

MARCOS REFERENCIALES PARA EL TRABAJO DEL COACH EN LAS ORGANIZACIONES



PROGRAMA DEL MODULO

- Introducción
- Aplicación de las Distinciones Ontológicas -Modelo Osar aplicado a la empresa.
- Dominios de gestión y competencias conversacionales.
- El Análisis de lo Real como punto de partida.
- Los juicios Posibilitantes para el Mundo Empresarial.
- Quiebres y conversaciones que abren posibilidades.
- La coordinación de acciones exitosa (pedidos/ofertas internas y externas).
- Evaluación de Resultados y aprendizaje.
- Grilla de acción del coach en la empresa.
- Gestionando horizontes de futuro. Ejercicios

INTRODUCCIÓN

Este es un módulo, muy importante dentro del programa ya que permite el ensamblaje de las distinciones de la Ontología del Lenguaje dentro de la dinámica organizacional, al mismo tiempo que nos brinda un modelo de cómo gestionar ontológicamente a la empresa del siglo XXI.

Comienzo con una cita de **Fernando Flores** en el prólogo de la segunda edición de su libro "Inventando la Empresa del Siglo XXI":

"Cuando solo faltan 11 años para el inicio del siglo XXI, el siglo XIX está finalmente muriendo. Las concepciones que produjeron las guerras mundiales, las grandes disputas ideológicas, la crisis ecológica, etc., constituyen un legado que está desapareciendo o está en cuestión, al terminar el siglo XX. Estamos enfrentando grandes transformaciones: Europa se unifica creando una sociedad que es global y regional al mismo tiempo, las naciones socialistas rediseñan sus formas de gobierno y su relación con el mundo, los ideologismos desaparecen, los grandes nombres del siglo XIX pasan a la categoría de clásicos venerables."

*"Diez años atrás estos acontecimientos no eran predecibles, lo que nos invita a especular sobre las posibilidades de cambio y novedad que puede traer el futuro cercano. Aun cuando lo construimos paso a paso, este **futuro no se puede vaticinar. De este modo el mundo, en su permanente reorganización, puede parecer un lugar amenazante en el cual vivir; y muchas personas viven realmente en la ansiedad y la confusión.**"*

"La capacidad de enfrentar repetidamente cambios inesperados y la capacidad de adelantarse a los acontecimientos, me han parecido desde hace mucho tiempo, competencias básicas que los seres humanos debemos adquirir para vivir con efectividad y dignidad.".....

A partir de este planteo, Flores explica que su objetivo de trabajo nunca fue encontrar "la verdad", sino **desarrollar una nueva capacidad de diseño y generar prácticas para enfrentar la complejidad del mundo organizacional.**

Siguiendo su misma línea, la Coach venezolana, **Ivonne Hidalgo**, nos presenta su "**Diseño de Gestión Ontológica**" como una matriz de 5 dominios, que cual GPS teórico nos permite enfocar la complejidad organizacional con coherencia y efectividad, tanto como coaches externos o como gerentes coaches internos.

Este módulo girará en torno a este modelo de gestión y sus formas de desarrollo en la intervención real y se basa en el libro "**GESTIÓN ONTOLOGICA**" de Ivonne Hidalgo.

Aplicación de las Distinciones Ontológicas

-Modelo Osar aplicado a la empresa.

Rafael Echeverría en su libro "**El Observador y su mundo**", nos plantea un esquema que él denomina "**OSAR**" y que resume en forma simple y gráfica, la concepción esencial del coaching ontológico.

Para quienes lo conocen los invito a recordarlo y para quienes no saben de qué se trata les pido que lo lean con atención.

Echeverría dice que la evaluación de nuestras vidas y nuestro hacer, se evalúa de acuerdo a los resultados que logramos. Si esos resultados son lo que deseamos alcanzar, podemos decir que somos efectivos. Sin embargo, cuando los resultados obtenidos no son los que esperábamos, inmediatamente surgen preguntas tales como: ¿Qué no hice bien? ¿Qué debería hacer diferente? ¿Que de lo que hice no tendría que haber hecho? Y esto es así porque todos reconocemos que nuestros resultados dependen de nuestras acciones.

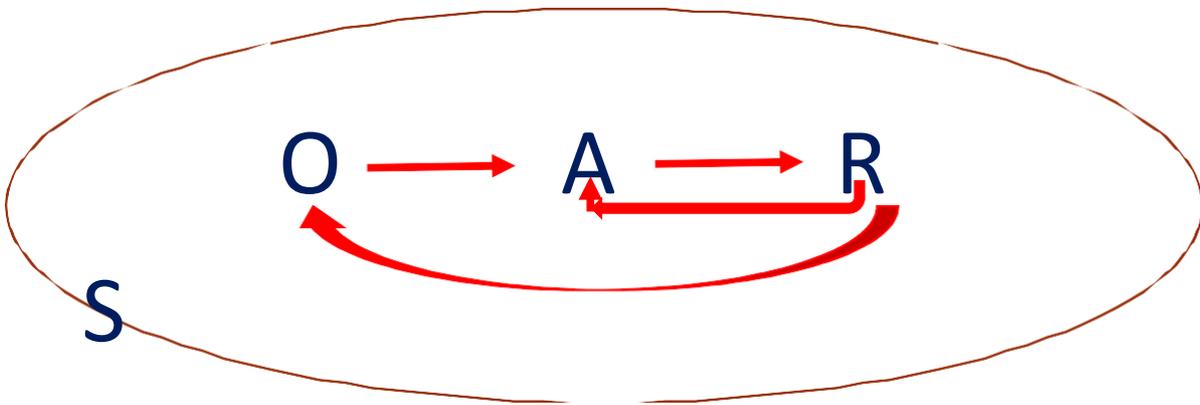
Así una y otra vez, revisamos nuestras acciones para lograr el resultado que tanto anhelamos. Puede pasar que al fin lo alcancemos y entonces podemos decir que hemos hecho un **Aprendizaje Simple**, ahora ya sabemos que debemos hacer diferente.

Sin embargo otras tantas veces, modificando las acciones no logramos aún alcanzar los resultados buscados y pueden surgir dos posiciones diferentes. La primera es de resignación y nos decimos: "por algo que yo no entiendo, esto no es para mí, ahora", o simplemente: "esto es imposible". Ninguna de ellas nos conduce al éxito. Pero existe otra reacción diferente y es preguntarme por mi punto de Observación, por el **OBSERVADOR** que estoy siendo y desde donde estoy dirigiendo mis acciones. Esto me abre a nuevas posibilidades, porque si puedo revisar desde donde miro, desde donde me paro para darle sentido a esa situación, me encuentro con mis puntos de ceguera y con mi auténtico poder interpretativo. **Según desde donde miro lo que veo, será el significado que le dé.** Pongamos un ejemplo, Joaquín, un joven de 18 años vuelve a entrar a la casa de su infancia de la que se mudaron cuando solo tenía 3 años. Al ir al

patio trasero, volvió compungido preguntando cuando habían vendido el terreno que había atrás, y fue muy difícil para él aceptar, que en realidad, ese patio que imaginaba enorme era en realidad sólo este espacio de 4 mts que hoy veía. ¿Qué pasó? Que Joaquín hoy es un observador diferente ya que cuando tenía 3 años media 98 mts, pero hoy su estatura es de 1,85 mts.

Esto da lugar a que podamos agrandar nuestra formula anterior e incluir el **Observador (O)**, además de las **Acciones (A)** y los **Resultados (R)** como derivados de ambos. Cuando cambiando nuestro punto de observación podemos cambiar nuestras interpretaciones y con ello las acciones y a su vez alcanzar los resultados buscados, decimos que hemos logrado un **Aprendizaje de Segundo o Tercer Orden**, según la profundidad de los cambios realizados en el Observador.

A esta fórmula es necesario agregarle un dato más y es el **Sistema (S)** en el cual está inserto y que lo influye como sujeto y a su vez es influenciado por las acciones que el realiza.

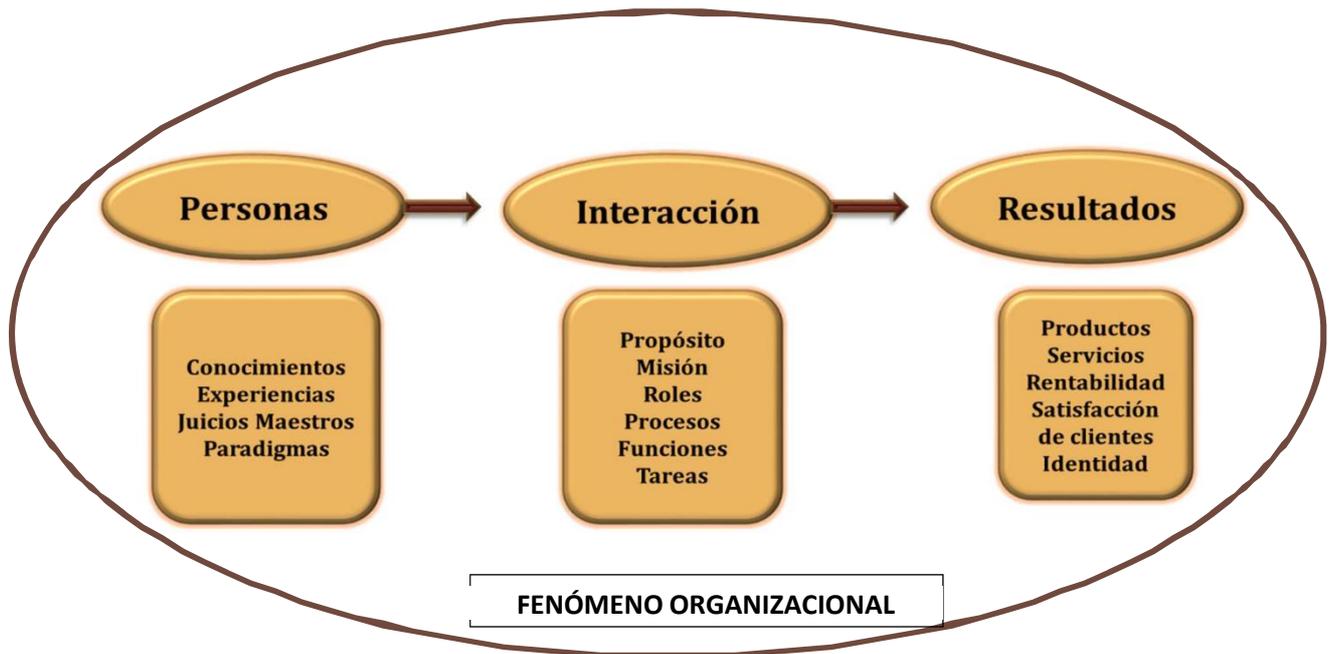


Ivonne Hidalgo nos presenta los siguientes diagramas basados en el modelo OSAR.



