

MODELO PARA GERENCIAR DESDE EL SER

Creación de un modelo gerencial basado en el Coaching Ontológico para las empresas Colombianas

Vanessa Cárdenas Martínez
Especialización en Alta Gerencia

Daniela Saldarriaga Marín
Especialización en Alta Gerencia

Ana Isabel Tobón Ortega
Especialización en Alta Gerencia

Asesor Temático
Nora Elena Villegas Londoño
Psicóloga
Especialista en Relaciones Industriales Coach Ontológico Coach Master

Asesor Metodológico
Virginia López de Roll

Universidad de Medellín
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

2014

Contenido

1	SITUACIÓN ACTUAL	3
1.1	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.2	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.3	JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.4	OBJETIVOS	7
2	DISEÑO TEÓRICO	8
2.1	REFERENTES HISTÓRICOS	8
2.2	REFERENTE CONCEPTUAL.....	9
2.3	REFERENTE CONTEXTUAL	10
2.4	VARIABLES	11
3	DISEÑO METODOLÓGICO	13
3.1	MÉTODO	13
3.2	TIPO DE INVESTIGACIÓN	13
3.3	NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN	13
3.4	FUENTES.....	13
4	PLANEACIÓN ADMINISTRATIVA	15
4.1	EQUIPO HUMANO.....	15
4.1.1	Integrantes	15
4.1.2	Asesora Temática	15
4.2	RECURSOS.....	15
4.3	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	16
5	MODELO GERENCIAL A PARTIR DEL COACHING ONTOLÓGICO.....	17
5.1	MODELO DEL OBSERVADOR.....	20
5.2	TRANSFORMACIÓN DEL SER.....	26
5.2.1	CUERPO.....	27
5.2.2	LENGUAJE	33
5.2.3	EMOCIÓN	40
5.3	NUEVA COHERENCIA.....	48
6	RECOMENDACIONES	55
7	CONCLUSIONES.....	56
8	BIBLIOGRAFÍA	58
9	ANEXOS.....	59

1 SITUACIÓN ACTUAL

1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Es posible lograr organizaciones más exitosas si se trabaja desde el gerenciamiento del Ser?

1.1.1 Sistematización del problema

- ¿Qué es el gerenciamiento del Ser?
- ¿Qué tipo de coaching permite el desarrollo de un modelo gerencial desde el ser?
- ¿Qué ventajas tiene para las organizaciones realizar procesos de Coaching ontológico con sus empleados?
- ¿Cuáles son las principales dimensiones que trabaja el Coaching Ontológico?
- ¿Por qué el modelo de Coaching Ontológico, trabajando desde las tres dimensiones, lleva a la persona a pensar diferente?

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las organizaciones de hoy, por lo general, están enfocadas en la generación de utilidades y maximización de valor para los accionistas; están siendo lideradas por personas que para conseguir dichos resultados minimizan la importancia de las creencias, valores, fortalezas y limitaciones de las personas de su grupo de trabajo; esto, no solo causa insatisfacción y un menor rendimiento laboral, sino también ineficiencia e incumplimiento de objetivos en la organización.

Este camino se torna cada vez menos viable, pues las organizaciones para alcanzar las metas propuestas en temas económicos están dejando a un lado la importancia del ser y el empoderamiento que éste necesita, se exige de manera desmesurada y se promueve una visión individual del trabajo; de esta forma el empleado no responderá al llamado de la organización, no sentirá las necesidades como suyas y se habrá perdido el sentido de pertenencia.

Por otro lado, la ausencia de gerenciamiento del ser, no permite a los administradores ver a los empleados como seres humanos integrales, incita a la competencia desleal entre ellos mismos, se permite que unos pasen por encima de otros sin tener en cuenta el conocimiento, las capacidades y la experiencia que tienen dentro de la organización; creándose así un mal ambiente de trabajo que no permite el crecimiento laboral y personal.

Existen diferentes herramientas para lograr el gerenciamiento del ser desde el crecimiento personal, entre ellos: la espiritualidad en la organización, liderazgo personal, coaching, automotivación, planes de reconocimiento por logros, en fin muchos otros que cada organización ha ido implementando en la búsqueda de seres felices y productivos; sin embargo éste trabajo estará enfocado en el coaching como herramienta que permite lograr seres integrales, felices y que alcanzan los resultados esperados por la organización.

El Coaching tuvo sus orígenes hace miles de años en la antigua Grecia donde vivió uno de sus principales precursores, Sócrates. El filósofo utilizaba con sus discípulos un método, que promovía el empleo del diálogo para llegar al conocimiento; él se sentaba a conversar con ellos y, a medida que les iba haciendo preguntas, lograba sacar a relucir los conocimientos que tenían dentro. En este tiempo, la técnica se conoció con el nombre de Mayéutica, que en griego significa partera, para simbolizar que él también ayudaba a dar a luz, en este caso, al conocimiento.

Ese mismo método es el que usan en la actualidad los Coach para ayudar a las personas a descubrir las respuestas que están en su interior, en general un Coach es aquella persona que sirve de medio para exteriorizar la ineffectividad o insatisfacción que hay en el interior de las personas, por alguna razón o varias, y acompañarlas a descubrir una manera más eficaz y satisfactoria de lograr sus resultados.

En los últimos 10 años las palabras Coach y coaching han impactado en los distintos ámbitos de nuestra sociedad, desarrollándose diversos tipos de coaching como: el ejecutivo, de equipos, de liderazgo, coaching de vida, empresarial, coactivo, ontológico, entre otros; lo que ha generado confusión en las personas e incluso en las empresas al momento de elegir qué necesitan; es por esta razón, que actualmente y con el fin de generar claridad, podemos decir que el coaching se agrupa en tres tipos que son Coaching Experto (EURO), Coaching de Acción (USA) y Coaching Ontológico (Suramérica).

Teniendo en cuenta la reseña anterior, con este trabajo, se quiere proponer un nuevo modelo gerencial basado en el Coaching Ontológico y promovido desde la organización, para lograr que el empleado tenga un liderazgo sobre sí mismo, pueda descubrir lo que realmente quiere para su vida, lo que lo impulsa a hacer las cosas y de este modo pueda fortalecer la autoconfianza, pueda enfocar su labor no solo a la generación de valor para la compañía sino también para sí mismo, logrando un compromiso total que beneficiará la persona, la empresa y la sociedad.

1.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El tema del coaching es importante dentro de las organizaciones porque permite potencializar las competencias técnicas y humanas, cerrando así las brechas que impiden a ambas partes, el empleado y la empresa, alcanzar los objetivos planteados.

El coaching ontológico, ofrece una excelente alternativa para el planteamiento de un modelo gerencial basado en las personas, pues está enfocado en el Ser humano; le permite a las personas sentirse realizadas con lo que hacen, genera satisfacción en los diferentes aspectos de sus vidas y propicia un ambiente armonioso y colaborativo dentro de las organizaciones; de esta manera, el Coaching, aporta una mirada integral compuesta por tres dimensiones cuerpo, lenguaje y emoción, siendo precisamente estos aspectos los relevantes a trabajar para lograr un cambio transformacional en el ser. La intervención de estas tres dimensiones les permitirá adoptar conductas nuevas que sean totalmente acordes con las personas, y se generará un mayor compromiso el cual irá ligado a todos los aspectos de la vida, no solo al laboral. Con estos cambios se podrá crear una nueva cultura en los negocios, en la cual las ganancias se empiezan a forjar desde el ser y no a costa del mismo, este modelo asegura organizaciones más sostenibles en un futuro y seres humanos más felices, con mayor bienestar y satisfechos con lo que hacen.

Se habla de una **espiral del aprendizaje transformacional**, la cual tiene un punto de partida que es la necesidad de aprender algo nuevo, de cambiar un resultado que no está siendo efectivo, bien sea porque la empresa lo detecta con los resultados de las encuestas de clima organizacional o evaluación de desempeño, o porque se requiere el desarrollo de nuevas competencias técnicas o humanas. Sin ésta conciencia de aprendizaje no es posible dar inicio a un proceso personal de transformación. El aprendizaje transformacional tiene la característica principal que se enfoca en la esencia del Ser, lo que ha aprendido; lo revisa y cuestiona para dar paso al aprendizaje con herramientas que trabajan la emoción, el cuerpo y el lenguaje y que, permiten que este proceso pueda llevarse a cabo. Se esquematiza de la siguiente manera,

Aprendizaje transformacional



En conclusión, el Coaching ontológico le permite a las organizaciones, por medio de las personas, trabajar a partir del lenguaje, el cuerpo y las emociones para generar una nueva realidad a través de una nueva manera de sostener conversaciones y coordinar acciones que generan transformación del ser y de la organización y, en definitiva, crear una nueva cultura que facilite el logro de grandes cambios.

En un proceso de coaching ontológico, el crecimiento ocurre en el dominio del Ser, a través del aprendizaje transformacional que cuestiona los modos tradicionales de percibir e interpretar, donde las personas y los equipos interrumpen sus manera tradicional de actuar, para comenzar a operar con mayor creatividad, protagonismo y proactividad; generando competencias del ser, del hacer, del pensar y de comunicar.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo general:

Proponer un modelo gerencial que desde la transformación del ser, le permita a las organizaciones, el cumplimiento de sus objetivos y la sostenibilidad en el corto, mediano y largo plazo.

1.4.2 Objetivos específicos

- Identificar las ventajas que representa para la empresa la implementación del coaching ontológico como modelo gerencial.
- Identificar las competencias que desarrolla el coaching ontológico en los seres humanos en las tres dimensiones.
- Conocer una propuesta de modelo de aprendizaje transformacional que se vale del coaching ontológico, como opción de desarrollo y transformación para las organizaciones.

2 DISEÑO TEÓRICO

2.1 REFERENTES HISTÓRICOS

Como se mencionó anteriormente, el Coaching tuvo sus orígenes en Grecia y siendo una práctica antigua, su propósito desde ese momento ha sido buscar el camino más eficaz para que una persona pueda alcanzar los objetivos que tiene trazados para su vida usando sus propios recursos y habilidades; en otras palabras llegar al éxito por medio del conocimiento propio.

Desde el inicio de estos tiempos, y como lo ilustra Rafael Echeverría en su libro *Ontología del lenguaje*, “... se fue logrando una transformación fundamental y un gran logro histórico. Sobre la base de este nuevo “Lenguaje del Ser” se desataron las fuerzas de reflexión, las fuerzas del pensamiento racional. Se inventó la filosofía y, más adelante, el pensamiento científico..., se desarrolló la lógica. Los principios lógicos nos mostraron la senda del pensamiento válido, la forma de trasladarlos de una idea a otra para alcanzar lo verdadero y esquivar lo falso. Nació así la racionalidad”¹

De esta racionalidad, se desataron guerras y enfrentamiento entre los seres humanos ya que el lenguaje y la comunicación eran símbolos de poder; después de descubrir la maravilla de poder expresarlo todo, el Ser humano se volvió el centro del universo, se habla de seres dotados de razón, conciencia, pensamientos y alma y que a través del lenguaje podrían formar su propio criterio y pensamiento.

Para definir Ontología, los expertos hablan de ella como la forma de reunir todos los logros que han conseguido las diferentes disciplinas para entender al ser humano desde un lenguaje no- metafísico. Se puede decir que la Ontología, es una rama de la filosofía que enfoca su estudio en el conocimiento del ser humano, la interpretación de su comportamiento y su forma de actuar; particularmente cuando se habla de la ontología del lenguaje se dice que el ser humano no es un ser programado, no ve, no siente, no piensa igual que otros; cada uno tiene percepciones y características que lo hacen diferente, observan y comprenden distinto; llegando así a entender que no existe una verdad absoluta, cada persona puede tener su propia verdad y éstas pueden convivir juntas partiendo del respeto a la diferencia. Si es el caso que un ser humano no logre definir su verdad, la ontología del lenguaje facilita la posibilidad a esa persona de encontrar una verdad que se acerque a su pensamiento, que pueda convivir con sus creencias o pueda encontrar una

¹ Tomado de: Rafael Echeverría, *Ontología del Lenguaje*, p15, 2003.

solución que antes no se le hubiera ocurrido; es en este momento cuando se utiliza el Coaching Ontológico.

El Coaching Ontológico, es una herramienta que acompaña al ser humano a descubrir y entender aquello que aprendió, por cultura o por experiencia, y que hoy le impide lograr los objetivos y las metas que se propone; lo invita a descubrir todo su potencial y lo impulsa a tomar planes de acción que le permitan superar dichos límites. Estos cambios solo pueden lograrse a través de la observación y evitando generar juicios sobre el otro, por esto el Coaching Ontológico invita a la persona a desarrollar una nueva mirada, a hacerse cargo de su vida y de esta forma conseguir nuevas soluciones a los problemas que se le presentan, logrando así que pueda adquirir nuevas visiones sobre cómo afrontar las situaciones, entregándole herramientas prácticas en su manera de actuar en el mundo y de relacionarse con otros seres humanos en un contexto ya sea organizacional o personal.

Finalmente, el Coaching Ontológico invita al ser humano a abrir su mente para crear nuevas experiencias, a re-descubrirse, a pensar diferente, a no buscar culpables en los actos propios y a ser dueño de su propias acciones proporcionándole herramientas conversacionales, emocionales y corporales que le posibiliten hacerse cargo y lograr nuevos resultados.

2.2 REFERENTE CONCEPTUAL

- **Coaching Estadounidense:** La metodología que se usa con este sistema tan pragmático incentiva la autoestima, motiva a la acción y pone a prueba al SER a través de nuevos desafíos.
- **Coaching Europeo:** El énfasis de este tipo de Coaching es el ser humano, en su potencial interior y en la capacidad de elección de una vida mejor. Para el autor Timothy Gallwey, autor del libro “The inner game”, este Coaching indica que “el juego interior” tiene lugar en la mente del jugador, y juega contra los obstáculos del miedo y la desconfianza de uno mismo.
- **Coaching Sudamericano u Ontológico:** Se conoce como el “entrenamiento del ser”. Explica al ser humano como un ser intrínsecamente lingüístico, donde las conversaciones son la clave para entenderlos.
- **Ontología:** De acuerdo con Rafael Echevarría, “la ontología hace referencia a nuestra comprensión genérica- nuestra interpretación- de lo que significa el ser humano”, es decir la interpretación propia que crea un criterio y una forma particular de ser. Esta definición ésta basada fundamentalmente en trabajos previos desarrollados por Fernando Flores, Humberto Maturana, Nietzsche, Heidegger, Wittgenstein y Jhon R. Searle.

2.3 REFERENTE CONTEXTUAL

El Coach, Presidente de The International School of Coaching – Tisoc y Tisoc Corporate, Miguel Roldán, manifiesta en entrevista con Mercado de Dinero Colombia, que según estadísticas en América latina el 70% de las empresas implementan el Coaching de acción (competencias y superación de brechas organizacionales) y el 30% restante, implementa el Coaching a nivel personal, es decir el Coaching ontológico (desarrollo y transformación de las personas); en cambio, en Estados Unidos la balanza se ubica en un 50% cada uno. Además indica que en la región, aunque se están haciendo esfuerzos, falta mucho trabajo por realizar, pues son las grandes empresas y multinacionales las que están realizando Coaching, por lo que ahora deben concentrarse en las pymes y transmitirles que la labor del Coaching es una inversión y no un gasto.

Con lo anterior se puede decir que el Coaching es una herramienta comúnmente utilizada en países avanzados. En países como Colombia está empezando a implementarse, ya que se considera una herramienta fundamental enfocada en el desarrollo de los seres humanos y de las organizaciones; estas últimas han ido conociendo los beneficios que ésta técnica trae a las personas desde el punto de vista ontológico y a sus procesos desde el punto de vista de acción, ambos contribuyendo a tener mejores resultados en la interacción de las personas que componen una organización.

Rosa María García, Directora de Siemens España, expone algunos principios que se aplican en su empresa para la mejora de la productividad, sin que esto implique un detrimento de las condiciones de los colaboradores; se refiere a conceptos de Coaching que son aplicados en su compañía y que les han permitido incrementar su volumen de negocio, como lo son Ganar-Ganar: si yo gano, tu ganas y el acuerdo es beneficioso para ambas partes y aporta prosperidad al conjunto; dejándose en evidencia una vez más que el Coaching ofrece alternativas de crecimiento, sostenibilidad y sustentabilidad a las organizaciones.

