

## Arquitectura de la comunicación: Cómo construir el control en el lenguaje

Por. E. Julia Fernández

La Ontología del Lenguaje enfoca a la persona como ser lingüístico con capacidad de comunicarse e interpretar la realidad en la que está inmerso. Estudia la manera en que las personas se comunican a través del lenguaje, conversan, coordinan sus puntos de vista y alcanzan sus metas.

A lo largo de la historia, nos hemos ido interrogando sobre el sentido de lo humano, sobre el Ser que somos como personas, dando distintas respuestas y construyendo una matriz interpretativa que fue tiñendo nuestra manera de estar en el mundo, de relacionarnos con nuestros semejantes y de encarar los sucesos que nos acontecen en el día a día.

Durante varios siglos, esta mirada ontológica estuvo atravesada por una visión metafísica encarnada en figuras como Sócrates, Platón y Aristóteles y más tarde por la concepción racionalista de Descartes.

Posteriormente, con los cambios contextuales derivados tanto de situaciones sociales como las guerras mundiales o bien en relación a avances científicos y tecnológicos, han impactado en estos paradigmas abriendo la posibilidad de generar nuevas miradas en torno al ser humano. Han dado lugar a otras modalidades de interrelación e incidido en nuestros valores más profundos. Dentro de esta vía encontramos el concepto de organizaciones lingüísticas, la evaluación de la comunicación en el planeamiento estratégico, el lenguaje llano ontológico, la matriz indagativa-reflexiva, es decir, herramientas que nos permiten el control y transparencia de la organización, con una metodología apropiada en aras a obtener la fortaleza en el desarrollo y control de las

organizaciones, en cuanto a su transparencia, eficacia, eficiencia y resoluciones a futuro.

La ontología del lenguaje cuestiona la capacidad de las personas de acceder a la verdad, desplazando el eje del conocimiento de lo observado hacia el observador. En esta premisa, se basa uno de *los principios* sobre los que se asienta dicha disciplina.

Otro de sus principios, refiere que somos seres lingüísticos que vivimos en mundos conversacionales, en el lenguaje, no solo descriptivo sino también y fundamentalmente generativo. El lenguaje no solamente nos permite hablar de cómo son las cosas o compartir nuestros pensamientos e ideas, sino que asimismo hace que las cosas sucedan. En este sentido el lenguaje es activo.

La Ontología del Lenguaje pone el acento en el dominio lingüístico, no por ello desconociendo la importancia e incidencia de los dominios corporal y emocional, a través de su capacidad recursiva, no sólo nos permite coordinar acciones sino que nos permite observar cómo las coordinamos, pudiendo ampliar el observador que somos y el aprender de la experiencia transformarnos.

Pone de manifiesto que hay distintos tipos de conversaciones:

- Las que se quedan en explicar el problema, en describirlo o justificarlo sin resolverlo
- Otras van más allá y se proponen desplegar un espacio de co-creación, tales como abrir conversaciones que posibiliten futuras conversaciones y coordinar futuras acciones.

La importancia de coordinar acciones radica en hacer que las cosas ocurran y se cumplan con los compromisos establecidos, la importancia de abrir

conversaciones para la generación de posibilidades, es la de construir un espacio para la innovación y el aprendizaje. Se corporiza una red de acuerdos que encuentran su vehículo en las conversaciones tendientes a satisfacer los objetivos propuestos a través de la coordinación de acciones en el lenguaje.

Las herramientas que la ontología del Lenguaje nos brinda para el control y transparencia, pueden agruparse de la siguiente forma:

**A.- La organización como fenómeno lingüístico:** El reconocimiento del papel generativo del lenguaje permite un nuevo enfoque para la comprensión de las organizaciones en general, como asimismo de las empresas y las actividades gerenciales o Management.

Este enfoque nos muestra que las organizaciones son fenómenos lingüísticos: unidades construidas a partir de conversaciones específicas, que están basadas en la capacidad de los seres humanos para efectuar compromisos mutuos cuando se comunican.

Por muy importante que sea el papel que desempeñe un individuo en la empresa, su identidad es siempre diferente de la identidad de la empresa.

1. *Estructura lingüística de las organizaciones:* De qué manera las conversaciones integran a los miembros individuales de una organización en una unidad particular: existen al menos cuatro aspectos que conviene explorar en relación a esto.

