

samente hayan leído. Esta actividad no supone a los alumnos cuestionamiento ético alguno.

El docente se ve entonces en una disyuntiva férrea: ¿Cuál es, en este nuevo estándar impuesto por la cultura del *no-trabajo*, el nivel óptimo al cual poder aspirar en el trabajo con un grupo? La reprobación masiva, es decir la responsabilización y castigo de los individuos, ¿Es una opción viable?; o por el contrario, ¿Deben soslayarse estos factores, disminuir las expectativas y pretensiones, aprobando a todo el conjunto? Porque una cosa es cierta: si bien el rol docente implica autoridad, no sólo con la autoridad, el seguimiento, la prueba y el castigo se logran cambios en la conducta y actitud de los alumnos hacia el trabajo.

Algunas reflexiones finales

Como se ha visto, el cambio en los modelos familiares repercute, como es obvio, en los comportamientos. Y no sólo eso, sino que dichos comportamientos, actitudes, predisposiciones particulares de nuestro tiempo atraviesan a todo el conjunto social, sin distinción de clases o estamentos.

En este punto se hace necesario introducir matices: allí donde desempeñemos nuestra actividad docente encontraremos, en términos generales, que la cultura del trabajo antaño presente ha visto erosionados sus supuestos. Sin embargo caeríamos en la necesidad si no admitiéramos que frente a esta regla hay excepciones: no todos los alumnos son iguales ni se comportan de la misma manera. Aún así la práctica docente no puede ni debe centrarse en aquellos estudiantes con personalidades conformistas, quienes responden apropiadamente frente a los estímulos. No se trata de recrear un *Arca de Noé* en la que embarquemos sólo a los más adecuados a nuestras expectativas.

Por ello es necesario reconocer el problema, comprender que la falta de disposición al trabajo difícilmente sea un atributo del individuo, sino de una generación completa que creció y se desarrolló bajo condiciones históricas marcadamente distintas a las generaciones anteriores.

Constreñidos por los encorsetamientos culturales, mucho es aún lo que se puede hacer desde la tarea docente.

Notas

¹ Hace al menos dos décadas que la argentina dejó de ser una sociedad de pleno empleo. Si bien es cierto que durante los últimos cuatro años la incidencia del desempleo ha disminuido sensiblemente, las heridas abiertas por el periodo de alto desempleo (como el Gráfico 1 indica, desde 1990 en adelante) producen efectos en nuestro presente (y futuro).

Bibliografía

- Bourdieu, P. (1997): *Capital cultural, espacio social y educación*. México: Siglo XXI.
- Durkheim, E. (1996): *Sociología y Educación*. México: Ediciones Coyoacán.
- Feldfeber, M. (2000): *Una transformación sin consenso*. Apuntes sobre la política educativa del gobierno del presidente Menem (1989-1999). Buenos Aires: En

Revista Versiones, Programa La UBA y los Profesores, SEUBE, UBA, N° 11.

- INDEC: Censo Nacional de Población y Vivienda 2001 y Encuesta Permanente de Hogares. www.indec.gov.ar
- Tedesco, J. C.; Tenti Fanfani, E. (2001): *La reforma educativa en la Argentina. Semejanzas y particularidades*. Proyecto Alcance y resultados de las reformas educativas en Argentina, Chile y Uruguay. Buenos Aires: Universidad de Stanford/BID (documento para la discusión).

El coaching y su aporte a la comunicación

Elisabet Taddei

Llevo varios años trabajando en temas de *coaching* y es mucha la gente que pregunta de que se trata. En esta oportunidad me dejó llevar por esa pregunta para escribir sobre el espíritu del *coaching* y a que se relaciona entre otras cosas con el aprendizaje tarea que nos compete a los que ejercemos la docencia y con la comunicación, otro tema central en nuestro rol de docentes en la Facultad de Diseño y Comunicación.