De acuerdo con lo anterior y conociendo la importancia que está adquiriendo esta herramienta en las organizaciones Colombianas, se decide proponer en el presente trabajo un modelo gerencial basado en el Coaching Ontológico que promueva a las organizaciones para que estén más orientadas al ser, buscando personas que sean más felices y motivadas al cumplimiento de los objetivos; al final esto impactará directamente los resultados y garantizará el funcionamiento y la rentabilidad de las compañías en el tiempo.

2.4 VARIABLES

Tal como se ha venido planteando, la intención de éste trabajo es proponer un modelo gerencial basado en el Coaching Ontológico, por esto es importante evaluar las variables que se impactarían con la implementación de dicho modelo.

El Coaching ontológico en su esencia busca un aprendizaje transformacional a través del cuestionamiento, auto-observación, reflexión y acción, tocando directamente las tres dimensiones del Ser; es decir la transformación se realiza dentro de la persona, en sus creencias, pensamientos, ilustraciones, en sus esquemas mentales en su manera de conversar y coordinar acciones con otros. Es aquí donde entran a jugar un papel importante la variable cultural, la social y la psicológica.

Inicialmente el Ser tiene rasgos que lo definen como persona y que determinan su manera de ver el mundo y de actuar en él. El Coaching Ontológico permite ver un cambio en la variable cultural de los seres, ya que como lo define Edgard Schein, *“la cultura es un patrón de supuestos básicos compartidos, aprendidos por un grupo durante el proceso de resolver sus problemas de adaptación externa e interna. La prueba de que este patrón ha funcionado es que ha operado lo suficientemente bien como para ser considerado válido, y por lo tanto, apto para ser enseñado a nuevos miembros”*². Justamente estas palabras del autor evidencian los desacuerdos que pueden suceder entre las personas cuando no se pueden cuestionar decisiones, cuando cada uno desde su manera de ver el mundo interpreta y cree tener la verdad.

Para proponer un cambio y que haya un mayor entendimiento entre los seres, es importante lograr una transformación en los supuestos y juicios de la cultura del individuo, esto solo se obtiene a través de la comunicación asertiva de acuerdos, básicamente existe la posibilidad que ambas partes tienen la razón, ninguna pierde, sólo se busca potencializar lo que ya se tiene aprendido, fortalecerlo y proyectarlo, generándose valor para el ser mismo y para las organizaciones, parte fundamental de lo que se pretende lograr con la implementación de un modelo gerencial desde el ser.

La variable social se encuentra estrechamente ligada a la variable cultural, pues lo que ha permitido que ésta última se dé es la existencia de una sociedad, la existencia de la interacción de los Seres entre sí. Para lograr un modelo gerencial basado en el Coaching Ontológico también se debe considerar al Ser como parte de un grupo, incluso se puede decir que las organizaciones se conforman por grupos de personas los cuales se convierten en equipos de trabajo. Se habla de Seres sociales porque es vital para las organizaciones

² Tomado de: Fredy Kofman, Metemanagement, Capítulo 5, 2007

estudiar y tratar las relaciones que se dan entre las personas a través de una comunicación efectiva, es decir, lograr que los individuos puedan expresar sus ideas y tener la capacidad de negociar puntos de vista; esto no es más a que sean capaces de llegar a acuerdos utilizando diferentes tipos de conversaciones e involucrando el mundo emocional propio y de los demás en las diferentes interacciones. De esta manera será más provechoso para el empleado y para la organización, pues ya no se estará fomentando un ambiente de competencia laboral tratando de demostrar quién es mejor, sino que se observarán relaciones más efectivas y que pueden contribuir a tener equipos de trabajo de alto desempeño.

La variable psicológica, es otra de las variables que se ve impactada con la implementación de este modelo gerencial, expone el conocimiento de cada uno de los Seres, cómo ve e interpreta lo que sucede a su alrededor. Normalmente, el actuar de cada Ser está marcado por la forma como hace las cosas, los hábitos y juicios. Si se mezclan estos hábitos con los supuestos mencionados anteriormente, se puede definir el proceder del individuo y la forma como analiza lo que observa en el mundo. Dentro de dicho proceso, lo que se trata es de ahondar en lo más profundo de su Ser y llevarlo a revisar qué ha aprendido y logrado durante su vida con su proceder actual, después se le cuestionará o se le ayudará a plantear una nueva forma o visión de la vida para hacer cosas diferentes y lograr mejores resultados, de ésta manera se tendrá la posibilidad de revisar juicios, indagar sobre la manera como se está conversando con otros, conocer las experiencias que han marcado a ese Ser y la manera como ha vivido sus emociones y su corporalidad; a partir de ahí se le podrá ofrecer una nueva opción no de SER sino de HACER. De esta manera podrá potencializar sus aspectos positivos y transformar los negativos. Le permitirá salir del actuar automático, podrá ser más consciente de las cosas que no son productivas para su nuevo hacer y también, podrá definir las cosas que debe dejar atrás ya que le impiden lograr los resultados. Esto último implica un proceso de sanación profundo de historias y experiencias que le han impedido, tal vez sin darse cuenta, vivir y crear espacios de satisfacción y bienestar.

3 DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 MÉTODO

El método científico utilizado es el deductivo – inductivo, pues se parte de conceptos generales sobre coaching para que sean aplicables a un modelo gerencial en el actual contexto de las organizaciones.

3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación que se usó es de tipo “Aplicada” ya que todo lo que está escrito en esta monografía es sustentable, igualmente la aplicación de la técnica usada también se puede comprobar en las organizaciones que la han aplicado. En los últimos años, el uso de esta técnica se ha venido haciendo más común para el logro de transformaciones en las personas, en las acciones y en los procesos, apuntando a obtener resultados más satisfactorios no sólo a nivel económico de la organización sino también a nivel personal; es por esta razón que se vio la oportunidad de proponer un modelo gerencial basado en el Coaching Ontológico, es decir, un modelo basado en la transformación del Ser.

3.3 NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN

El nivel de la investigación es prospectivo, pues se está proponiendo un modelo gerencial el cual se espera sea aplicado a futuro y de acuerdo a las bases proporcionadas con el presente trabajo. Modelo que para ser aplicado en cualquier tipo de organización necesita de la guía y acompañamiento de un Coach ontológico certificado ya que el modelo y los temas acá propuestos son la base teórica solamente.

3.4 FUENTES

3.4.1 Primarias

- Coach Ontológico– Nora Villegas
- Entrevistas Industrias Suarez

3.4.2 Secundarias

- Rafael Echeverría
- Fredy Koffman
- Rodrigo Pacheco

4 PLANEACIÓN ADMINISTRATIVA

4.1 EQUIPO HUMANO

4.1.1 Integrantes

- Ana Isabel Tobón Ortega
Ingeniera Industrial
Escuela de Ingeniería de Antioquia
Hoja de vida (Anexo 1)
- Daniela Saldarriaga Marín
Contadora Pública
Universidad de Medellín
Hoja de vida (Anexo 2)
- Vanessa Cárdenas Martínez
Contadora Pública
Universidad Católica Andrés Bello
Hoja de vida (Anexo 3)

4.1.2 Asesora Temática

- Nora Elena Villegas Londoño
Coach Master, Coach Ontológico
Newfield Network
Psicóloga
Universidad de San Buenaventura
Hoja de vida (Anexo 4)

4.2 RECURSOS

4.2.1 Técnicos – Tecnológicos:

- Computadores.
- Teléfonos móviles y fijos.
- Tablet.
- Internet.
- Libros

4.3 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES TRABAJO DE GRADO								
Actividades	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14
Reunión inicial con asesora temática (Coach)								
Investigación, Lectura, etc.								
Reunión del equipo para avanzar con el trabajo.								
Revisión de avances por parte de la universidad.								
Revisión de avances por parte de la asesora temática.								
Visita y Entrevistas en la empresa Industrias Suarez								
Entrega del trabajo.								

5 MODELO GERENCIAL A PARTIR DEL COACHING ONTOLÓGICO

Para comenzar a analizar el Ser desde el modelo de Coaching Ontológico primero se debe identificar a la persona como un individuo que tiene la capacidad de aprender independiente de la edad, raza, sexo y los aprendizajes adquiridos con anterioridad por éste. En la mayoría de los casos, las personas confunden el aprendizaje que les dejan las situaciones vividas con creer que tienen todo el conocimiento para afrontar de nuevo esa experiencia, pero solamente en la interacción con otros Seres es que la persona se puede dar cuenta que su visión y experiencia no es la única, otra persona puede tener una visión diferente de la misma situación (observador).

Pueden existir otras ocasiones donde el Ser reconoce que “**no sabe**” sobre algún tema, es en ese momento donde la persona se abre a la posibilidad de aprender y declarar que en su proceso de transformación estará abierto a nuevas oportunidades de conocimiento y experiencia. Como explica Rafael Echeverría *“El aprendizaje nos permite realizar acciones que no podíamos efectuar en el pasado. Debido a nuestra capacidad de aprendizaje alguien que en el pasado era muy mal orador puede convertirse en uno muy efectivo en el futuro. Nuestra capacidad de aprender nos permite, por lo tanto, desafiar aquellos juicios acerca de nosotros mismos. La posibilidad de aprendizaje también nos hace estar abiertos a revisar los juicios sobre los demás, dado que aprendemos del pasado y podemos modificar nuestro comportamiento”*³; de esta manera es que el ser podrá modificar acciones de su presente y a su vez en el futuro, incluso sanar los hechos del pasado que lo atan a un “así soy yo”, a un “no se hacer eso” y que le impiden ver posibilidades diferentes de acción o verse como aprendiz que puede lograr y obtener nuevos resultados. No necesariamente las acciones que se ejecuten hoy para una situación en especial deben ser las mismas que se hagan cuando otra situación similar se presente, la ventaja que tiene la persona de tener claro la posibilidad que tiene de aprender y de transformarse es que podrá tomar decisiones sobre su proceder para cada una de ellas dependiendo de las condiciones en las que se presente y no siempre actuar de la misma manera. Otro ejemplo de la capacidad de aprendizaje del Ser es la evolución del mundo, antes de Cristóbal Colón no era posible imaginar que la tierra fuera redonda, era plana y no se pensaba en otra posibilidad, se necesitó de alguien que cuestionara lo que veía y se atreviera a desafiar lo que se pensaba como una verdad absoluta; lo mismo pasa en un proceso de aprendizaje transformacional, es necesario desafiar lo que se cree como inamovible, como imposible de lograr para llegar a una evolución personal, este cambio se ve reflejado directamente en los cambios de los modelos mentales de una época a otra.

Con la capacidad de aprender del Ser se abren nuevas posibilidades para él y para el mundo que lo rodea, pues se expande el ámbito de acción a niveles que antes eran imposibles o

³ Tomado de Rafael Echeverría, *Ontología del Lenguaje*, p67. 2003

inalcanzables para él mismo, lo que permite que se puedan lograr resultados más satisfactorios a nivel personal, laboral, familiar, entre otros, siendo esto por lo que la capacidad de aprendizaje del Ser toma tanta importancia dentro de la implementación del Coaching Ontológico en la búsqueda de un modelo gerencial.

Más allá de la capacidad de aprender, tal como lo plantea Fredy Kofman, la capacidad de des-aprender es aún más importante, es un proceso en el que se tendrá como fin cambiar, entre otras cosas, supuestos o interpretaciones concebidas, lo que terminará igualmente en ampliar las posibilidades de acción para el Ser y en generar nuevos resultados.

Visto desde el ámbito organizacional, es importante la participación de los líderes de los procesos de aprendizaje ya que ellos pueden ser los llamados a propiciar los cambios y darle la oportunidad a sus colaboradores de acceder al conocimiento que necesitan; siempre que este escenario se presente habrá mayor sentido de pertenencia por parte de los trabajadores hacia su empresa, se pondrán a prueba los juicios de cada uno y se podrá crear espacios de cambio y mejoramiento con mayor facilidad.

Volviendo al objetivo principal de este trabajo, el Ser como centro del proceso de Coaching Ontológico, tiene la capacidad de cuestionarse sobre el rumbo de su vida, pues libremente puede buscar el ¿porqué? y ¿para qué? de las cosas, puede interpretar su actuar en diferentes situaciones y/o el de las demás personas que lo rodean, es por esto que se dice que los seres humanos son seres lingüísticos y tienen su propio relato, ya sea que éste se use para dar respuestas al porqué de su actuar o por el simple hecho de tener una historia. En algunos casos se puede modificar el relato pero jamás el sujeto del mismo, sin embargo, estas acciones no pueden ser separadas, ya que es el mismo Ser humano es quien arma sus propias historias y en algunos casos las de otros. Cada individuo es lo que es, debido a la cultura lingüística en la que crece y desarrolla su comportamiento, por ende, el individuo no está basado en una formación solo lingüística sino también social y emocional.

El lenguaje juega un papel muy importante dentro de este modelo gerencial, ya que está presente en todas las acciones y en la manera como se desarrolla el SER dentro de un grupo de personas o comunidad, es por ello que existe la ontología de lenguaje, en donde se sustituye el “lenguaje del ser” por un “lenguaje del devenir” que le permite a los seres humanos crear y generar sentido a la vida, todo lo dicho es siempre expresado por alguien y las acciones del lenguaje generan seres sociales que hablan y actúan individual y colectivamente.

Partiendo de la importancia del lenguaje y de la necesidad del Ser por aprender, ambas mencionadas anteriormente y con el fin de lograr un proceso de cambio verdadero en la persona; se podría mezclar la ontología del lenguaje con el Coaching, estructurando así una herramienta capaz de guiar las personas en pro de hacerle frente al sufrimiento y a lo que

necesita ser transformado y potencializar los resultados esperados. Pero este sentido solo se encuentra cuando el Ser humano tiene la convicción de querer cambiar el presente, cuando quiere elegir nuevas acciones para convertirse en una nueva persona en el futuro. En conclusión, se planteará un modelo gerencial basado en el Coaching Ontológico enfocado como una herramienta de consultoría o liderazgo transformacional que puede ser comprendido, básicamente, como un "arte" que ofrece al ejecutivo de hoy, la posibilidad de expandir su poder de acción, su efectividad y bienestar profesional y personal. El Coaching Ontológico proporciona las herramientas que permiten la ampliación o modificación de las interpretaciones con las que están trabajando las personas y los equipos y que producen ineffectividad o insatisfacción en determinados ámbitos laborales o, que revisando la obtención de los resultados, éstos se estén logrando a un alto costo emocional, económico o de no bienestar.

La invitación a partir de este momento es para las pequeñas, medianas y grandes empresas interesadas en el desarrollo y mejoramiento continuo de sus empleados y sus procesos, empresas que estén interesadas en crear espacios donde los seres humanos puedan aprender a transformar sus comportamientos y puedan hacerse cargo de las acciones o sentimientos, personales o laborales, que no los dejan avanzar; con el fin de obtener un ambiente laboral armónico, lograr el cumplimiento de los objetivos y los resultados financieros en el corto, mediano y largo plazo con mayor eficiencia y bienestar de los equipos de trabajo.

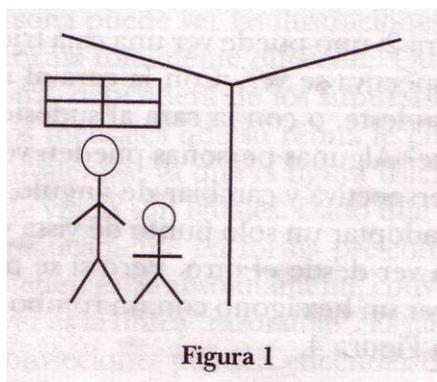
El modelo gerencial que se propone está compuesto por tres grandes escenarios que generan un proceso transformacional.

- Modelo del observador: el ser humano es un Ser constituido por emoción, cuerpo y lenguaje que comparte un contexto cultural y social
- Transformación del ser
- Nueva coherencia

A continuación se explicará cada uno ellos

5.1 MODELO DEL OBSERVADOR

Para tener una idea inicial de lo que es el modelo del observador, se puede analizar la figura 1,



“Alguien puede ver dos personas mirando por una ventana. Esta es una interpretación común en las culturas occidentales. Pero varios antropólogos han mostrado la "misma" imagen a personas pertenecientes a culturas africanas con resultados diferentes. Para este segundo grupo la línea vertical y las diagonales representan una palmera; las dos figuras cercanas son madre e hijo, y la madre está cargando un paquete en la cabeza. Lo que la gente de este grupo "vio" fue una madre y su hijo refugiándose del sol, bajo una palmera”⁴

Partiendo de este ejemplo se podrá explicar el modelo del observador, modelo base para creer en la transformación y aprendizaje del Ser. Todas las personas perciben uno a uno las imágenes y acontecimientos que ocurren en su vida de una manera a la vez, su manera, con exclusión de otras maneras posibles existentes. Teniendo en cuenta este principio, cada individuo es dueño de su observador y se podría decir que aunque existen interpretaciones generalmente adaptadas en la sociedad, normalmente es la persona quien de acuerdo con su historia personal, cultural, lenguaje y biología crea su versión de las cosas; esto se conoce como Modelos Mentales.

