

COACHING ONTOLÓGICO COMO ENFOQUE GERENCIAL, PARA LA TRANSFORMACIÓN Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL



Maria Isabel Leal Álvarez - Lilee Mejias de Pichardo - Magdiel Guédez Torcates

Universidad Politécnica Territorial Andrés Bello - UPTAEB, Venezuela

marisabeleal@gmail.com • lilee2005@gmail.com • magdieljo@gmail.com

RESUMEN

El propósito de este ensayo es generar procesos reflexivos inherentes al coaching ontológico como enfoque gerencial, con el fin de potenciar el desarrollo personal y profesional de quienes hacen vida en las empresas. Asumiendo un posicionamiento hermenéutico, a través de un proceso dialéctico con los textos y la propia experiencia, se entiende el coaching ontológico, sobre la base de la ontología del lenguaje y desde la consideración que las organizaciones aprenden a partir del aprendizaje de los individuos que la componen. Por lo que se requiere, una nueva comprensión, con gerentes orientados a vislumbrar su responsabilidad por la vida de tantas personas a su cargo, en donde el conocimiento se genera en el camino de conversaciones que se darán entre el coachee y su coach, quien cuenta con competencias: el escuchar, hablar y observar, que le facilitan a individuos y equipos hacerse cargo de sus propias inquietudes y romper con las barreras que limitan el cambio y la transformación, para así alcanzar objetivos que parecían inalcanzables y lograr el desarrollo organizacional, mediante una gerencia que se fundamenta en la gestión del conocimiento y una determinada ética de la convivencia.

Palabras clave: Coaching, coaching ontológico, gerencia, cambio, desarrollo organizacional

ONTOLOGICAL COACHING AS A MANAGEMENT APPROACH, FOR TRANSFORMATION AND ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT

ABSTRACT

The purpose of this essay is to generate reflexive processes inherent to ontological coaching as a managerial approach, in order to enhance the personal and professional development of those who make life in companies. Assuming a hermeneutical position, through a dialectic process with the texts and the own experience, it is understood the ontological coaching, on the basis of the ontology of the language and from the consideration that the organizations learn from the learning of the individuals that the compose. For what is required, a new understanding, with managers oriented to glimpse their responsibility for the lives of so many people in their charge, where knowledge is generated in the way of conversations that will take place between the coachee and his coach, who counts with competencies: listening, speaking and observing, which make it easier for individuals and teams to take care of their own concerns and to break the barriers that limit change and transformation, in order to achieve goals that seemed unattainable and achieve organizational development, through a management that is based on knowledge management and a certain ethics of coexistence.

Keywords: Coaching, ontological coaching, management, change, organizational development



1. Introducción

El comprender al coaching ontológico como enfoque gerencial, se entiende como un cimiento fundamental para la gerencia, pues mueve toda la estructura de la misma. Se trata de la ética fundada en respeto; por tanto, el reconocimiento de la ontología del lenguaje se sustenta en una determinada ética de la convivencia, basada en el respeto mutuo.

Es así, que Echeverría (2000a), precursor y especialista en esta materia, destaca que: “El directivo de la empresa del futuro requerirá disponer de las competencias de un coach... debe ser alguien capaz de identificar los obstáculos que obstruyen el desempeño y aprendizaje de su gente y desarrollar intervenciones capaces de disolverlos”. (p. 97)

En este sentido, el propósito de este ensayo es generar procesos reflexivos inherentes al coaching ontológico como enfoque gerencial, en aras de optimizar el desarrollo personal y profesional de quienes conviven en una organización, considerando que en este cambio epocal, es necesaria una postura abierta, dinámica y flexible que permita la supervivencia y el éxito organizacional.

Es de esta forma, que con un posicionamiento hermenéutico, explícito a través de un proceso dialéctico que se estableció con los textos, principalmente desde los planteamientos de Rafael Echeverría y desde nuestra propia experiencia, que se comprende el coaching ontológico en el contexto de la gerencia, lo cual significa un permanente proceso de apertura y reconocimiento, en

constante ejercicio interpretativo intencional y contextual.

