nariz, o un brazo. Integridad es una característica del comportamiento que, en opinión de algunos, uno demuestra o no demuestra.

Confianza no es un “activo físico” sino un intangible que deriva de la opinión de quienes evalúan las acciones que uno realiza, todos sabemos la confianza se gana, hay que ganársela y muchas veces no es fácil, nos lleva tiempo ¿pero qué tal perderla? Eso sí puede ser en segundo.

La integridad es función de la comparación entre los compromisos de una persona, sus intenciones y sus acciones. Es imposible evaluar la integridad sin conocer los estados mentales de la persona (sus sentimientos, creencias, intenciones, etc.)

Los parámetros para evaluar la integridad son la sinceridad y la honorabilidad:

Sinceridad. La persona íntegra no se compromete sin tener la intención de cumplir. Esto implica:

- a) Tener la disposición y voluntad necesaria para hacer lo que uno se compromete a hacer.
- b) Evaluar que uno tiene la capacidad necesaria para hacer lo que se compromete a hacer.
- c) Evaluar que uno cuenta con los recursos necesarios para hacer lo que se compromete a hacer.
- d) Empeñar la voluntad, la capacidad y los recursos, en el cumplimiento del compromiso.

Honorabilidad. La persona íntegra honra incondicionalmente sus compromisos. Esto implica:

- a) Cumplirlos, siempre que sea posible y sensato hacerlo.
- b) Si en algún momento la persona cree que el compromiso corre el riesgo de incumplimiento, a raíz de un cambio en la posibilidad o la sensatez de cumplirlo, debe:
 - Comunicar en forma inmediata la novedad al “acreedor” de la promesa.
 - Pedir disculpas y explicar las razones existentes que alteraron la situación.
 - Buscar la manera de minimizar los perjuicios causados.
 - Utilizar la dificultad como fuente de aprendizaje, para mejorar la confiabilidad en sus compromisos futuros.

Es importante resaltar que honrar los compromisos no implica necesariamente cumplirlos. Cumplir es condición suficiente para honrarlos, pero no es necesaria. Es posible honrar los compromisos aun cuando sea imposible o no deseable cumplirlos. A veces puede ser físicamente posible cumplir con un compromiso, pero resulta inconveniente para todas las partes.

Rupturas y costos:

La ruptura moral del compromiso (integridad) ocurre siempre antes de su ruptura efectiva (coordinación de tareas, relaciones). El momento del quiebre es aquel en el cual quien se ha comprometido descubre que su promesa está en riesgo y decide mantener silencio, no comunicarlos a la persona a quien hizo la promesa.

A partir del momento de la promesa, los costos de disculpas y renegociación empiezan a aumentar. El acreedor espera el cumplimiento en tiempo y forma, por lo que cualquier cambio de planes posiblemente le cause un daño... cuanto más se acerque el plazo de cumplimiento, menor será la capacidad de maniobrar del acreedor frente a un imprevisto.

Por eso, lo mejor es avisar cuanto antes. “Cuanto antes” significa en el momento mismo de descubrir que el compromiso se halla en riesgo. Aun así habrá costos incurridos, pero serán mínimos.

Pero anunciar el riesgo no es suficiente. Una modificación de la promesa requiere una disculpa y el esfuerzo cabal para minimizar las consecuencias negativas que este cambio produce en todos los damnificados.

Si no nos disculpamos sabiendo que uno está fallando es un acto cuasi-delictivo. Es como decir que las promesas o los contratos no nos obligan a cumplir. Más aún, ni siquiera obligan a uno a dar la cara y hacer frente al compromiso.

Pero hay todavía un caso peor: no disculparse (y hasta enfadarse) frente a la demanda de un acreedor que no ha recibido lo que uno prometió. El punto es que cuando la promesa no es cumplida a tiempo, y si uno es consciente de que lo que ha hecho es perjudicial para el acreedor, debe reconocer el error.

Entonces la Confianza:

Es la opinión sobre una persona donde expresamos que:

- Opera con integridad y
- Tiene opiniones fundadas sobre su nivel de competencia y sobre sus recursos.

La segunda condición merece un comentario, ya que aun operando con integridad, una persona puede estar equivocada y prometer cosas que no puede cumplir.

Esta distinción entre integridad y confianza es paralela a la que hay entre equivocarse y mentir. Una persona puede ser sincera (decir lo que en realidad cree), pero estar equivocada (creer en algo que no es cierto).

En cambio, mentir significa decir algo que uno cree que no es cierto. Por eso, además de evaluar la integridad del otro, es necesario considerar la confianza de su auto-evaluación, tanto sobre su competencia como sobre la disponibilidad de sus recursos.

La distinción entre sinceridad y capacidad es particularmente importante al evaluar las capacidades de los recursos humanos. Muchas veces un colaborador puede sentirse ofendido porque su jefe “no le tiene confianza” para hacer determinada tarea.

La sensación de ofensa proviene generalmente de la confusión entre los modelos de integridad la sinceridad y los de confianza el fundamento de las opiniones. El colaborador puede pensar que su jefe cree que no es sincero cuando dice que puede hacer el trabajo sin su ayuda.