En primer lugar, debemos aceptar que cada unidad está especificada por sus límites. Lo que nos permite distinguir una unidad es el hecho de que podemos separarla de su entorno. Si observamos los límites de una organización, nos daremos cuenta de que ellos son lingüísticos. Los límites de una empresa

corresponden a una línea trazada por el lenguaje a través del poder de alguien para hacer una declaración.

*En segundo lugar*, la estructura de una organización está construida como una red de promesas mutuas. Cada persona está ligada a la organización por compromisos específicos y es responsable de cumplir con algunas condiciones de satisfacción determinadas.

Una *tercera dimensión* a considerar tiene que ver con el hecho de que los miembros de una organización desempeñan sus acciones sobre la base de un **trasfondo compartido**. Esta constituye una ventaja económica de las organizaciones. No es necesario decirle a la gente en una organización, cada vez que realiza una acción, qué es exactamente lo que debe hacer y cómo hacerlo. Al producirse un **trasfondo compartido**, los miembros de una organización generan condiciones sinérgicas que ahorran tiempo y recursos a la empresa. Esto es lo que se conoce como **la cultura de una empresa**.

*Existe una cuarta dimensión* en la cual el lenguaje une a los miembros individuales de una organización. Este aspecto pertenece también a la cultura de la organización y constituye una parte del **trasfondo compartido** desde el cual actúan las personas que pertenecen a una organización, pero pone su énfasis en un futuro compartido (visión/compromiso).

**El futuro compartido** permite que aquellos que laboran en la empresa ejecuten acciones desde una base consensual, compartiendo inquietudes comunes y aspirando a metas comunes. A esto se lo suele llamar **acuerdo sobre dirección**.

La dirección compartida hace innecesario el explicitar constantemente las inquietudes y metas de la empresa, ahorrando tiempo, recursos y aumentando la productividad de la empresa.

Nuestro planteamiento principal es que todo esto ocurre en conversaciones. Si queremos comprender una empresa debemos examinar las conversaciones que la constituyeron en el pasado y las que la constituyen en la actualidad. La fortaleza de una empresa nos conducirá siempre a la fortaleza de sus conversaciones.

## *2.- Las conversaciones como fundamento de las organizaciones empresariales*

Cualquiera sea el problema que una empresa esté enfrentando, éste puede ser examinado por medio de la observación de su estructura conversacional.

Todos estaríamos de acuerdo en que algunos problemas en la empresa surgen de fallas en la comunicación (Ej. cuando las condiciones de satisfacción han sido escuchadas en formas diferentes por las personas involucradas en hacer una promesa). Todos conocemos los resultados negativos que surgen de estas fallas. También estamos familiarizados con los problemas que se derivan de la falta de persuasión al hacer una venta, o cuando el lograr acuerdos toma demasiado tiempo, o cuando la gente no cumple sus promesas o las cumple en forma sistemáticamente deficiente o inoportuna

Se plantea que cualquier problema sea o no estrictamente comunicativo, puede ser examinado desde la perspectiva de sus conversaciones subyacentes.

Cuando hacemos esta proposición *no estamos olvidando de que algunos problemas tienen dimensiones no-conversacionales significativas, por ejemplo,*

*que si la producción se detiene debido a una falla de equipos, hay allí algo más que tan sólo una falla conversacional.*

Sin embargo, también es importante observar que aun estos problemas pueden ser revisados, anticipados o mejor tratados si existiesen algunas conversaciones que no se llevaron a cabo (Ej.: conversaciones en el momento de la adquisición de los equipos o conversaciones sobre el uso adecuado y la manutención de ellos, o acerca de diseñar alternativas para el caso de fallas.) Estas conversaciones podrían haber evitado el problema o podrían haber modificado sus consecuencias. En consecuencia, las competencias comunicativas de una empresa determinan, en un alto grado, su éxito o su fracaso, y en el entendimiento que una empresa es un sistema lingüístico todo lo que ocurre al interior de ella puede ser examinado desde la perspectiva de sus conversaciones o estructura conversacional.

