

COMPETENCIAS CONVERSACIONALES PARA UNA CULTURA DE ALTA CONFIANZA

Fabiola María Betancur Gómez

Resumen

Durante muchos años el lenguaje ha tenido un rol descriptivo y pasivo. Lenguaje y acción han sido dominios separados. Sin embargo, hoy se entiende que el lenguaje es acción. Al hablar estamos cerrando o abriendo posibilidades para el cambio, estamos construyendo o destruyendo la confianza en la relación con los otros, estamos influyendo en la forma como somos percibidos por los demás y por nosotros mismos. Este artículo tiene como propósito presentar las principales herramientas conversacionales que se han vuelto indispensables para la creatividad y la innovación de las empresas de hoy que demandan relaciones de confianza y no de miedo. También busca generar reflexiones sobre la forma como hablamos cuando gestionamos los procesos de la organización. Es en las interrelaciones o la capacidad para coordinar acciones dónde están las mayores oportunidades para ser productivos y competitivos, y para ello necesitamos valorar el carácter conversacional de dichas interrelaciones.

Abstract

For a long time language has had a descriptive and passive role. Language and action have been separated dominions. Nevertheless, today is understood that language is action. When talking, we close and open possibilities for change, build or destroy confidence, influence the way we are perceived by others and by ourselves. This writing is intended to consider the main conversational tools that have become vital for creativity and innovation of today's organizations demanding confidence and not fear. It's also intended to promote reflection about the way we talk when manage organizational processes. Is in the context of social interactions and coordination activities where we have the better opportunities for productivity and competitiveness. For reason like those we need to value the conversational character of such interrelations.

Palabras clave: actos del habla, conversaciones abiertas, interacciones, compromisos, confianza.

Key words: Talking acts, open conversations, interactions, commitment, confidence.

INTRODUCCIÓN

Como consecuencia de la globalización y de la tecnología, las empresas están sufriendo un cambio radical en su forma de operar. De un largo período de jerarquía rígida y áreas funcionales marcadas, dónde las personas poco hablaban entre sí, están entrando paulatinamente a un sistema donde la retroalimentación en todas las direcciones y hacia todas las partes interesadas

se está convirtiendo en el alma de la organización y en la manera más efectiva de manejar la complejidad y el cambio de los sistemas actuales.

No basta con tener procedimientos bien documentados si las interacciones entre los mismos se quedan en el papel. Las empresas más que redes de procesos son redes de conversaciones por medio de las cuales se busca coordinar acciones con otros para lo-

gar los resultados esperados. Es así como personas altamente eficaces en tareas individuales pueden generar procesos altamente ineficaces por la incompetencia de coordinarse productivamente entre sí.

El factor clave de productividad de la empresa tradicional estaba centrado en el mando y el control y en la forma como se organizaba el trabajo. Según Echeverría (2000), para la empresa de este siglo, donde predomina el trabajo no manual, el conocimiento acumulado es un factor importante a considerar, pero como tal no garantiza desempeños superiores, mientras la calidad de los compromisos que se generan con cada acto del habla en sí.

Son las capacidades para conversar las que permiten que el aprendizaje individual se convierta en aprendizaje grupal y luego en aprendizaje organizacional. También son ellas las que evitan demoras, re-procesos, gastos innecesarios, pérdida de clientes, deterioro de las relaciones interpersonales, desmotivación, entre otros factores que afectan directamente la productividad y competitividad de la organización. Reflexionar sobre algunas de estas barreras es el propósito del presente artículo.

¿POR QUÉ SER COMPETENTES EN LA FORMA COMO HABLAMOS?

Las empresas de la era del conocimiento se soportan en supuestos muy diferentes a los de las empresas de la era industrial. En estas últimas el factor clave de la productividad estaba en los sistemas de ingeniería estándar (estudio de tiempos y movimientos), mientras que en las primeras dicho factor tiene que ver con la capacidad que tenemos para interactuar en las diferentes etapas de un proceso. La destreza física del trabajador de la empresa tradicional es un factor menos preponderante que la destreza conversacional de la empresa emergente.

Wolf (2003), cita un estudio hecho con aproximadamente 300 gerentes y líderes, el cual concluye que estas personas hablan y

escuchan (comunican, envían y responden mails, coordinan, dirigen, acompañan, piden, ofrecen, evalúan...) durante el 70% a 90% de su día laboral. Por lo tanto, para estos roles la competencia para conversar es un factor clave de efectividad. Sin embargo, a medida que la organización promueve la participación de todas las personas para la gestión de sus problemas y logro de las metas, las herramientas conversacionales se hacen indispensables en todos los niveles.