El jefe, sin embargo, cree en la sinceridad de su colaborador. La diferencia de opinión entre el jefe y el colaborador es sobre la capacidad o competencia de este último para hacer el trabajo por sí solo.

El jefe considera que la auto-evaluación del colaborador es demasiado optimista, o bien, no está dispuesto a asumir el riesgo de que lo sea. Pero eso no quiere decir, de ninguna manera, que ponga en duda la integridad del colaborador.

Veamos un ejemplo real:

Alberto es un gerente de ventas; tenía una nueva secretaria llamada Susana. Alberto se encontraba molesto porque veía a Susana muy rebelde. La encontraba capaz, pero, le era muy difícil trabajar con alguien con ese carácter.

Alberto le había pedido ayuda a Susana para preparar la convención anual de vendedores.

Alberto estaba preocupado ya que consideraba que a Susana le faltaba experiencia en esta tarea.

Alberto quería asegurarse que todo saldría bien ya que su reputación estaba en juego.

Alberto la llamó a su oficina con la intención de verificar lo que ella había hecho hasta el momento y darle algunas instrucciones sobre cómo seguir adelante con la tarea.”

Alberto describió la conversación como sigue:

Lo que Alberto pensó pero no dijo	Conversación entre Susana y Alberto
Estoy preocupado. No tienes la suficiente experiencia en estas cosas.	A: Susana ¿cómo van los preparativos para la convención de ventas? S: Fantástico, todo va sobre ruedas.
¿Fantástico? ¿Cómo sabes que todo está fantástico? No tienes ni idea de todo lo que puede salir mal.	A: ¿Necesitas alguna ayuda? S: No, estoy muy bien.
Por supuesto que necesitas mi ayuda ¡estás bien ciega! ¿Cómo no te das cuenta que necesitas mi ayuda? Vamos a controlar los preparativos. Sospecho que aquí hay problemas.	A: De todos modos me gustaría saber que has estado haciendo y que piensas hacer. S: ¡Cómo! ¿No me tienes confianza?
Por supuesto que no.	A: Sí, por supuesto. S: Entonces no me controles tan minuciosamente.
No sé qué hacer contigo eres arisca, testaruda y rebelde, me parece que necesito una asistente más dócil. Voy a ver si puedo trasladarte a otro puesto, sino tal vez tenga que despedirte.	A: Bien, sigue adelante con los preparativos.

Al final de la conversación, Alberto se siente frustrado tanto a nivel de tarea ya que seguía preocupado por los preparativos de la convención de ventas, como de la relación ya que le parece imposible tener un diálogo productivo con Susana y su estado interior pues su estrés había aumentado significativamente.

Ahora veamos. El comportamiento inicial de Alberto es un ejemplo de “cortesía terminal”: para no “ofender” a Susana estaba ocultando su falta de confianza que además era válida, ya que Susana no tenía experiencia. El problema es que de esta manera no estaba ayudando a Susana, y si estaba generando todas las condiciones para finalmente despedirla.

Muchas organizaciones generan culturas con esta patología. Las personas se comportan con tanta “cortesía” que terminan matándose unos a otros.

Para resolver la cuestión, es fundamental comprender que ocultar información sobre los sentimientos y pensamientos no ayuda ni cuida a nadie.

La manera de ayudar a los demás es expresar responsable y sinceramente lo que uno piensa. Para ello es fundamental entender la distinción de los parámetros que componen el juicio de confianza que ya vimos.

¿Qué pasa con la Integridad colectiva?

Esta surge de la comparación entre los compromisos o acuerdos y el comportamiento de los miembros del grupo. Así como una persona puede comportarse conforme a sus compromisos, un grupo puede comportarse en armonía con sus normas operativas. Generalmente las normas son establecidas mediante reglas impuestas sobre el grupo por alguna autoridad externa. Las normas impuestas pueden, a lo sumo, generar un cumplimiento basado en el temor al castigo.

Sólo un acuerdo voluntario es capaz de generar un compromiso moral.

La definición en consenso de formas adecuadas de comportamiento es fundamental para el buen funcionamiento de cualquier organización. Es necesario que el grupo establezca ciertos acuerdos de conducta. Sin estos acuerdos no existen parámetros que guíen el comportamiento cotidiano de los integrantes de un grupo y permitan evaluar su integridad. En la práctica, el valor de estos acuerdos colectivos radica en la capacidad para establecer límites y definir el área que queda fuera de los límites.

Por ejemplo, en todas las organizaciones hay un horario establecido para entrar y un horario para retirarse; sin embargo existe un margen o tolerancia de algunos minutos en la regla establecida y “nadie le presta atención”.

Compromisos conversacionales en acción:

Cuando la danza de compromisos y cumplimientos funciona, hay eficiencia en la tarea, confianza en los vínculos e integridad en las personas. Pero los compromisos conversacionales son terreno fértil para los problemas.