### **3.- La naturaleza conversacional del management.**

No existe en la empresa un área cuya naturaleza conversacional sea más clara que el nivel gerencial o Management y que el éxito o fracaso será en función directa a su competencia conversacional. Lo que hacen los ejecutivos y gerentes es principalmente hablar, escuchar, comunicarse con otros, promover algunas conversaciones en la empresa y evitar otras. Su trabajo no comprende sino conversaciones.

**B. Lenguaje llano:** La concepción del lenguaje como generativo se convierte en una poderosa herramienta que nos permite recrearnos y desplegarlos en un mundo poblado de objetos, vínculos y acontecimientos.”(Nietzsche “la criatura y el creador se unen en el ser humano).

Lingüistas como J. Austin y J. Searle –alrededor de la década del 60, época en la que empezó a haber un creciente interés por los aspectos pragmáticos de la comunicación- se interesaron por el estudio sistemático de las acciones que llevamos a cabo al usar las palabras. Distinguen que hay verbos que hablan del cambio, perdón o lo producen: “Siento que”, “pienso que”, “creo que” entre otros. También hay expresiones que usamos diariamente, tales como “¡ojala pudiera!, “no va a servir”, “no tenemos suficiente dinero/recursos /tiempo/espacio”, que nos inmovilizan. En cambio, hay otros verbos a los que Austin denominó “verbos preformativos”, que se dan en forma universal, mediante los cuales logramos que se lleven a cabo las acciones propuestas. El pedir, ofertar, perdonar, prometer, agradecer. A estas diferentes acciones que ejecutamos mientras nos comunicamos, Searle las llamó “actos del habla”

La ontología del lenguaje pone a nuestra disposición el diseño de distintos tipos de conversaciones que van más allá del intercambio de opiniones y puntos de vista, con los que por lo general estamos más comprometidos que con el cambio mismo: son aquellas conversaciones que nos sirven para abrir posibilidades y aquellas que nos permiten coordinar expectativas y acciones. La Ontología del Lenguaje nos permite tomar conciencia de dónde se presentan los obstáculos, las dificultades, y construir trampolines para superarlas.

Nos permite desarrollar una interesante herramienta: el acto indagativo reflexivo, que en punto posterior comentamos.

Busca devolver al ser humano su protagonismo y poder, en pro de una ética de la convivencia.

Con la escritura se logra, modificar el carácter de la conectividad de los sistemas sociales correspondientes. Resulta más efectivo cambiar el carácter y nivel de conectividad que el sistema en si. A partir de la invención de la escritura suceden importantes transformaciones que ella desencadena. Deja instalada en los sistemas sociales en los que se desarrolla una capacidad de transformación diferente.

Hacemos una intervención, un cambio, que modifica los propios procesos de cambio de un sistema.

El enfoque del lenguaje llano desde lo ontológico nos habilita desarrollar el Diseño del espacio emocional:

1.- cuando nos ponemos en la realización de la actividad de auditoria nos preguntamos:

¿Por qué tomamos/realizamos esa auditoría? ¿Qué pensamos nos puede aportar? ¿Qué posibilidades vemos en esa auditoria? ¿Cuáles son las inquietudes que pongo en esa auditoria?

Son preguntas no solo para precisar qué nos lleva a esa auditoria, sino también para evitar aquello que nos lleva a ella y nos impida ver otras cosas.

Así como es interesante precisar lo que nos acerca a determinada auditoria, puede ser todavía más interesante poder articular lo que nos distancia de ella, como por ejemplo:

¿Cuáles son mis prejuicios frente a este tema, este organismo, este auditado?

¿Cuáles son las condenas a las que lo estoy sometiendo de antemano?

Es importante que no neguemos la posibilidad de cuestionarnos, poner en jaque nuestras convicciones, desintegrar los soportes en los que buscamos

apoyo. Hay cierto principio de benevolencia en este proceso de inicio al texto - contenido del informe

2.- Situar el texto en su respectivo campo discursivo.

Todo texto arranca de un submundo interpretativo particular. Es importante poder situar al auditado y su contexto para poder saber cuales son sus rasgos propios de ese campo discursivo.

Cuando hablamos de campos discursivos estamos hablando de topografías. Nuestro mundo interpretativo esta segmentado y permite ser cortado en territorios diferentes, por medio de las disciplinas. Cada una de ellas representa un territorio particular. Existen también territorios que son disputados por más de una disciplina. La importancia de conocer los campos discursivos nos va a permitir situar el objeto de nuestra auditoria.