Cuando hablamos de *coaching* partimos por mencionar que se alimenta de la ontología del lenguaje, de la filosofía y de la biología fundamentalmente. El *coaching* ontológico es una práctica profesional emergente basada en la comprensión de que los seres humanos son seres lingüísticos. De un modo muy general diremos que el *coaching* ontológico implica siempre, de una u otra manera, hacerse cargo de quiebres que son consecuencia de las limitaciones del ser de las personas como tales. Lo que hace es ampliar el espacio de posibilidades de la persona. Solo nos comprometemos en un proceso de *coaching* cuando estamos dispuestos a observar, cuestionar y cambiar la persona que somos. El *coaching* ontológico implica una intervención que modifica él (los) principio fundamental(es) de coherencia que somos. No se relaciona con nuevas habilidades ni con capacidades prácticas concretas. Lo que está en juego es nuestra forma de ser. Estamos acostumbrados a creer que aprender es un asunto de incorporar materias, que el aprendizaje es un asunto de recopilar información, y se nos escapa la sabiduría del proceso mismo. Sabemos en términos de civilización, que el aprendizaje no es sólo recopilar información. Cómo civilización nunca antes hemos tenido tanta información como hoy en día. Y eso no significa que seamos más sabios que antes. Para mí el *coaching*, no es sólo algo interesante que tiene que ver con conversaciones de cómo ser más eficaz. Parece que la humanidad ha llegado a un punto en que estamos comenzando a darnos cuenta que las interpretaciones en las que hemos estado viviendo se han vuelto insuficientes para afrontar las crisis que se nos presentan.

No es sólo nuestro pensamiento el que es insuficiente, sino también nuestras ideas acerca del aprendizaje. Necesitamos tomar conciencia de que nuestras interpretaciones no bastan, y tampoco basta nuestra enseñanza. Así se empieza a desarrollar esta idea del *coaching*, porque estamos buscando formas de aprender

en un mundo en el que nuestras viejas interpretaciones sobre el aprendizaje ya no funcionan.

Para hablar de *coaching* debemos compartir una distinción que es: Observador, término clave en esto del *coaching*. Todos somos observadores en este mundo y como tales actuamos y nos conducimos. Como consecuencia del actuar, se producen ciertos resultados. Cuando este observador actúa, nosotros, ya sea como individuos o como organizaciones, decimos: "Estoy contento con los resultados" o "No estoy contento con los resultados". Y si no estamos contentos con los resultados revisamos la acción. Muy raramente se nos ocurre cuestionar al observador. Si pones atención sólo en la acción, lo que sucederá es que podrás hacer más, podrás hacerlo mejor, pero siempre harás sólo lo que el observador puede hacer. Dado el observador que soy (y todos somos observadores diferentes), tengo un rango de acciones que me son posibles. Puedo corregirlas, modificarlas, mejorarlas, pero siguen siendo esas acciones. Para comenzar a entender al observador y para luego ser capaces de adentrarnos en lo que es el *coaching*, debemos prestar atención al lenguaje. El lenguaje tiene el poder de distinguir. Cuando vivimos en el lenguaje, distinguimos; esto es diferente de aquello. Vivimos en una cultura que comparte miles de distinciones. Y que crea espejismos masivos, que luego compartimos. A su vez en este mundo nos topamos y conocemos a personas que provienen de muchos lugares diferentes. Operamos con distinciones muy diferentes. Constituimos mundos diferentes. Cuando nos ponemos a conversar y mutuamente nos proporcionamos distinciones, comienza a surgir, a configurarse, un nuevo mundo, que no estaba antes allí, lo que me permite un rango de acciones posibles que tampoco estaba antes allí. Eso es *coaching*. De manera que mediante las distinciones, el lenguaje no sólo describe el mundo, sino también lo configura, lo constituye.

Hay algo más el lenguaje conforma narrativas. La única forma en que hacemos sentido del mundo es mediante narrativas, y las narrativas provienen de la cultura. Un *coach* debe ser un experto en identificar narrativas, discursos históricos, discursos culturales.

Vivimos en un mundo de narrativas. Otro tema relevante es el poder de las explicaciones/interpretaciones. Cuando vivimos una experiencia, cuando enfrentamos un fenómeno, una de las cosas que hacemos es explicarlo. Y lo interesante a este respecto es que una vez que hemos dado nuestra explicación se nos olvida que la explicación es sólo nuestra explicación, y comenzamos a creer que la explicación pertenece al fenómeno que acabamos de explicar.