Cuando estas conversaciones “se rompen” ocasionan serias dificultades en los negocios y en las vidas personales; la ruptura de compromisos lleva a la ineficiencia, desorganización, desconfianza, resentimiento y erosión de las relaciones. Es más, la capacidad de comprometerse es uno de los factores constitutivos de la persona. Dishonrar compromisos es una falta de respeto hacia el otro y hacia uno mismo como persona.

Problemas en los compromisos conversacionales:

Algunas de las circunstancias para observar son:

1) No hay promesa porque no hubo un pedido.

Uno quiere algo y, aunque no expresa su deseo en forma de pedido, espera recibirlo de todas maneras. El otro no se entera del deseo, por lo que no se compromete a satisfacerlo, y ni siquiera sabe que uno tiene expectativas insatisfechas.

2) Hay pedido pero no promesa

Uno pide, pero el otro da una respuesta poco clara, o no acepta. Uno recibe esa respuesta pensando que representa un compromiso, mientras que el otro piensa que no está comprometido.

3) Hay incomprensión sobre las condiciones de satisfacción.

Dada la naturaleza contexto-dependiente de las interpretaciones sobre las condiciones de satisfacción, es probable que los distintos interlocutores tengan distintas ideas sobre los compromisos asumidos.

4) Hay un cambio en las circunstancias.

Toda promesa se apoya en la constancia de ciertas condiciones. Cuando hay cambios significativos en dichas condiciones, puede ser imposible cumplir la promesa, o no ser ya deseable.

5) Quien promete cumple, pero quien había pedido no se entera.

No todo cumplimiento es obvio para ambas partes.

6) Quien promete no cumple.

Quien promete puede olvidar su compromiso, tener un problema imprevisto o simplemente decidir no hacer lo prometido.

Frente a estos problemas quien se siente afectado puede **quejarse** de manera improductiva o hacer un **reclamo productivo**.

Queja improductiva:

Quien se queja improductivamente busca un oído para desahogarse. Trata de reparar el orgullo herido mediante una venganza.

Las quejas improductivas tienen las siguientes características:

Se expresan generalmente ante terceros. Los oyentes son compañeros que simpatizan con la posición del enojado, vale decir, gente que no tiene responsabilidad causal ni puede solucionar el problema. Uno tiende a quejarse ante cualquier persona menos ante la que cree responsable.

- Buscan simpatía y apoyo.

Quien se queja busca muestras de simpatía y apoyo, tiende a hablar sólo con aquellos que concuerdan con su historia. Esto permite al quejoso atrincherarse en la posición de víctima, ignorando datos conflictivos que podrían producir grietas en su historia.

- Son repetitivas.

El quejoso cuenta la misma historia una y otra vez a diferentes personas (que no pueden hacer nada para resolver la situación).

- Terminan en juicios personales negativos.

El quejoso intenta asegurar su imagen de víctima inocente, atribuyendo malas intenciones u oscuros motivos a su (supuesto) victimario.

- Se orientan a la descarga emocional.

Las quejas expresan descontentos y enojos y tratan de asignar culpas. Suelen ser abrumadoras y producen actitudes defensivas.

- Buscan venganza.

En vez de intentar resolver el problema, el quejoso intenta dañar la identidad de quien lo hirió. Sus juicios negativos, por lo general, sirven para “castigar” al otro por su incumplimiento.

- Generan rencor y enemistad entre quienes se quejan y los que no lo hacen.

Sobre estos juicios no hay ninguna posibilidad de comunicación.

Reclamos productivos:

El reclamo productivo tiene por objetivo restablecer la relación y encauzar la conversación. En este tipo de reclamo, las observaciones de quien reclama son expuestas a la persona que realizó el compromiso, para analizar qué salió mal y cómo se puede reparar.

Los reclamos productivos buscan soluciones en vez de culpables. Estas soluciones implican acciones futuras, coordinación a través de nuevos compromisos.

- Generan respeto mutuo y espíritu de equipo.

Los reclamos productivos tienen las siguientes características:

- Se expresan ante quien hizo el compromiso
- Se hacen cuanto antes y una sola vez.
- Se orientan a reparar la situación y a preparar un futuro mejor.
- Terminan en pedidos y promesas.

El reclamo sirve para reparar las relaciones dañadas y fortalecer los lazos de confianza entre los interlocutores.

- Establecen la seriedad del reclamo como acreedor de promesas.

Todo comportamiento genera cierta identidad pública. Un reclamo efectivo comunica que uno toma en serio a los demás. Al mismo tiempo, el reclamo informa claramente que uno se toma en serio a sí mismo.

- Reafirman la participación y el aprendizaje.

Los errores aportan valiosa información sobre los procesos de acción y de comunicación.

Pasos de un reclamo productivo:

1. Establecer el propósito adecuado.
2. Establecer el contexto adecuado.
3. Verificar el compromiso previo.
4. Verificar el incumplimiento.
5. Indagar qué paso.
6. Evaluar daños y expresar reclamos.
7. Pedido de reparación y negociación para el nuevo compromiso.
8. Aprendizaje y preparación para el futuro.