Hoy las organizaciones, más que redes de procesos, son redes de conversaciones entrelazadas por la confianza. Ésta, a diferencia del mando y el control, reduce el miedo, la vulnerabilidad y la incertidumbre en las relaciones con los otros. De acuerdo con Echeverría (2000), en el nuevo modelo organizacional la confianza en lugar del miedo se convierte en la emocionalidad que regula las interacciones entre las personas.

¿CÓMO GENERAMOS CONFIANZA CON EL LENGUAJE?

Según sea la competencia que tiene un líder para conversar se le confiere mayor poder positivo y autoridad frente al equipo de trabajo. Esta competencia no tiene que ver, únicamente, con el cómo relacionarnos de manera más efectiva, sino, especialmente, con el cómo generar compromisos de acción presente y futura. Generalmente pensamos en el lenguaje como algo pasivo, que se usa para describir cosas. Sin embargo, el lenguaje es activo (hablar es acción) y, como tal, tiene la capacidad de transformar realidades, de hacer que las cosas sucedan.

Retomando la síntesis que hace Sandoval (2005), al *afirmar* comprometemos nuestra veracidad, al *ofrecer* nuestra competencia, al *prometer* nuestra sinceridad y credibilidad y al *declarar* a cambiar una realidad en torno a un propósito. Es así como pedir, ofrecer, prometer algo, hacer una declaración, escuchar, reclamar, son *actos del habla* que generan realidades y

afectan nuestra identidad, capacidad de acción y la confianza que los otros ponen en nosotros.

Son muchas las situaciones donde enjuiciamos sin fundamento, afirmamos sin certeza, escuchamos con dificultad, declaramos en el papel y hacemos peticiones u ofertas sin negociar las condiciones de satisfacción. Otras veces la dificultad para pedir ayuda, saber decir *no*, dar las gracias o pedir perdón, transforma los problemas en crisis o la incapacidad para hacer ofertas o cumplir las promesas deteriora nuestra imagen profesional y las relaciones con los otros. Esta incapacidad para conversar es la causa de muchas insatisfacciones y conflictos con las personas con las que interactuamos en el trabajo y en la vida diaria.

¿CÚALES SON LAS HERRAMIENTAS CONVERSACIONALES?

Argyris y Schön (1974), al diferenciar las teorías de acción que se abogan y las teorías de acción que se usan, Austin (1982), al objetar el lenguaje descriptivo y promover la acción con palabras y Flores (1982), al hacer las distinciones básicas que nos ayudan a ser más competentes cuando conversamos, son investigadores destacados que han aportado de manera importante a la comprensión del poder de las conversaciones, y los cuales han inspirado muchas de las actuales propuestas que hacen del lenguaje una estrategia de acción y transformación efectiva en el dominio organizacional y personal.

No está en el alcance de este artículo el profundizar en cada una de estas teorías. Sólo se pretende resaltar el origen de las reflexiones que se presentan a continuación y de las principales distinciones que nos ayudan a ser más competentes cuando hablamos.

Distinguir entre las teorías de acción que se abogan y las teorías de acción que se usan.

Las teorías de acción que se abogan se refieren a aquellos principios que decimos valorar cuando nos preguntan lo que haríamos en una situación dada y las teorías de acción que se usan son aquellas que se reflejan en nuestras acciones. El problema para el aprendizaje es que generalmente, nuestras acciones y conversaciones no son congruentes con los valores que proclamamos. La pregunta que nos haríamos es ¿Qué es lo que está detrás de nuestras acciones incongruentes? ¿Cuáles son los valores gobernantes que las generan?

En primer lugar, es importante entender que estos comportamientos son inconscientes y aparecen en forma automática para proteger la auto-imagen y evitar la vergüenza de quien no quiere hacerse responsable de la incongruencia entre sus palabras y sus acciones. Argyris (1990) llama a este mecanismo autoprotector *barreras defensivas*. El origen de estas barreras, dice el autor, no es tanto el deseo de conservar las relaciones sociales, como podríamos creer, sino el miedo a exponer el pensamiento que subyace a nuestras opiniones.