Los modelos mentales se pueden describir como supuestos arraigados en los Seres humanos y explican porque cada persona, debido a su propia historia, tiene una manera particular de ver y de actuar en el mundo; y aunque esto está bien, el problema surge cuando se encuentra con otro que ve algo diferente desde su concepción y comienzan las diferencias por que cada uno cree tener la verdad y piensan que el otro es quien está equivocado. En muchas ocasiones los modelos mentales pueden volverse peligrosos ya que hacen que se generen distintas interpretaciones del mismo hecho, pueden llegar a volverse inconscientes, pasar de generación en generación y hacer que la persona pierda la

⁴ Tomado de Fredy Kofman, Metamanagement, Capítulo 5, 2007

flexibilidad para creer y comunicarse con otros, incluso para plantearse la posibilidad de que podría ser diferente. Al final estos modelos mentales lo que hacen es permitir que se creen grupos sociales de personas con afinidades y pensamientos similares para emprender acciones que para ellos son aceptables. Cada persona vive y actúa en la realidad desde su modelo mental y éste a su vez, puede que sea diferente a la de otro Ser que la percibe y experimenta a su manera.

Antes de hablar con profundidad de modelo del observador, es importante aclarar que en ningún momento de su vida las personas aprenden a conversar como si aprenden a resolver una operación matemática. Según la definición del diccionario de la RAE, conversar es “*hablar con una u otras personas*”⁵; hasta hoy el tema de conversar, de relacionarse con los otros en pro de los resultados, se analiza poco; no hay escuelas que enseñen a conversar, se aprende a hablar con aplicación del lenguaje correcto (verbo, sujeto, predicado, hablante y oyente), sin tener en cuenta lo que le pasa al que habla ni al que escucha ni la interpretación de cada uno (el observador que cada uno es), lo que cada uno hace de lo dicho y escuchado; pero... ¿Cuál de esas definiciones es capaz de abarcar todo lo que significa conversar?, conversar en el marco del Coaching Ontológico es una herramienta fundamental para lograr la transformación del Ser, requiere humildad el hecho de conversar con otros, conocer sus opiniones y aprender de ellos. En otras ocasiones podrá ser al contrario, no todas las personas reaccionan de la misma manera al escuchar las experiencias y conocimientos de otros, les cuesta conversar y llegar a acuerdos que beneficien las dos partes; al final, por ejemplo en las organizaciones, esto dejará como consecuencia malos entendidos entre compañeros, daños en el ambiente laboral, insatisfacción e ineficiencia en el logro de los resultados.

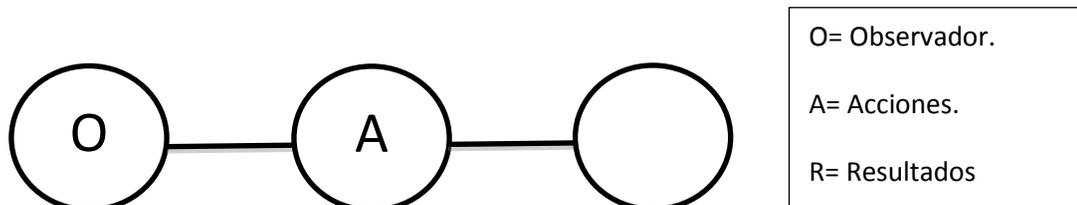
Conversar es tan importante que no solamente permite que haya aprendizaje entre personas, sino que también posibilita el hecho de modificar juicios ya que la persona se está haciendo responsable de hablar con otro sin la prevención de pensar que alguno de ellos no está en actitud de escucharlo; el mayor error que existe para que se den conversaciones entre los seres humanos es pensar que el otro no está dispuesto por cualquier razón a escucharlo o que no compartirá su idea sin que se haya discutido antes; esto da pie a pensar que todas las conversaciones no ejecutadas son culpa del ser humano; pero no, las conversaciones también tienen un lugar y un momento oportuno, no siempre es buena opción acercarse a conversar con alguien de un tema difícil y más si esta persona está pasando por un mal momento; por ejemplo la muerte de un ser querido; probablemente si se podrá discutir con esta persona sobre el clima o la situación familiar por la que pasa en ese momento. En algunas ocasiones no es bueno tener conversaciones impositivas que limiten la respuesta del interlocutor ya que ninguna persona recibe de buena forma que le digan que debe hacer y en qué momento; aunque son necesarias cuando se quiere lograr un resultado específico. Otro aspecto a tener en cuenta de las conversaciones asertivas son los estados de ánimo de

⁵ <http://www.rae.es/recursos/diccionarios/drae> Véase: definición conversar

las personas que se reúnen para hablar, como lo menciona Humberto Maturana, *“una conversación es una trenza entre lenguaje y emocionalidad. Si la emocionalidad no es la adecuada, por muy adecuado que sea el lenguaje, la conversación no será oportuna”*⁶, este debe ser un aspecto crucial a observar antes de iniciar una conversación.

Si se analiza el día a día de las organizaciones, de los líderes, de los seres humanos, se podría decir que más de un 80% del tiempo se trabaja conversando con otros, en reuniones, resolviendo situaciones, planeando, coordinando acciones, y si conversar requiere de tanto tiempo y no se sabe cómo hacerlo, ¿cómo se asegura la efectividad de estas conversaciones? ¿Cómo conversan los equipos? ¿Cómo se resuelven los problemas? Aprendiendo a conversar y usar los diferentes tipos de conversaciones que la Ontología del lenguaje ofrece es que se logra la efectividad y las buenas relaciones. Todo este tema de conversaciones y estados de ánimo se analizará más adelante.

El Modelo del observador se conoce también como el modelo OAR, el cual fue explicado por el Sociólogo y Doctor en filosofía Rafael Echeverría en su libro Ontología del lenguaje. Este modelo parte de un ser humano que con la historia, cultura y aprendizajes que trae es capaz de generar ciertas acciones y a la vez lograr unos resultados acordes con lo que “sabe”; o ser incapaz de realizar otras acciones que antes no veía posibles, beneficio que logra un proceso de Coaching. Consiste en un modelo que analiza al ser humano desde la perspectiva de tres dimensiones (emoción, cuerpo y lenguaje) y se compone por tres elementos: El ser, las acciones y los resultados.



El modelo inicia desde el observador, en este caso un SER humano (entidad dotada de cuerpo, lenguaje y emoción, siendo la interacción de estos aspectos lo que lo hace diferente de otros seres y lo que lo lleva a ser consciente, razonable, social y contar con un sin número de características diferenciables); como individuo observador, puede plantear que

⁶ Tomado de Rafael Echeverría, Ontología del Lenguaje, p137, 2003

algo es verdad, porque es la manera que utiliza para entender que las cosas son de cierta forma o de otra; pero “verdad y ser” son dos vías de referirse a lo mismo, por lo tanto, decir que algo es verdadero, es solo sostener que es coherente con otras posiciones que aceptamos como válidas, es por ello, que el cuestionamiento de la capacidad de los seres humanos de acceder a la verdad plantea dos significados, desde el observador (el ser de las cosas) y, hacia el Observador, es decir, se revela tanto lo que es observado como sobre quien lo observa. En muchas ocasiones, el observador no acepta que su forma de ver las cosas no es la verdad absoluta, solamente cuando lo acepte podrá preguntarse qué tipo de observador es y aceptar que las cosas no son como se ven, sino que se ven de acuerdo a la forma de ser de la persona que las ve, la presunción de tener esta verdad absoluta amarra a la persona en creer que tiene derechos sobre otros seres que no piensan igual que ÉL, limitan la flexibilidad de observar lo que alguien dice, no sólo con el propósito de conocer aquello de lo que se habla sino de conocer (interpretar) el ser de quien se habla. El observador se constituye a través de experiencias, aprendizajes, cultura, conocimientos y biología; cada una de ellas hace que cada ser humano ante una misma situación vea y actúe diferente a otros, pues se constituyeron de maneras diferentes.

En segundo lugar están las acciones. La relación que existe entre el Ser y las acciones no es más que la historia de cada individuo, es el proceder de cada persona de acuerdo a su modelo mental y la situación que se le presenta. Según Rafael Echeverría, “*no solo actuamos de acuerdo a como somos, (y lo hacemos), también somos de acuerdo a como actuamos*”⁷, es decir que las acciones revelan la forma de ser. Cuando una persona es capaz de interpretar su actuar, dentro de un proceso de Coaching Ontológico, podrá ser sometido a una “intervención ontológica”, donde el objetivo principal es lograr que elija actuar o no actuar de forma determinada, moverse o no moverse en una dirección y dejar atrás antiguas formas de ser si así lo desea. Este tipo de acciones ayudan a que el Ser humano trascienda y pueda generar una forma de actuar diferente lo cual automáticamente impacta en los resultados que se obtienen y es, en este nivel de consciencia donde podrá evaluar si son adecuados o no.

Finalmente están los resultados, es lo que se puede ver como logrado o no, son afirmaciones con respecto a lo que se sabe de determinado tema, por ejemplo: cuando en un equipo el líder dice que no se están logrando los resultados esperados, lo dice porque tiene evidencias que lo demuestren (costos, clima organizacional, evaluación de desempeño, planeado vs logrado, en fin) y, aunque el resultado en el modelo está de último, es éste el que realmente da pie a tomar la decisión de hacer un cambio, un proceso transformacional, ya que es el resultado el que evidencia la necesidad de un cambio en el observador.

⁷ Tomado de Rafael Echeverría, *Ontología del Lenguaje*, p199, 2003

Tal y como dice la filosofía de Nietzsche y complementando para el modelo del observador, tiene que haber conexión entre las interpretaciones y el intérprete, entre lo dicho y quien lo dice, sin embargo, podemos construir nuestra propia interpretación de la realidad en vez de percibir lo que está realmente presente, de tener en cuenta las emociones de ese Ser. Por ejemplo; una persona puede ver unas ilustraciones de una manera y otra de una forma totalmente diferente (como se vio en el ejemplo de la figura 1) debido a que utilizan interpretaciones distintas y, ambos individuos pueden estar absolutamente convencidos que esa es la única forma razonable de ver, interpretar y sentir las cosas.

Siempre será el SER quien actúe y genere resultados; posteriormente ejercerá el rol del observador sobre los mismos, esto con el fin de evaluarlos y buscar alternativas de mejora en caso de que no se encuentre conforme con dichos resultados. De esta manera se crea una relación entre el Ser observador y el aprendizaje, esta relación se puede ubicar en uno de dos niveles:

El aprendizaje de primer orden, es el más simple y consiste en evaluar y realizar cambios en las acciones para modificar los resultados obtenidos, lo que implica una reflexión e implementación de nuevos métodos, técnicas o formas de hacer las cosas. Este tipo de aprendizaje es útil en metodologías prácticas donde el aprendizaje es igual para todos, se conoce como paso a paso, no necesita interpretación y se usa para llegar a un único resultado, por ejemplo: el manejo de una máquina, de un software nuevo, las instrucciones de un electrodoméstico, en fin.

El aprendizaje de segundo orden o transformacional, se ubica en la persona y se basa en que para realizar cambios en las acciones, hay que “transformarlo” primero a EL; el ser es quien ejecuta unas acciones que tiene disponibles, se necesita nutrirlo de nuevas ideas, ya que cuenta con ciertos marcos de referencia, y de esta manera pueda ser consciente de los juicios y emociones que le impiden tomar nuevas acciones. Es en este nivel donde se enfoca este trabajo porque lo que se trata es de modificar la coherencia del observador, conocer el espacio donde se generan nuevas acciones. Consiste en intervenir directamente en el núcleo del Ser, el cual está conformado por un conjunto de supuestos profundamente arraigados, transferidos de generación en generación, historias, ilustraciones e imágenes que influyen en su forma de ver el mundo y actuar en él, lo que en otras palabras se le puede llamar modelos mentales, siendo en estos precisamente donde se trabaja el aprendizaje, ya sea enriqueciendo esos supuestos arraigados o buscando otros que permitan una mayor capacidad de acción para modificar los resultados. Si el observador cambia, las acciones que puede realizar ahora, no serían posibles antes, serían impensables, porque ve el mundo diferente. Por ejemplo piense en el equipo de finanzas de su empresa, ese equipo tiene un observador que se ha constituido con las historias, los líderes y cada una de las personas que lo conforman; para poder transformar o permitir que el clima de área sea de colaboración, de apertura, de dinamismo y que los resultados que entregan para tomar decisiones sean eficientes, se requirió de un cambio desde las personas que conforman el

equipo, no solo un cambio en las “acciones” sino también en los juicios, las emociones que han vivido como equipo, y de esta manera aprender nuevas acciones, conversaciones y emociones que los pone en un lugar de apertura y aprendizaje.

Según lo manifiesta Rafael Echeverría, cuando el aprendizaje entra en el núcleo del ser, se produce lo que él mismo llama aprendizaje transformacional, esto por la capacidad que posee de transformar los modelos mentales del ser. En éste momento entra a jugar el Coaching Ontológico, el cual busca no sólo la expansión de la capacidad de acción sino también una modificación del tipo de Ser que se es o se ha sido hasta ahora, es decir una transformación que permitirá abrir nuevas posibilidades y generar nuevos resultados.

El aprendizaje es de vital importancia para las organizaciones de hoy, pues tal como lo plantea Fredy Koffman, no basta sólo con el conocimiento adquirido, también es importante llevarlo a la práctica, pasar de la información a la acción, y buscar el aprendizaje continuo. Este último consiste en reflexionar sobre los resultados de la acción y descubrir los desvíos entre lo planeado y lo producido, para así realizar y ajustar los cambios necesarios y llegar a la visión de futuro previamente concebida. Esta teoría se relaciona directamente con el modelo del observador, del cual se viene hablando, pues ésta sería la herramienta que se utilizaría para lograr un aprendizaje transformacional en las personas, el cual permita no sólo que las organizaciones puedan conseguir una transformación de sus procesos y resultados sino también que las personas que participan de los mismos puedan lograr una transformación desde su Ser, una transformación que los lleve a realizar acciones con resultados concretos y satisfactorios a nivel personal, una transformación que les evite actuar en automático es decir, una transformación que apunte a trabajar con personas felices, consientes y con ganas de pensar y responder diferente ante las situaciones; un modelo que se enfoque en el gerenciamiento desde el Ser, pues al fin y al cabo son las personas las que permiten que las empresas avancen y logren sus objetivos.

5.2 TRANSFORMACIÓN DEL SER

Dentro de esta segunda parte de la propuesta de modelo gerencial, se analizará el Ser desde la coherencia de las tres dimensiones: Cuerpo, Lenguaje y Emoción. Dimensiones que constituyen el observador y que generan en cada uno de los seres humanos una coherencia específica, una manera de actuar que es transparente para cada ser humano, donde las emociones, el lenguaje y el cuerpo tienen una manera aprendida de actuar. Este modelo parte de la premisa de que las personas como seres que aprenden, pueden hacerlo por cualquiera de estas dimensiones, y se deben integrar las tres para poder generar un cambio, de lo contrario si se queda solo en lo lingüístico y no pasa por la emoción o el cuerpo, se vuelve a la coherencia anterior. ¿Cuántas veces las empresas han invertido en capacitaciones muy buenas, lecciones muy interesantes, que al cabo de un mes, si mucho, ya se han olvidado?, esto pasa porque se cree que con tener el conocimiento teórico basta; por ejemplo El Liderazgo, las organizaciones piensan que es suficiente dar a sus empleados una conferencia sobre el tema y que con esto ya es suficiente para que los administradores se conviertan en líderes, aquí se desconoce el observador de cada una de esas personas, que pasa si ese líder aprendió que para no entrar en conflicto con el otro se queda callado, o que como es líder debe imponer su punto de vista sin escuchar al otro, si esta conferencia le muestra que un líder es conciliador, cercano a las personas, ¿cómo podrá lograrlo desde el cuerpo? ¿Desde la emoción? Imagínelo con miedo a perder la autoridad, ¿qué puede hacer para eliminar el miedo?, ¿O tal vez cambiar el juicio? Y no es que no quiera hacerlo, es que no sabe cómo hacerlo desde su modelo mental o su observador, es acá donde éste modelo propone una intervención.

