

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



Maria Isabel Leal Álvarez* Liee Mejias de Pichardo** Magdiel Guédez Torcates***

Universidad Politécnica Territorial Andrés Bello - UPTAEB, Venezuela

*marisabeal@gmail.com, ** liee2005@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 de 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 como 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

La comprensión del 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.

De esta forma, con un posicionamiento hermenéutico explícito, a través de un proceso dialéctico que se estableció con los autores, principalmente desde los planteamientos de Echeverría (2000 b) y desde nuestra propia experiencia, se abordó el coaching ontológico en el contexto de la gerencia, lo cual significó un permanente proceso de apertura y reconocimiento, en constante ejercicio interpretativo intencional y contextual.

Para Román y Fernández (2008), el coaching “es una de las habilidades críticas del liderazgo contemporáneo” (p. 13). Asimismo, lo consideran 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.

El coaching integra las competencias individuales de los miembros de una organización, para que el logro de una persona sea el éxito del equipo. Es así, que a través de esta herramienta, se pretende “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” (Chirinos et al., 2008, p. 3).

Estos planteamientos son de vital importancia, si consideramos lo que postula Senge (2005, p. 19), al asegurar que las organizaciones sólo aprenden si los individuos aprenden. En este sentido, se requiere de una nueva comprensión, en la cual, el gerente vaya más allá de las funciones tradicionales y se dedique a comprender su responsabilidad por la vida de 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 le conoce como coach, término que proviene de las disciplinas deportivas, en las cuales se da este nombre al entrenador.

El rol que desempeña éste 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, por una parte, el coaching es una estrategia para optimizar el desempeño de individuos en organizaciones, facultando al personal para que éste lidere su propio desarrollo; y, por otro lado, la ontología significa el estudio del ser, podemos sostener que en su proceso de evolución, la herramienta objeto de estudio ha trascendido a lo que hoy se conoce como el coaching ontológico.

Según afirma Makabe (2011, párr. 4), la aplicación al Coaching de los conceptos provistos por el marco teórico de la ontología del lenguaje, 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.

El mismo autor afirma que el coaching ontológico “permite comprender en profundidad cómo actuamos, nuestros logros y fracasos, nuestras dificultades, nuestras interrelaciones, en suma, comprender mejor nuestra existencia como seres humanos (.,.) las acciones que cada persona es capaz o no de realizar determinan los resultados que obtiene” (Makabe, 2011, párr. 9).

En definitiva, el tipo de observador que es un individuo, determina sus acciones y, a su vez, sus aciertos y errores (Escuela Argentina de PNL y Coaching, 2017, párr. 2).

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 lo señalan Roman y Fernández (p. 2), al entender lo que hay que cambiar, en la búsqueda de mejores horizontes, que las llevan a encarar los nuevos desafíos que les presenta el mundo actual. Una de las consideraciones importantes en torno a este enfoque, es que, si bien dispone de estrategias básicas, es abierto 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), la forma como opera el coaching puede explicarse en los siguientes términos:

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 opera, fundamentalmente, en el dominio del ser, al producir cambios en el tipo de observador que está siendo la persona (p. 31).

Según señala Echeverría (2006) en su teoría de la ontología del lenguaje, 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”, sostiene el criterio 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 (p. 25).

Al observar la forma en que actúa un individuo, el coach ontológico puede interpretar su forma de ser, lo que, a su vez, ofrece el punto de partida para la intervención ontológica que le permitirá transitar hacia la transformación. En esta premisa reside la esencia del modelo, ya que al conocer la manera de actuar de las personas, se podrá cambiar dichos patrones de actuación, para que puedan dejar atrás determinadas formas de ser (Diorio, 2015, p. 6).

Como señala Echeverría (2006), “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 deriva 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 actuar, por lo que, al realizar las cosas de una manera distinta, obtiene resultados que también son diferentes.

Tal como lo plantean Echeverría (2006) y Samelnik y Selman (2002, p. 31), se producen cambios en el dominio del Ser y el Hacer, cuando el individuo 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.

Según Echeverría (2000a), el enfoque del coaching ontológico 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 llevan a repetir situaciones no deseadas.

En cuanto a la función del coach, según Samelnik y Selman (2002), consiste en

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 (p. 31).

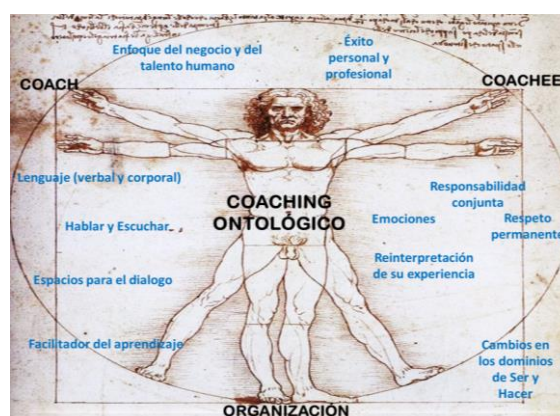
El coach, fundamenta su actuación en la capacidad de generar espacios para el dialogo, se apoya en conversaciones, como lo señalan Roman y Fernández (2006), con un enfoque tanto del negocio como del talento humano. Es un proceso de aprendizaje tanto para el coach como para el coachee, con una responsabilidad 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 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 1, 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 en sus extremidades, rodeado de las características que conjuga este proceso.