Según Argyris (1993), la tendencia de las personas es culpar a los factores externos de las consecuencias contraproducentes que pueden haber causado ellas mismas y atribuirse a sí mismas las consecuencias positivas. Se trata de suprimir al máximo los sentimientos de amenaza que produce el sentirse vulnerable. Estas personas, de acuerdo con sus valores gobernantes, asumen que la forma en que perciben la realidad es la correcta y, por lo tanto, no es necesario cuestionarla ni darle participación a los demás en su construcción. También suprimen la expresión de sentimientos negativos que tienen sobre los demás porque lo consideran socialmente incorrecto. Además, tratan de actuar de manera racional y evitan que las emociones interfieran en el razonamiento.

Según el autor antes citado, para aprender a salir de tales incongruencias, es ne-

cesario cambiar nuestros viejos valores gobernantes (otros autores lo llaman modelo mental o el observador), por otros que nos impulsen a ser más abiertos para poder distinguir entre la información que puede ser comprobada por los sentidos de la que no lo es. Para ello se necesita crear condiciones favorables para que las personas de un mismo equipo de trabajo u organización hagan explícito su razonamiento y promuevan que otros lo cuestionen. También se necesita crear condiciones para que la gente pueda elegir de manera libre e informada sus metas y estrategias en relación con los objetivos que se persiguen, maximizando con ello el compromiso interno con las decisiones tomadas.

Se trata de que las personas podamos asumir la responsabilidad por nuestras acciones y ello conlleva a desarrollar nuevas competencias que promuevan las conversaciones abiertas y bilaterales en un contexto de respeto. Para ello se requiere desarrollar la habilidad para dar y recibir juicios, distinguir los juicios de las afirmaciones o los hechos, cumplir las promesas, hacer reclamos, entre otras competencias conversacionales que, como ya se dijo, son una ventaja incuestionable para la competitividad, la efectividad y la salud de las organizaciones del mundo actual.

Para lograr estas nuevas habilidades nos podemos valer de algunas herramientas que, desde la perspectiva de la ontología del lenguaje (Echeverría, 2002), se agrupan en *los actos del habla*. Sobre dichos actos se establecen las distinciones que se explican a continuación:

Distinguir entre declaraciones y afirmaciones

La *declaración* está asociada con el poder que tiene la palabra para modificar al mundo. Generamos una realidad diferente con nuestras declaraciones si tenemos la capacidad de hacerlas cumplir. ¿Qué puede pasar cuando un gerente o líder de la organización declara una política o una visión y

no la cumple? lo primero que diríamos es que se afecta la confianza. ¿Qué le puede pasar a un miembro de un equipo de trabajo que no tiene la capacidad para declarar la ignorancia? seguramente se verá comprometida la innovación y la creatividad de la empresa a la que pertenece. ¿Qué le puede pasar a alguien cada vez que dice *sí* cuando quiere decir *no*? lo más probable es que se vea comprometida su dignidad por su incapacidad de establecer límites.

La *afirmación* corresponde al mundo de los hechos o de los fenómenos y como tal describen la realidad de manera *objetiva* pero sólo en determinadas condiciones históricas y sociales y en un determinado espacio de distinciones (como las que corresponden a una comunidad científica o a una cultura en particular). Por lo tanto, para ser competentes cuando afirmamos algo debemos tener presente desde qué marco de distinciones lo estamos haciendo y si tenemos como comprobarlo.

Las afirmaciones las usamos para hablar de lo que sucede (de los hechos). Por ejemplo, “el área de producción está conformada por 30 personas”, “Julio mide 1.70 m.” o “la satisfacción en la organización está por encima del 80%”. Éstas pueden ser afirmaciones verdaderas o falsas dado que puedo comprobarlo de manera empírica u objetiva. Por lo tanto la veracidad de lo afirmado es un compromiso social que asumimos frente a una comunidad o grupo humano que nos escucha. Ese compromiso nos obliga a hacernos responsables de lo que estamos afirmando.

Distinguir entre juicios y afirmaciones.

Ya vimos que las afirmaciones describen una realidad. Sin embargo, los juicios u opiniones son interpretaciones que hacemos de esa realidad. Cuando digo, por ejemplo, “Camila es muy responsable” o “Andrés es una persona poco confiable”, estoy haciendo un juicio. Pero cuando digo “Camila ha estado en todas las reuniones de...” o “An-

drés ha incumplido el 80% de los compromisos que adquirió con...”, estoy haciendo una afirmación.