En este sentido, para Roman y Fernández (2008), “es una de las habilidades críticas del liderazgo contemporáneo” (p. 13), asimismo ven el coaching como un proceso no como algo puntual. Para Chirinos, Strongone, Restrepo y Saray (2000), consiste “en la creación de ambientes y situaciones que permitan procesos conversacionales que resulten en óptimo desempeño y trabajo inteligente” (p. 32), lo cual se hace posible a través del reencuadre de interpretaciones y acciones, obteniendo un cambio significativo en los resultados.

Esta herramienta está relacionada con la valorización de competencias individuales de los miembros de un equipo integrándolas en un desarrollo armónico, para que de esta manera la victoria de uno sea el éxito del equipo. Es así, que a través de esta herramienta, se permite “descubrir y desbloquear el potencial de una persona para maximizar su desempeño, en otras palabras, el coaching consiste en ayudar a aprender, más que en enseñar” (p. 3).

Lo cual es de vital importancia, si consideramos lo planteado por Senge (2005), en relación a que las organizaciones sólo aprenden si los individuos aprenden. En este sentido, se requiere de una nueva comprensión, en donde el gerente va más allá de las funciones tradicionales y se dedique a comprender su responsabilidad por la vida las personas a su cargo.

Con el coaching, se pretende promover el descubrimiento de potencialidades individuales, ofrecer y dar ayuda no directiva, estimular la participación asertiva, persuadir e inspirar más que orientar, delegar responsabilidades y asignar tareas retadoras, transmitir conocimientos y desarrollar habilidades y ayudar a aprender facilitando el aprendizaje

2. Coaching Ontológico como enfoque gerencial

Dentro de este enfoque de gestión empresarial, juega un papel primordial, tanto el entrenador como las personas o grupo de personas implicadas en este proceso. A la persona que actúa como guía, orientador o entrenador, se conoce como coach, este es un término que proviene de las disciplinas deportivas, coach: entrenar.

El rol que desempeña este, es destacado por Echeverría (2000a), cuando señala “muchos jugadores están perfectamente conscientes de que tanto su desempeño como el desempeño del equipo se debe a la labor del coach” (p. 95). En el mundo de los deportes esta premisa es de hecho tan válida, que despertó el interés del ambiente de los negocios, por lo que se hizo un transplante casi directo de esta experiencia, no con mucho éxito.

Posteriormente la noción del coaching empresarial fue modificándose hasta hoy día encontrándose empresas con programas avanzados en esta materia. Ahora bien, si entendemos que el coaching es una estrategia para optimizar el desempeño de individuos en

organizaciones, facultando al personal para que este lidere su propio desarrollo, y la ontología significa el estudio del ser, podemos entender que la evolución de este concepto ha trascendido a lo que hoy se conoce como el coaching ontológico.

Para la Escuela Argentina de PNL & Coaching (s/f), señala que la aplicación al Coaching del marco teórico provisto por la ontología, propone una nueva interpretación de lo que significa ser humano. A partir de esta significación, nace el coaching ontológico, como modelo de transformación y aprendizaje aplicado con éxito tanto en la vida personal como en el ámbito de las organizaciones.

Este modelo nos permite comprender en profundidad cómo actuamos, nuestros logros y fracasos, nuestras dificultades, nuestras interrelaciones, en pocas palabras, comprender mejor nuestra existencia como seres humanos. Entiende que las acciones que cada persona es capaz o no de realizar determinan los resultados que obtiene. ¿Qué hace que actuemos de una forma u otra? Decimos que el tipo de observador que somos determina nuestras acciones y, por lo tanto, nuestros aciertos y desaciertos. La formación de coach ontológicos como una nueva profesión posibilita el intervenir en los modos de observar de las personas, con el fin de facilitarle la conexión con sus aspiraciones.