Lo explica diciendo que, cada persona como ser individual dentro de la organización es un “Observador”, que acciona desde su historia personal, desde su profesión, desde sus modelos mentales, emociones y corporalidad. Sus Acciones son: conversar, escribir, leer, coordina acciones y los resultados que busca son: lograr satisfacción e identidad.

Ahora bien: ¿cómo podemos aplicar este modelo al trabajo conjunto dentro de la organización, es decir al trabajo coordinado de equipo? Veamos el siguiente diagrama



Entonces podemos afirmar que cada persona de un equipo, grupo u organización es el observador que es de acuerdo a sus conocimientos específicos, a sus experiencias anteriores, a sus juicios y paradigmas. Desde esto que le es propio, interactúa a través de la búsqueda del propósito, del cumplimiento de la Misión, siguiendo procesos donde cumple funciones que le demandan determinadas tareas. En definitiva busca alcanzar con su equipo los Resultados buscados por la organización que es generar productos y/o servicios que den rentabilidad, que satisfagan a los clientes y a través de esto, lograr una identidad empresarial.

“Cuando Juan Vera, Verónica Virgilio hablan de la organización, hablan de un conjunto de personas que interactúan para generar un resultado.”

Cabe preguntarnos si todos buscan los mismos Resultados, y obviamente, diremos que NO. Si le preguntamos a los empleados por los resultados, ellos **Este es el tema en una dinámica organizativa.** Cita textual del libro “Gestión Ontológica”

Retomamos entonces la pregunta fundamental “¿Qué resultados se buscan? ¿Hacia dónde dirigimos nuestro esfuerzo?”

Muchas veces se piensa que por que se trabaja juntos todos están de acuerdo a que desean alcanzar los mismos resultados, sin embargo esto no es así. Los empleados

desde los observadores que son, desearan un tipo de resultados, los gerentes otros, los dueños inversores, seguramente algo diferentes y ni pensemos en los clientes. La cuestión es que esta es nuestra primera gran tarea como Coaches, acompañar en el proceso de clarificación de lo que se desea conseguir.

No debemos olvidar que en un proceso seguramente habrá cosas que se cambien y otras que se conserven. Las personas solemos hacer mucha resistencia a lo que se “cambia”, pero aun si es lo primero que preguntamos, cuando la verdadera pregunta facilitadora es “**¿Qué desean conservar?**”

CAMBIO Y CONSERVACION EN LAS ORGANIZACIONES (Texto original de Gestión Ontológica)

Una pregunta fundamental

¿Cómo distinguimos lo que quieren conservar las organizaciones?

En realidad eso es un elemento de nuestra oferta porque cada uno de los actores quiere conservar algo.

En muchas organizaciones piensan que porque estamos juntos, lo que queremos conservar es lo mismo y entonces aparece un término organizacional muy bueno que es “ALINEACIÓN”, que significa la búsqueda de entendimiento y acuerdo para que esta interrelación produzca, no cualquier resultado, sino aquellos resultados que ellos están declarando. Pero muchas veces lo que se quiere no está declarado, es más, casi nunca está declarado. He ahí nuestra valiosa participación.

Fernando Sáenz dice:

“En las organizaciones lo que se pide constantemente es que se cambie. Debemos comprender que para que algo se conserve, también es necesario transformarse. Para conservar una relación, una visión es necesario cambiar. Si preguntamos por el cambio esto no abre las mismas posibilidades que si preguntamos por la conservación.”

“A nadie le gusta que lo traten de cambiar, entonces hay que fijarse en lo que se debe conservar para que el cambio se dé naturalmente.”

“Hay una ley sistémica que dice: “Cuando en un conjunto de elementos se empiezan a conservar determinadas relaciones, todo el entorno al conjunto de esos elementos se transforma para que la conservación continúe.”

Las empresas que han logrado sobrevivir muchos años, aunque sus dueños cambiaran y también los empleados y productos, es porque han sabido mantener y conservar la “identidad”.

La pregunta entonces no es que quiero cambiar, sino que es lo que quiero conservar. Todo lo demás ocurre con un cambio espontáneo.

Continúa Ivonne diciendo: *“Sabemos que en las organizaciones se viven dos tipos de comunicaciones, las conversaciones públicas y las conversaciones privadas, en las conversaciones publicas nos adaptamos al contexto, decimos lo que se acepta que se diga, pero en realidad muchas veces lo que uno quiere no es lo mismo que uno dice.”*

“Por eso nuestro trabajo es lograr que la gente se diga a sí mismo lo que quiere y legitime eso que quiere y después sea un actor capaz de ponerlo en el contexto organizacional para ser conversado, para ser discutido.”

“Eso es un elemento muy valioso de nuestra oferta. Nuestro trabajo es revelar esas cosas y al revelarlas yo le estoy haciendo un enorme servicio a las organizaciones.”

“Si le preguntamos a los accionistas que quieren nos van a decir que quieren “valor”, si puse diez quiero que valga mil, pero eso no es necesariamente lo mismo que está esperando los empleados que buscan estabilidad y un espacio de aprendizaje y crecimiento, si le preguntamos a los gerentes cuales son los resultados que buscan, puede ser la definición de las metas porque de eso va a depender su gestión, su trabajo.”

“Es importante darnos cuenta que existen distintos actores con orientaciones a nuestros gerentes son los que más fuerzas están poniendo para tratar de llevar aquello al lugar donde ellos quieren que esté, pero trabajando muchas veces en contra del resto de las fuerzas que hay en la dinámica. Creen que es un asunto de fuerza o de autoridad y nosotros entramos para reposicionarlos y hacerlos competentes para entender el mundo en el que ellos están viviendo.”

¿CUÁLES SON LOS RESULTADOS QUE SE DESEAN EN UNA ORGANIZACIÓN?



EL FENOMENO INDIVIDUAL

“Dentro del fenómeno organizacional tenemos el fenómeno individual y son esas personas que están en esa dinámica, cada una de ellas es un observador y en ese observador hay una historia personal, hay una consecuencia profesional. La persona de finanzas no entiende a los de mercadeo el tipo de legal no entiende a los de operaciones, y no se entienden porque las profesiones los diferencian enormemente, estas situaciones son una fuente enorme de conflictos.”

“Este es otro tipo de trabajo, tener la capacidad de que alguien pueda observarse a sí mismo, y en tanto me observo a mí mismo y me distingo, entonces puedo empezar a observar al resto de los actores que están conmigo en esta dinámica y empezar a entender porque todos los demás son tan distintos.”

“Modelos mentales, emociones, corporalidad, está en la dinámica del observador pero este observador no está solamente observando. Está haciendo acciones, entre ellas, conversa, escribe, lee, estudia, coordina y todas estas acciones también generan un resultado en términos de satisfacción tanto propia como la de quienes viven conmigo en la dinámica.”

“Cuando nos llaman es porque algo en esta interacción y en término de satisfacción no está ocurriendo o se juzga que tal vez no ocurra.”

“La otra cosa que se agrega como resultado es la identidad. Nosotros somos una historia que nosotros mismos nos contamos y que otros se cuentan acerca de nosotros y de esa historia depende todo lo demás, el éxito, el reconocimiento, la satisfacción.”

“El ser está sujeto a diseño porque uno puede crear una identidad. Si algo hacen bien las organizaciones hoy en día es construir identidad. Lo que más vale para las empresas no son los edificios que tienen sino las marcas JEEP, FORD, SONY...”

“La marca representa una historias, una IDENTIDAD, porque tengo tal identidad en consecuencia van a pasar tales cosas y esas marcas (identidades) fueron creadas. La mayoría de las personas no se crean una identidad, sino que ella es un accidente.”

“A esa persona que estamos coacheando le pasan cosas otras que le van a pasar y otras que nunca le pasarán producto de la identidad que ha construido. Entonces tenemos que colocar la IDENTIDAD dentro del espacio que podemos trabajar.”

“La construcción de mi identidad es algo que puedo trabajar con un coach, para ello hay que aceptar que ya hay algo que tengo en cuanto a identidad. Dependiendo lo que se diga, de la historia que se cuente, va a depender el reconocimiento, la alfombra roja o lo que sea.”

“Debemos tener en cuenta que cuando trabajamos lo hacemos desde un espacio emocional, desde la misma emoción de uno, por eso si uno cree y confía en que el otro lo puede hacer (efecto Pigmalión) las expectativas del maestro van a jugar un papel relevante en el desempeño del alumno.”

Ahora bien, ya que en este módulo vamos a trabajar sobre “marcos de gestión ontológica”, cabe definir cada una de estas palabras.

¿Qué es gestión?

Llamamos gestión al conjunto de acciones que se hacen en un contexto organizacional con el propósito de lograr ciertos resultados.