Una de las incompetencias más frecuentes cuando hablamos es confundir las afirmaciones (hechos) con los juicios (opiniones). Por ejemplo, decimos “el área de producción tiene mucha gente” o “Julio es muy alto”, pero esto no significa que realmente sea así. Lo primero que preguntáramos sería *¿mucha gente comparado con qué?* o *¿muy alto comparado con quién?*

Si las afirmaciones son verdaderas o falsas los juicios son fundados o infundados. No es sano decir que alguien es irresponsable o poco confiable si no tenemos hechos o afirmaciones que sirvan de evidencia. ¿Cómo fundar entonces nuestros juicios? Para hacerlo podemos utilizar la siguiente guía:

1. Formular el juicio o la opinión desde un principio básico de humildad, en la que declaro que lo expresado no es la verdad sino *mi verdad* o *mi perspectiva*. Ejemplo: “de acuerdo con mi opinión, Andrés es una persona poco confiable”
2. Tener un objetivo claro que me ayude a emprender nuevas acciones (¿para qué lo digo?). Ejemplo: “Y me gustaría poder confiar más en ti”.
3. Dar evidencias de lo que decimos mediante datos, observaciones o ejemplos, delimitando el juicio a un dominio en particular (¿por qué lo digo?). Ejemplo: “en los últimos tres meses has incumplido el 80% de los compromisos que adquiriste con el equipo”.
4. Fundamentar mi opinión comparándola con un estándar compartido por consenso entre los miembros de una misma comunidad o cultura. Ejemplo: Entendemos que todos tenemos mucha carga de trabajo, y lo aceptable para nosotros es un incumplimiento máximo del 20%
5. Proponer una acción concreta que a mi juicio nos aproxima a los objetivos

deseados. Ejemplo: “Propongo que revisemos cada uno de los proyectos y analicemos de qué manera te podemos ayudar”.

6. Chequear la comprensión o evidencias que digan lo contrario, e invitar a los interlocutores a hacer preguntas. Ejemplo: ¿Hay algo más por aclarar en relación con este tema? ¿Es claro de qué manera te podemos apoyar sin asumir la responsabilidad por lo que a ti te toca? ¿Alguien tiene algo más que decir?

De acuerdo con Maturana (2002), para moverme en un espacio de respeto al otro, necesito no ser dueño de la verdad y para no ser dueño de la verdad necesito poder cambiar de opinión. Por otro lado cuando aceptamos la opinión del otro no significa que tengamos que estar de acuerdo, sino entender que en la colaboración podemos encontrar intereses comunes sobre los cuales podemos cocrear.

Saber conversar coordinando acciones y generando compromisos

Una nueva distinción que hay que tener en cuenta para desarrollar las competencias conversacionales está relacionada con un tipo de conversación que es frecuente en las empresas. Son las conversaciones orientadas a hacer ofertas o peticiones, las cuales abren posibilidades para la concreción de una promesa.

De acuerdo con Budd y Rothstein (2001), frecuentemente vivimos en un mundo del *deberían* porque no sabemos hacer una petición. Las expectativas, muchas veces, son peticiones no expresadas y cuando los otros no hacen lo que esperamos, nos sentimos decepcionados, resentidos o enfadados, y lo más probable es que esas personas no sepan lo que esperamos de ellas. Generalmente no expresamos tales expectativas por un miedo al *no*.

Otras veces declaramos compromisos sin una intención clara de cumplirlos.

Cuando hacemos esto se ve comprometida nuestra integridad y la gente empieza a desconfiar porque cuando decimos *sí* no somos sinceros. En otros casos queda abierto el compromiso a múltiples interpretaciones o producen malos entendidos cuando el oyente responde por ejemplo, *voy a ver, haremos lo posible*. Por eso declarar el *no* o el *no sé* ante una petición, se convierte en una respuesta válida que le permite al que hace el pedido o la oferta planificar el futuro de otra manera.

Integridad, según Covey (2005), es cumplir las promesas que uno se ha hecho a sí mismo y a los demás. Según el autor esta es la cualidad más valorada en un líder, significa vivir desde la coherencia, la congruencia, la honestidad, la credibilidad. Es vivir de acuerdo con lo que sentimos y pensamos y con lo que decimos y hacemos. La integridad marca la rectitud de nuestras acciones. Es lo que le permite a los demás saber que esperar de nosotros.