Parte del conocimiento de ese campo discursivo se centra en un determinado desarrollo histórico, (tensiones, toma de posiciones distintas que se encarnan en portavoces), es importante lo que ellos dicen y conocer directamente a las figuras mas representativas, que son escuchadas con mas autoridad al interior del campo discursivo.

Si se logra desarrollar niveles de profanidad nos permitirá movernos con mas fluidez y generar una capacidad de discernimiento que pocos puedan igualar, inclusive nos permite ganar tiempo, velocidad, perspicacia y capacidad de anticipación

3.- Como tercer escalón en este proceso debemos preguntarnos por el lugar que ocupamos como auditor en ese campo discursivo. Como auditores recibimos el resultado de las tareas de auditoria de un proceso conversacional, es decir, surge al interior de un espacio conversacional. Distinguimos al menos

dos conversaciones, la primera remite a la conversación a la que el resultado de la auditoría pertenece. Solemos estar conversando con determinados interlocutores al interior de su propio campo discursivo.

Debemos preguntarnos con quien conversar?, Cuales son los argumentos que plantean?, si no podemos saber el carácter de esta conversación, nos será muy difícil comprender y desarrollar nuestro informe.

El segundo proceso conversacional es aquel que iniciamos como auditores en la recolección del material para el informe. Todo proceso de lectura es un proceso conversacional, y es importante estar consciente de nuestra parte en la conversación. Podemos presentarnos indiferentes, otras reaccionar en contra, sumirse en confusión, o se nos presentan posibilidades que no se habían discurrido.

**C. Planeamiento estratégico: evaluación de la comunicación.** La actividad de evaluación y análisis de la organización como red conversacional a través de la estructura conversacional de la misma genera una intervención al servicio de la viabilidad de resultados de la organización. Propone observar las organizaciones haciendo foco en las redes de conversaciones que la constituyen. Se logra obtener una lectura de los factores que interfieren en el resultado a alcanzar y desarrollar las condiciones y competencias que faciliten su logro, *de importancia para el conocimiento de la máxima autoridad.*

El desarrollo de la competencia comunicativa nos permite transmitir la información y los mensajes de la forma más ajustada ante nuestros interlocutores, y permite tomar conciencia del poder que tienen las conversaciones para cambiar el estado de las cosas y acciones. Se trata de un aprendizaje que rompe con la concepción tradicional respecto del uso del

lenguaje como un mero descriptor de realidades y trasmisor de pensamientos y sensaciones. Supone *asignar valor agregado* como instrumento de cambio, crecimiento, eficacia, y ubica a la administración de conversaciones que generan compromisos, como una de las funciones primordiales del gerenciamiento empresarial/organizacional.

La constante indagación de los problemas de trabajo en una institución/organización/empresa suele llevar a la respuesta que es por la falta de comunicación. Error, no es la *falta de comunicación*, ya que la misma al ser constitutiva, siempre existe: el problema radica en *la dificultad en la comunicación y no su ausencia*.

La comunicación es un proceso de amplia relevancia en el funcionamiento de cualquier grupo, Organización o Sociedad, de ahí que en la Teoría de la Organización, la comunicación juega un lugar central, ya que la estructura, tamaño y alcance de la Organización están casi totalmente determinados por la comunicación.

No existe en la empresa un área cuya naturaleza conversacional sea más clara que el nivel gerencial Management. Si examinamos lo que los ejecutivos y gerentes hacen dentro y fuera de la empresa, nos daremos cuenta de que su trabajo consiste fundamental y casi exclusivamente en estar en conversaciones. Lo que hacen los ejecutivos y gerentes es principalmente hablar, escuchar, comunicarse con otros, promover algunas conversaciones en la empresa y evitar otras.<sup>1</sup>

Incorporar, por parte del Estado, en todo plan estratégico la comunicación - aprendizaje de la arquitectura del diseño-, desde los conceptos de la ontología

---

<sup>1</sup> Rafael Echeverría "Ontología del Lenguaje

del lenguaje, hará viable un camino participativo, democrático, multidireccional, horizontal, descentralizado e integrador, como asimismo, entendido como herramienta de gestión de resultados, en tanto la mejora y direccionamiento de las acciones (red conversacional) con el consecuente logro de técnicos observadores de la estructura conversacional de la organización, para el logro de las políticas fijadas, y su competencia conversacional.