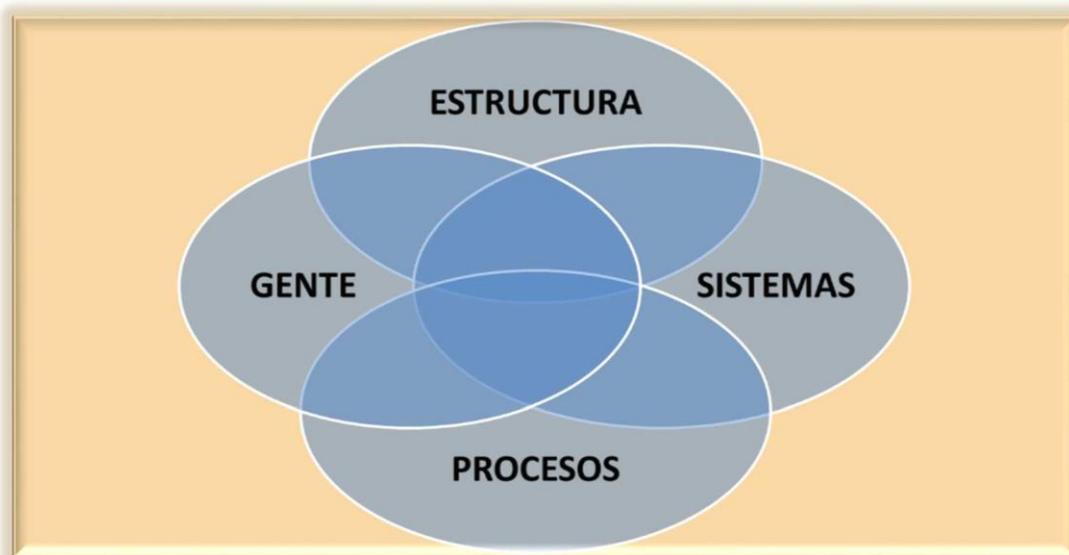
¿A que llamamos Marcos?

“Marcos” es una palabra que implica tener un conjunto de contextos, de distinciones, de entendimiento a partir de los cuales uno hace lo que hace.

Es indispensable para la práctica de cualquier disciplina, que quienes la abordan cuenten con marcos referenciales que les permita construir sentido de lo que se observa y se hace y además brinda la posibilidad de evaluar como exitosa o no la intervención.

Para ir alineándonos con este tipo de abordaje ontológico de las organizaciones debemos recordar que son 4 los elementos indispensables para que se dé el fenómeno organizacional y todos son indispensables y están coordinados: la Estructura, los Procesos, los Sistemas y la Gente. Entonces nuestro observar deberá considerar los 4 aspectos, su desarrollo e integración.

EL FENOMENO ORGANIZACIONAL



Considerando esto, Ivonne Hidalgo propone un modelo que consta de cinco dominios diferenciados: dominio de “Realidad”, dominio de “Posibilidad”, dominio de “Acción y Resultados”, dominio de las “Relaciones” y dominio de “Gestión del Aprendizaje”, y los representa de la siguiente manera:



EL PRIMER DOMINIO: “LA REALIDAD”

El primer principio de la Ontología del lenguaje, base el Coaching Ontológico, dice:

“No sabemos cómo son las cosas. Sólo sabemos cómo las interpretamos, ya que no tenemos los mecanismos biológicos para acceder a la realidad tal cual es.”

Por esto, ponemos entre comillas la palabra “realidad”, considerando que lo que vemos es simplemente lo que podemos ver de acuerdo al tipo de observador que somos. Pero también incluye aquellos conceptos, creencias, conocimientos, etc. que podemos compartir dado el espacio cultural que habitamos y en el que vamos a gestionar y que llamamos “AFIRMACIONES”.

Los primeros módulos de esta especialización han estado dedicados a compartir conceptos organizacionales que nos permitan entender el espacio cultural en el cual queremos intervenir.

Aclarado este punto y teniendo siempre presente que, de lo único que podemos hablar son de “fenómenos” que percibimos y a los cuales le damos sentido y les ponemos nombre, pro seguiremos con este primer dominio.

Entendemos por **Realidad Organizacional**, el conocimiento del territorio que pisamos. Es la información relevante de ese ámbito que manejamos. Si una persona no maneja la realidad en la que está actuando, es tremendamente vulnerable y seguramente incompetente.

Es muy importante observar también cuales son los datos de la “realidad” que tomamos como relevantes, frente a otros que también existen y que no nos llaman la atención.

Esto nos lleva a plantearnos que la división estructural de las organizaciones en Gerencias y departamentos con diferentes tareas, la “selección de datos” se da casi obligatoriamente, de acuerdo al tema que maneja cada sector: logística, comercialización, producción, administración, RRHH. Y salvo unos pocos que tienen a su cargo la generación de nuevos negocios y valores organizacionales manejan un poco de todos los datos de los sectores.

LA HERRAMIENTA: LAS AFIRMACIONES.

Ahora bien la herramienta que tenemos como observadores para manejar la realidad son las **afirmaciones**.

Llamamos **AFIRMACIONES** a los actos lingüísticos que describen al mundo. Suponen la pre-existencia de un dominio consensual social, que aceptó denominar a cada cosa con un nombre y que a su vez acepta determinadas pautas como “realidad”. Cuando un Gerente encargado del depósito de una gran organización informa la existencia de 10 piezas de Bombas hidráulicas para motoniveladora, está haciendo una afirmación que supone:

- 1- Que todos compartimos la distinción de “10” como un número.
- 2- Que todos coincidimos en que hay un objeto denominado bomba hidráulica.
- 3- Que las bombas hidráulicas tienen características diferentes para usos diversos.
- 4- Que reconocemos que tal persona es un gerente.

Las afirmaciones, como sabemos, pueden ser verdaderas, falsas o indecisas. Ellas nos comprometen a dar cuenta de su veracidad a través de un procedimiento social aceptado como válido y dentro de un espacio de distinciones establecido.

Las afirmaciones verdaderas, comprobables, además de permitirnos operar con efectividad, generan nuestra identidad. Cuando somos competentes y veraces en el manejo de la realidad, construimos una identidad respetable y confiable.

Por el contrario, si nuestro conocimiento de la realidad es incierto, escaso o impreciso, construimos generamos incertidumbre y desconfianza

Como coach tenemos que mostrar que somos personas que manejan la realidad y no solamente nuestra realidad.

El primer paso de todo proceso de planificación es un baño de realidad. Sin conocer el estado actual de una organización (Diagnóstico organizacional), su Filosofía, sus productos y servicios, las variables de sus estrategias, el mundo donde se mueve, los competidores, los clientes internos y externos, el tiempo de evolución, etc., muy difícilmente podremos proyectar hacia adelante ningún futuro.

Las organizaciones tienden a ser pragmáticas, nosotros como coaches, trabajamos con ellas el tema de la objetividad, la objetividad sin paréntesis, el fenómeno (como parte de lo observador) y la explicación como parte del observador. Con ellas podemos separar los fenómenos que son hechos comprobables de las explicaciones.

Pero también debemos observarnos a nosotros mismos, puesto que estamos interviniendo. Ver que afirmaciones estamos manejando, como estamos gerenciando la realidad, que es relevante para nosotros y cuanto sabemos de todo ello.

A partir de una buena investigación, cuantificación y análisis, se construye la “Realidad” con “Afirmaciones Verdaderas”.

Permiten:

- Conocer la situación actual de la organización.
- Definir y cuantificar su presencia en el mercado
- Determinar las fortalezas y debilidades
- Conocer la competencia
- Son la base para diseñar nuevas posibilidades

Realizar un proyecto, dentro de una estrategia supone relevar datos, distinguir los que son interesantes para lo que uno desea, cuantificarlos y cualificarlos, analizarlos y relacionarlos para disponer de la “realidad” necesaria para ser eficaces.

SEGUNDO DOMINIO: LAS POSIBILIDADES

Toda organización se realiza a sí misma, en la persecución y concreción de metas y objetivos. Esto implica simplemente la posibilidad de visualizar un “futuro” deseable. De esta forma también, la efectividad de la acción gerencial se mide en relación a la capacidad de gestionar lo posible.

¿Cómo podemos ser efectivos si no decimos lo que es posible? ¿Cómo ser efectivos si no sabemos lo que queremos y a dónde vamos? ¿Cómo podemos lograr lo que queremos si no estamos comprometidos?

Un ejercicio de liderazgo es mostrar a la organización un espacio de posibilidades.

Esto parece algo obvio sin embargo no siempre es un dominio bien trabajado dentro de las organizaciones. Podemos encontrar empresas en las cuales no haya coherencia entre lo que se declara posible y lo que se hace, otras simplemente mantienen una rutina sobre las metas, reproduciendo servicios y productos, otras innovan permanentemente y están siempre buscando nuevos nichos, etc.

Cuando en una organización no se hace visible “lo posible” y encontramos excusas tales como: eso no se puede, esto ya lo hicimos, no se nos ocurre nada nuevo... el coach tiene mucho que hacer. Es nuestro papel mostrarles a la organización y a las personas cual es la consecuencia de que lo posible este cancelado. Hay que provocar al otro que está

dentro de la organización es una manera de romper los espacios en los que esta enclaustrado.

Cuando percibimos la ausencia de conversaciones en cuanto a la posibilidad, no hay futuro y el coach puede decir eso. El coach se convierte así, en un generador de quiebres.

Para hablar de posibilidades y generar mundos nuevos la gente debe estar comprometida. A veces pensamos que hay muchas personas que no se comprometen, sin embargo resulta que la gente si se compromete, pero en cosas distintas. Por eso tenemos que preguntarnos donde está el compromiso, o miremos donde están las acciones y allí sabremos donde se están comprometiendo y lo que se está declarando como posible.

Así podemos captar las incongruencias que alejan a la organización de lo que quiere. Así hacemos un trabajo de alineación dentro de la organización.

Si hay divergencia entre lo que se piensa que es posible, y como resolver las incongruencias, se debe poner la mirada en el futuro. Entonces se puede trabajar **generando capacidades para gerenciar la posibilidad.**

HERRAMIENTA: HABILIDAD DE HACER DECLARACIONES VÁLIDAS Y JUICIOS DE POSIBILIDAD BIEN FUNDADOS.