De manera que las narrativas y las formas de explicarse tienen que ver con el lenguaje, pero hay también otro territorio que constituye al observador, y es el mundo emocional, el mundo de los estados de ánimo y de las emociones. El mundo es distinto si estamos deprimidos o si nos sentimos bien. Es un mundo enteramente diferente. Lo más que somos capaces de decir respecto a las emociones, está relacionado con el mundo de lo que acontece a nivel organizacional, es que la moral en el trabajo está baja o que está alta. Esa es toda la distinción que somos capaces de hacer respecto al mundo de las

emociones. Cuando comenzamos a tomar conciencia que esto, es parte del observador que somos, empezamos a darnos cuenta que toda cultura, toda organización, tiene estados de ánimo. Para mí el liderazgo, en buena medida, es el arte de crear ese campo emocional que nos conducirá allí donde queremos ir. Debemos distinguir los estados de ánimo de las emociones. El campo emocional es generador de predisposiciones para la acción. De modo que cuando estás en diferentes estados de ánimo estás predispuesto también a actuar de manera diferente. La cultura también te proporciona estados de ánimo y emociones. Puedes conocer algo intelectual o conceptualmente, pero si cambias la emoción en que sabes lo que sabes conceptualmente, entonces cambia para vos. La forma en que enfrentamos emocionalmente lo que sabemos cambia lo que sabemos y por lo tanto cambia nuestro accionar.

Si en un determinado equipo se mantienen las mismas reglas del juego y lo que varía es el nivel de talento presente, entonces a un mismo nivel de talento probablemente la forma de jugar de cada quien se mantendrá en niveles semejantes. Si lo que cambias es el nivel emocional del equipo, lo que es posible para ellos es enteramente diferente. Se observa esto en las organizaciones, en las empresas y a nivel personal, no sabemos como hacernos cargo de esto. Se intenta a nivel organizacional a través de charlas motivacionales y luego las personas vuelven a hacer su trabajo tal y como lo han venido haciendo, por que dichas charlas eluden lo que es el tema central. No es posible construir una organización sobre la ausencia de sentido y es esa falta de sentido lo que está muy presente actualmente en las organizaciones. En este sentido el *coaching* está ofreciendo mucha ayuda. Las empresas que se han animado a hacerlo experimentan resultados asombrosos. La razón última de cualquier decisión yace en el territorio emocional.

Por último hay un tercer dominio del observador, que es el cuerpo, el cual tenemos tendencia a olvidar. La postura del cuerpo habla de nosotros y es más cuando cambiamos nuestra postura es posible que nuestro discurso comience a cambiar, el cuerpo habla. La forma corporal de alguien que tiene resentimiento comienza a ser coherente con ese sentimiento y con las interpretaciones lingüísticas que le corresponden.

El *coaching* es, en un sentido muy básico, la creación de nuevas coherencias en las personas. Cuando hacemos *coaching* estamos generando un contexto en el cual pueden surgir nuevas coherencias. En nuestra cultura no estamos acostumbrados a prestarle atención a los contextos. Nuestra atención se centra en el texto. Estoy convencida que el contexto nos puede enseñar más que el texto. El liderazgo, por ejemplo, es el arte de crear contexto. Quisiera agregar algo a nivel del lenguaje que me parece muy importante. Cuando hablamos, actuamos. Cuando hacemos una petición, no sólo estamos haciendo posible una acción a futuro. Cuando hacemos una promesa, estamos cambiando el presente. Toda la realidad, cuando se toma en serio una promesa, cambia. Por esto es tan importante la coherencia entre lo que decimos y hacemos.

Las organizaciones son redes de conversación. Todo lo

que hacemos es hablar, es sostener conversaciones. Pero hemos desarrollado tantas incapacidades para hablar, y para conversar, que el flujo organizacional colapsa y se hace presente el sufrimiento.

En estos casos es necesario pedir ayuda y poder decir “no sé”, es la puerta de entrada al aprendizaje, tener la humildad de aceptar mi ignorancia. Sin la capacidad de decir no sé, empezar a aprender se vuelve muy difícil. Cuando hablamos el habla nos hace a nosotros más que nosotros al habla. Eso es la cultura. La cultura es una gran conversación que nos tiene a nosotros. Un *coach* es alguien que, por vez primera, nos hace comenzar a observar el observador que somos y nos hace quebrar la coherencia que somos. El estado de ánimo del *coaching* es el de una irreverencia respetuosa. Un *coach* debe ser irreverente y además gentil, no comprarse “los cuentos”, pone en evidencia que esos cuentos no son sino eso, cuentos. Un *coach* es alguien que sistemáticamente hace conciencia del observador que somos y por lo tanto provoca posibilidades de acción. Y por último el gran desafío es desarrollar una mejor escucha para interpretar mejor a nuestro interlocutor de turno y entender de que se está haciendo cargo cuando dice lo que dice y a partir de allí poner en práctica la empatía que tan bien recibida es para quien necesita ser entendido y mejor escuchado. Como observarán podemos aplicar *coaching* en todas las áreas de nuestra vida, nos sitúa en un espacio distinto, permitiéndonos desarrollar nuevas miradas, cambiar la perspectiva sobre los temas que nos ocupan.