Reconstruir la confianza cuando se incumple una promesa

Con la promesa finaliza la primera parte del compromiso conversacional. Ahora el oyente a quien le fue hecho el pedido o el hablante que hizo la oferta comienza las acciones para su cumplimiento. A partir de este momento ambas partes deben estar atentas a que lo prometido se cumpla. Puede suceder que durante el tiempo estipulado surjan inconvenientes o prioridades que dificulten el cumplimiento del pedido, o la oferta en el tiempo indicado. En este caso se puede hacer un recompromiso mediante un reclamo o una disculpa y, sobre su base, construir nuevos acuerdos.

Cuando lo prometido se cumple en el tiempo estipulado y con las condiciones de satisfacción acordadas se debe dar las gracias.

¿Por qué las personas no cumplen las promesas?

Desde la perspectiva de la ontología del lenguaje una persona no cumple con lo prometido por tres factores básicos:

- Carece de los conocimientos o técnicas necesarios para llevar a cabo la acción (dominio de la competencia)
- Es incapaz de organizarse para cumplir con la promesa (dominio de la responsabilidad)
- En ningún momento tuvo la intención de cumplir con la promesa (dominio de la sinceridad).

Cuando alguien dice: “confió en ti” es porque la juzga como a una persona competente, sincera y que sabrá organizarse para cumplir con lo prometido.

Saber hacer un reclamo efectivo

Cuando el otro incumple la promesa se legitima el reclamo. Éste se basa en una conversación sincera y rigurosa para rediseñar acciones conducentes a reparar la relación afectada y a generar un nuevo proceso de acción a fin de conseguir el resultado deseado. Muchas veces evitamos hacer un reclamo para no mostrarnos problemáticos, por no avergonzar al otro, por evitar el enfrentamiento o por estar muy escépticos respecto a la posibilidad de un cambio. En otras ocasiones asumo el rol de la víctima y en vez de hacer el *reclamo* me instalo en *la queja* y me quedo en un círculo vicioso. Lo único que ganamos con ambos comportamientos es postergar en el tiempo el logro de los resultados deseados.

Según Kofman (2005) para que un reclamo sea productivo, es necesario tener en cuenta una serie de elementos. Una síntesis de éstos se expone a continuación:

1. Establecer un propósito y un contexto para la conversación (se trata de resol-

ver una situación problemática y no de avergonzar, descalificar o castigar).

2. Afirmar y corroborar el compromiso previo. (habíamos quedado en que el proyecto tenía 4 momentos básicos de seguimiento y te comprometiste a estar presente en todos).
3. Verificar el incumplimiento. (en las dos últimas reuniones de seguimiento no estuviste presente y no recibí por parte tuya, ninguna disculpa al respecto).
4. Indagar en las razones o en los motivos del incumplimiento (¿Qué te pasó? ¿Cuál es la historia del otro?).
5. Evaluar daños y expresar reclamos en tres niveles:
 - En lo operacional: tuvimos que dejar temas inconclusos porque era importante tu opinión.
 - En lo relacional: “esto afecta...” (generalmente un incumplimiento genera una cadena de incumplimientos).
 - En lo personal: “me siento” (hablar de uno, no hacer juicios sobre el otro).
6. Reparación y nuevo compromiso: “te pido que nos avises con la suficiente anticipación si tienes algún inconveniente”.
7. Aprendizaje y preparación para el futuro: “me comprometo a enviarles los puntos a resolver con ocho días de anticipación” (fortalecer la parte más vulnerable del proceso).

RELACIONES FUNDADAS EN LA CONFIANZA

La confianza es el fundamento de toda relación social que no está sustentada en la fuerza sino en la autoridad que el otro me confiere, porque me percibe como una posibilidad para él. Desde la confianza nos sentimos seguros y apoyados por alguien en las acciones futuras, y esto hace que seamos más creativos y asumamos mayores responsabilidades en nuestro trabajo. Por el contrario desde la desconfianza nos senti-

mos inseguros y, por lo tanto, el miedo y la vulnerabilidad se apoderan de nosotros cuando tenemos que tomar decisiones o proponer nuevas acciones.