La herramienta para trabajar en el dominio de lo posible son las declaraciones y dentro de ellas los juicios. Esto corresponde a lo que denominamos en Ontología del Lenguaje: **“Lenguaje Generativo”**, es decir que a partir de lo que se dice, se crea la realidad.

Las **“Declaraciones”** no son ni verdaderas ni falsas, ya que no hacen referencia a una realidad ya existente del mundo externo, pero si pueden ser **“válidas o inválidas”** de acuerdo a la **autoridad** que posea quien hace la declaración. Por ejemplo el encargado de portería del edificio FELFORD tiene autoridad para decidir quién entra según el listado de visitas frecuentes y autorizadas, pero no tiene poder para definir esa lista.

En cualquier organización a su vez, el Gerente de Marketing tiene autoridad para diseñar y dirigir campañas publicitarias y de posicionamiento de la marca, pero no la tiene para supervisar, coordinar o asignar tareas a los empleados de la gerencia administrativa.

Dentro de lo que denominamos Declaraciones distinguimos especialmente a los **“JUICIOS”**. Podríamos decir que los juicios son **“opiniones”** que emitimos sobre las cosas, personas o acontecimientos. Contienen una valoración sobre eso que observamos e influyen poderosamente en las decisiones que tomamos frente a un futuro.

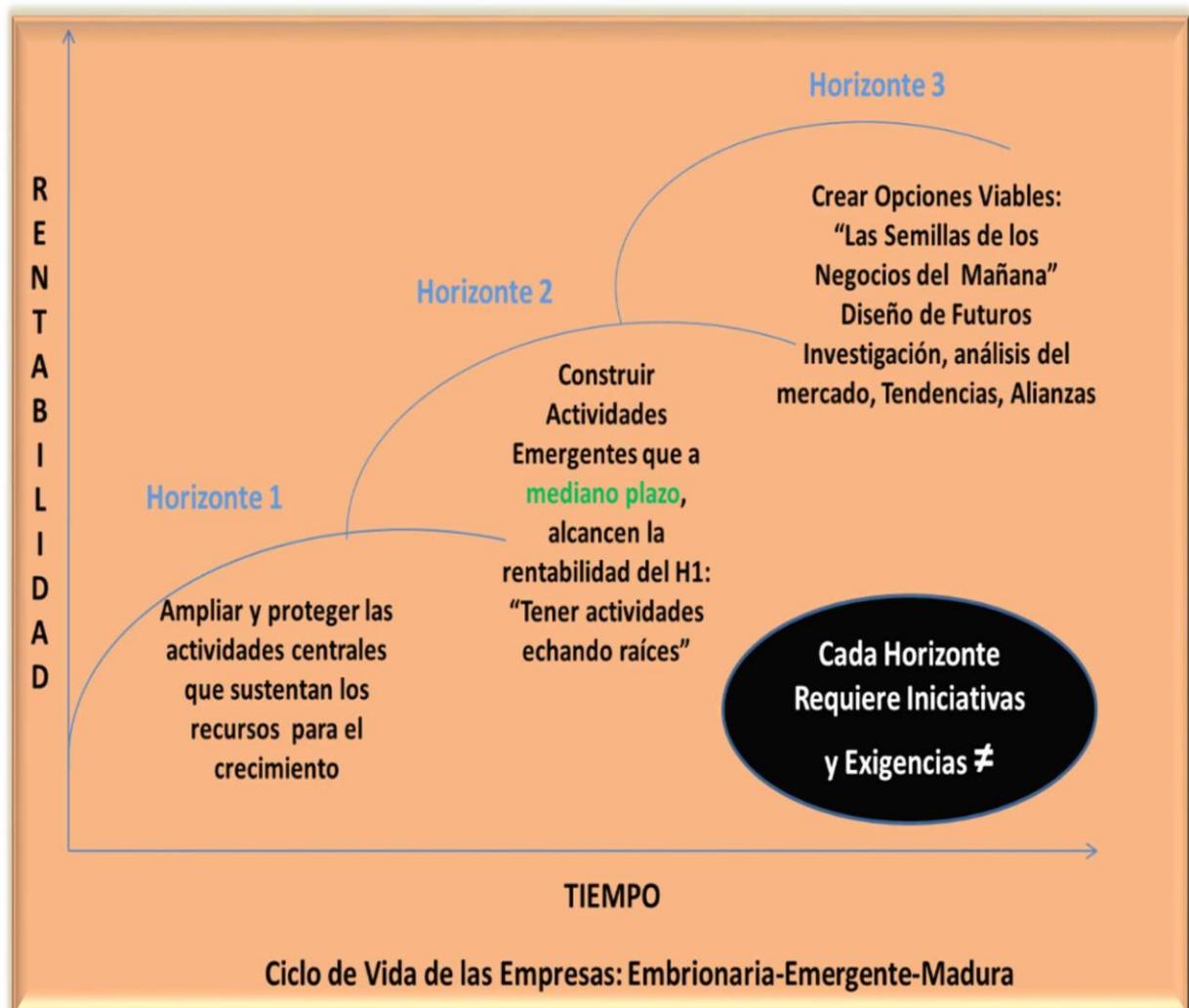
Pensemos en un ejemplo. Una gran empresa decide ascender a su gerente del área comercial al puesto de gerente general, pero debe cubrir ese cargo que queda vacante. Para hacerlo, pregunta a su ascendido a quien recomienda como

reemplazo. Este recomendado, será seguramente la persona elegida. En este proceso cotidiano todo se ha realizado sobre “juicios de valor”. El gerente comercial ha sido valorado como adecuado para cubrir un cargo superior, se ha juzgado que tiene la idoneidad para responder a las exigencias que la nueva posición le requiera... entonces, ¿Qué mejor que él mismo para definir a su sucesor? Este nuevo gerente general, elige entre sus empleado uno que, según su criterio puede desempeñarse exitosamente en el rol. Y así sucesivamente, todo el tiempo estamos juzgando y decidiendo en base a nuestros juicios.

Pero también juzgamos lo que es “**posible o imposible**” todo es tiempo. El dominio de Posibilidad es el resultado de “**un juicio de posibilidad**” emitido por quienes dirigen la organización. Esto nos hace volver nuestra mirada sobre la construcción de esos juicios y no podemos dejar de considerar que los juicios hablan más de las personas que los emiten que de la realidad. Las historias personales, las emociones, los intereses y los modelos mentales condicionan permanentemente nuestros juicios.

La pregunta disponible cuando se “enjuicia que algo no es posible” es: Si otros lograron tal o cual cosa ¿Qué nos está deteniendo a nosotros?

En este dominio y dentro del mundo organizacional es necesario trabajar simultáneamente en 3 Horizontes diferentes:



Preguntas a realizarse:

HORIZONTE 1	HORIZONTE 2	HORIZONTE 3
¿Nuestra actividad principal, está generando rentabilidad suficiente para invertir en crecimiento?	¿Tenemos nuevas capacidades de generar rentabilidad como nuestra actividad principal en breve?	¿Estamos dedicando tiempo a investigar los movimientos del mercado, las tendencias futuras y las oportunidades de crecimiento?
¿Estamos bien posicionados como para asegurar la rentabilidad de los próximos años?	¿Estas nuevas actividades están ganando impulso en el mercado y atrayendo talento empresarial a nuestra organización?	¿Desarrollamos opciones para reinventar productos que ya tenemos e inventar otros nuevos?
¿Estamos ampliando la potencialidad de estas actividades centrales?	¿Estamos dispuestos a invertir para su crecimiento?	¿Esas ideas ya están tomando forma en cuanto a pasos concretos, tangibles y medibles?
¿?	¿?	¿?

Para promover el crecimiento los líderes en todos los escalones de una organización deben preguntarse cuan saludables están sus horizontes y definir a partir de eso sus acciones.

GESTIONANDO HORIZONTES

	HORIZONTE 1	HORIZONTE 2	HORIZONTE 3
FOCO DEL DESAFIO	Defender y aumentar la rentabilidad del negocio central existente	Obtener recursos para desarrollar nuevas actividades	Descubrir oportunidades futuras y aportar a alguna de ellas
PERFIL REQUERIDO	OPERADORES: Alto conocimiento del área y la industria Alta orientación al logro y a la implementación disciplinada	CONSTRUCTORES: Deseo de crear Predisposición y voluntad para la ambigüedad y el cambio Orientación al logro y a la toma de decisiones precisas	VISIONARIOS: Defensores de causas Pensadores no convencionales con capacidad para pensar desde «fuera de la caja»
ESTILO DE LIDERAZGO	Genera consecuencias personales para el desempeño a corto plazo Estilo de liderazgo que no acepta disculpas	Da libertad de creación y acción Genera participación en los resultados dando recompensas materiales Da espacio para construir legados	Da recompensas psicológicas: reconocimiento y libertad creativa Da ventajas para el desarrollo de carrera Crea recompensas financieras

Una vez realizado el trabajo de visualización de las “posibilidades” y los juicios son conducentes y coincidentes en esto, es indispensable pasar a las “Declaraciones” como acto decisivo para cambiar el futuro. Quedarse solo en la idea de lo que se puede generar y crear es simplemente un acto de ensoñación si no se traduce en decisiones y acciones.

¿Qué declaraciones son necesarias en cada escenario?