La evaluación de la estructura conversacional organizacional nos permite transformar a la conversación en una importante herramienta de gestión, y profundizar en la *cultura de conocimiento de la organización* de sus propios actos lingüísticos, como mecanismo de utilización por parte de la alta dirección: Las modalidades de indagación en la red conversacional de una organización pueden verse así:

**A.- Qué actos lingüísticos parten del trasfondo compartido en la organización:**

A.1.- Qué acciones declarativas se encuentran en la Organización en el marco constitutivo (fundacional-modificadorio)

1.1. ¿de quien emana? ¿son suficientes? ¿requiere de otras? y cuáles?  
¿muestra claramente la estructura organizacional?

1.2. Identificación de las acciones declarativas de políticas, misiones.

1.3. De las acciones declarativas se desprenden juicios? Valor en tiempo y espacio. 1.3.1 La fundamentación de los juicios permite orientar las acciones esperadas?

A.2. Existen acciones afirmativas?

2.1 En qué contexto o temática se dan?

A.3. Peticiones y ofertas – Compromiso

Marco constitutivo funcional:

### 3.1. Forma de establecer el compromiso

-quién lo hace -quién lo recibe - lo prometido – plazo - acción (acto) de cumplimiento y/o ejecución

3.2. Manera de juzgar, evaluar e interpretar las acciones de petición y oferta, diseño.

A.4. Acuerdo sobre Dirección – Competencia para el mejoramiento del desempeño y evaluación.

B. Competencia conversacional gerencial –Management: ¿cómo opera y qué modelo gerencial de gestión realiza?

1.- ¿Gestiona conocimiento? Porcentaje

- interviene en la red conversacional de la empresa - cambia los paradigmas desde los cuales actualmente opera la empresa -transforma la emocionalidad de personas y equipos-capacita en las competencias claves de la organización  
- incrementa la capacidad de aprendizaje organizacional - fortalece las competencias de coordinación de acciones - capacidad para intercambiar juicio  
- dominio emocional en su forma de expresión.

2.- Gestiona productividad de trabajadores manuales?

### **C. Enfoque sistémico en las organizaciones:**

1- ¿Cómo el sistema determina el comportamiento dentro de la organización:

- Conversaciones de posibilidad o de resignación  
- Conversaciones de motivación o de descompromiso  
- Conversaciones de temor o de confianza  
- Conversaciones de optimismo o de preocupación

2.- Se tiene conocimiento de la cultura organizativa. Cuestionario/entrevista.

3.-¿Cómo los individuos pueden modificar la estructura del sistema al que pertenecen?

#### **D.- Competencia de equipo.**

¿Qué tipo de dinámica presentan las relaciones conversacionales entre sus miembros? ¿Permite el desempeño de los equipos?

#### **E.- Caracterización de la estructura organizacional.**

Análisis sobre el tipo estructural de la organización y su caracterización:

Criterios, Empresa Tradicional y Empresa Emergente

#### **F.- Diseño de conversaciones en punto de conflictos**

Evaluar si el resultado perseguido en un punto de conflicto se puede obtener con el tipo de diseño de conversación que construimos o elegimos, de acuerdo a su estado, el momento en que tuvo lugar, el tema abordado, la persona con quien se sostuvo la conversación, la importancia o prioridad que le concedemos, y así sucesivamente.

Para explorar los diferentes tipos de conversaciones que pueden suscitarse a partir del conflicto, debemos centrarnos en el quiebre o conflicto de las mismas, a través de la realización de acciones. Es a través de la acción que restauramos la transparencia quebrada y nos hacemos cargo de las conversaciones del quiebre o conflicto.

Es importante explorar los diversos tipos de conversaciones que pueden seguir a un quiebre/conflicto, los que fueron referenciados en el punto sobre Capacidad Generativa del Lenguaje.

#### **D. Acto indagativo reflexivo.**

Todo hablar es una acción y toda acción remite siempre a la diada de la inquietud y del deseo. Actuamos para hacernos cargo de algo que nos inquieta

o porque buscamos la realización de un deseo o un afán.