Mediante este enfoque, se genera un clima basado en la confianza, en el que las personas en su ambiente profesional son capaces de gestionar sus problemas por sí mismos, como así lo señalan Roman y Fernández (p), al ayudar a las

personas a entender lo que hay que cambiar para mejorar, en la búsqueda de mejores horizontes, para que de esta manera, se hagan cargo de los nuevos desafíos que nos presenta el mundo actual. Una de las consideraciones importantes en torno a este enfoque, es que si bien dispone de estrategias básicas, es abierta a la innovación, pues se entiende que se está en presencia de múltiples realidades, potencialmente distintas y siempre cambiantes.

De acuerdo a Samelnik y Selman (2002), los seres humanos obtenemos resultados (dominio del tener) dependiendo de las acciones que tomamos (dominio del hacer) y las acciones que tomamos están íntimamente relacionadas con la manera en que nos observamos a nosotros mismos y observamos el mundo (dominio del ser). El coaching trabaja fundamentalmente en el dominio del ser, produciendo cambios en el tipo de observador que es la persona.

Echeverría (2006), en su teoría de la ontología del lenguaje, señala que el conocimiento revela tanto sobre lo observado como sobre quien observa, planteando que esta es una de las premisas del coaching ontológico. Así, fundamentado en dime lo que observas y te diré quién eres, descansa la condición de observar lo que alguien dice con el propósito no sólo de conocer de lo cual se habla, sino de interpretar la forma de ser de quién habla.

Al observar la forma en que un individuo actúa, el coach ontológico pueda comprender la forma de ser de las personas, pero no solo esto, al saber

cómo somos, también permite transformarnos, ser diferentes. Aquí está la esencia de este modelo, pues al saber cómo se actúa, se permite la intervención ontológica y se da entrada a la posibilidad del cambio, dejando atrás determinadas formas de ser. Como señala Echeverría (2008), "La acción por lo tanto, no es sólo la manifestación de un determinado ser que se despliega en el mundo, es también la posibilidad de que ese mismo ser se trascienda a sí mismo y devenga un ser diferente" (p. 47)

De esta manera, los cambios se producen en la persona, como resultado del proceso hermenéutico que resulta de interpretarse a sí mismo, lo cual en un profundo proceso de internalización de su experiencia, cambia la visión del mundo, se produce una ruptura de paradigmas que lo mantenían anclado a una manera de hacer las cosas, por lo que al realizar las cosas de una manera distinta los resultados también lo son. Así como lo plantea Echeverría (2006) y Samelnik y Selman (2002), se producen cambios en el dominio del Ser y el Hacer, cuando interpreta su propia realidad y es capaz de tomar acciones para cambiarla. En fin, se está produciendo una reinterpretación de sus acciones fundamentadas en una gestión y un entendimiento de su propia realidad, la cual es única y le pertenece, por lo que solo puede ser transformada con base a su propia comprensión de la misma.

Señala Echeverría (2000a), esto reconoce la noción "de que tanto la capacidad de acción como la capacidad de aprendizaje de las personas no es lineal ni homogénea, sino discontinua" (p. 96). Asimismo, la dificultad no está

en tener una adecuada motivación, ni siquiera en reconocer que el desempeño no es el mejor y no nos satisface, el problema reside en que no se logra romper con esos círculos viciosos que nos lleva a repetir situaciones no deseadas.

En cuanto a la función del coach, según Samelnik y Selman (2002), es la de asistir a la persona en lograr los resultados declarados por ella y el resultado del coach se ve en los resultados de esta persona. Para eso el coach utiliza el lenguaje (verbal y corporal) como base para su trabajo. El hablar y escuchar del coach son un factor determinante en la relación entre ambos y en la efectividad para los logros de la persona.

