

***Coaching* ontológico: La Gestión Administrativa de las Sociedades del Entendimiento y el Conocimiento**

Manuel Enrique Rovira*

ANALIZA BREVEMENTE DESDE UN ENFOQUE INDUCTIVO LA PROMOCIÓN Y EL DESARROLLO DE LA CREATIVIDAD E INNOVACIÓN, COMO RESULTADO DEL APRENDIZAJE CONTINUO E INTERESADO, EN EL MARCO DE LAS ORGANIZACIONES.

PALABRAS CLAVES: ADMINISTRACIÓN / GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO / APRENDIZAJE CONTINUO / CLIMA ORGANIZACIONAL

En tiempos de cambio, quienes están dispuestos a aprender heredarán la tierra, mientras que los que creen que ya saben, se encontrarán hermosamente equipados para enfrentarse a un mundo que dejó de existir.

Eric Höffer

Primero que todo es muy importante aclarar lo que entendemos por *coaching ontológico*, ya que pueden haber muchas interpretaciones al respecto, sobre todo cuando lo relacionamos con el concepto de entrenador de un equipo.

* **Licenciado en Estadística y Administración de Negocios. Consultor independiente.**

Recibido: 10 de julio del 2008.
Aceptado: 12 de diciembre del 2008.

En este caso el entrenador o *coach* define autocráticamente las estrategias y las tácticas que los jugadores deben obedecer y realizar en la cancha, con el propósito de lograr los resultados perseguidos; en este sentido el *coach* se convierte en la persona que manda, controla, evalúa y define cómo tiene que comportarse cada jugador en el terreno de juego, como si se tratara de una máquina. En las organizaciones, este compor-

Rovira, Manuel Enrique (2009). *Coaching* ontológico: La Gestión Administrativa de las Sociedades del Entendimiento y el Conocimiento.

ICAP-Revista Centroamericana de Administración Pública (56-57): 327-333

327

tamiento ha sido asimilado por el jefe, gerente o capataz y en el mejor de los casos líder, no obstante el enfoque y su comportamiento sigue siendo el del entrenador. Es importante recordar que se entrena a los animales y que el entrenamiento se entiende como un proceso mediante el cual se le “enseña” a los animales a comportarse de determinadas maneras, ante determinadas circunstancias sin que medie explicación del por qué este comportamiento. El entrenador en su condición de capataz, o de “manda-más”, promueve el subdesarrollo humano en su grupo de trabajo, ya que como capataz se concentra “en entender su trabajo” como el de dar órdenes y hacer todo lo posible para que se cumplan, utilizando para ello el poder que le confiere la organización burocrática, así como un exacerbado control, que generalmente se confunde con la labor más importante que debe hacerse en una empresa.

Lógicamente este patrón de comportamiento, normal en la ortodoxia administrativa, considera a las personas como una pieza de una maquinaria llamada empresa, y por ello las individualidades y las diferencias humanas se han ignorado, dando campo a las estandarizaciones humanas, propias de las piezas de los engranajes de la maquinaria empresarial.

Todo esto ha producido organizaciones sobre-administradas por una nube muy densa de procedimientos que limitan e invisibilizan al ser humano como ente único, creativo, innovador y comprometido,

reduciéndolo simplemente a un par de manos ocupadas en realizar trabajos muy simples y repetitivos, propios de las burocracias organizadas como líneas de ensamblaje.

Pareciera muy lógico entender las organizaciones como máquinas si nos remontamos al advenimiento de la empresa moderna, y recordamos como estaban organizadas las empresas en lo que se llamó la revolución industrial, o de segunda ola como la definió Alvin Toffler, porque en ese tiempo las sociedades estaban caracterizadas por un exceso de demanda sobre oferta, entonces sin temor a cometer un craso error, se podría colegir que todo o casi todo lo que se producía se podía fácilmente vender, haciendo esta causa que las empresas nacientes se concentraran sistemáticamente en la producción, en buscar su eficientización mediante programas de reducción de costos y una UTILIZACIÓN EFICIENTE CON MAYÚSCULA, de la mano de obra, para lo que se utilizaron métodos deductivos, propios de los sistemas cerrados, mediante los cuales el trabajo fue fragmentado en unidades de trabajo simples y elementales, que cualquier persona podría realizar una vez entrenado para que lo repitiera. Así es que la mano de obra no debía pensar, no debía proponer nuevas y novedosas formas de hacer el trabajo, porque pensaban los ingenieros que estudiaban y proponían las formas de realizar las tareas de la manera más eficiente, mediante el uso y la aplicación del método de tiempos y movimientos.