Intervenir al Ser desde las tres dimensiones mencionadas anteriormente permitirá que se pueda lograr una transformación integral y desde lo más profundo; en la dimensión del lenguaje se revisarán los juicios, las afirmaciones, se aprenderá a hacer pedidos, ofertas, declaraciones, sostener diferentes tipos de conversaciones, generar promesas. En la dimensión de las Emociones se revisará el mundo emocional, cuando y para que aparecen en la vida las emociones, qué hacer con ellas, además de conocer los estados de ánimo y finalmente se entrará en la dimensión del cuerpo, como éste desde lo que ha aprendido logra unos resultados y como impide lograr otros.

Para hablar de un aprendizaje transformacional es necesario que la persona intervenga estas tres dimensiones, pues una sola no logrará el efecto a largo plazo. Se ha creído que el aprendizaje es racional, que con solo adquirir información sobre un tema, este se puede aprender, pero este modelo amplía el concepto cuando dice que se deben integrar el mundo emocional y corporal (por no incluir el espiritual aún) para lograr un verdadero aprendizaje. Por ejemplo, si se quisiera aprender a nadar, no basta con leer todo aquello relacionado con el tema, se necesita saber de la técnica, es necesario hacerse cargo del miedo que produce en alguien pensar que si se mete a la piscina se puede ahogar, o la vergüenza que sentirá de

que otros lo vean sin saber hacerlo, o la incapacidad desde el cuerpo de sostenerse en el agua y hacer la brazada indicada para nadar. Lo mismo ocurre en un proceso empresarial, los líderes van a cursos para aprender a liderar a otros, pero cuantas veces se preguntan: ¿Cuál es la emoción que le genera liderar?, ¿Cómo su cuerpo es un cuerpo dispuesto a la acción y no a la escucha?, ¿Qué le ha pasado con quien ha sido su líder en otros espacios y momentos de la vida, hay resentimiento?, ¿hay entusiasmo?, en fin. La invitación de este modelo es integrar en el aprendizaje las diferentes instancias que lo componen.

5.2.1 CUERPO

Históricamente hablando, en la cultura occidental se ha privilegiado el mundo del pensamiento, de la razón y del intelecto, desde donde se analizan y explican los diferentes fenómenos. El cuerpo es uno más de estos fenómenos, quizás bastante postergado. Apenas en el siglo pasado aparece un interés por investigar más seriamente aspectos de la corporalidad humana, obteniéndose grandes avances desde la salud, la estética, la sexualidad, el rendimiento deportivo y artístico, aunque desde una manera bastante analítica como si fuera una instancia aparte del Ser humano.

Bajo esta mirada, el ser humano aparece como un ente fijo e inmutable, con pocas posibilidades de aprender “dado quien es”. Se dice cosas como: “a esta edad eso no es posible hacerlo”, “estoy muy viejo para esas cosas”, “yo eso no soy capaz de hacerlo”, “no soy bueno para eso”, “soy torpe”, “siempre he sido así”, entre otras. Sin embargo la mirada del Coaching Ontológico empieza a mostrar que desde este dominio hay una infinidad de posibilidades en el proceso transformacional.

Rodrigo Pacheco, Coach Ontológico, crea el modelo de las disposiciones al movimiento que se ilustra en este trabajo como parte fundamental del dominio corporal, esto no es la única que mira el cuerpo dentro de este proceso de aprender y de posibilidades lograr resultados, existen otras. El afirma que *“En la acción, las personas realizamos movimientos corporales. Y esos movimientos van revelando el ser que somos: “dime como te mueves y te diré quién eres. Pretendo exponer una teoría aplicable, que sirva para tener una visión propia del ser humano que somos desde la corporalidad, donde el movimiento corporal es el objeto de observación permanente y donde la quietud total, la considero un movimiento”*⁸

Fue un largo camino el que llevó a crear y proponer una nueva metodología de aprendizaje experiencial, que han llamado: Las Cinco Disposiciones Corporales

⁸ <http://www.alvearpersonalcoaching.com/wp-content/uploads/2014/02/Disposiciones-Corporales.pdf>

Básicas. (Modelo implementado por Newfied Network en el proceso de formación del Coaches ontológicos)

Aparecen entonces algunas preguntas para aplicar a cualquier ámbito o tipo de relación, con los pares, colaboradores, jefes, y obviamente en el ámbito personal: ¿Cómo desde el cuerpo se potencializa el ser, el aprender y el obtener un mayor bienestar en la vida?, ¿Cómo intervenir lúcidamente, a través de posturas o movimientos corporales en el mundo emocional de la persona?, ¿Cómo darle más poder a las acciones cotidianas?, ¿Cómo observar e interpretar a otros desde la corporalidad?, ¿Cómo crear distinciones corporales que amplíen la capacidad de acción y el logro de nuevos resultados?.

Desde la práctica y observación de este modelo se puede decir que es fácil generar nuevas emociones moviendo el cuerpo, y a la vez nuevas maneras de conversar a través del cambio de la corporalidad. Un buen ejemplo es el baile, que rápidamente puede llevar a la alegría, la pasión o a el erotismo. Otro ejemplo, que sin duda todos los seres han experimentado, es el del sueño o aburrimiento en una conferencia, cuando esto ocurre se sacude un poco las piernas, se sienta inclinado hacia delante, se abren y cierran los ojos, todo para entrar en el estado de alerta. Como dice Rodrigo Pacheco, *“de una manera natural reaccionamos y provocamos cambios emocionales desde el movimiento y también es posible que antes de una acción nos preparemos emocionalmente haciendo ciertos movimientos corporales”*⁹

Es así como, si se tiene una conversación muy importante, por ejemplo, pedir un aumento de sueldo, primero se empuñan las manos, se respira agitadamente por la nariz, se infla el pecho, hasta entrar en un estado de decisión o de “resolución”. Todas estas situaciones y otras, se hacen consciente o inconscientemente y muestran cómo desde el cuerpo se puede cambiar la predisposición en la que estaba antes la persona. Es distinta las posibilidades de acción de una persona que camina de manera pausada a la que camina rápido; una tiene la posibilidad de ver detalles y personas, la otra se las podrá perder por la velocidad en la que va. Ninguna de estas es mejor o es peor, ambas tienen posibilidades de acción diferentes, basta con ver esto y hacer una intervención en el automático, que hace ir más rápido o más despacio, para que pasen cosas diferentes en relaciones con los demás.

Partiendo de esa información, los seres humanos aprenden a actuar desde cierta disposición corporal. Eso significa que dado quienes sean y actúen dentro de un rango de posibilidades específico o lo que es lo mismo, la historia emocional y biológica de cada una de sus vidas se podrá observar en qué disposición se encuentra el Ser en cada etapa de su vida. De acuerdo al modelo mencionado, se

⁹ <http://www.alvearpersonalcoaching.com/wp-content/uploads/2014/02/Disposiciones-Corporales.pdf>

han distinguido cuatro grandes áreas de disposiciones corporales, cada persona tiene una combinación gradual de cada una de ellas, pero siempre existe énfasis en alguna. Las disposiciones son:

Estabilidad

Apertura

Resolución

Flexibilidad.

Existe una quinta disposición “El Centramiento”, la que permite desde un estado mayor de concentración, meditación, o maestría en conciencia corporal, adoptar y pasar por las 4 anteriores descritas con facilidad y según la necesidad de acuerdo a la situación. En esta dimensión se inicia reconociendo que el cuerpo es actor principal en todo proceso de aprendizaje y si no se incorpora, no se logrará un resultado a largo plazo, observar la figura 2

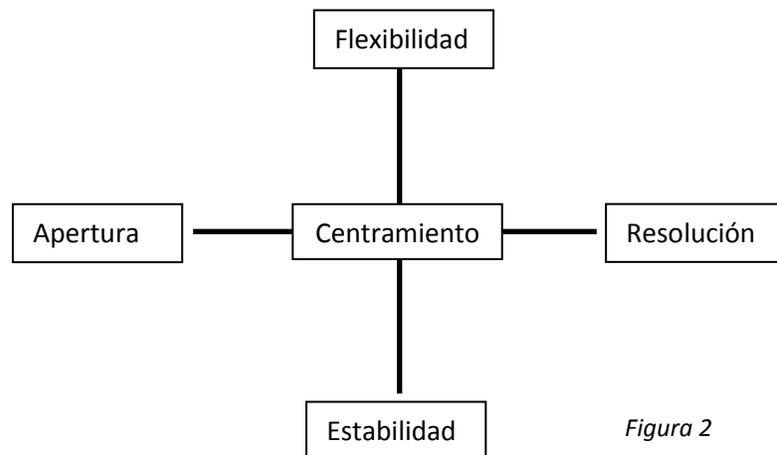


Figura 2

Cada eje tiene luces y sombras en el actuar diario, se mostrará cada uno de ellos en términos generales, sin embargo en un modelo de transformación es necesario reconocer cual aparece más automáticamente en el ser, y cual debe integrar para su propio logro de resultados. Además, es importante destacar que todos los seres tiene un poco de todas las disposiciones, aunque hay unas más automáticas como respuesta antes de cada acción. El ideal es tenerlas todas disponibles conscientemente y usarlas en el momento adecuado, esto no se aprende desde la razón, si no desde la acción, desde la aplicación racional.

Hay otros modelos que han asociado cada una de estas disposiciones con los elementos (apertura – agua; resolución – fuego; estabilidad – tierra; flexibilidad- aire)

- **Apertura:** Es la disposición corporal que diluye, reconcilia, abre el camino del entendimiento, de la acogida. Desde aquí es posible el escuchar, el observar, el esperar, el guardar silencio, ceder, retroceder, la conexión con las emociones y aceptar. Son personas buenas anfitrionas; para ellos lo más importante es hacer feliz a la gente, ceden el camino, permiten que otros pasen sobre él. Le cuesta decir no, su prioridad son los demás seres humanos y pueden fracasar en cumplir sus sueños para que otros lo hagan. Son personas líderes, con alta capacidad de escucha, son perceptivos y sensibles a las necesidades de otros. En los equipos se necesitan como conciliadores, sensibles y humanos.
- **Resolución:** En esta disposición se sustenta el poder personal y la capacidad de acción. Desde este eje es posible alcanzar objetivos y obtener resultados, sin importar que le pasa a las personas. Las personas resueltas avanzan y empujan al resto, se las arreglan para ser el centro de atención. Son muy vitales y energéticos. Contrario a la apertura, son personas enfocadas en el resultado y logro de objetivos sin importar lo que cueste. Para ellos es fácil y rápido tomar decisiones, tienen dificultades con las demás personas debido a que les es difícil escuchar, parar, ceder, y no celebran sus triunfos, están en pos de otros objetivos siempre. En los equipos son los que empujan a otros a lograr objetivos que se pueden ver inalcanzables en un principio.
- **Estabilidad:** Es la disposición corporal que lleva a la permanencia, a echar raíces. De aquí nace la necesidad de construir lo íntimamente propio, es la fuerza que activa la conexión que existe con las posesiones materiales. Las personas que se encuentran en esta disposición se caracterizan por seguir estrictamente las reglas y normas, planifican todas sus actividades, son rígidos y completamente ordenados y les cuesta aceptar los cambios. Son buenos para aterrizar ideas cuando se presentan muchos rodeos. En los equipos están pendientes de que los procedimientos y normas se cumplan.
- **Flexibilidad:** En presencia de esta disposición aparece el movimiento, las relaciones con lo externo, todo es leve, liviano, cambia de dirección en cualquier momento, las ideas son lo que importa, crear, soñar, no existen límites claros. Facilita la creación, el soñar y el juego. En los equipos de trabajo aportan liviandad, creatividad y relaciones sin excesos de control. Contrario a las personas estables, son personas que no les importan las

reglas, son poco comprometidas, no son buenos para concretar; les cuesta tomar decisiones, son desordenados. Adicional, son personas visionarias, creativas, generosas y desprendidas, son buenos para dar nuevas ideas.

Cuando se identifica la disposición más disponible en la persona, es importante analizar con ella las conductas que debe aprender para que su cuerpo evite reacciones negativas, conductas que le permitan liberarse de juicios y, que conscientemente le permitan hacerse cargo de lo que quiere mejorar en su vida.

Cada una de las disposiciones al movimiento son necesarias, el ideal como se dijo en un principio, es poder estar en el centro y de ésta partir a cada una de las otras cuando se necesite. El cuerpo aprende desde el movimiento, no desde la razón y la explicación, se aprende desde el cuerpo practicando. Por ejemplo, usted está en una reunión donde se quieren lograr nuevas maneras de llegar al cliente, en esta reunión están todos sentados, con “los pies en la tierra” en una mesa de trabajo, están en pura estabilidad, desde este lugar saldrán opciones lógicas, más de lo mismo. ¿Qué pasaría si desde el cuerpo se estuviera en flexibilidad? ¿Qué “ideas” nuevas saldrían?, con seguridad unas muy distintas, a esto es lo que se llama hacer conciencia de lo que el cuerpo permite o impide para el logro de resultados.

La única posibilidad de mirar el cuerpo, no es solo desde las disposiciones al movimiento, es un modelo, sin embargo el cuerpo también se expresa desde el bienestar, la enfermedad o los síntomas. Piense en sus equipos, y revise aquellas personas que en la semana de cierre se “enferman”, o los que se incapacitan preciso cuando se aproxima una re-estructuración del área, o aquellos que por un cambio de jefe, del que tienen la idea que es muy bravo, preciso les da el virus de garganta y hace que se les vaya la voz. No es azar, es el cuerpo el que está hablando sin saber cómo resolver los conflictos dentro de esa coherencia entre emoción, cuerpo y lenguaje.

Las personas, como se explicó anteriormente, manifiestan sus sentimientos, emociones, pensamientos a través del cuerpo, hay varios estudios de diferentes ramas que asocian las emociones con las enfermedades; por ejemplo cuando una persona proyecta una sensación de estar siendo atacada, de tener miedo o de estar enojada gran parte del tiempo sus acciones disponibles en términos generales son de defenderse y hay teorías que están demostrando que son personas que pueden tener una alta incidencia de enfermedad coronaria incluso. Quienes proyectan, como un fenómeno mental, un futuro sin esperanzas, están en incertidumbre, miedo a lo que sigue; pueden tener un sistema inmune que no funciona bien y desarrollan todo tipo de enfermedades. Como explica el médico Matthew Budd, en una entrevista para el Wall Street Journal, *“las barreras que necesitamos sacar son barreras perceptivas*

*que generan estados de ánimo negativos como ansiedad, miedo, enojo, depresión y estados negativos de conexión, como pueden ser el aislamiento, la falta de relaciones, el enojo, la hostilidad y la arrogancia, para que podamos experimentar nuestra conexión con otras personas, con la naturaleza, y con la creación toda. Así que nuestras posibilidades de curación están en identificar y quitar las barreras en todos estos niveles distintos, más que en hacer algo. Si podemos poner nuestra atención en penetrar, experimentar, entender y ver la naturaleza engañosa de esas barreras y superarlas, entonces comenzará la curación”*¹⁰, solamente de esta manera se podrá comenzar una transformación, a medida que se desarrollen cambios de actitud, auto-espacios de satisfacción y confianza, cuando se eliminen los “deber ser” propios y adquiridos de la mente, el cuerpo logrará la sanación.

El Doctor Budd también afirma que *“lo que vemos está determinado por las estructuras de la percepción, o por el lenguaje a través del cual tenemos experiencias. Como médico me enseñaron a ver la diabetes como una falta de insulina y todos los cambios químicos que se dan como resultado. Cuando me venía a ver un paciente y me decía que tenía diabetes, pensaba de inmediato insulina-azúcar. Luego con el tiempo empecé a ver que no cualquiera tiene diabetes, parece que empeora con el estrés, cuando no obtienen lo que quieren o cuando hay algo que falta que no pueden tener, a eso llamamos estrés”*¹¹, para intervenir estas personas se usa el proceso Hoffman, es un método poderoso de autoconocimiento y auto-transformación cuyo objetivo es desarmar los aprendizajes negativos de la infancia, que crean bloqueos y limitan el propio desarrollo en la vida adulta. Su hipótesis fundamental es "Así como está tu mundo interno está tu mundo externo. Aprenda a cambiar el interno y cambiará el externo". Básicamente el programa consiste en conocer la “programación” con la que funciona el cuerpo de cada persona y hacer conscientes los hechos del pasado que afectan el presente y afectarán posiblemente el futuro. Considera 4 aspectos emoción, intelecto, cuerpo y espíritu y la sanación de los mismos, de esta manera se logrará una limpieza emocional profunda, la alegría y la paz interna se instalarán, vivencias de perdón, compasión y amor incondicional vibrarán en el interior del Ser dando una nueva posibilidad de poder sobre sí mismo y de libertad real. Esta teoría se relaciona directamente con el proceso de intervención del observador, pues toca las tres dimensiones: el cuerpo, la emoción y el lenguaje.