Cuando hacemos una proposición, podemos decir que una de las inquietudes que conduce al orador a hablar es la de dar a conocer su manera particular de observar las cosas. Al proponer, un individuo relata sus experiencias, emite sus opiniones, sugiere determinados cursos de acción, toma decisiones, efectúa alguna petición, etc. Su hablar remite a sus propias inquietudes y se trata, por lo tanto, de un hablar auto referido. En su hablar, el individuo habla desde sí mismo y su habla revela su propia individualidad. Cuando proponemos lo que se revela, son los múltiples contenidos que conforman el observador que soy.

La gran mayoría de las personas cuando hablan suelen hacerlo para proponer. Si comparamos la frecuencia que en nuestro hablar exhiben tanto la proposición como la indagación, la frecuencia de la proposición suele ser mucho más alta. Por lo general, tendemos a ser más propositivos. Cuando indagamos, no dejamos de actuar movidos por inquietudes o deseos. La inquietud (o el deseo) que ahora nos mueve no es la de mostrarnos nosotros mismos, sino la de conocer mejor al otro.

En la indagación, nuestro hablar, por lo tanto, busca hacer hablar al otro, y tiene por objetivo escuchar. La importancia que se le confiere a la indagación sólo tiene sentido en cuanto ella nos conduce a generar proposiciones más rigurosas.

Qué significan proposiciones más rigurosas? Uno de los rasgos de una proposición rigurosa es no aspirar a confundirse con la verdad, es saberse provisoria, es estar dispuesta a su revisión.

A través de la indagación, despejamos, limpiamos, avanzamos hacia nuevos

territorios. Aunque lo que pensamos pueda ser provisorio, no podemos dejar de recurrir a ello, no podemos dejar de apoyarnos en lo que pensamos, para movernos por la vida. No podemos dejar de asumir compromisos, no podemos dejar de tomar decisiones y de comprometer diversos cursos de acción.

Las dos modalidades de habla a las que nos hemos referido, la proposición y la indagación, representan simultáneamente dos modalidades diferentes de existencia. Hay quienes organizan la vida a partir de respuestas, mientras que hay otros que lo hacen a partir de preguntas.

Desde la indagación, desde la capacidad de poder en cuestión, de dudar, no iniciamos un proceso que nos lleve a la verdad o a las certezas que nos plantean los primeros filósofos modernos. La verdad no la alcanzamos nunca, pues no está a nuestro alcance. Pero sí alcanzaremos una mayor autenticidad y disposición a soltarlas y a reemplazarlas por otras.

### ***Cultura Indagativa de las organizaciones***

La distinción entre proposición e indagación, muestra que ella reviste vital importancia para evaluar cuán efectiva es la comunicación en las organizaciones. Termina comprometiendo el desempeño global de las organizaciones. Para mejorar el nivel de efectividad, las organizaciones deben aprender a ser más indagativas.

La fuente de errores más común en las decisiones de management es el énfasis en encontrar la respuesta correcta en vez de buscar las preguntas adecuadas. En la medida que el trabajo manual progresivamente es sustituido por el trabajo de conocimiento, la importancia de crear una verdadera cultura indagativa en la empresa aumenta correspondientemente. El modelo tradicional de gestión, se sustenta en el mecanismo del mando y control, mecanismo que

prácticamente elimina el derecho a hacer preguntas. Bajo el mando y control se espera que el trabajador simplemente haga lo que se le instruye. Con el desarrollo del trabajo sustentado en el conocimiento emerge un tipo de trabajador que suele saber mucho más que su jefe, en su respectiva área de especialidad, por lo que es fundamental permitirle evaluar si aquello que se le pide es la solución más adecuada al problema que debe resolver. Sin indagación no hay verdadera colaboración, no existe cooperación, sino sólo obediencia.

Marcial Losada nos dice "los equipos de alto desempeño son equipos que en su dinámica de interacciones se caracterizan por lo que él define como una alta conectividad. La conectividad sería, por lo tanto, el factor clave en el desempeño en los equipos. Pues bien, uno de los factores asociados a esta conectividad es la relación que en la propia dinámica de relaciones entre los miembros del equipo se observa entre proposición. No sólo demuestra una correlación entre la conectividad y la relación entre proposición e indagación, sino que uno de los aspectos destacados de ella es que esta última es un factor determinante para que la conectividad se genere.