El coach, fundamenta su actuación en la capacidad de generar espacios para el dialogo, se apoya en conversaciones, como lo señalan Roman y Fernández (2006), con un enfoque tanto del negocio como en el talento humano. Es un proceso de aprendizaje tanto para el coach como para el coachee, con una responsabilidad conjunta y de respeto permanente. De esta manera, “los buenos coach promueven el éxito” (p. 21), se considera “una figura que se preocupa de planificar el crecimiento personal y profesional de las personas” (p. 20)

En este mismo orden de ideas, Echeverría (2000a), al referirse al coach, describe que es alguien que provisto de distinciones y competencias, tales como: el escuchar, el hablar y el observar, las cuales le permiten detectar los obstáculos que se presentan en el desempeño, con el fin de ver lo que la

persona no está en capacidad por sí sola de ver y mejorar. Por lo general, los obstáculos no son externos sino que son propios del individuo, y las competencias del coach le facultan para mostrar las guías que faciliten a individuos y equipos hacerse cargo de sus propias inquietudes.

En la figura que se presenta a continuación, se representan los elementos del coaching ontológico como enfoque gerencial, en donde inspirados por el hombre de Vitrubio de Leonardo Da Vinci y sus proporciones perfectas, se presenta en el centro el coaching ontológico, el coach, el coachee y la organización sus extremidades, rodeado de las características que representa este proceso.

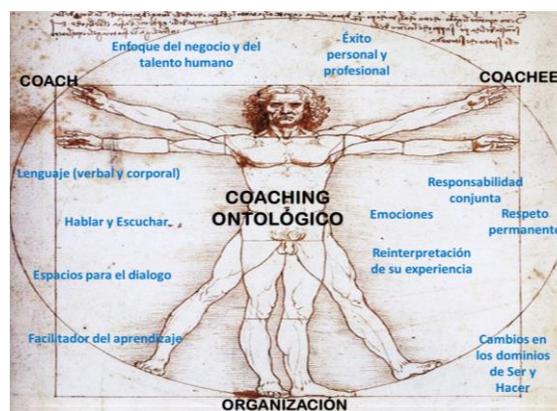


Figura 1. Coaching ontológico como enfoque gerencial (Leal, Mejías y Guédez, 2017)

Como se puede visualizar, la función del coach en la organización, es la de facilitador del aprendizaje, al promover experiencias de aprendizaje que los coachee, como individuos y equipos, no pueden hacer por sí solos, esto se da al identificar y cooperar en la disolución de los obstáculos que impiden el desarrollo tanto personal como profesional.

Echeverría (2003), cuando se refiere a la mirada del coach, la destaca como aquella capaz de distinguir oportunidades dentro de una situación problemática, indica que el coach sabe distinguir emociones, a partir de las cuales abre espacios para que surjan, adentrándose en un continuo proceso de transformación del ser. Así el coach, además de poseer la capacidad de escuchar y conversar, debe ser capaz de distinguir emocionalidades y fluir con ellas.

El proceso de coaching es una relación que se plantea en términos de conversación entre el coach y el coachee, en donde fundamentado en la confianza el coach le otorga una nueva visión de la situación problemática, suministrándole nuevas líneas de acción. "El trabajo del coach consiste en convertir la conversación en una especie de danza, donde el coachee marca el paso y la música de fondo es el respeto" (Echeverría, 2003, p. 2).

Al respecto, Samelnik y Selman (ob. cit.), expresan en relación al trabajo del coach, que la interacción con otra persona se puede ver de la siguiente manera: a) Escucha los objetivos del coachee; b) Observa sus acciones; c) Detecta lo que está faltando para el logro de resultados; d) Diseña conversaciones para alinear sus acciones con su compromiso, y; e) Lo asiste hasta que logre los resultados deseados.

La importancia del coaching radica en que cualquier persona u organización comprometida con el logro de resultados sin precedentes, debe ser asistida por un observador diferente (coach) que le dé acceso a sus brechas u áreas de

oportunidad. Todos, por más amplitud de criterios y actitud abierta hacia los cambios que tengamos, somos ciegos en algún área.