¹⁰ <http://www.quadrinidad.com.ar/reportajes/budd.htm>

¹¹ <http://www.quadrinidad.com.ar/reportajes/budd.htm>

Volviendo a las empresas, éstas tienen un “cuerpo”, una estructura que se enferma y que se debe intervenir desde las diferentes dimensiones que la componen, por ejemplo, ¿cuáles emociones son permitidas en la compañía? ¿Están a la defensiva, en alegría, en miedo?, ¿qué posibilidades de crecimiento y sostenibilidad en el futuro tiene la empresa?, ¿qué rumores acerca de lo que los líderes esperan de su gente hacen que se actúe de una u otra manera? ¿Está más orientada ésta a las personas, los procesos o las ideas? Son algunas preguntas que permiten ver la empresa como un Observador, con un modelo mental diferente.

5.2.2 LENGUAJE

El lenguaje, según Rafael Echeverría, es un rasgo evolutivo que nace de la interacción social, siendo él mismo el que define la forma particular de ser de las personas, en lo que creen y su posición dentro de un sistema de coordinación del comportamiento llamado cultura. Los seres humanos se conciben a sí mismos en el lenguaje y a través de él ya que tienen la posibilidad de crear realidades a través de su capacidad generativa, es decir el mismo lleva a las acciones, tal como lo dice *“El lenguaje afecta el curso de los acontecimientos, al decir lo que se dice, de un modo u otro, o no diciendo nada, se abren y se cierran posibilidades de acción para el ser a nivel individual y para los demás seres igualmente”*¹².

Según lo anterior, se puede decir que el lenguaje tiene un impacto significativo sobre la realidad del Ser, sobre lo que es y sobre lo que será, pues a través de los actos lingüísticos, de las conversaciones, se crean realidades y posibilidades, se abren y se cierran opciones, se encuentran soluciones o se emprenden nuevos retos; por lo tanto se puede decir que existe una relación directa entre el lenguaje y las acciones, más si se tiene en cuenta que, gracias a la capacidad recursiva del lenguaje, el individuo mismo es capaz de observarse y observar el sistema al que pertenece, siempre buscando darle un sentido a su vida, interpretándose a sí mismo y al entorno al que pertenece, estableciendo con esto sus posibilidades de acción, lo que lo hace diferente a las otras especies vivas.

La relación entre lenguaje y acciones es directa y hace suponer que cualquier modificación en el lenguaje causará una transformación en estas últimas, siendo precisamente esto lo que busca el aprendizaje propuesto en el modelo del observador, dentro de la dimensión lingüística, llegar a resultados deseados a través de una transformación de la persona; por lo tanto es en este punto donde se encuentra la importancia de abordar el tema del lenguaje, con el objetivo de buscar el gerenciamiento desde el Ser.

¹² Tomado de Rafael Echeverría, *Ontología del Lenguaje*, p30. 2003

Dada la importancia del lenguaje, se abordarán cada uno de los actos lingüísticos a los que hay lugar dentro de la comunicación y los que servirán al propósito de lograr un aprendizaje transformacional; la comprensión y distinción de cada uno de ellos es de suma importancia para el observador, pues a partir de los mismos el SER crea su realidad y puede evaluar sus posibilidades de acción dentro de su entorno.

- Afirmaciones.
- Declaraciones.
- Promesas. – petición y oferta
- Juicios.

Cuando se habla de **afirmaciones** se puede decir que son aspectos descriptivos de las palabras, son hechos comprobables, se atienen a algo que ya existe, son verdaderas o falsas y se debe proporcionar evidencia de que cada una de ellas existe. Por ejemplo: Se puede decir que una mujer es la mayor de doce hermanos, tal persona nació el primero de Enero, una persona vivió en cierto lugar desde los tres años, esta empresa tiene 230 empleados, fue constituida en tal año, tiene un comité directivo conformado por 6 personas. Cuando se habla desde las afirmaciones se está dispuesto a entregar las evidencias, demostrar que lo que se digo es real.

Las **declaraciones** por su parte si afectan el cauce de las acciones y no se quedan solo en el aspecto descriptivo, pues después de que el Ser realiza una declaración, se abre al cambio, es decir generan una nueva realidad, siendo esto posible gracias a la capacidad generativa del lenguaje. A pesar de esto, se debe tener en cuenta que los cambios o la nueva realidad que generan las declaraciones, dependen totalmente del poder de la palabra, es decir la capacidad que tenga el ser de hacerla cumplir, lo que se da según los niveles de autoridad o de liderazgo que se tenga dentro de una comunidad, esto cuando no se trate de declaraciones a nivel personal las cuales están asociadas con la dignidad humana y no tienen que contar con ese grado de autoridad. Las declaraciones en las empresas están reflejadas en su misión, desde ahí se expresa lo que se desea que pase a la persona que allí ingrese a trabajar, es distinto decir “aquí lo más importante son las personas” a decir “trabajamos por el bienestar de las mascotas”, lo que se espera en relación a esta declaración es que las personas puedan actuar en concordancia con ésta.

Dentro de éste acto lingüístico encontramos varios tipos los cuales deben ser reconocidos y diferenciados por el observador, pues los mismos le darán indicios de los resultados que se están logrando y de sus nuevas posibilidades de acción.

La declaración del No, asienta la autonomía y legitimidad como seres, pues es en la misma donde se sustenta el derecho a escoger y por la cual se define una forma de ser en la vida. El “NO” no es en contra de la persona o el otro observador con el que estoy interactuando, sino en contra de la petición que se está haciendo. Normalmente, las

personas piensan que cuando se rechaza una invitación está rechazando a la persona que la invita y no al hecho, es probable que en ese momento la persona esté muy cansada, aburrida o no esté dispuesta para realizar ese hecho. La declaración del NO implica para el Ser hacerse cargo de su dignidad, establecer límites, evitar atropellos; en general sino se establecen límites los demás asumirán que esta persona se puede encargar de todo. La declaración del No en una empresa, tiene que ver con lo que está permitido o no en la organización, con lo que puede ser negociable o no; por ejemplo, “acá solo trabajan madres cabeza de familia” no es posible que trabajen hombres, hay un límite declarado para este sector y desde esa declaración no hay probabilidad para los hombres de trabajar en esa empresa

Luego se encuentra **la declaración del Si** consiste principalmente en la responsabilidad que se adquiere después de una aceptación, ya que si no se hace lo que se dice se pone en juego tanto la identidad de la persona como el valor y respecto de la palabra, o lo que es lo mismo, establecer acuerdos y no cumplirlos. Igual que la declaración del no, decir SI tampoco implica que esté en contra de la persona o que se deba aceptar siempre. Por ejemplo, si se le venderán al cliente los uniformes para el personal con ciertas características y el compromiso de entrega es para el día de la apertura del restaurante, existe un acuerdo para cumplir a TODAS las condiciones del cliente; es decir que las acciones de la empresa confeccionista están enmarcadas dentro de una declaración del “si” y cumplirlas hará que pueda ser catalogado como un proveedor confiable. Decir si para la empresa es hacer al interior una serie de acciones acordes a cumplir lo prometido.

También se encuentra **la declaración del No sé** en la sociedad se puede ver como un juicio, ya que las personas cuando lo escuchan de otro lo ven mal, pero por el contrario significa mucho más allá de ignorancia, significa la apertura al aprendizaje y la expansión de las posibilidades de acción, una de las fuerzas motrices más poderosas dentro de la transformación del ser, tal como se plantea en Ontología del Lenguaje, por lo que éste tipo de acto lingüístico juega un papel fundamental dentro del modelo transformacional que se propone en esta monografía.

La declaración de Gratitud es importante desde el punto de vista que ayuda a construir relaciones y tranquilidad con el otro, pues se está reconociendo la importancia de lo que hacen en la vida del Ser. Adicional, esta declaración cierra compromisos o acuerdos de una manera consecuente, no es bueno dar por obvia esta declaración.

Por otro lado se encuentra la **declaración de Perdón**, es vital pedirlo a los otros cuando en un acuerdo no se cumple con lo que se ha comprometido o, desde la otra cara de la moneda, también es importante perdonar y perdonarse a sí mismo como acto declarativo de liberación.

Por último está **la declaración de amor**, tiene su papel en las relaciones o vínculo particular que se construye con el otro. Antes de amar a otros, el Ser debe amarse a sí mismo.

Dentro de las declaraciones están los **Juicios** u opiniones subjetivas que dependen de cada observador, por ejemplo: “esta monografía me parece interesante” o “las estudiantes hicieron un buen trabajo”. Los juicios son necesarios y sirven para evaluar lo que se ve, sin embargo, se vuelven un conflicto cuando se toman como una afirmación. Si una persona cree que ser Ingeniero es mejor profesión que ser Sicólogo, existe la posibilidad de un conflicto sobre quien tiene la verdad ya que son dos opiniones diferentes.

En la empresa un proceso de evaluación del desempeño debería llevar a desafiar los juicios que se tienen de las personas. Por ejemplo, el jefe piensa que Carlos es incumplido, (incumplido es un juicio); muy diferente sería si el jefe dijera: Carlos, en los tres últimos proyectos has incumplido los tiempos establecidos, creo que no eres una persona cumplida. Esta última afirmación podría permitir una conversación más abierta de posibilidades a Carlos, que si solo le dijera, es que usted es muy incumplido. Mostrar las afirmaciones (los tres últimos proyectos) se llama fundar un juicio con hechos y permite a Carlos darse cuenta que es necesario cambiar su comportamiento y hacer acciones de “cumplido” si quiere mejorar su desempeño.

Los juicios vividos como afirmaciones, son un gran problema, pues si Carlos cree que el ES incumplido, no se podrá cambiar, pero si ve que hace acciones de incumplimiento puede aprender a hacer acciones de cumplimiento.

Una de las razones por las cuales el Ser humano se comunica, es por la necesidad de establecer acuerdos para lograr objetivos, compromisos para lograr metas; en Coaching Ontológico esto se conoce como el Ciclo de la promesa. Cada individuo siempre está esperando algo de otro y más cuándo se recibe afirmaciones que llevan amarrado un compromiso. Las **Promesas** parten de una petición u oferta las cuales corresponden a movimientos iniciales de un orador hacia un acuerdo mutuo con su oyente para concretar una acción a realizar. Cuando la promesa nace de una petición es porque se espera que sea el oyente quien realice la acción y satisfaga al orador, si por el contrario la promesa nace de una oferta lo que se espera es que el mismo orador realice una acción para satisfacer a su oyente, siendo importante resaltar aquí, que independientemente de si la promesa se inició con una petición o con una oferta, debe haber una declaración de aceptación por parte del oyente para que se entienda como realizada la misma, lo cual lo compromete a dar cumplimiento a dicha promesa.

Como ejemplo a lo anterior, se puede decir que una petición se da cuando el gerente le pide a su colaborador el informe de ventas para el día viernes y el colaborador acepta esta

petición diciendo “sí” a lo que su jefe le solicita. La oferta se daría cuando el colaborador le ofrece al gerente un informe de ventas para la junta del viernes obteniendo un “sí”, por lo que hay una aceptación por parte del gerente para recibirlo para tal día y se considera una promesa.

En las relaciones, constantemente hay dificultades en la coordinación de acciones, por promesas que se formulan a medias, ¿cuántas veces ese informe que solicita el gerente no tiene especificadas las condiciones en que es necesario presentarlo?, por ejemplo se debió especificar si se necesita un informe comparativo de los últimos años, si lo que se quieren son datos planos, o gráficos, o un cuadro de Excel, en fin. De esta manera el colaborador desarrollará un informe como él se imagina que sería la mejor forma y no terminará satisfaciendo las necesidades de su jefe, sino generando una inconformidad y deterioro de la relación, pues ambas partes quedan insatisfechas. Por esto es que es indispensable que una promesa contenga las condiciones de satisfacción claramente determinadas, dejar a la interpretación de cada observador lo que se necesita es un gran riesgo.

Por ejemplo, usted como empresa toma el pedido de su cliente: “necesito 100 camisas verdes y rojas para abril” y usted se compromete a entregarlas. Sin embargo en el transcurso de hacer el pedido, buscar la tela, los colores... ¿es claro que verde necesita el cliente?, ¿las camisas son combinadas? O, ¿son 50 verdes y 50 rojas?, ¿para qué fecha de abril las necesita? En fin...se cree que hacer promesas es muy fácil y normalmente no se tiene en cuenta el observador de cada uno, “es que el cliente no dijo”, “yo no sabía eso”, “yo creí que así le servían”...en fin, todos los días en todas las relaciones pasan cosas como estas y las respuestas no ayudan a resolver el problema, es así como se generan altos costos y re-procesos por una promesa o compromiso mal realizado.

Dentro de éste acto lingüístico se detectan algunos problemas los cuales deben ser intervenidos durante el gerenciamiento del Ser, con miras a lograr su transformación, pues hay personas que no realizan peticiones ya que tal vez aprendieron que todo lo podían hacer solos, y esperan que los otros descubran sus necesidades o deseos; hay otras que por el contrario no proponen y creen que los demás deberían saber lo que quieren, y por último están las personas que creen que sus peticiones u ofertas no son escuchadas, siendo esto proveniente, tal vez, de la falta de claridad. En conclusión, las promesas son actos lingüísticos fundamentales en la coordinación de acciones y la construcción de la confianza, son además responsabilidad de quien se compromete, no valen las excusas cuando se acepta una promesa ya que es un acto libre y voluntario, que al no cumplirse pone en juego la integridad de la persona. En algunos casos, la persona acepta una promesa pero probablemente no será el quien ejecute las acciones para cumplirla, aun así la responsabilidad es indelegable y se debe cumplir con el fin.

Es importante resaltar que en el momento de hacer una promesa la persona se compromete con dos aspectos los cuales son sinceridad y competencia. La sinceridad tiene que ver con

la coherencia entre lo que se dice, lo que se piensa y lo que se hace; mientras que la competencia está relacionada con que la persona si cuente con una serie de condiciones que le permitan ejecutar la promesa. Los dos aspectos mencionados son relevantes para no afectar la confianza y para poder asegurar el cumplimiento de las acciones con las que se ha comprometido. La sinceridad es cuando un cliente llama a solicitar un producto y sabiendo que se puede entregar se dice que “sí”, y la competencia es que lo que están pidiendo se está en capacidad de realizarlo, es decir se cuenta con los elementos necesarios para esto.

Cuando las promesas no se cumplen, una y otra vez, la confianza se ve afectada, pues la próxima vez que se le pida a esa persona o empresa que en el pasado incumplió, estará en el ambiente el juicio de que no cumplirá, por eso se habla de la promesa como la base de la confianza y se hace indispensable respetar e inculcar en las relaciones con otros, llámense clientes, colaboradores, equipos de trabajo o en la vida en general este principio. Hacer promesas claras, completas y cumplirlas es un arte, que además genera bienestar.

Dentro del lenguaje y bajo la mirada de un modelo gerencial, se hace muy importante abordar el tema de las conversaciones, pues al fin y al cabo siempre que se hable del lenguaje, se está hablando también, directa o indirectamente de las conversaciones.

Como se había mencionado anteriormente, el lenguaje es un rasgo evolutivo que nace de la interacción social, por lo tanto es cuando el hablar y el escuchar interactúan dentro de un mismo espacio, siendo la conversación el elemento efectivo de las interacciones lingüísticas, pues la misma sirve para realizar juicios personales, para la realización de acciones, para mirar posibilidades de acción o para poder llegar a conversaciones que antes no eran posibles, todo esto partiendo de los quiebres que se puedan presentar en la vida de la persona o dentro de las organizaciones.

Se le llama quiebre a toda interrupción o alteración en el curso esperado de los acontecimientos. Por ejemplo cuando en la empresa se está llevando a cabo un proceso importante y hay una falla en el sistema, esto corresponde a un quiebre, y es aquí precisamente donde juega su papel la conversación con el fin de tratar de manera productiva y efectiva la situación. Quiebre es todo aquello “bueno o malo” que cambie el curso normal de los acontecimientos, donde se hace necesario actuar de manera diferente a la que se venía, y que normalmente se resuelve sosteniendo conversaciones con otros. Sin embargo, es necesario hacer la distinción de los diferentes tipos de conversaciones que resolverían la situación. No es adecuada la misma conversación para pedir que enciendan la planta eléctrica cuando se va la energía, que cuando el sistema no funciona y no se sabe el motivo, son conversaciones e interacciones diferentes para resolver ambos quiebres, y lo que normalmente se hace es usar la misma manera aprendida de conversar para ambas, lo que no garantiza la efectividad al final.