Hoy la realidad empresarial y social no es la misma de la de aquella época, no obstante estos principios son los que prevalecen en las organizaciones actuales, y con esos principios se quiere gerenciar organizaciones del entendimiento y el conocimiento.

Consecuentemente, las organizaciones de hoy, y sobre todo, de mañana por estar inmersas en ambientes económicos y sociales caracterizados por una velocidad de cambio en aceleración continua, sin rumbo predecible, intensivas en creatividad, en pensamiento, en conocimiento, y envueltas en tecnologías alucinantes, en las que nuestra capacidad de respuesta debe ser instantánea, tanto para ser oportunos con respecto a los cambios habidos en el entorno, como también para ser propositivos cambiando el entorno.

La gestión estratégica entonces, será la que le dará capacidad a las organizaciones para que puedan tener éxito en este mundo.

Ahora bien, la gestión estratégica así entendida debe estar cimentada en el *coaching* ontológico, porque es la creatividad humana y todas sus potencialidades, la única energía que puede hacer de las organizaciones, una fuente de éxito y excelencia, como entes promotores de riqueza y bienestar social.

Las capacidades intelectuales de las personas o el nuevo verbo: "cerebro de obra" son los pilares del

nuevo orden administrativo. La gestión estratégica debe promover el uso intensivo del Entendimiento y el Conocimiento por medio del *coaching ontológico*.

Ahora bien, el *coaching* ontológico es considerado como disciplina que centra su hacer en la potenciación de las capacidades intelectuales del ser humano, así como de potenciarlo por medio del lenguaje, mediante el cual comparte su conocimiento y su entendimiento con el propósito de enriquecerlo. Entonces el lenguaje se convierte en el caldo de cultivo que permite y propulsa el crecimiento y la utilización tanto del entendimiento como del conocimiento.

Por medio de la ontología del lenguaje y la comprensión que éste es generativo, no solo descriptivo, los seres humanos crean nuevas y novedosas realidades, haciendo consecuentemente organizaciones pioneras y preparadas para crear realidades inéditas.

En contraposición a la administración tradicional, que está enteramente ocupada del hacer del ser humano y de técnicas estándar como resultado de este planteamiento que resuelve la excelencia organizacional, el *coaching* ontológico permite por medio de la razón, que las personas se transformen en seres creativos e imaginativos, además de emprendedores para poner en práctica sus creaciones administrativas.

El *coaching* ontológico promueve el desarrollo intelectual de las personas, porque se centra primero que todo en el ser y a través de él en un hacer inteligente y eficiente, pero como resultado de los aportes intelectuales de las personas, ante situaciones de la vida y de las organizaciones.

Este proceso creativo ocurre como consecuencia del afinamiento continuo del poder intelectual. Lógicamente, este proceso transforma constantemente a las personas que lo practican, y se vuelve una forma de ser del ser.

Peter Drucker afirma que hay dos tipos de trabajo: el manual o mecánico y el no manual o intelectual. El primero es el sustento de la ortodoxia administrativa porque es controlable, es obvio, se estructura deductivamente y se aprende por entrenamiento, además está en el dominio del hacer. El otro tipo de trabajo, el intelectual no es controlable, no es obvio, es inductivo y creativo y brota del ser cuando éste lo practica. Lógicamente los principios clásicos de la administración no pueden aplicársele, sino que demanda de nuevos principios que se desarrollan al amparo de la nueva ciencia, llámese esta mecánica cuántica, teoría general de sistemas o teoría de la relatividad, entre otras.

La visión espiritual de la nueva ciencia es totalmente congruente con la filosofía de *coaching* ontológico, que consiste primordialmente en 'estimular las brazas cerebrales' de

los colaboradores para que éstos descubran sus capacidades y potencialidades, además de estar dispuestos a desarrollarlas infinitamente.