## **MATRIZ BÁSICA DE LA INDAGACIÓN**

### **1.- Indagación horizontal**

Preguntamos horizontalmente cuando estamos recogiendo información general, en distintos dominios, áreas, sobre una situación o una persona.. Un ejemplo típico son las preguntas que se hacen en el censo.

Allí se preguntan sucesivamente por el nombre, domicilio, edad, nivel de educación, estado civil, 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 hace mucho tiempo, comenzamos la conversación haciendo preguntas horizontales.

## **2.- Indagación Vertical**

Se diferencia de la anterior por cuanto posee 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. Lo más importante en el arte del preguntar vertical es la capacidad de generar preguntas a partir de las respuestas del otro

## **3.-Indagación Transversal**

Muchas veces 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 propia indagación vertical. Lo central en la indagación transversal es el cambio de dominio. Habiendo explorado algunas experiencias concretas en los dominios que correspondían 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.

Se trata de suspender la indagación vertical en los dominios directamente involucrado en la situación declarada y pasar a otros dominios supuestamente afines. Lo básico de la indagación es, por lo tanto, su búsqueda de una

generalización que se expresa en dominios diferentes, es el tránsito de lo particular a lo general.

#### **4.- Indagación Ortogonal**

Utilizamos el término ortogonal (griego: orto correcto, dirección) (Ortografía: grafía-escribir, orto –correcto), para dar cuenta de un tipo de indagación especial que se orienta por la necesidad de alcanzar una unidad de sentido. Así como la indagación transversal exploraba la generalidad, la indagación ortogonal se rige por la búsqueda de la unidad.

Las preguntas ortogonales suelen surgir cuando las piezas que caracterizan una situación parecieran no calzar. Lo que ellas buscan es lograr coherente lo que aparentemente no lo es. Es conferir unidad de sentido.

La combinación de estas cuatro modalidades indagativas (horizontal, vertical, transversal y ortogonal) se proyectan más allá del dominio de las meras preguntas. Cuando son utilizadas de manera combinadas, nos permiten ganar importantes competencias en la acción de pensar, los procesos que desencadenan resultados innovadores y creativos. Es importante aprender a desenvolverse en ellas y a ganar maestría en su ejercicio.

Tanto el profesional, el trabajador intelectual, no han sido equipados con las competencias para desarrollar capacidad reflexiva desde su propia acción profesional. Su responsabilidad ha sido la de aplicar los conocimientos que se le entregaron durante su formación. La reflexión, por su parte, se ha concentrado principalmente en instituciones académicas que no están vinculadas a los requerimientos de la acción. Resulta cada vez más urgente metodologías que sustenten un tipo de reflexión en la acción. El profesional del futuro requiere transformarse, dice Schon (Prof. Massachussets Institute of

Tecnology), en un practicante reflexivo, que sepa integrar acción y reflexión, de manera de producir un permanente enriquecimiento de su hacer.

La importancia del trabajo reflexivo de aprendizaje expresa el compromiso presente de la empresa en la capacidad de descubrir las insuficiencias de las prácticas estándar de hoy y de superarlas. El objetivo es asegurarse que uno mismo haga obsoleta la forma propia de operar, antes de que lo haga la competencia. Estar un paso más allá.

Es el turno de desarrollar en el propio acto reflexivo las competencias que se verán reflejadas en el propio aprendizaje que permita la innovación y la transformación, o al menos saque a la organización de cierta comodidad y o pasividad. Es decir, no ver en el propio acto reflexivo solo un pensamiento sino la acción que lleva al desarrollo de las competencias que permitan descubrir el qué, porqué, para qué de una organización y el cómo superarla.

Pensando en conclusiones, podemos decir que desarrollar en el propio acto reflexivo de la indagación las competencias que se verán reflejadas en el aprendizaje que permita la innovación y la transformación, o al menos saque a la organización de cierta *comodidad y o pasividad*, que permita cruzar el umbral del conflicto conversacional mediante la búsqueda de caminos de alternancia, con el acompañamiento de la evaluación de la estructura conversacional y la utilización del lenguaje llano ontológico es nuestro objetivo.