Cuando las normas o estándares de comportamiento son ambiguos, no son acordadas o no son respetados, afectan el nivel de confianza entre los miembros de una organización. ¿Cuántas veces procedimientos comerciales ambiguos llevan a que los jefes desautoricen a los vendedores o prestadores de servicio? ¿Cuántas otras, tales procedimientos no han sido contruidos o validados con las personas que los tienen que aplicar y por eso buscan atajos para cumplirlos? ¿Con qué frecuencia las personas conversan sobre ello? ¿Qué tanta capacidad tenemos para escuchar las inquietudes del otro?

La credibilidad de un líder se sostiene por la capacidad que tiene para escuchar a su equipo y cumplir sus promesas o compromisos en el marco de valores compartidos. Esta capacidad es un indicador de cuánta confianza puede depositarse en él. Su integridad e impecabilidad en lo que promete, es producto de ser sincero, responsable y competente. De lo contrario pierde autoridad y puede ser objeto de comentarios maliciosos o cínicos entre los integrantes de su equipo y le resultará muy difícil coordinar acciones con ellos.

Esto no significa que el líder este libre de cometer fallas durante la coordinación de acciones. Sin embargo, la humildad para “pedir perdón” cuando no cumple una promesa o declarar el “no se” cuando debe enfrentar algún nuevo desafío, lo engrandece y lo convierten en un ser en quien se puede confiar. ¿Nos daría confianza un líder que se caracteriza por hacer afirmaciones falsas, que es incongruente con lo que declara, que se caracteriza por no fundar sus juicios, que promete y no es sincero, que se compromete con algo para lo que no es competente, que tiene una historia de incumplimientos, que no asume la responsabilidad

por las decisiones de su gente o que no sabe escuchar?

CONCLUSIÓN

Las herramientas conversacionales son oportunidades de aprendizaje que abren y facilitan posibilidades de acción efectiva entre los responsables de los procesos de una organización, a la vez son el fundamento para relaciones sólidas y confiables en todos los dominios de nuestra vida. Agre-

gan valor a los equipos de alto desempeño en la medida que las personas aprendan a pedir, ofrecer, prometer, hacer un reclamo, dar o recibir juicios, entre otros actos del habla que evitan bajar la motivación, el aislamiento, los conflictos crónicos y contribuyen a una mejor coordinación de acciones entre los miembros del equipo. Esto posibilita una organización sana que, desde una cultura de alta confianza, busca los resultados con el mínimo de sufrimiento y el máximo de efectividad.

Referencias

- Argyris, A. (1990). *Overcoming organizational defenses, facilitating organizational learning. Aproximación al concepto de barreras defensivas en las organizaciones*. Disponible en [http:// www.tdx.cesca.es/tesis_UPC](http://www.tdx.cesca.es/tesis_UPC), visitado en julio de 2006.
- Argyris, A. (1993). Knowledge in action: a guide to overcoming barriers to organizational. Tomado de: Toro, C.A. Teorías de acción que limitan el aprendizaje individual y organizacional. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. Medellín: Cincel, 16 (2).
- Argyris y Schön (1974). Theory in practice: increasing professional effectiveness. Tomado de: Toro, C.A. Teorías de acción que limitan el aprendizaje individual y organizacional. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. Medellín: Cincel, 16, (2).
- Austin, J.L. (1982). *Cómo hacer cosas con palabras*. Barcelona: Paidós.
- Budd y Rothstein (2001). *Tú eres lo que dices*. Madrid: Edad S.A.
- Covey, S. R. (2005). *El 8º hábito. De la efectividad a la grandeza*. Barcelona: Paidós.
- Echeverría, R. (2000). *La empresa emergente. La confianza y los desafíos de la transformación*. Buenos Aires: Granica.
- Echeverría, R. (2002). *Ontología del lenguaje*. España: Dolmen Ediciones.
- Flores, F. (1982). *Management and communication in the office of the future*. En: Echeverría, R. (2002). Ibid, pp 69 – 139.
- Kofman, F. *Metamanagement. Cómo hacer de su vida profesional una obra de arte*. Buenos Aires: Granica.
- Maturana H. (2002). *La transformación en la convivencia*. Con la colaboración de Sisma Nisis. Santiago de Chile: Dolmen ensayo.
- Sandoval, C. (2005). *Una nueva mirada*. Apunte desarrollado a partir de conversaciones, conferencias y lecturas realizadas con Julio Olalla M. Santiago de Chile: The Newfield Network.
- Senge, P. (1992). *La quinta disciplina*. Barcelona: Gránica.
- Wolk, L. (2003). *Coaching. El arte de soplar brasas*. Argentina: Gran Aldea Editores.