Emerge naturalmente de este ambiente de auto motivación, de confianza, de creatividad y sobre todo de insatisfacción por lo que se es, para ir en pos de lo nuevo, de lo más avanzado, de estar siempre en la punta de lanza de la intelectualidad, con la finalidad de mejorar lo que se tiene, sin importar lo bueno que puede ser.

Coaching ontológico significa un proceso infinito en el desarrollo humano del ser, mediante la construcción mental de intra disciplinas, es decir, el ser humano termina siendo intra disciplinario, porque el ser humano es la síntesis y la sinergia de las diferentes disciplinas, sin que ello implique un "sabelotodo", sino más bien que esté preparado para poderse comunicar y relacionar efectivamente con el entorno y obtener de esas relaciones, resultados sorprendentes en el trabajo, cualquiera que éste sea. Por eso hablamos que el ser no sólo se transforma a si mismo, sino que transforma su entorno.

Una de las habilidades más importantes que promueve el *coaching* ontológico es 'el aprender a aprender', porque sólo así podríamos satisfacer el apetito insaciable de la aventura de descubrir nuevos conocimientos y puntos de vista, tanto de nosotros mismos como de otras personas.

El *coaching* ontológico es un paradigma diferente, un contexto distinto para que los objetivos sean logrados desde el entendimiento del ser como arquitecto de su propia vida, y responsable de sus propios actos, tanto en el ámbito personal o en un trabajo de equipo. El *coach* ontológico no le dice a las personas lo que tienen que hacer, no presiona, ni aconseja, ni recomienda, sino que explora, hace preguntas, ofrece interpretaciones generativas, desafía respetuosamente sus modelos mentales para desarrollar una nueva mirada que permita el descubrimiento de nuevas acciones y posibilidades; y acompaña en el diseño de acciones que faciliten el acceso a los resultados buscados. El ideal buscado es que todos nos podamos convertir en auto *coaches* ontológicos.

El *coach* ontológico cuestiona, con respeto, las formas en que las personas y los equipos perciben sus realidades y situaciones para permitirles cambiar estrategias estáticas y ortodoxas, que aunque en el pasado pudieron haber dado buenos resultados ahora de seguro no pueden darlo, por nuevas posibilidades de ser y hacer, que sean más efectivas para lograr los resultados deseados.

El *coach* ontológico es entonces un maestro, un guía, un retador, un incitador, un provocador del intelecto humano, busca siempre cuestionar lo estatuido con el propósito de encontrar una mejor forma de hacer las cosas que nos causen satisfacción y orgullo, pero siempre

viéndolo como un trampolín no como un pedestal.

Tanto el *coach* como los *coacheés* siempre deben estar inspirados en una ilusión de futuro que es posible lograr cuando trabajan juntos y en sinergia, haciendo uso siempre, tanto del intelecto individual como colectivo.

El aprendizaje entendido y continuado durante toda la vida, el lenguaje, la creatividad y el ingenio humano son las “herramientas” fundamentales del *coaching* ontológico. Aprendizaje es acción. Ser creativos para poder cumplir con una de las tareas más importantes de todos los seres humanos: diseñar nuestra propia vida. Tenemos la posibilidad de crear nuestro propio destino, para no culpar a otros por lo que dejamos de hacer o por lo que hagamos mal. ¡Podemos aprender a crearnos y recrearnos a nosotros mismos!

Conclusiones

Como se puede colegir, se trata de re-crear los fundamentos de la administración, para que de una manera natural en las organizaciones, el trabajo tenga sentido, y sea también un medio de aprendizaje continuo, así como la forma de trascender y sentirse importante por lo que se aporta a la organización o empresa. Lógicamente esta filosofía administrativa crea ambientes proclives a la creatividad, al entendimiento

y al conocimiento. Las organizaciones administradas por medio del *coaching* ontológico se tornan flexibles, aptas, planas, constituidas por equipos de trabajo sinérgicos, con conciencia hacia la calidad de los servicios que presta, con ambientes caracterizados por la confianza, la ayuda mutua y el conocimiento holístico de parte de todos los colaboradores de la "lógica empresarial".