<p style="text-align: center;">H1</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impulsar las inversiones necesarias que garanticen la sustentabilidad del negocio. • Mantener la sustentabilidad del horizonte. 	<p style="text-align: center;">H2</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transformarnos en promotores de la oficina proyectos, impulsar el área de diseño de productos (prepago, IPG, mis facturas, Pos virtuales). 	<p style="text-align: center;">H3</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un modelo de administración de las ideas: rechazar, analizar, ejecutar. Mecanismos de: capacitación, análisis, selección, ejecución, medición, comunicación, incentivos.
<p style="text-align: center;">H1</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abrir espacios con recurrencia para tratar los temas de la vp en forma grupal. • Generar una planificación de entrega de equipos con base en la demanda del mercado y a indicadores operativos. • Generación de un reporte operativo mensual para incorporar indicadores de cómo se está desarrollando la operación y que esta información esté disponible hasta el nivel de información que requiera la gerencia o área. 	<p style="text-align: center;">H2</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implantar mecanismos para generar mayor rentabilidad en los fondos, disponer de activos que están en cuenta. • Trabajar para minimizar los días de inventario de los equipos, de aquellos canales donde se están depositando los equipos • Mejorar la versión del reporte operativo, ya no mensual sino diario. Ingresos x día. Monitoreo diario de variables críticas de negocio. • Proceso de recuperación y cobro de POS. Automatizar la recaudación. 	<p style="text-align: center;">H3</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tener un facturador adecuado a la nueva realidad que estamos construyendo, trabajar con un nuevo sistema de facturación que permita más la customización de las facturas. • Generar un área que identifique y proponga iniciativas para optimizar procesos: reducción de costos, aseguramiento de ingresos y repotenciar modelos de negocios estancados. • Identificar las oportunidades de optimización, para hacer un plan y seguimiento y sacar beneficio

Y por último:

¿Qué y Quiénes tiene que hacer en los diferentes Horizontes para llevar nuestro estado actual al estado decidido?

TERCER DOMINIO: GESTIÓN DE LOS RESULTADOS

¿Cómo podemos ser efectivos si no cambiamos la realidad?

Sólo la acción cambia la realidad, no bastan las buenas intenciones o propósitos.

No hay resultado que se resista a la acción constante y disciplinada.

Como ya hemos leído en el módulo I, Fernando Flores y Rafael Echeverría, nos presentan a las organizaciones como danzas conversacionales en las cuales se teje la coordinación de acciones que hace posible la existencia e identidad de las mismas. Nada es sin esa coordinación a través del lenguaje. Lo que queremos que sea no es algo que pueda hacerse solo. Hay que definir qué cosas hay que hacer para que se transforme. Aquí el tema es el de la acción y los resultados.

Cuando hablamos de la gestión de los resultados nos preguntamos qué es lo que hay que hacer, quien tiene que hacer que, cuando lo tiene que hacer, como tiene que hacerlo, quien se compromete a que, quien es el responsable.

Para cambiar la realidad tenemos que coordinarnos con otros. No hay resultado que resista a la acción humana y disciplinada.

La Herramienta fundamental para coordinar acciones con otros son los actos lingüísticos que conocemos como "PROMESAS". Esto implica además el poder comprometerse y cumplir, haciendo cumplir a todos sus compromisos.

Ivonne Hidalgo dice:

"En la organización sabemos si una planificación no va para ninguna parte, cuando no aparece por ningún lado la persona que está comprometida."

"En la organización se ha burocratizado el proceso de planificación, es un trámite vacío y sin sentido. El mayor y mejor espacio de posibilidad para la intervención del Coaching organizacional es retomar los procesos de planificación, ya que de allí se pueden derivar todas las interacciones, saber lo que hay que coachear y a quien hay que coachear. El coach gestiona conversaciones ¿cuáles son las que faltan? ¿Quién puede escuchar esta conversación y quién no? ¿Cómo llevo esto de este espacio a este otro?"

"En este proceso la gente pone conversaciones para que uno empiece a ver qué hace con ellas. Hay que ponerse creativos para promover los espacios conversacionales necesarios, como hay que intervenir en la organización, cuando hay que hablar con quien, en que procesos nos vamos a involucrar."

"Aparece la gestión de lo posible. Estamos en espacios donde la gente cree, tiene muchos límites en cuanto a cómo entiende la organización como un espacio de poder (efectivamente lo es), pero también hay espacios burbujas, que son democráticos, donde hay espacios sociales."

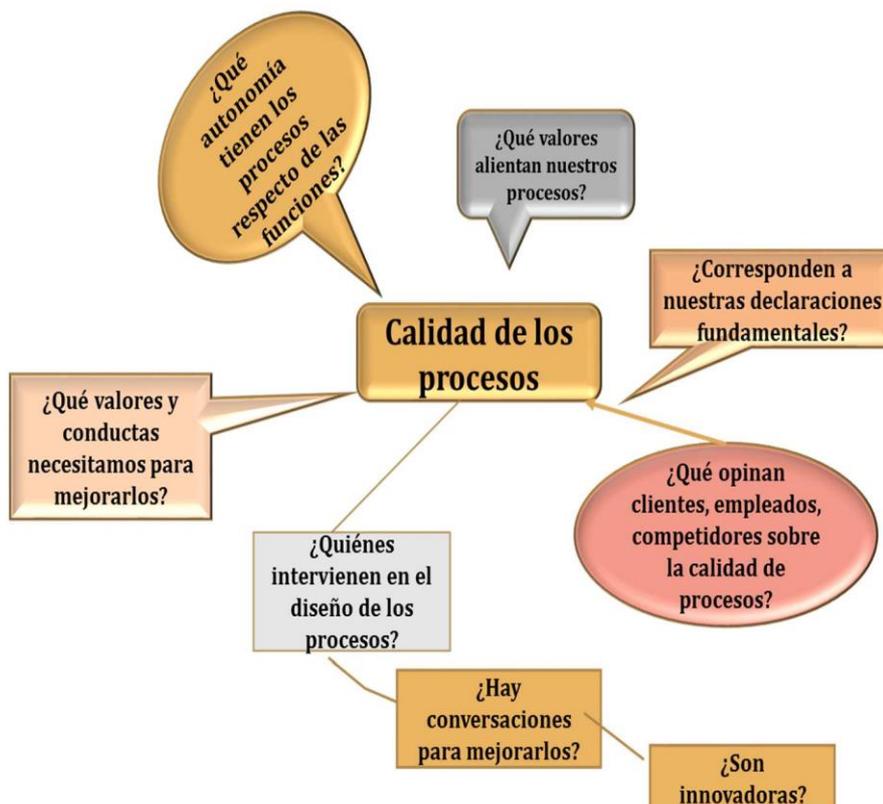
“Una vez que logramos una conversación de posibilidad con, por ejemplo, el presidente de una empresa y encontramos que está dispuesto a escuchar una propuesta, hay que venderle ahora una estrategia y un plan. Eso es entrar en el tema de la acción y de los resultados desde la perspectiva del coach.”

“Hasta ahora hemos trabajado con la gestión de la realidad, con la gestión de la posibilidad, con la gestión de la acción y este es el ciclo que todos conocemos y que nos sirve para mirar todo el tema de la coordinación humana en la organización. Esta dinámica está en la base de los procesos de una organización.”

“Otro espacio de oportunidad para los coaches, es formar parte de equipos multidisciplinarios en los cuales el tema del proceso es siempre visto como tema fundamental. Cuando ponemos la mirada sobre el tema del compromiso, el tipo de procesos que se suele diseñar, no es otro que el encadenamiento, el ordenamiento y la estandarización de las rutinas que hacemos en las organizaciones. El tema de los procesos es una columna vertebral en las organizaciones.”

“Los procesos no se manejan con ofertas, generalmente se manejan con peticiones y del encadenamiento de los pedidos, surgen los procesos.”

EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS



HERRAMIENTAS: PROMESAS (PETICIONES Y OFERTAS)



En el mundo organizacional, transformar la realidad significa “hacer cosas con otros”. Las acciones individuales siempre están insertadas en un engranaje mayor que le da sentido. En el interactuar, generamos pedidos y ofertas, que al ser aceptados, se convierten en promesas que deben tener condiciones de satisfacción y tiempo establecido. Este es un acto de coordinación que realizamos a través del lenguaje.

El pedir (PETICIÓN) nos permite asociar nuestro futuro al de otro/s y juntos lograr un alcance mayor de nuestra efectividad.

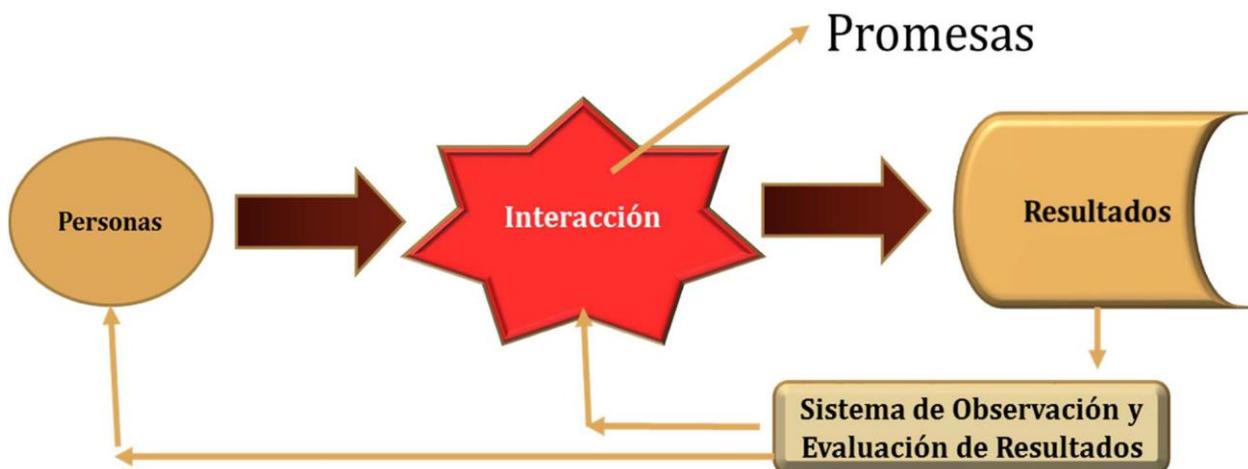
Cuando hacemos un pedido, previamente hicimos un juicio de posibilidad de que esa persona a quien le pedimos, puede ayudarnos.

Cuando hacemos una petición y es aceptada, se constituye el compromiso de ambos. Cada uno tiene que dar cuenta, el que pide de que sinceramente necesita y requiere aquello que solicito y el que realiza se compromete a hacer algo en los mismos términos que se negociaron y que fueron declarados explícitamente y aceptados cuando se estableció la promesa.