Observar a continuación varios tipos de conversaciones:

Primero se encuentra la conversación de juicios personales donde se declara que aquello que sucedió es un quiebre, limitándose sólo a hacer juicios de lo acontecido y sus consecuencias; en pocas palabras es la forma inicial de reaccionar ante la situación. Por ejemplo, al irse intempestivamente la luz el proceso que se estaba realizando se dañó, y esto perjudicará la producción, esto fue culpa de los de control de calidad que no revisaron antes de salir del turno el estado de los equipos, una conversación como esta NO resuelve la situación conflictiva o el quiebre, solo juzga lo que pasó como algo malo y busca unos culpables.

Las conversaciones para la coordinación de acciones son aquellas que se llevan a cabo con un tercero, es necesario pedir algo que se necesita a otro, lo que permite hacerse cargo de la situación inesperada, modificándose el estado actual de las cosas y el curso de los acontecimientos, logrando así superar el quiebre si realmente se tuvo éxito en las labores establecidas a través de dichas conversaciones. Para usar efectivamente este tipo de conversación se debe tener muy claro que es lo que se necesita pedir al otro para resolver el problema actual, se sabe que encender el equipo de nuevo resuelve el problema y esa es la petición declarada, sin embargo no todas las veces que una persona se enfrenta a una situación por resolver sabe que es lo que se necesita. Para coordinar acciones, es necesario usar el ciclo de la promesa como herramienta efectiva para el logro del resultado esperado.

Las conversaciones para posibles acciones tienen lugar cuando no se sabe cómo tratar el quiebre, es decir, se proponen en las conversaciones maneras de cambiar el curso actual de los acontecimientos a modo de innovaciones, expandiendo el horizonte de posibilidades de acción. Esta conversación es útil cuando ninguna de las partes implicadas tiene una respuesta precisa a lo que pasa y a lo que se necesita para dar una solución, es acá cuando cada uno, el experto y el no experto en el tema, analizan y buscan opciones diferentes para resolver la situación. Por ejemplo una conversación entre personas de diferentes áreas que exploran que pudo pasar para que el sistema se quedara sin energía, las implicaciones que esto tiene y como garantizar en el futuro que no vuelva a suceder.

También se puede dar el caso de que se deban establecer conversaciones que puedan hacer posible entablar otras conversaciones que realmente apuntaran a tratar de manera productiva los quiebres. Esto se da cuando se tienen juicios de que la persona con la cual se debe tener la conversación no está dispuesta a ella, que no se van a tener resultados positivos de la conversación o que se pueden generar quiebres más serios, por lo tanto lo que se hace en primer lugar es tener una conversación sobre los juicios mencionados, para poder dar paso así a las conversaciones que sean productivas a la vista del quiebre que debe ser tratado.

Son estos algunos de los tipos de conversaciones que existen para hacerse cargo de diferentes situaciones, y hasta hoy, se conversa desde un mismo modelo sin tener en cuenta las diferentes opciones que hay, y es por eso que “conversar se hace difícil” y muchas veces no se logra el resultado deseado.

Por último es importante mencionar que las relaciones con el otro se configuran a través de la conversación, es por esta razón que las organizaciones son unidades constituidas a partir de conversaciones específicas y de los compromisos mutuos que se generan entre los Seres. La empresa es una red de conversaciones, por lo tanto los hábitos y competencias comunicativas determinarán la productividad y el grado de éxito o fracaso de la misma. Las labores de los líderes y/o gerentes están basadas principalmente en las conversaciones, en hablar, escuchar y en comunicarse, planear, innovar, retroalimentar, desarrollar, en fin, el desafío entonces está en promover unos tipos de conversaciones y en evitar otras, pues si se cambian las conversaciones se cambian las organizaciones.

De acuerdo con lo anterior y con el modelo gerencial desde el Ser, se puede decir que uno de los aspectos más importantes a trabajar con el tema del lenguaje son las conversaciones, pues a través de las mismas se tejen las relaciones laborales, se permite la coordinación de acciones y se logra un compromiso del personal, estableciéndose un espacio en el que los individuos encuentran el sentido de su trabajo y de su vida, alcanzando bienestar. Un proceso de desarrollo basado en el Coaching Ontológico, busca desarrollar las competencias conversacionales en los equipos, competencias que se desarrollan no sólo con la teoría, deben pasar por el cuerpo y la emoción para instaurarse de una manera efectiva y a largo plazo.

5.2.3 EMOCIÓN

Según la teoría psicoanalítica de Sigmund Freud los procesos mentales son causas de los trastornos corporales y dichos trastornos o enfermedades son cambios psicológicos o emocionales que puede tener el ser humano. El elemento común en todas las concepciones es la emoción humana, que actúa como puente real y significativo entre la mente y el cuerpo.

Toda emoción lleva a que se pueda definir una acción, ya que el ser humano está motivado por un sentimiento que le permite realizar un acto para poder expresar lo que siente o sencillamente saber que lo que percibe le evoca una emoción; la emoción define una acción y la acción impulsa a un comportamiento. Claramente, el ser humano se da cuenta que no puede vivir sin emociones, sin alegrías, rabias, tristezas, miedos, etc. ya que sin ellas estaría pasando por la vida sin energía que le hace vibrar por las cosas o con las situaciones que le está pasando, inclusive muchas veces los seres humanos se reprochan por no sentir en un

momento determinado; pero todo esto no consiste solo en sentir sino también en moverse, debido a que toda emoción induce a una acción. Las emociones se distinguen en tres componentes involucrados de la siguiente manera:

- Cambios fisiológicos.
- Estados cognitivos subjetivos
- Los comportamientos.

Los cambios fisiológicos se pueden relacionar con la presión arterial, frecuencia cardiaca, temperatura corporal, entre otros, por ejemplo, cuando se quiere investigar la realidad de un suceso o caso y una persona está relatando lo sucedido, le aplican un detector de mentiras, ya que los actos de mentir en una persona están acompañados de una reacción física que se manifiesta a través de la ansiedad, el miedo o la culpa. El polígrafo puede registrar los cambios en la frecuencia cardiaca y la presión arterial quedando al descubierto la mentira por las modificaciones que se produjo en la emoción.

Las emociones producen cambios no solo en la parte interna del ser sino también en el exterior, por ejemplo, si una persona sintió pena por alguna situación embarazosa, su expresión corporal cambia automáticamente, los hombros son caídos, la cabeza agachada o el rostro se enrojece; por el contrario, si una persona está feliz, su rostro tiene una sonrisa, los ojos brillan y la postura es expansiva, por tal motivo se dice que los sentimientos son afectados por la postura que el ser humano tenga.

Toda emoción es contagiosa, la emoción es energía en movimiento y puede salir de una persona para entrar en otra, pero a su vez es algo privado porque nadie puede compartir experiencias internas. Es por eso que la descalificación emocional es tan inútil y dolorosa. Por ejemplo; cuando una persona dice “no puedo creer que esta cosa tan pequeña te de tristeza” o “nadie puede tener miedo a esta estupidez”, esto produce un desconcierto al entender que lo que la persona siente no es válido para los demás.

Las emociones se sienten, se viven, se reconocen y quedan en los recuerdos aunque no siempre se puedan traducir en palabras, un simple abrazo o un beso expresa más un sentimiento que millones de palabras que se puedan decir. Las emociones dependen del observador y el juicio que éste haga, lo que a una persona le genera miedo, a otra puede no producirle, o alegría, o la emoción que se quiera analizar, hay un juicio que se hace antes para sentir luego lo que se siente.

Puede surgir la duda si, es posible diferenciar entre las “emociones buenas” y las “emociones malas” pero lo que se sabe es que la respuesta depende de la cultura en que se desarrolla. Por ejemplo, una persona cristiana que sienta orgullo lo determina negativo, mientras que en la ética Griega, lo estima como una virtud. Lo bueno y lo malo se refiere a la satisfacción de necesidades y deseos, lo correcto y lo incorrecto están asociados a la obediencia de ciertas reglas y principios, la virtud y los vicios son atributos personales. Se

necesita desaprender el condicionamiento cultural de lo bueno o lo malo de las emociones, para empezar a verlas tal como son: un impulso a la acción

Otra de las características de la emoción es la intensidad y su duración ya que son inversamente proporcionales; entre más intensa es una emoción menos tiempo dura. Cada emoción tiene distinta intensidad y de ella dependerá su permanencia en el tiempo. Se pasa muy rápido de un estado a otro y cada emoción es además una infinita combinación de otras emociones, por lo que se necesita moverse entre el equilibrio de razón y emoción. Cada hombre debe ser capaz de usar la razón y la emoción tomando en cuenta que la emoción habla antes que la razón.

Las ciudades viven emociones distintas, ¿qué emoción evoca en usted Las Vegas, Londres o París?, unas invitan a la expansión, la alegría, otras al recogimiento. Lo mismo pasa con las áreas en las empresas, ¿qué emociones están más disponibles en los creativos, en los comerciales, en las personas de finanzas?, son diferentes y se necesitan ver, reconocer e intervenir, pues para transformar una cultura organizacional es necesario cambiar la emoción. Si las personas de un grupo ven desesperanza, falta de presupuesto, de posibilidades en el futuro, su emoción podría estar enganchada en el miedo, y el miedo paraliza a las personas; cuando se puede hablar del miedo y disminuir así el riesgo con afirmaciones, se dice que se hace cargo de la emoción y esta puede cambiarse y abrir nuevas posibilidades.

El conocimiento del mundo externo no es simple ni automático, ya que el modo en que se ve, determina como se siente. Para clasificar estas ideas hay que entender que es la sensación y percepción.

- La sensación describe la relación entre varias formas de estímulos sensoriales y cómo estos son registrados en nuestros órganos (ojos, oídos, lengua, nariz)
- La percepción identifica el proceso a través del cual se interpreta y organiza la información, donde el resultado es la experiencia consciente de los objetivos y su relación entre ellos.

Normalmente, al ser humano le cuesta adaptarse a las sensaciones, por ejemplo, un clima demasiado soleado o por el contrario un clima extremadamente frío, para llegar a ese punto de confort se toman varios días; sin embargo, la adaptación sensorial tiene ventajas ya que da la posibilidad de centrarse en los nuevos acontecimientos que ocurren constantemente en el entorno. Otro ejemplo de ello es, cuando una persona muy cercana muere, al principio pareciera que no se puede vivir con el dolor, los primeros días es indescriptible. Al mes, la pena ya no es constante y transcurrido el año se puede pensar con ternura y cierta lejanía en ese ser querido.

La percepción de ver las cosas depende del cerebro, ya que el tiende a completar lo que los sentimientos le exponen, con el fin de dotar de un significado al todo. Aunque los sentidos

no engañan, el cerebro puede inducir a percibir situaciones diferentes a las reales. Por ejemplo, todos pueden ver el mismo objeto y seguramente experimentan una similar sensación pero la percepción siempre será individual, es decir, de cada persona.

La experiencia de relacionar un romance con una canción determinada o un estado de ánimo con cierta música, es el real ejemplo de diferenciar la sensación y percepción. Se puede oír lo mismo pero lo escuchado a cada cual le avocara estados de ánimos distintos. Esto también pasa con el gusto y el olfato, la capacidad para identificar olores específicos es limitada, no obstante, el recuerdo de ellos es duradero. Todos los olores son especiales y cada uno puede ejercer una influencia diferente en el ser humano.

Permanentemente el ser humano está envuelto en circunstancias de diversa índole, que le provoca respuestas relacionadas una vez más con la emoción. Estas respuestas que se presentan en el ser humano no son al azar, todas dependen de la forma como se interprete la situación. No se juzgará una situación de manera similar si se está alegre o triste, o simplemente con una autoestima baja o alta. El hombre presenta diferentes emociones y necesidades y estas necesidades se pueden clasificar en diferentes índoles, como: biológicas, sociales y psicológicas. Estas múltiples necesidades se pueden clasificar de manera genérica con TENER, HACER Y SER.

- TENER: Las necesidades biológicas son impostergables, son instintivas. Cuando ellas han sido satisfechas por el hombre, da pie para que aparezca la seguridad, que se manifiesta en el ser humano, cuando se busca un sentimiento de estabilidad y protección.

Se desarrolla una necesidad debido a que se posee una estructura, un orden y un límite de acuerdo a la cultura en la que fue educado ese ser humano; esta misma puede determinar la urgencia por una casa, educación, trabajo, entre otras y todas estas necesidades están ligadas al tener. Todo ser humano quiere tener acceso a los bienes existentes en el mundo. Algunas personas luchan sobre todas las cosas por conseguir lo que quieren y no calman su necesidad hasta no satisfacerla y si por alguna razón no se satisfacen, nace en el ser humano la preocupación, la ansiedad y los temores; emociones que de una u otra manera comienzan a controlar la vida de la persona.

- HACER: La naturaleza básica del ser humano consiste en actuar y esto va de la mano con el Tiempo. La percepción del tiempo cambia en cada etapa de la vida. Por ejemplo, en la niñez se esperaba que llegara Navidad para recibir regalos o irse de vacaciones, en la adultez las preocupaciones son otras, pagar las tarjetas de crédito, servicios, colegios de los niños, entre otros. Se toma conciencia de que el tiempo es limitado.

- SER: Las necesidades psicológicas están vinculadas a la esencia; el ser, que está ligado con los anhelos de pertenencia, amor y realización. En la etapa del ser, a diferencia de las etapas anteriores, se vive conectado a otros mediante la amistad, las relaciones afectuosas y

el sentido de comunidad, esto se traduce en formar una familia, pertenecer a una comunidad religiosa o ser socio de un club.

Las necesidades humanas de ser, tener y hacer funcionan según el principio de la homeóstasis; cuando se tiene carencia de alguna necesidad, se desarrolla un intenso deseo por obtener lo que no se tiene, lograr el equilibrio entre estos tres factores es una de las grandes tareas de la vida.

Culturalmente algunas emociones no está permitido expresarlas; por ejemplo, ¿qué pasa cuando el jefe hace algo injusto con el colaborador?, ¿Este lo expresa o lo calla?, ¿Cuáles emociones se viven en las empresas y éstas como impactan en los resultados? Es un parámetro importante a revisar y cuestionar, cuando se aprende no desde la inteligencia emocional de controlar las emociones, si no desde escuchar que la emoción trae un mensaje oculto y que se puede hablar de ello para permitir lograr nuevas posibilidades, dejar que pasen cosas distintas.

Cuando se habla acerca de la vida emocional se puede hacer una distinción entre dos clases de fenómenos, las emociones tratadas anteriormente y los estados de ánimo de los que se hablará a continuación.

Cuando se habla de estados de ánimo, se refiere a una emocionalidad que no es precisamente una condición específica y que por lo tanto, normalmente se puede relacionar con acontecimientos determinados. Los estados de ánimo viven en el trasfondo desde el cual actúa el ser. Ellos se refieren a esos estados emocionales desde los cuales se realizan las acciones.

Se ha dicho que las emociones tienen que ver con la forma en la que la acción modifica el horizonte de posibilidades, las diferentes emociones aparecen ante un hecho determinado. Por ejemplo si se anuncia que una persona cumplió el presupuesto de ventas del mes, esa persona sentirá alegría; si en una reunión una persona no se siente escuchada por el jefe, esa persona probablemente sentirá rabia; si una persona no queda elegida para el ascenso, le dará tristeza, en fin. Las emociones vienen y van de acuerdo con las situaciones que se presentan en un día. Los estados de ánimo, por el contrario, no remiten necesariamente a una situación o acción en particular, se dice que son la base para vivir cada una de las emociones, son más permanentes y viven en el trasfondo desde el cual son posibles las acciones, por lo tanto dependiendo del estado de ánimo en el que se encuentre el Ser será posible o no desarrollar una serie de acciones.

Los estados de ánimo no solo condicionan las acciones posibles o no posibles de realizar, también condicionan la forma de efectuar esas acciones. Por ejemplo, una persona en el trabajo sabe que su desempeño es mayor si tiene un estado de ánimo positivo, alegre y si lo cambia pueden cambiar todo lo que desea lograr. El estado de ánimo es transparente, muchas veces el ser humano le echa la culpa al mundo que lo rodea y no se da cuenta que el

verdadero responsable es su observador, según el estado de ánimo en que se encuentre. Independientemente del lugar donde se encuentre el Ser o de las acciones que haga, siempre se encontrará en algún estado de ánimo, que comúnmente, no se elige ni se controla; simplemente se encuentra en él. Toda cultura, toda organización, tiene estados de ánimo; cuando se entra a una organización, se puede escuchar, sentir la presencia de la resignación, del entusiasmo, de la paz o del resentimiento.