Espacialidad y representación

Antonio Tecchia

Transcurridos más de dos siglos de la incorporación del sistema proyectivo diédrico a las técnicas de representación y prefiguración que se utilizan en las especialidades del diseño objetual y espacial, seguir advirtiendo respecto de los riesgos que comporta su uso exclusivo, o abusivo, durante los procesos de *proyección*, aparece como obvio. Tanto en el ámbito académico como en el ámbito verdaderamente productivo y profesional ya no se discute que el modo en que proyectamos, es decir la forma en que llevamos a la práctica la acción de proyectar, cambia en función del modo en que vemos y describimos la verdadera realidad con la que interactuamos. El modo en que hoy vemos e interactuamos con el espacio difiere considerablemente del modo en que lo veíamos hace nada más que dos décadas, ni hablar entonces de las diferencias propias de las veinte décadas que nos separan de la presentación del tratado en mil setecientos noventa y cinco. Básicamente las principales diferencias se centran en las consecuencias originadas en la modalidad de la percepción espacial debidas a la dislocación o multilocación del punto de vista. Los avances tecnológicos en los medios de comunicación y desplazamiento, posibilitan la presencia simultánea y al mismo tiempo espontánea, del observador desde múltiples lugares ante cualquier fenómeno espacial complejo. No solo el territorio, la ciudad, el espacio

urbano en todas sus escalas, sino también el espacio arquitectónico, el interior de los edificios, comenzaron a presentarse al observador en simultáneo, desde diferentes puntos de vista, tanto estáticos como dinámicos, redefiniendo la proporción e incidencia del tiempo en el modo de vivenciarlos. Las consecuencias del elevado contraste entre las diferentes velocidades de aproximación y escala, junto a las particulares características de las nuevas condiciones de permanencia real o virtual en los diferentes espacios, y la presencia cada vez mayor de elementos no tangibles ni estáticos en la materialización constructiva de los delimitantes espaciales, fue dando a la nueva realidad espacial características impensadas. La lógica de los sistemas diédricos se apoya en tres elementos conceptuales que por un lado les dan sentido y por otro verdaderamente los definen e identifican: El primero de los conceptos es el de la consabida abstracción de la doble proyección, toda la potencialidad, pero al mismo tiempo gran parte de la debilidad, de los sistemas diédricos, se basa en la necesidad indelegable de la presencia simultánea de primera y segunda proyección para determinar y describir la posición precisa de cualquier punto en el espacio. En segundo concepto es el que da lugar el reconocimiento de la necesidad de la existencia de elementos intermediarios abstractos para dar funcionalidad y operabilidad al sistema. Puntos, rectas, planos en el espacio verdadero, son representados por trazas y sus intersecciones sobre planos geométrales. El tercer concepto tiene que ver con la aceptación de la disociación entre el espacio verdaderamente percibido y el espacio concebido a través de sus proyecciones, esta aceptación es llevada a su máxima expresión con la aparición y posterior institución como sistema autónomo, de los métodos indirectos para la construcción de la perspectiva cónica. Los tres elementos conceptuales mencionados tienen como principal común denominador el elevado nivel de abstracción sobre el que se erigen, junto al consiguiente e inevitable desdoblamiento o fragmentación de la conceptualización del espacio a la que indefectiblemente llevan. Desde el punto de vista metodológico, los sistemas proyectivos diédricos nutren al proceso de diseño de espacios desde un costado predominantemente teórico, relativamente eficaz, pero forzosamente separado de la acción de proyectarlos. Al operar con parcialidades excluyen desde todo punto de vista aspectos esenciales que hacen a la verdadera concepción espacial. A consecuencia de la recurrente operación de abstracción solo se permite manipular, con alguna innegable eficacia, aspectos propios de la estructura subyacente de la forma, dejando de lado muchos otros aspectos fundamentales que hacen a la verdadera noción de espacialidad. Las proyecciones ortogonales permiten ver, cuantificar y sobre todo analizar las relaciones de organización general y disposición relativa de las partes entre sí y de las partes respecto del todo, poniendo al descubierto la estructura organizativa de la forma del espacio sin focalizaciones ni jerarquías de ningún tipo para puntos, líneas, planos, direcciones ni velocidades de desplazamiento. El espacio representado de esta forma es homogéneo, unívoco y preciso, el sistema que sostiene esta forma de