Cuando no se cumple la acción comprometida en una promesa, se produce un malestar que debe ser trabajado correctamente para subsanar la confianza y la posibilidad de seguir coordinando acciones conjuntas. Esto es sumamente importante en el ámbito laboral ya que toda acción implica coordinar con otros.

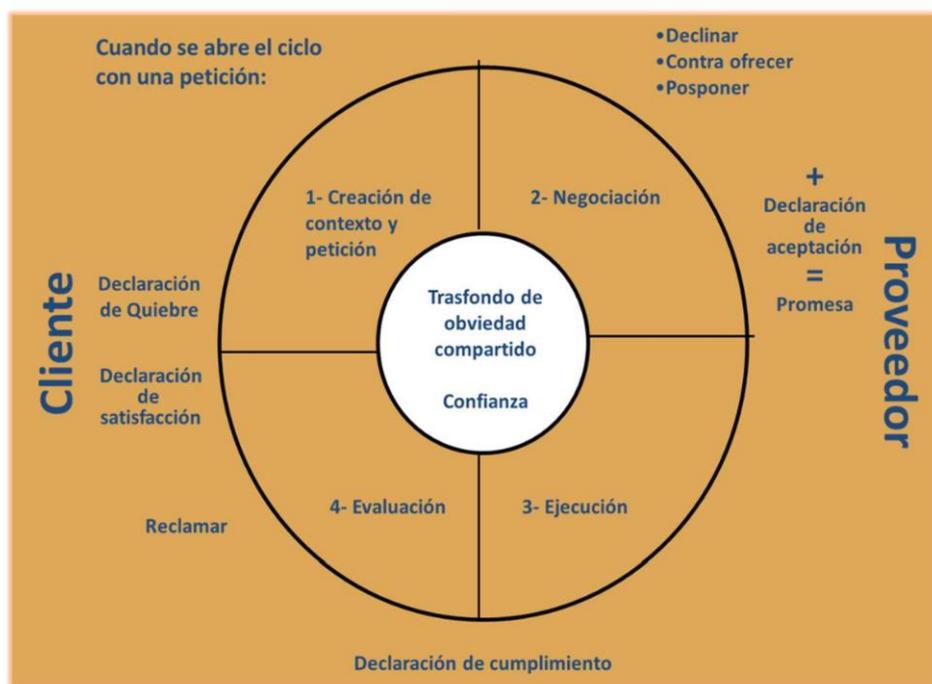
Pero también esto es muy importante porque significa la rutina cotidiana con los clientes externos (proveedores, clientes, bancos, etc.). Hagamos referencia por ejemplo a la organización de “Mercado libre” y sus “referencias de cumplimiento” de los vendedores y compradores.

Cultura Organizacional



Como dijimos, una promesa comienza con un “PEDIDO” u “OFERTA”. Revisemos estos conceptos a partir del siguiente diagrama.

PETICIONES



Cuando partimos de un trasfondo de obiedad y confianza y a partir de un juicio de posibilidad se abre el ciclo de coordinación de acciones con una PETICION.

- 1- Realizar este acto supone en primer lugar, crear un contexto donde sea posible realizar tal acción.

- 2- Quien recibe tiene varias opciones: aceptar, declinar, contra ofrecer y negociar otras condiciones de tiempo y de satisfacción.
- 3- En el supuesto caso en que es aceptado este pedido, esta persona se convierte en un "proveedor" y la PROMESA ESTA CONCRETADA.
- 4- Seguidamente se espera que esta persona, ahora el "proveedor" cumpla con lo prometido, ejecutando la acción de acuerdo a las pautas establecidas en el acuerdo y en el tiempo correspondiente.
- 5- En el paso siguiente el ahora "cliente", debe evaluar la acción realizada y declarar su satisfacción o bien hacer un reclamo efectivo.
- 6- Si se declara satisfacción se cierra el circuito del Pedido.

PROBLEMAS CON LAS PETICIONES

- 1- Que no queda claro quién es el que pide, en consecuencia no sabemos quién es el que al final declara satisfacción con la acción que se va a realizar
- 2- No queda explícita la acción que se va a realizar y sus características o atributos, por eso ocurre que quien se compromete a llevar a cabo una determinada acción la hace, pero no cumple con las condiciones que el otro tiene para declararse completo y satisfecho con lo recibido.
- 3- Por otro lado la acción puede ser perfecta, pero no lo es del todo si además no es oportuna, es decir, si no cumple con un criterio preestablecido de tiempo.
- 4- Por último, la coordinación de acciones puede caerse si no pedimos desde un espacio emocional y relacional que permita al otro sentirse cómodo con la interacción que se está estableciendo.

Ciclo formal de una oferta:



En el caso de la oferta, nadie pide, nosotros tenemos que generar la ruptura, generar el compromiso; no para que el otro haga algo para mí, sino para que yo haga algo para el otro. Necesitamos el sí del otro, por lo tanto la acción de ESCUCHAR es fundamental.

La acción de ofertar parte de escuchar una oportunidad de algo que no está. Los emprendedores se dan cuenta de lo que falta, de la posibilidad de que la vida del otro sea distinta y articula la necesidad y la capacidad de ofrecer en ese sentido. En el lenguaje organizacional, una oferta se llama "propuesta de valor". Si veo algo que está faltando me pregunto a quien le duele, a quien le cambiaría la vida si esto fuera diferente. Entonces "ese" es mi cliente y ahí puedo crear el contexto. Luego vendrá la conversación de negociación.

Esto es el acto de coordinación como un baile, donde por lo menos son dos comprometiéndose. La oferta fracasa cuando no dejo claro que mundo se puede abrir para el cliente a partir de que yo haga esto.

Las grandes oportunidades están en los proyectos de consultaría, la formación es creación de contexto y creación de condiciones.

La Negociación incluye los términos y condiciones de satisfacción de la oferta y cuando el cliente acepta, entonces quien ejecuta somos nosotros.

La ejecución es la realización de las acciones que tienen que ocurrir para que mi oferta genere satisfacción en el cliente.

Finalmente la declaración de satisfacción y cumplimiento, es el cierre.

La oferta es pararse en el mundo a mirar, reconociéndose, juzgándose con fundamento, yendo más allá de las propias capacidades, pero sabiendo que se puede desplegar las mismas que son necesarias. (Aprender).

Quien oferta es alguien y ese alguien sale al mundo ofertando de cierta manera, dependiendo de cómo haya sido su vivir. Por eso es importante preguntarnos como vemos al mundo, si como una selva peligrosa o un paraíso.

Hay juicios y creencias que son limitantes hasta que alguien las desafía. Existen gran cantidad de creencias limitantes en una organización, lo que no es posible, lo que no se puede hacer.

Hay que remitirse siempre al espacio emocional en el que nos encontramos. Hacer una oferta sin entusiasmo, sin alegrías, es ofertar desde un espacio de muy poco poder. Es el tema de la actitud. Si dudamos de que podemos ser elegidos, eso vamos a transmitir. Las emociones son contagiosas. Encontrarse con gente entusiasta, entusiasmo al otro.

CUARTO DOMINIO: LAS RELACIONES

Cuando nos desenvolvemos en organizaciones, no estamos actuando solos, estamos interactuando con otros seres humanos, con otros observadores.

Todos los dominios vistos anteriormente dan cuenta de esta interacción constante entre pares, jefes y subalternos, proveedores y clientes, etc. Nada es posible si no se logra un armonioso y efectivo interactuar.

Podemos ser muy competentes en la realización de nuestra tarea pero si fracasamos en el mundo relacional, fracasaremos en todos.

Daniel Goleman, cuando describe la inteligencia emocional de los líderes resonantes, pone énfasis en las habilidades personales como esenciales para lograr un liderazgo efectivo.

Las relaciones que creamos hablan de quienes somos y de la identidad que nosotros vamos construyendo y que vamos generando. Quien soy para el otro, que historia se cuenta el otro acerca de mí y esa historia no es una historia sin consecuencias.

Tanto nuestra red de relaciones como su calidad constituyen nuestro mayor capital.

De ellas dependen nuestras oportunidades y posibilidades. Las relaciones fuertes y poderosas son aquellas basadas en la confianza, la solidaridad, el respeto mutuo.

La pregunta para hacerse es ¿Cuánta gente está dispuesta a jugársela por mí?

Cuando un cliente me elige está jugándose por mí y esto se construye en el espacio relacional.

LAS HERRAMIENTAS: LOS QUIEBRES Y LAS CONVERSACIONES

La interacción no nos pasa sin consecuencias. A veces nos rozamos, otras nos abrazamos, tal vez nos asfixiamos o nos abandonamos... Y de todo esto siempre quedan saldos emocionales de los cuales debemos hacernos cargo. Surge aquí la herramienta de la posibilidad de declarar “quiebres” con su eficacia para parar, observar, evaluar nuestras interacciones.

¿De qué se trata esto de **QUIEBRES**? ¿Qué es la **TRANSPARENCIA** como oposición? Dichos conceptos están muy relacionados, veamos por qué.