De allí, el coaching es tan trascendental hoy en día, puesto que facilita que las personas se adapten a los cambios de manera eficaz, movilizándolo sus valores centrales y los compromisos del ser humano, para así renovar las relaciones y hacer eficaz la comunicación en los sistemas humanos. Asimismo, el coaching estimula a las personas hacia la productividad, con resultados sin precedentes, potenciando a las personas para la colaboración, el trabajo en equipo y la creación de consenso. En este sentido, destapa la potencialidad de las personas, permitiéndoles alcanzar objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables.

Hay que destacar, que la gerencia que usa el coaching como enfoque de gestión, está enmarcada en el paradigma de la gerencia del conocimiento. Es una gerencia que se ubica en tiempos de postmodernidad, la cual está caracterizada en una nueva cultura, basada en el respeto y la confianza, en donde la gente está orientada al compromiso y alinean sus objetivos con los objetivos comunes de la empresa.

3. Reflexiones

Una organización que asuma el coaching como herramienta estratégica orientara su destino a la mejora en los procesos de decisión organizacional, lo cual permitirá el logro de los objetivos planteados, al ayudar a las personas, las cuales al final son el alma y espíritu de la

empresa, a conseguir su desarrollo y potenciar su rendimiento. Deben estar claros cuales son los objetivos del proceso de coaching, el cual no puede obedecer a situaciones espasmódicas, dado que un clima de apertura emocional, confianza y respeto es clave para superar la resistencia al cambio.

De esta manera, la gestión empresarial debe transformarse desde los enfoques enraizados en una visión positivista, hasta aquellos que se fundamentan en la complejidad para manejar lo incierto de un mundo caracterizado por los cambios mutantes y veloces. De allí, lo importante, de la emergencia de una percepción del hombre social, que apuntala al crecimiento del ser humano contextualizado en la emocionalidad.

Naturalmente, esto nos mantiene dentro de una visión evolucionista del mundo, pero a su vez con una renovada visión del hombre, como lo señalan De Sousa, Cheaz y Calderón (2001), donde los seres humanos son percibidos como ciudadanas y ciudadanos capaces de pensar y ver más allá de su conocimiento y experiencias previas, y gerenciados como talentos humanos.

Es de esta manera, que la gerencia no puede seguir siendo vista como una práctica regulada por modelos y leyes inmutables que rigen su funcionamiento, donde los dictámenes de la racionalización: la eficiencia, la cuantificación, el control y la predicción, proviene de una mirada única, propia del positivismo. La gerencia implica una relación humana y como tal debe ser comprendida, dentro del contexto propio a las ciencias sociales.

En este cambio de época, con una nueva visión dentro de un paradigma fundamentado en lo crítico, lo humano y bajo la acepción del mundo en sus múltiples realidades, urge desterrar la generalización y entender desde la dimensión ontológica de la gerencia, la diversidad de realidades y por ende la necesidad de enfoques de gestión que se adapten a cada una de ellas.

En una perspectiva que considera lo axiológico como fundamental dentro de la empresa, lo multidisciplinar y lo particular, emerge el coaching ontológico, cimentado en la ontología del lenguaje como corriente filosófica. La cual considera que si el hombre puede construir su realidad desde diferentes perspectivas, también puede cambiar esa realidad. Es decir, con una visión desde el constructivismo social, donde se entiende que la comprensión de cómo el hombre ha construido su contexto le permite a su vez transformarlo, a partir de un cambio en la percepción de los actores sociales.

Como su nombre lo indica, el coaching ontológico implica la comprensión del ser. Esta disciplina, aporta un enfoque sobre nosotros mismos como seres humanos, a partir del lenguaje con el que nos comunicamos y establecemos conversaciones con los otros significativos de nuestras vidas. Y es precisamente a partir del lenguaje y con el acompañamiento de otro (el coach), que se guía en el proceso del descubrimiento del poder de acción que tenemos como personas, en relación al mundo y a las circunstancias que percibimos, y sobre las que queremos generar resultados que realmente nos importen.