Figura 1. Coaching ontológico como enfoque gerencial



Fuente: Leal, Mejías y Guédez, 2017

Como se puede visualizar, la función del coach en la organización, es promover experiencias de aprendizaje que los coachee, como individuos y equipos, no alcanzan a desarrollar por sí mismos, con la intención de ayudarlos a identificar y disolver los obstáculos que impiden la evolución, tanto personal como profesional.

Echeverría (2003, p. 10) destaca que la mirada del coach es aquella capaz de identificar oportunidades dentro de una situación problemática. Indica que el coach sabe distinguir emociones y propicia los espacios para que éstas 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. Esta interacción basada en la confianza, permite al coach ofrecer una nueva visión de la situación problemática, develando 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).

Destacan Samelnik y Selman (2002, p. 32) que la función del coach se desarrolla a través de los siguientes pasos: 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.

Este acompañamiento es importante para cualquier persona u organización enfocada en los cambios y en los avances sustantivos, ya que permite contar con la asistencia de un observador neutral (coach), que facilite la visualización de perspectivas diferentes y nuevas oportunidades. Todos, por más amplitud de criterios y actitud abierta hacia los cambios que tengamos, somos ciegos en algún área y la intervención del coach nos ayuda a reconocerla (Chauvin s.f., párr. 10-11).

De allí, que el coaching es tan trascendental hoy en día, al facilitar 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 la colaboración, el trabajo en equipo y la creación de consenso. En este sentido, permite alcanzar objetivos que de otra manera son considerados inaccesibles (Chauvin, s.f., párr. 12).

Hay que resaltar 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, cuya cultura, basada en el respeto y la confianza, está orientada al compromiso y la alineación de los objetivos personales con los propósitos 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, que, al final, son el alma y espíritu de la empresa, a conseguir su desarrollo y potenciar su rendimiento. Para lograr tales resultados es fundamental que estén 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 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, p.18), en la cual, 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 talento humano.

En tal sentido, la gerencia no puede seguir siendo vista como una práctica regulada por modelos y leyes inmutables que rigen su funcionamiento, en la cual los dictámenes de la racionalización (la eficiencia, la cuantificación, el control y la predicción) provienen de una mirada única, propia del positivismo (Leal, Mejías, Bravo y Pichardo, 2014, p. 14). 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, 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. Desde esta mirada, basada en el constructivismo social, 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. Y es precisamente a partir del lenguaje y con el acompañamiento de otro (el coach), que podemos descubrir el 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.

Para quienes comparten un propósito, el hecho de reflexionar e intercambiar ideas 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, vivirán otras experiencias no menos importantes, que les llevarán a su crecimiento como seres

humanos y sociales, así como al entendimiento de su compromiso dentro de un proceso reflexivo con alto contenido ético.

Una organización en cuyo enfoque subyace el coaching ontológico, se caracteriza por una gerencia que se fundamenta en la gestión del conocimiento de sus integrantes, dispuesta 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, se requiere un proceso de formación y la convicción de que una organización inteligente, aprende y crece desde su gente. Es desde la comprensión de que el mundo ha cambiado, que se pueden abordar los procesos de coaching ontológico, pues los mismos demandan un profundo conocimiento de la realidad que envuelve a la organización y a su talento.

El coaching representa un cambio fundamental en la manera de pensar y de actuar en la organización, pero requiere de un conocimiento profundo de los actores y de un mayor desarrollo de la investigación en esta área temática, a los fines de generar fundamentos teóricos contextualizados y pertinentes a cada realidad.

Referencias

- Chauvin, S. (s.f.). *El coaching ontológico*. Recuperado de: <http://www.mujeresdeempresa.com/el-coaching-ontologico/>
- 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. Recuperado de: <http://www.funlibre.org/EE/UTP.html>
- De Souza, J., Cheaz, 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".
- Diorio, S. (2015) *El coaching ontológico aplicado al eneagrama*. Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/330547542/El-Coaching-Ontologico-Ontologico-Aplicado-Al-Eneagrama-Autor-Silvia-Diorio>.
- Echeverría, R. (2000a). *La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Echeverría, R. (2000b) *¿Qué es la ontología del lenguaje? ¿Cuándo y cómo surge? Entrevista ampliada al Dr. Echeverría*. Diario El Clarín. Recuperado de: <http://benignohorna.com/rafael-echeverria.htm>.

- Echeverría, R. (2003). *Coaching: Una competencia a desarrollar en las organizaciones*. Recuperado de: <https://www.newfieldconsulting.com/>
- Echeverría, R. (2006). *Ontología del lenguaje*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Escuela Argentina de Pnl & Coaching. (2017) *¿Qué es el coaching ontológico?* Recuperado de: <http://escueladepnycoaching.com/p-que-es-el-coaching-ontologico>.
- Leal, M. I., Mejías, L., Bravo, M. y Pichardo, J. (2014). Innovación en el contexto de un nuevo modo de desarrollo. Una visión gerencial con pensamiento complejo. *Revista Cieg*, 4(4), 1-18.
- Makabe P. (2011). *El Arte de la Transformación Personal*. Recuperado de: <https://www.facebook.com/notes/coaching-profesional-en-la-pucp/el-arte-de-la-transformaci%C3%B3n-personal/187203771314114/>
- Roman, B y Ferrandez, M. (2008). *Liderazgo y coaching*. Buenos Aires: Argentina: Libros en red.
- Samelnik, G. y Selman, J. (2002). *El coaching ontológico*. Recuperado de <http://www.mujeresdeempresa.com/actualidad/actualidad020503.shtml>.
- Senge, P. (2005). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona, España: Granica.