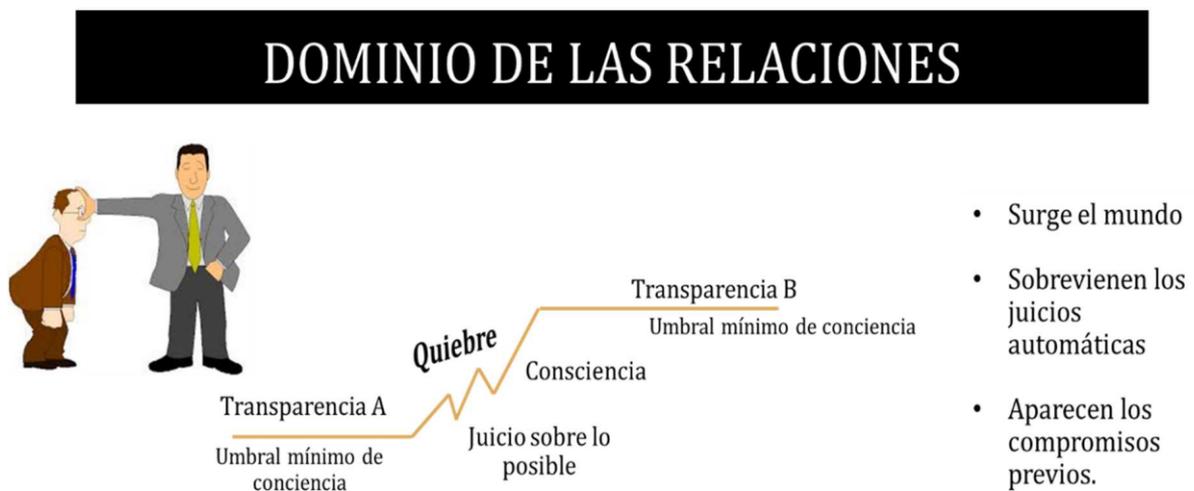
En Coaching Ontológico decimos que la mayor parte de nuestras vidas accionamos e interactuamos con un umbral mínimo de consciencia, es decir, en estado de **TRANSPARENCIA**. No estamos pendientes del próximo paso que tenemos que dar, ni de como hablaré con tal o cual, simplemente lo hacemos.

Es a la luz de los resultados cuando esa transparencia puede quebrarse. Por ejemplo si un compañero nos dice: “no me levantes la voz”.... Recién prestaremos atención a la forma en la cual hemos estado comunicándonos con él. En otro caso cuando nuestro jefe nos realiza un feedback negativo, quizás al principio nos sorprendemos, pero en realidad esto nos hace focalizar esas acciones que hemos estado haciendo casi automáticamente.

De esto se desprende que “QUIEBRE”, es salir de ese flujo transparente y prestar atención.

Una de las características de un quiebre, es que puede ser declarado por sin necesidad de que estímulos externos, cuando se observa la necesidad de lograr cambios en algún aspecto vital. Y esto significa que tanto puede ser una situación negativa como una positiva. Cuando una persona decide seguir estudiando, ha declarado un quiebre positivo y lo ilumina el deseo de conocimiento.

Veamos la siguiente imagen:



Las relaciones que creas hablan de quien eres. La red de relaciones y su calidad constituyen el mayor capital. Las relaciones fuertes y poderosas son aquellas basadas en la confianza, la solidaridad y el respeto mutuo.

Cuando trabajamos desde el Coaching ontológico ejecutivo, nos basamos en la posibilidad de las personas de apropiarse de su libertad y protagonismo y declarar quiebres que conlleven a mejoras personales, relacionales y organizacionales.

El trabajo cotidiano en cualquier organización contiene infinitos quiebres, desde la devolución de un producto fallado, hasta la invención de un producto nuevo.

Declarar un Quiebre significa que tenemos la posibilidad de decir “este resultado no era el que esperaba, basta”.

En el dominio de las buenas relaciones siempre existen quiebres, lo que permite que se consideren “buenas”, es la posibilidad existente de elaborar esos quiebres a través de conversaciones. Toda relación es un entramado de conversaciones.

Llegamos entonces a otra herramienta y son las **CONVERSACIONES**.

Somos nuestras conversaciones, nuestras relaciones, las que tenemos y las que no tenemos y la habilidad para desarrollarla, está basada en el arte del conversar y construir confianza.

Como sabemos, una conversación es mucho más que alguien que habla y otro que escucha. Es una danza de inquietudes, expectativas, emociones y palabras en la que se tejen las relaciones. Implica necesariamente un “saber escuchar empáticamente” y un “saber comunicarse apropiadamente”. Y esto no estará determinado solo por las palabras que se dicen, sino por la emocionalidad e intención con la que se dicen.

Es imposible que en los intercambios comunicacionales no surjan malos entendidos, ya que “uno dice lo que dice pero el otro escucha lo que escucha” por efecto de los modelos mentales de cada persona.

Uno de los instrumentos a nuestra disposición para mejorar la escucha es, la INDAGACIÓN. Podemos indagar para confirmar que lo que escuchamos es lo que nos han querido decir, también sobre las inquietudes que mueven a la otra persona a decir lo que dice, etc.

Las conversaciones además generan identidad porque permiten evaluar la coherencia entre lo que se dice y se hace, a lo largo del tiempo. Sin dudas, esto es un elemento importantísimo en la generación de confianza.

Ivonne Hidalgo propone el siguiente gráfico:



Esta autora nos explica estos cuadrantes así:

*“Esta es una matriz que tiene dos grandes áreas o dimensiones. En una vamos a ver el tema de la **satisfacción** y en la otra vamos a ver el tema de la **lealtad**.”*

“La satisfacción la entendemos como un juicio que alguien hace en la relación con uno. Este juicio está en un marco al que llamamos la “filosofía cliente/proveedor”.”

“Los clientes, los usuarios son los que le dan sentido a la existencia a las organizaciones, si no hay cliente no hay existencia no somos una empresa que da servicio. El cliente está de aquel lado y el proveedor de este (nosotros).”

“En una filosofía cliente/proveedor más amplia, todos somos proveedores de alguien y todos son clientes nuestros. Los primeros y más cercanos son la familia, los amigos, los compañeros de trabajo, los empleados que tenemos.”

“Si uno ve a alguien como cliente, aparece una condición: “soy, porque tú eres”. Todos son clientes y nosotros proveedores en esa dinámica.”

“Es en el cliente donde habita el juicio de satisfacción”

“La otra dimensión es la lealtad que es muy distinta a la satisfacción y define el nivel de compromiso del otro con uno. Es una declaración del cliente que lo compromete con uno como proveedor. Para que la haga debe conocer, saber y participar de algún modo, estar involucrado en los resultados de eso en lo que uno anda.”

“Definimos cuatro tipos de clientes: **Mercenarios, Apóstoles, Terroristas y Rehenes.**”

“Cuando el nivel de satisfacción tiende a cero y el nivel de lealtad tiende a cero, nosotros generamos un tipo de cliente **TERRORISTA**. Y es el que está esperando el momento y la ocasión para cobrar todo el nivel de insatisfacción que alberga en la relación con nosotros. Es alguien que se siente dañado y espera la oportunidad para pasar factura. Lo que le pase al proveedor lo tiene sin cuidado. Y cuando se organizan los terroristas todos juntos la tierra tiembla.”

“Hay otro tipo de clientes que están satisfechos pero no son leales, son los **MERCENARIOS**. Se van con el mejor postor porque no tienen ninguna lealtad, su compromiso es con su satisfacción y su beneficio. Siempre pide más.”

“Otro tipo de clientes son los **REHENES**. No están satisfechos pero son leales, algo los mantiene allí todavía comprometidos Tiene la puerta abierta y no se va. Siempre encuentran alguna justificación, porque se formaron con..., o porque fueron los maestros..., etc. Aunque esta tremendamente insatisfecho.”

“Hay otro tipo de clientes que son los **APÓSTOLES**, están satisfechos y son leales. Son clientes agradecidos y esto los lleva a tratar de retribuir de algún modo lo que se ha hecho por ellos. Son los principales agentes de mercadeo y de relaciones públicas.”

“Estos tipos de relación se generan en alguna parte, no son accidentes de la naturaleza. En alguna parte de la gestión de la relación fallamos.”

“Las relaciones además son dinámicas, pueden cambiar. Estamos entonces en el dominio de la gestión de las relaciones. Cuando tomamos conciencia de estas distinciones podemos hacernos cargo de ello. Analizar como pasar de víctima de las relaciones a ser un responsable relacional, como proceso dinámico.”

“El tema de la lealtad se ve afectado cuando uno deja de conversar, de conocer que es lo que a uno lo mueve y porque, cuando ya no hay relación ganar/ganar.”

“Decimos que en este campo las herramientas son el quiebre y las conversaciones, porque generando un quiebre abrimos el espacio para conversar y conversando vamos a tener la posibilidad de escuchar que es lo que el otro espera y en consecuencia hacer otro tipo de acuerdo y comenzar a modificar la situación.”

“Si hacemos este ejercicio podemos quedar tristes o alegres. Pero al hacer un juicio de posibilidad y ponerlo bajo nuestra responsabilidad hay algo que podemos hacer.”

“Cuando hacemos este cuadro podemos decidir qué tipo de relación queremos y diseñar acciones para modificar las relaciones o bien evaluar el costo de estas acciones. La cuestión es ponerse en el centro y hacerse responsable de lo que uno decida.”

“Somos lo que somos no solamente por lo que pasa en los tres primeros dominios (la realidad, la posibilidad y la acción) sino por lo que tenemos en el cuarto dominio; la relación.”

EL QUINTO DOMINIO: LA GESTIÓN DEL APRENDIZAJE

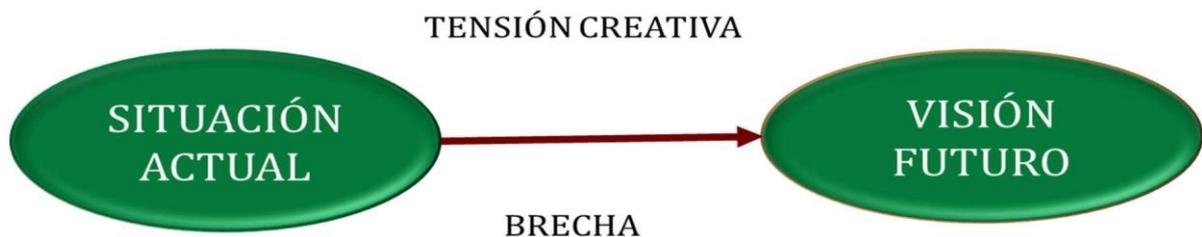
Este es un tema de suma importancia tanto a nivel organizacional como, con respecto a nuestra oferta como coaches organizacionales, ya que somos especialistas en facilitar procesos de aprendizajes.

Muchas empresas se manejan de forma intuitiva y los cambios de rumbo surgen del instinto de quienes las manejan. Es así que el camino está lleno de aciertos y desaciertos.