Es así, que para quienes comparten un propósito, el hecho de reflexionar e intercambiar sobre la experiencia del día a día, será sólo el primer paso de este camino de conversaciones que se dará entre el coachee y su coach. Porque luego, y a lo largo del camino, le irán ocurriendo otras cosas no menos importantes que le llevarán a su crecimiento como ser humano y social, así como al entendimiento de su compromiso dentro de un proceso reflexivo con alto contenido ético.

Una organización en donde su enfoque subyace en el coaching ontológico, se caracteriza por una gerencia que se fundamenta en la gestión del conocimiento de sus integrantes, dispuesta a no a enfrentar los cambios, sino a tomar lo mejor de cada situación, a la luz de un nuevo paradigma, donde el conocimiento se comparte y se gestiona, sobre la base de que toda actividad tiene que ver con la generación de nuevos conocimientos expresados como valor agregado para el

cliente, cediendo el lugar de la riqueza fundamentada en la producción de bienes y servicios al de producción de conocimientos.

De esta manera, para que las organizaciones incorporen un enfoque gerencial desde el coaching ontológico, requiere de un proceso de formación y de la convicción, que una organización inteligente, aprende y crece desde su gente. Es desde la comprensión que el mundo ha cambiado, que se pueden abordar estos procesos, pues se demanda de un profundo conocimiento de la organización y su talento, para que una estrategia fundamentada en el coaching ontológico funcione. El coaching representa un cambio fundamental en la manera de pensar y hacer organizacional, pero requiere de un conocimiento profundo de los actores y de más investigación en el área, que genere fundamentos teóricos contextualizados y pertinentes a cada realidad.

Bibliografía

- CHIRINOS, E., STRONGONE, J., RESTREPO, L. y SARAY, L. (2000). Emociones y estados de ánimo. Coaching ontológico y organizacional. FUNLIBRE. Centro de Documentación Virtual en Recreación, Tiempo Libre y Ocio. [Documento en línea] Disponible: <http://www.funlibre.org/EE/UTP.html> [Consulta: 2007, Octubre 09].
- DE SOUZA., J., CHEAZ PÉLÁEZ, J., y CALDERÓN ROMERO, J. (2001). La cuestión institucional: De la vulnerabilidad a la sostenibilidad institucional en el contexto del cambio de época. Serie Innovación para la Sostenibilidad Institucional. San José, Costa Rica: Proyecto ISNAR "Nuevo Paradigma".
- ECHEVERRÍA, R. (2006). La ontología del lenguaje. Argentina: Granica.

- ECHEVERRÍA, R.** (2000a). La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación. Argentina: Granica.
- ECHEVERRÍA, R.** (2000b). Entrevista ampliada al Dr. Echeverría. Diario el Clarín. [Documento en línea] Recuperado de <http://www.newfieldconsulting.com/publicaciones.htm> [Consulta: 2007, Octubre 01].
- ECHEVERRÍA, R.** (2003). Coaching: Una competencia a desarrollar en las organizaciones. [Documento en línea] recuperado de: <http://www.newfieldconsulting.com/publicaciones.htm> [Consulta: 2007, Octubre 01].
- ESCUELA ARGENTINA DE PNL & COACHING.** (s/f). ¿Qué es el coaching?. [Documento en línea] Recuperado de: <http://www.escueladepnl.com.ar/coachingnuevo2.htm>. [Consulta: 2017, Octubre 10].
- ROMAN, B; FERRANDEZ, M.** (2008). Liderazgo y coaching. LibrosEn red.
- SAMELNIK, G. y SELMAN, J.** (2002). El coaching ontológico. [Documento en línea] Recuperado de <http://www.mujeresdeempresa.com/actualidad/actualidad020503.shtml> [Consulta: 2017, Octubre 08].
- SENGE, P.** (2005). La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Argentina: Granica.