Una vez que se está en un determinado estado de ánimo, las personas se comportan dentro de los parámetros que tal estado de ánimo específico para cada uno. Desde el estado de ánimo que se está viviendo se ven una serie de posibilidades y otras no se pueden ver. “Nuestros estados de ánimo nos tienen a nosotros”, están en el trasfondo, fueron aprendidos desde hace mucho tiempo y permitirse ver como algo que puede cambiarse, abre posibilidades enormes en los procesos personales y organizaciones de transformación. Al cambiar el observador que se tiene, hasta hoy, de estados de ánimo se abren nuevas posibilidades de acción que normalmente permanecen escondidas.

Existen cuatro estados de ánimo básicos: resentimiento, resignación, paz y entusiasmo. Estos se definen a continuación:

	Facticidad	Posibilidad
Nos oponemos	Resentimiento	Resignación
Aceptamos	Paz	Entusiasmo

- Facticidad: Se denomina a aquello que no tiene posibilidad de cambio, hay una afirmación de algo que existe o existió en el pasado, los hechos que marcan la historia de la empresa, del área, de la relación con los compañeros de trabajo. Por ejemplo: hace 5 años se presentó una persona a una convocatoria interna en esta compañía y no quedó elegido, ese es un hecho que se puede comprobar y por lo tanto es un hecho fáctico.

- Posibilidad: Lo que se juzga que puede cambiarse ante una situación que para alguien es imposible de mejorar; otra persona con otro observador o en un estado de ánimo diferente lo juzga como una posibilidad de acción. Se puede cambiar el estado de ánimo que se tiene frente a un hecho o situación; por ejemplo, es posible lograr nuevos resultados, es posible tener una relación diferente, en fin; el mundo de las posibilidades está en el observador de cada persona.

Oponerse es dedicar fuerzas a cambiar lo que no se puede cambiar. Se gasta mucha energía en oponerse a lo que “es así”. Si se deja de oponer, queda energía disponible para aprender. Seguir pensando que hubiera sido mejor que a una persona la hubieran ascendido en la convocatoria de hace 5 años, quita posibilidad de acción para que se vuelva a presentar, por ejemplo, a otra nueva convocatoria. En este momento aparece el estado de ánimo del resentimiento, cada vez que sale una convocatoria nueva aparece la rabia porque re-siente, vuelve a sentir, la decepción que le dio en el pasado no haber sido elegido.

Entonces el resentimiento es el estado emocional en que se encuentra cuando se opone a algo que no se puede cambiar y aún se busca los culpables de eso que le “hizo daño”. Estar en resentimiento quita mucho poder de acción y genera un ambiente de rabia contenida, es dañino tanto para el que lo vive como para los que están alrededor de él. Volviendo al ejemplo, si la persona quiere seguir brava con el jefe por no haberlo elegido en la convocatoria pasada; si se opone a ese hecho, o se reniega, si cada vez que recuerda el momento en que no fue elegido y vuelve y siente rabia o tristeza por lo que pasó y todavía ve al jefe como un “verdugo”, se está ante un estado de ánimo del resentimiento, y desde allí se juzga que hay algo injusto y se está esperando que se “rindan cuentas”

Oponerse ante un hecho que es posible cambiar es explicar por qué se cree que no se puede cambiar, frases como “eso ya lo intenté y no se puede cambiar” o “para que me presente a una nueva convocatoria si en años pasados lo intenté y no lo logré”, son frases típicas de quien está en un estado emocional de oposición ante lo posible y el estado de ánimo consecuente es la Resignación. Este estado de ánimo desgasta las organizaciones, los equipos y las personas.

Aceptar quiere decir que aunque no le guste, no puede hacer nada para cambiar aquello que no es posible cambiar y que puede cambiar lo que es posible aunque no se sepa cómo hacerlo. Aceptar no quiere decir que le guste, no quiere decir que quiera que siga así, no quiere decir que le parece bien lo que pasó. Cuando se acepta que hubo algo en el pasado que dolió, que hizo daño, no se comparte, sin embargo, no se puede cambiar, solo se puede evitar que en el futuro se repita, ese estado de ánimo es la Paz, con ella se puede dar el paso del resentimiento a la Paz, a la aceptación. Aunque no es tan fácil como decirlo y ya, es necesario dar el “salto” a un nuevo estado de ánimo, hacer un proceso de perdón o de soltar eso que hizo daño.

Aceptar que una situación que no le gusta tiene la posibilidad de mejorarse; por ejemplo, la relación que se tiene con el jefe es difícil y podría ser más fluida, no se sabe cómo se logra, pero se sabe que puede aprender desde otro lugar a relacionarse para lograr los objetivos comunes, es estar en un estado de ánimo de Entusiasmo. Este estado de ánimo ve posibilidades en las crisis, en los riesgos, en lo que otros podrían ver como difícil.

Lo ideal de la vida en general es estar en el cuadrante de abajo, aceptar lo fáctico pone a las personas en un estado de Paz y aceptar lo posible los pone en un estado de entusiasmo; ambos estados ideales para fluir, lograr, construir y alcanzar mayor bienestar.

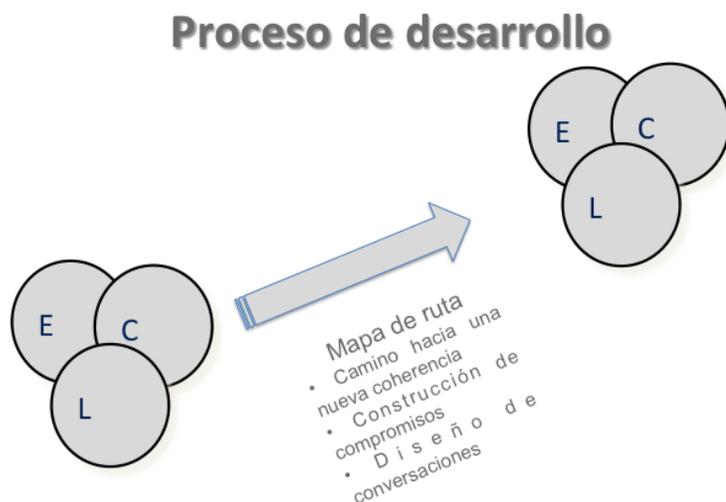
En conclusión, los estados de ánimos en el ser humano determinan el desarrollo en una actividad, ya sea personal, laboral o sentimental; se debe tener en cuenta que la rabia, el amor, la angustia, el deseo, la tristeza, entre otras, no son estados de ánimo, son emociones que dependen del ser humano, de cómo vean y acepten las situaciones que están viviendo. Un estado de ánimo feliz, alegre, divertido siempre traerá resultados positivos en todos los aspectos de la vida, se toman las cosas con claridad y no se le ve ningún tipo de problema; por el contrario, si se vive amargado, con rabia, triste, viendo siempre el lado negativo a las cosas, que jamás va a surgir un deseo que se quiere cumplir o algún planteamiento que se quiere expresar, los resultados serán siempre negativos, el ser humano no atraerá las cosas buenas que la vida le puede brindar y siempre estará rodeado de pesimismo.

Es por eso que siempre hay que verle el lado positivo a las cosas por más complicadas que se puedan presentar, porque al fin y al cabo es la persona la que tiene la decisión de tener un estado de ánimo positivo atrayendo las cosas buenas de la vida o vivir en un estado de rabia y tristeza donde todo lo que quiera realizar sea negativo y camino al fracaso.

Los procesos de transformación personal u organizacional no pueden ocurrir sin transformación emocional sí sólo se quedan en el lenguaje y no tocan emoción, se olvida y no trasciende.

5.3 NUEVA COHERENCIA

Un proceso de coaching ontológico se puede realizar de maneras diferentes dependiendo del Coach que lo dirija, el consignado en esta monografía es una de esas formas de desarrollarlo donde se parte de una inconformidad por no conseguir un resultado esperado en términos de relaciones, trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, clima organizacional, entre otras. La necesidad puede partir de la misma persona que se siente insatisfecha o de los líderes de la empresa que desean cambios y resultados diferentes. El proceso acá mencionado parte de la necesidad de la gerencia de apoyar a las personas para que sean más felices e impacten en los resultados desde el rol que cada uno desempeña en ella. En este proceso se intervendrá el Ser desde Emoción - Cuerpo y Lenguaje, y a partir de él a los equipos en los que éste interactúe, generando una nueva coherencia donde tendrá disponibles nuevas acciones para lograr el cambio transformacional que se espera.



De acuerdo con la figura anterior, para que exista una nueva coherencia, cada una de las personas implicadas en este proceso necesitan pasar por un “mapa de ruta” donde se permitan observarse, cuestionarse y arriesgarse a desafiar las historias que se han contado hasta el momento, aquellas que hasta hoy les han permitido lograr unos resultados específicos y otros no. Esto sólo sucede si hay un compromiso de la personas implicada y si se tocan las tres dimensiones que conforman el observador: Emoción, Cuerpo y Lenguaje, pues con una sola que se transforme no se logrará mover al ser a una nueva manera de lograr resultados; es como si se quisiera aprender a nadar y se lee sobre el tema, se asiste a

conferencias y no se va al agua para practicar; o cuando se cree que con meterse la primera vez al agua ya “sabe nadar” y, ¿qué pasa si hay miedo?, o ¿qué pasa si hay desconfianza?.

Así mismo es el proceso de Coaching, se necesitan conocer las distinciones ontológicas, las emociones que están involucradas y practicar en el “agua”, en la vida diaria, en los desafíos de trabajar con otros y generar resultados acordes a lo que se espera.

Al intervenir estas tres dimensiones, se puede decir que se está tocando el “alma”, el ser espiritual que hay en cada uno, sanando si fuese necesario, dolores antiguos y resentimientos, liberando miedos, rabias estancadas, acompañándolo a salir del lugar de la queja para entrar en el de las posibilidades y darse cuenta de que lo que ha logrado hasta ahora es lo que sabía hacer y que puede aprender una nueva coherencia para generar nuevos resultados. Implica además que los seres humanos se “sintonicen” con su misión, sus valores y todo su potencial para que realmente su transformación sea desde el interior, por ejemplo una persona que aprendió que era la mejor en todo, en el colegio, en la universidad, en el trabajo; cuando un día ve que no está logrando lo esperado, se frustra ya que tiene el juicio que Él siendo tan bueno debería saber hacerlo todo, entonces le es difícil pedir ayuda o conversar con otros para ver cómo salir de allí. Esto pesa cantidades sobre la persona, se generan recriminaciones, dolor y sufrimiento por no ser capaz de lograr el resultado; si esta persona fuera capaz de conectarse con su interior y ver que lo que piensa sobre ella misma es solo un juicio, y no una afirmación, la liberación y el mundo de posibilidades aparecerían permitiendo un nuevo lugar de hacer y construir con otros una nueva visión.

En este modelo se parte de un proceso de acompañar a las personas a descubrirse a sí mismas desde una mayor profundidad espiritual que les permita asumir sus vidas, construir lo que sueñan enmarcado en unos valores y principios que los lleve a vivir con plenitud, armonía y satisfacción la vida que están eligiendo y aprendiendo a construir.

Ahora, es necesario preguntarse ¿Qué significa “coherencia” en una organización?, por ejemplo, la misión de una compañía dice: “En esta compañía estamos comprometidos con el servicio al cliente”, y ¿cómo saben las personas esto que significa?, ¿qué hace la gente que está comprometida con el servicio al cliente?, ¿qué no debe hacer?, ¿cuáles son las acciones disponibles? Se analizará el siguiente caso, un cliente llama a una empresa a pedir un producto y el vendedor sabe que no lo tiene, hace lo posible por venderlo ya que de esta manera podrá incrementar su comisión, ¿qué pasa entonces con el cliente?, ¿qué pasa con el vendedor?, ¿será este último premiado por su buena gestión?; el cliente se sentirá mal por el incumplimiento, y la imagen de la empresa quedará afectada ya que el servicio al cliente no fue excelente y la atención fue en contra de los valores; ¿el vendedor será premiado por su venta aunque ésta fue en contra de las políticas de la compañía? O ¿será recriminado por su jefe? Es aquí donde la coherencia o incoherencia se ve reflejada en el día a día de las organizaciones y los grupos de trabajo, estas personas “aprenden” a actuar coherente o

incoherentemente bajo un lineamiento organizacional pero nadie audita que se cumpla; es por esto que una nueva coherencia implica estar alienado con valores y principios personales y organizacionales, aunque esto genere un costo, por ejemplo según el caso anterior, no ganarse el bono del mejor vendedor y quedar con la satisfacción de respetar el cliente diciendo la verdad. En conclusión, cuando una persona está alineada con la organización y se garantiza que está dando lo mejor de sí en su trabajo, esto hace empresas más productivas, rentables, felices y en constante evolución.

En la práctica para llevar a cabo este aprendizaje, se diseñan diferentes espacios entre colectivos e individuales los cuales buscan la incorporación de una nueva coherencia. En el espacio grupal se dan a conocer las distinciones ontológicas como nuevo aprendizaje conceptual y experiencial a través de ejercicios prácticos para que las personas evidencien y reconozcan sus comportamientos, sus juicios y sus emociones. Con los hechos que se descubren en los espacios grupales, es indispensable tener un acompañamiento individual que le permita al Ser hacerse cargo de esos descubrimientos que trae desde su historia, es ese el espacio apropiado para sanar y resolver temas pendientes que lo anclan y le impiden “incorporar” el nuevo aprendizaje o la ampliación de ese modelo mental que le abra nuevas posibilidades de acción.

Después de estos espacios, el paso a seguir es incluir todo lo aprendido en el ámbito laboral, la persona tendrá todas las herramientas para ser consiente de: ¿cómo conversa en una reunión?, ¿cómo delega?, ¿cómo atiende al cliente?, ¿cómo hace compromisos?, ¿qué tipos de conversaciones está sosteniendo?, todo esto con el fin de que, a través, del Coach pueda identificar su manera de actuar “automática”.

Al sumar cada uno de estos espacios de aprendizaje, grupales e individuales, donde la persona se siente acompañada se genera mayor confianza para que pueda actuar, irse a “nadar” sola y construir la vida que sueña y lograr los resultados esperados por la empresa.

Durante el desarrollo de esta monografía se documentó el proceso de Coaching Ontológico que vivió la empresa Industrias Suarez, durante un año, con la aplicación del método mencionado anteriormente y liderado por la Coach Nora Villegas.

Industrias Suarez en una compañía dedicada al diseño y confección de prendas de ciclismo de buen desempeño y óptima calidad que están al nivel de los grandes estándares internacionales. En sus 17 años de existencia, se ha diferenciado por la calidad y confort, además de innovar constantemente en el diseño y tecnología de su ropa de ciclismo, gracias al inagotable interés de Carlos Suarez (dueño y fundador) de mantenerse activo en el deporte y el deseo por experimentar de primera mano sus creaciones, en la actualidad la empresa ha logrado grandes reconocimientos a nivel nacional e internacional. El propósito

principal de esta empresa es posicionarse como empresa líder en el ámbito internacional en diseño, calidad, producción y comercialización de prendas de ciclismo y deportes afines.

Hace un año, la Gerente y Copropietaria de esta empresa, Nancy Valencia, convencida de la importancia que tienen las personas para lograr el éxito en una organización, decidió que su comité directivo emprendiera un proceso de Coaching Ontológico que le permitiera a estas personas desarrollar competencias para enfrentar mejor sus labores diarias y relacionarse con sus pares y colaboradores de manera más eficiente, cordial y orientada al resultado.

Es así como Gustavo Velásquez - Director Financiero, Karina Mendoza - Directora de Producción y Juan David Martínez - Director Comercial comenzaron este proceso que traería a sus vidas grandes cambios. Los tres coinciden en que la empresa les dio un regalo al haberlos escogido para realizar este proceso, piensan que el crecimiento de la compañía en gran parte depende del liderazgo y productividad que tengan cada uno de ellos para enfrentar los diferentes retos, piensan que fueron escogidos por que al ser las cabezas visibles de los grandes procesos de la compañía, son los llamados a ser líderes de cada uno de sus colaboradores, a guiarlos y enseñarles hacia donde va la estrategia de la compañía, cual es el papel de cada uno y velar por que este se cumpla. Adicional, como menciona Gustavo *“la empresa necesitaba más empoderamiento por parte de nosotros, necesitaba que se pudiéramos solucionar los problemas de una forma más adecuada y directa, y que estos no tuvieran que llegar directamente a la dirección de la empresa”*.