Acompañar a estas instituciones a estructurar el conocimiento, a evaluar el alcance de objetivos, procesos, planes y acciones comparándolo con estándares pre-establecidos es muy beneficioso. Las evaluaciones, los balances, las auditorías, etc. Son los instrumentos a través de los cuales se llega a definir la situación general de la organización y da lugar a la comparación con las expectativas planteadas y también informa sobre la fortaleza o vulnerabilidad de la misma. La diferencia o brecha entre lo que se obtiene y lo que se desea como visión es el objeto del Aprendizaje.

Esto en cuanto a una empresa en su totalidad, pero de igual forma todas las personas como ejecutivos y equipos necesitan permanentemente desarrollar nuevas competencias y habilidades. En este aspecto, si hay conciencia y ocupación organizacional.

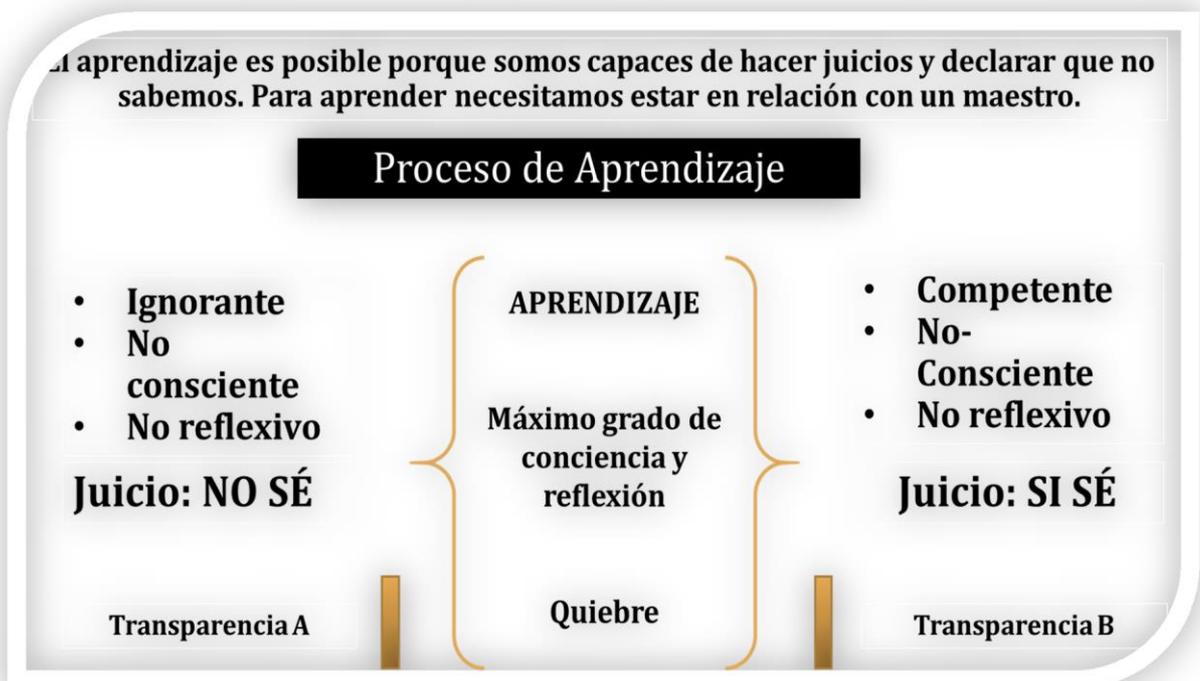
Desde la Ontología del Lenguaje postulamos que el “aprendizaje” es la acción que nos permite superar la brecha entre lo que somos, tenemos o conocemos en un momento y aquello que quisiéramos ser, tener o conocer.



Para acceder al aprendizaje es indispensable comenzar con el reconocimiento de ignorancia y esto es un quiebre. De no ser así, es imposible predisponerse a aprender. Surge habitualmente lo que conocemos como “Enemigos del Aprendizaje”, como el miedo a declarar “no sé”, la desconfianza en los maestros, la pereza para predisponerse, etc.

El tema de los enemigos del aprendizaje va de la mano con el tema de la cultura, que tiene enemigos del aprendizaje instados en todas partes.

En una organización, gestionar la cultura es equivalente a decir: trabajar en el ser y detrás del ser esta la acción. No hay uno sin otro.



LA ESCALERA DEL APRENDIZAJE

La escalera del aprendizaje muestra los distintos niveles de competencia en una práctica concreta. Hoy en recursos humanos se utiliza mucho el modelo de competencias. La base del modelo de competencias es que se pueda establecer un nivel de gradación en una habilidad o

en una competencia y esta base es lo que va a terminar definiendo todo en la organización, la compensación, el salario, los cargos, etc.

En un desarrollo de modelo de gestión de competencias, puede establecer grados y estos van desde el que no sabe que no sabe, hasta el maestro.

Pero hay que empezar a distinguir y definir la competencia y las conductas asociadas a la misma, no solo desde la parte conceptual sino también hay que hacerlo observando la práctica concreta.

El proceso de cambio es un proceso de aprendizaje, es una decisión personal y la gente tiene que estar consciente del nivel de dominio en que se encuentra, pero a veces es ciego todo ese proceso.

Nosotros los coaches, desde un enfoque de competencias podemos aportar mucho a la gestión del aprendizaje en la organización.

Veamos ahora el cuadro que proponemos para distinguir las competencias:



El primer estadio es el que llamamos **ELEFANTE EN CRISTALERIA**.

Es el máximo grado de ignorancia y de torpeza de la persona y la persona es totalmente inocente. No distingue el dominio. Es ignorante de su ignorancia.

El **PRETENCIOSO**:

Va un poquito más allá que el anterior. Es alguien que distingue el dominio, cree que sabe cuándo no sabe, genera quiebres y no se hace cargo. Genera emociones de resentimiento y rechazo. Es el típico SABELOTODO.

APRENDIZ: SABE QUE NO SABE

El aprendiz, en cambio, es alguien que sabe que no sabe y se abstiene de actuar. Es la persona que puede declarar ignorancia sin preocupación. Se dispone a aprender.

Nuestro trabajo es hacer que todos en la organización se puedan colocar en este espacio y que declaren que van a aprender. Incluyendo a los gerentes.

En ocasiones, las organizaciones comienzan el trabajo de una manera individual. Quieren comenzar a trabajar inmediatamente con la gente y no hay un trabajo previo. Es ineludible una conversación con los líderes formales, para identificar donde está la mayor brecha organizacional. Una vez que uno las identifica, busca los procesos y los cargos clave. Y en concordancia con ello, ir a la gente porque a lo mejor se pone todo el esfuerzo en un área donde no está el problema.

Luego nos encontramos con el **APRENDIZ AVANZADO**

Esta persona ya comienza a saber, aunque actúa bajo supervisión. Es consciente de los quiebres que genera, distingue sus propios límites y pide ayuda.

El **COMPETENTE** es el que **SABE**.

Genera buenos resultados de manera consistente. Se hace cargo de los quiebres que genera. Cumple con los estándares de la práctica y no necesita supervisión. A veces estas personas, se hacen cargo de sus funciones y las de otros que no saben hacer la suya, con lo cual, no hacen bien ni unas ni otras.

El **VIRTUOSO** es el que **EXCEDE EN EL SABER**

Genera resultados excelentes. Lo que nos hace virtuosos es la práctica reflexiva y ahí es donde están los coaches dando servicio. Sabemos que el conocimiento y la habilidad no están en el intelecto, no están en una distinción, están en lo que eres capaz de hacer con ella.

La tendencia del mundo es suponer que “Yo sé en tanto estoy más informado”.

Sostenemos que saber es tener capacidad de acción. Si puedes hacerlo, y puedes hacerlo conforme a ciertos estándares y lo puedes hacer no una vez, sino siempre y sosteniendo un nivel de desempeño y de resultados que estén por encima de lo esperado entonces eres virtuoso.

El **MAESTRO** en cambio, **HACE NUEVO EL SABER**

El maestro lleva los resultados ya no a un nivel de excelencia, rompe las reglas que estábamos usando y crea otras, nos pone en otro lugar. Ellos cambian todo y generan nuevos saberes y paradigmas.

Hemos desarrollado hasta aquí los cinco dominios de GESTIÓN ONTOLÓGICA propuesta por la Coach Ivonne Hidalgo y que sirven como marcos de referencia para el trabajo del Coach en las organizaciones.

Por ultimo presentamos una **MATRIZ DE OBSERVACION PARA EL PROCESO DE COACHING**, también generada y compartida por esta gran profesional.

DOMINIOS	REALIDAD	POSIBILIDAD	RESULTADOS	RELACIONES	APRENDIZAJE	COMPROMISOS
PREGUNTAS GUIAS	¿Qué existe? ¿Cuánto? ¿Desde cuándo? ¿Qué pasó?	¿Qué se puede hacer? ¿Qué se quiere hacer? ¿A qué se estuvo comprometido o hasta ahora?	¿Qué se ha hecho? ¿Qué se ha logrado? ¿Cómo se está haciendo?	¿Con quienes se coordina? ¿Quiénes son relevantes? ¿Cuál es la calidad de las relaciones?	¿Qué ha impedido hasta ahora? ¿Qué no se sabe? ¿Qué se necesita?	¿Nuevos quiebres? ¿Nuevas posibilidades? Nuevos objetivos a lograr.

Ante un proceso de Coaching ejecutivo es importante tener un mapa que nos oriente en la exploración de los distintos dominios de efectividad en la gestión que estamos proponiendo. La idea es partir de establecer las distintas dimensiones de la vida que se quieren explorar y observar en cada una de ellas la manera como el coachee gestiona los diferentes dominios.

Esa exploración se realiza a través de un conjunto de preguntas, cuyas respuestas nos deben permitir hacer juicios fundados acerca del nivel de competencia y del impacto de ellos en la vida de la persona que tenemos por delante.