El *coaching* ontológico es la base para trabajar en equipo al servicio del cliente, sin distinguir entre lo que la ortodoxia ha calificado como interno y externo. Es la base para entender el liderazgo no como una debilidad que crea dependencia, sino como una energía liberadora que impulsa a las personas a conformarse en auto-líder, y contribuir a crear así ambientes con energía de "liderazgo". La calidad desde esta nueva perspectiva, ya no se visualiza solamente como el apego a normas que invisibilizan a las personas, sino como la capacidad creativa para sorprender a los clientes con servicios a su medida. Por medio del *coaching* ontológico se crean empresas y organizaciones inteligentes capaces de cambiar las realidades. Es un medio único para preparar empresas y sociedades, para insertarse con ventaja en un mundo globalizado, haciendo uso de sus ventajas competitivas y del "cerebro de obra" para crear realidades inexistentes. Las estrategias de "océano azul", son consecuencia del *coaching* ontológico.

Las estrategias empresariales y la planificación de las acciones planificables, se realizan y conciben ya no desde las perspectivas tradicionales de normar, ordenar, mecanizar y poner en un orden lógico de causa-efecto y lineal, toda una serie de programas, y procesos de trabajo que no admiten interpretación de nadie, sino un irrestricto apego a las normas, llevando a las organizaciones a vivir en función de ellas, importando muy poco o nada, las personas que ejecutan estas acciones. Entonces la máquina organizativa del pasado, debe dar paso a organizaciones con estrategias creativas, que se adapten a los cambios del entorno, y en el mejor de los casos que las conduzcan a propiciar y adelantarse a los cambios. La estrategia creativa propia del *coaching* ontológico, se convierte en una forma de conducir organizaciones, donde el conocimiento y el entendimiento son las fuentes para re-crear continuamente las empresas. Debemos aclarar que las herramientas de la ortodoxia administrativa, se muestran limitadas para tratar estas nuevas realidades y pretender administrar empresas del Entendimiento y el Conocimiento.

La estrategia creativa debe hacer uso inteligente de las herramientas de las infocomunicaciones y debe planificar todo aquello que es planificable, es decir todo lo que se comporta como sistema cerrado, no así lo que es propiamente estratégico, ya que pertenece y es propio de los sistemas abiertos.

La estrategia creativa se vive, está inmersa en el ser, se siente, se guía por medio de acciones que potencian el entendimiento de las personas, se nutre de ambientes de confianza, de compromiso, generando trabajo con-sentido importante y alimentado de un aprendizaje interesado y continuo, que constantemente mejore las capacidades cerebrales de la gente. La estrategia creativa del *coaching* ontológico, desarrolla las capacidades cerebrales de la creatividad e innovación de las personas que conforman la organización. Es por ello que necesita no de jefes tradicionales, sino de facilitadores que potencien lo mejor de su gente, ayudándoles a descubrirse y a ponerse en el camino de la excelencia. Este *coach*, debe ser entonces maestro, retador, guía y compañero.

Nota de interés

“Sólo unos años atrás, cuando los beneficios y los grandes desarrolladores estuvieron en boga, los gi-

gantes corporativos hablaban del *coaching* sólo como una teoría psicológica que erosionaba la consecución de sus objetivos, la pregunta común era, dónde está el retorno de esta inversión, cuál es?... aún las compañías más progresistas, las cuales habían tratado las tendencias de “administración de la calidad”, seminarios de la excelencia, los “siete hábitos de la gente altamente eficaz”, colocaron el *coaching* en sus columnas de gastos.

Qué logró que estas compañías cambiaran su opinión? (Jay MacDonald- Bankrate.com).

De acuerdo con el Estudio MetrixGlobal del 2001, de una de las compañías incluidas en la lista de las 500 de Fortune, el *coaching* ejecutivo retornó más de \$5 por cada \$1 invertido, 529% en beneficios financieros significativos para la compañía y beneficios intangibles. Cuando además de los beneficios financieros, se consideró la retención del colaborador, la medición de la tasa de retorno “ROI” fue del 788%. (Bankrate.com) ◇

*“La imaginación es más importante
que el conocimiento”*

Albert Einstein