Cada uno de ellos experimentó cambios a nivel personal y laboral, lo que finalmente se vio reflejado en buenos resultados para la compañía a nivel administrativo y financiero. Karina menciona, *“El proceso de coaching me dio más seguridad, más reconocimiento y autoestima, me dio más tranquilidad de que estoy haciendo y que puedo hacer las cosas bien. Ya es más fácil para mí felicitarme por los triunfos obtenidos, antes yo era una persona muy exigente conmigo misma, me costaba reconocer mis logros y capacidades”*; por otro lado, Juan David menciona, *“con el proceso de Coaching que viví con Nora, mejoré el carácter, me siento más apersonado y empoderado de mi puesto de trabajo, ya tengo un mejor manejo del área comercial, estoy más involucrado, conozco al detalle los procesos y se en que están cada una de las personas de mi área. Ya no tengo miedo a que me digan que las cosas están malas, hago las cosas porque pienso que están bien y que deben ser así. Antes enviaba toda la información a mis colaboradores por correo electrónico, ahora solo uso esta herramienta para información más simple, cuando es algo más importante hago una reunión para explicarles y que estén enterados de las nuevas decisiones o estrategias de la compañía, en conclusión aprendí a comunicarme mejor”*. Gustavo opina *“Antes era una persona muy reacia al tema del coaching, después me dejé llevar por el proceso que viví con Nora, aprendí a no limitarme a hacer las cosas, entender que tengo sueños y para lograrlos debo trabajar por ellos. Fue casi un giro de 180 grados, ya veo la vida más positiva, no tengo miedo de hacer las cosas o de opinar. Cuando pienso*

que no soy capaz, este proceso me enseñó a buscar la mejor manera de al menos intentar hacer las cosas". Estos comentarios reflejan el proceso de transformación que cada uno de ellos vivió y como la nueva visión que adquirieron aún la aplican en su vida personal y profesional, cada una de las herramientas mencionadas en esta monografía fueron aplicadas en ellos logrando que su proceso de cambio se hiciera notorio, inclusive, para los demás, por ejemplo los colaboradores de Karina mencionan lo siguiente: *"Sentimos que confía más en nosotros, se ve más tranquila, es una persona abierta y que nos genera confianza, nos deja la responsabilidad de la planta para dedicarse a tomar decisiones más estratégicas del área"*.

En este punto del proceso que vivió Suarez, es importante mencionar que los colaboradores de Karina, los supervisores de planta, tienen herramientas para hablar con propiedad del tema de Coaching ya que ellos también tuvieron la oportunidad de experimentar este proceso en una segunda ola con resultados formidables; Olga García, Jorge Julio Berrio, Adalgiza Chaves, Jennifer López y Luis Cano piensan en común que el proceso de transformación que vivieron cambió completamente sus vidas, lograron hacerse cargo de sus funciones y colaboradores a cargo, entender el porqué del proceder de algunas personas, la visión de los demás observadores y cuál era su papel dentro de la estrategia que tenía planteada la compañía para lograr los resultados; Olga menciona: *"Este proceso trajo muchos cambios a mi vida, aprendí a entender las personas (las reacciones de las personas son diferentes, aprendí a no darle importancia a los juicios y a pensar que los demás pueden pensar diferente y que cada uno puede tener su propia forma de ver las situaciones), a ser más flexible (indagar porque las personas hacen las cosas de una forma u otra, que pueden estar pensando que los hace tomar ciertas decisiones, explicarle a la gente el ¿por qué? y ¿para qué? de las cosas, usar ejemplos), aprendí a no ser tan radical (he dejado la perfección), a ignorar los malos comentarios de las personas, a darle mayor importancia a lo que soy y lo que hago. Uno de mis grandes cambios fue ayudarme de las personas para explicar una tarea, no necesariamente debo hacer yo la demostración sino que puedo dirigir a otras para que sean ellos quien la desarrollen y entiendan más fácil"*. Jorge Julio indica, *"Siento que ha mejorado el ambiente laboral (ha mejorado la comunicación con los pares de los demás procesos), me he vuelto más tranquilo para tomar decisiones, aprendo de las situaciones que pasan, ya no busco culpables sino que ayudo a encontrar soluciones que beneficien el equipo de trabajo. Reconozco que soy una persona perfeccionista y que eso no es bueno, ahora entiendo que hay que equivocarse para aprender de nuevo. Me volví una persona más tolerante, aprendí a preguntar más, ver que me está faltando para que la otra persona no haga lo que se supone sino que entienda mi mensaje. Ahora trabajo más en el fortalecimiento de los equipos de trabajo, antes el equipo estaba dividido, y ahora todos tiene una buena imagen del supervisor de turno"*, esta última afirmación es el proceso de transformación más grande que tuvieron Luis y Jorge, ya que son dos personas que hacen el mismo rol en diferentes turnos, antes no hablaban entre ellos, su comunicación se limitaba a la entrega de los pendientes y la mayoría del tiempo

estaban buscando culpables por el no cumplimiento de las metas tanto en su proceso como en los otros. Su cambio, durante y después del proceso de Coaching, se evidencia en las tres dimensiones: aprendieron a comunicarse adecuadamente, a conversar mejor, llegar a acuerdos, establecer promesas y reclamar cuando no se cumplen estas promesas o acuerdos; sus gestos y acciones corporales reflejan lo que piensan y dicen, su emoción y estado de ánimo es genuino y transparente.

Es en este punto donde la nueva coherencia de la que se habla en este capítulo tiene sentido, todas estas personas manifiestan que empezaron a ver resultados de un día para otro, no solo en ellos mismos sino es sus pares y compañeros; se alinearon las tres dimensiones del Ser humano para lograr entender el “observador” que la otra persona es; por ejemplo Adalgiza dice *“Soy capaz de aceptar a las personas como son, no todas las personas aprenden o hacen las cosas igual que yo. Aprendí a negociar, a crear acuerdos partiendo de que ambas partes se benefician. Cuando no se cumple un acuerdo, se llama a la persona y se conversa con ella, se hace un seguimiento o se definen nuevos acuerdos. Aprendí a decir las cosas que me molestan sin afectar mi estado de ánimo”*, Jeenifer por su lado piensa *“Me siento más comprometida con la compañía. Me di cuenta que soy muy valiosa y que valoran mi trabajo. Vieron en mí cosas que yo no sabía que tenía (forma de pensar abierta, recibo bien las opiniones de otras personas, soy portadora de soluciones y no de problemas, soy una persona proactiva); al final descubrí que lo que me faltaba era comunicarme más y ahora esto es fácil para mí”*.

Finalmente, todos estos cambios experimentados por directivos y mandos medios, tuvieron repercusión directa en la operación de la empresa; por ejemplo se creó un grupo primario que ha facilitado el cumplimiento de las metas e indicadores generales del negocio como el control de inventarios de materias primas, producto en proceso y producto terminado; dice Gustavo *“estos controles solo se logran cuando las cabezas de los tres procesos claves (finanzas, producción y ventas) trabajan juntos”*, este grupo actúa también como primer filtro de las situaciones que se presentan antes que lleguen a la gerencia, muchas de ellas con solución durante las sesiones de grupo; otro ejemplo es la participación de los supervisores en la ejecución de la estrategia de la compañía, se les dio todo el empoderamiento sobre sus indicadores de proceso ante el comité directivo y son ellos quienes tienen la responsabilidad de los planes de acción para mejorar los resultados; con estas acciones entre otras, la Dirección de la compañía ha visto que ha crecido la eficiencia en los procesos, se han disminuido los errores, ha crecido la matriz de polivalencia ya que cada vez son más las personas que están capacitadas para hacer un mayor número de operaciones. Adicional, todas estas personas reflejan alegría, son seres felices que han crecido y se han hecho cargo de sus vidas en lo personal y profesional.

Para que ésta coherencia permanezca es indispensable el compromiso de directivas y demás personas en la aplicación permanente y el uso de las herramientas aprendidas en el día a día.

6 RECOMENDACIONES

- Cuando se desea lograr cambios en las personas y buscar seres más humanos y felices, la herramienta del Coaching Ontológico es la más idónea, pues le permite al individuo abrir su mente, lograr su propia transformación a través del aprendizaje continuo y desarrollar nuevas actitudes, con la ganancia que estas competencias permanecerán en el tiempo.
- Para gerenciar una organización en el mundo actual, es recomendable pensar también en las personas y no sólo en los resultados, pues al fin y al cabo estas son las que permiten que los negocios funcionen; por lo tanto desde el Coaching Ontológico se ofrece la posibilidad de ligar los objetivos personales a los organizacionales, potencializar habilidades y crear mejores ambientes laborales.
- La implementación del Coaching Ontológico como base de un modelo gerencial, contribuye significativamente a potenciar el liderazgo y la confianza dentro de los colaboradores, haciendo líderes más conscientes del reto que implica gerenciar personas, estimular transformaciones que beneficien tanto el resultado individual como el organizacional.
- Para aplicar un proceso de Coaching Ontológico en las empresas, es necesario estar abierto a encontrarse con cosas que posiblemente no le gustaría conocer, estar dispuesto a descubrir incoherencias y desafiar la manera habitual de hacer las cosas, salir de la zona de confort para pasar por un proceso que necesita de tiempo y práctica; a cambio recibirá distinciones gerenciales poderosas para lograr resultados y mantener su empresa en el tiempo; por ejemplo: conversar diferente, el ciclo de la promesa, desafío de juicios, cambiar las emociones, entre otras herramientas “técnicas” que buscan lograr resultados de una manera más efectiva y productiva.

7 CONCLUSIONES

- Un modelo gerencial basado en el Coaching Ontológico representa grandes beneficios para las organizaciones, pues con su implementación no solo se conseguirán mejores y diferentes resultados sino que también se podrá contar con personas más felices y comprometidas en sus labores, creándose así un buen ambiente laboral y relaciones más efectivas.
- El Coaching Ontológico permite desarrollar en las personas competencias de vital importancia para su proceso de transformación, como: liderazgo, competencias conversacionales, escucha asertiva, trabajo en equipo; en general es crear conciencia en la personas para aceptar y hacerse cargo de las situaciones que le impiden ser feliz.
- La concepción del Ser de acuerdo con el Coaching Ontológico, cambia radicalmente con respecto a lo que piensan actualmente en las organizaciones, pues a partir de este momento se le considera como una mezcla de cuerpo, lenguaje y emoción; aspectos que deben estar siempre alineados para llegar a los resultados que se desean. Es importante que las empresas dejen de pensar que las personas son simples empleados que sólo sirven para realizar los procesos de la empresa, al contrario son seres que sienten, actúan y piensan de acuerdo a sus emociones.
- El aprendizaje transformacional es la herramienta principal que le permite a la persona, por medio del Coaching Ontológico, lograr sus propósitos; a través de él y después de hacer una comparación entre resultados planeados y obtenidos, se tiene la posibilidad de realizar modificaciones que le abrirán al mundo nuevas acciones que antes no consideraba posibles y fomentarlas en todos los aspectos de la vida. Esto también permitirá conseguir un mejor desempeño dentro de las organizaciones y la transformación de las mismas.
- El modelo gerencial desde el Ser y las transformaciones que trae consigo permitirán una evolución de las organizaciones hacia un modelo de administración más sostenible en el tiempo, principalmente por el hecho de que se trabajará con personas más felices, orgullosas de participar en el mundo laboral y satisfechas con ellas mismas como con los resultados que pueden ofrecerle a la organización
- La persona que quiera lograr grandes cambios durante su proceso de transformación, deberá participar activamente en las diferentes actividades que se proponen con el fin de “darse cuenta” de las acciones que habitualmente aplica frente a diferentes situaciones y, para que evalúe la posibilidad de “hacerse cargo”

aplicando las herramientas aprendidas e incorporándolas en su día a día. Es decir que debe volverse “actor principal” de su propia vida y de los resultados que se generen.

- A nivel organizacional, este proceso de aprendizaje requiere de tiempo y exigencia en el uso de las herramientas enseñadas, a fin de conseguir una nueva coherencia en el equipo y por tanto la consolidación de su transformación. Este aprendizaje es un arte, y como tal, se debe practicar permanentemente para alcanzar, constantemente, resultados exitosos tanto para la persona como para la empresa.
- El modelo gerencial propuesto es un modelo integral, es decir, cualquier cambio que se logre en la persona u observador, también va a generar un cambio en el equipo de trabajo y en la organización, siendo esto precisamente de lo que habla el aprendizaje transformacional.

8 BIBLIOGRAFÍA

- Echeverría, R. (2003). *Ontología del Lenguaje*, Editorial Comunicaciones Noreste Ltda. Santiago de Chile.
- Kofman, F. (2007). *Metamanagement*, Editorial Grito Sagrado, Buenos Aires.
- Echeverría, R. (2000). *La Empresa Emergente*, Editorial Granica, Santiago de Chile
- http://ontos.com.ar/ontos/index.php?option=com_content&view=article&id=3&Itemid=9ing
Recuperado, ¿Qué es Coaching Ontológico?
- www.planetaholistico.com.ar/coaching.htm
Recuperado, ¿Qué es Coaching Ontológico?
- <http://www.alvearpersonalcoaching.com/wp-content/uploads/2014/02/Disposiciones-Corporales.pdf>
Recuperado, ¿Cuál es el método para disposición corporal?
- <http://www.quadrinidad.com.ar/html/inicio.html>
Recuperado, ¿Cuál es el método Hoffman?
- CrossLey, J y Mongado, F (2013). *De Fantasmas y Demonios*, Editorial Grijalbo. Estados Unidos.

9 ANEXOS

9.1 Hoja de vida – Nora Elena Villegas

NORA ELENA VILLEGAS LONDOÑO

PROFESSIONAL CERTIFIED COACH

ICF (INTERNATIONAL COACH FEDERATION)

MASTER COACH

NEWIFIELD NETWORK

CUERPO Y MOVIMIENTO

NEWFIELD NETWORK

COACH ONTOLÓGICO

NEWFIELD NETWORK

ESPECIALISTA EN RELACIONES INDUSTRIALES

EAFIT

PSICÓLOGA

UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA

Teléfonos:

Celular 3006159747

Fijo (4) 2661692

Correo electronico: nora@noravillegas.com

Pagina web: www.noravillegas.com

Medellín

PERFIL

Psicóloga, Especialista en Relaciones Industriales y Master Coach Ontológico con experiencia en las áreas de Gestión humana y consultoría en procesos de desarrollo del Ser.

Mi experiencia profesional en las áreas de Gestión Humana durante 16 años se basó en la creación, constitución y consolidación de diferentes procesos como: modelo de competencias, selección, contratación, políticas y procedimientos en remuneración, administración de la nómina y desarrollo y formación del talento humano.

Y como consultora y facilitadora independiente desde el 2006 con empresas como Bancolombia, Cámara de comercio de Medellín, Leasing Bancolombia, Preescolar el Arca, Hospital Universitario San Vicente de Paul, Isagen, Grupo Corona, Industrias Suarez S.A, Avon, Hospital Pablo Tobon Uribe, Banacol, Unimos, Electroporcelana Gama, Prebel, Industrias Ceno, Solla, Apotema, Seguros e Inversiones, Autogas, y Universidad CES, con procesos de desarrollo de competencias del ser, liderazgo, trabajo en equipo y comunicación.

También como Coach he realizado más de 1800 horas de coaching individual a mas de 700 personas

CONSULTORÍA Y PROCESOS DE DESARROLLO (algunos de los programas realizados)

- Abril a septiembre de 2006 programas en el convenio Bancolombia - Sena un total de 420 horas así:
 - Servicio un estilo de Vida, programa de 20 horas dirigido a estudiantes de Banca del SENA Antioquia, impartido a 20 grupos.
 - **Liderazgo Transformacional basado en Coaching Ontológico**, programa de 24 horas para instructores impartido a 2 grupos.
 - **Competencias conversacionales**, programa de 32 horas, para nivel táctico con un grupo.

- Mayo de 2006, Desayuno de trabajo en ASCORT Medellín, **Desarrollo de competencias humanas basado en coaching ontológico**, conferencia de 2 horas.

- Octubre 2006, **Servicio un estilo de vida**, conferencia de 4 horas para líderes de servicio al cliente asociados a la cámara de comercio de Medellín.

- Octubre de 2006, Seminario taller **Liderazgo Transformacional basado en coaching ontológico**, nivel 1, 16 horas con el CES de Medellín.

- Noviembre de 2006, **Liderando mi equipo**, seminario taller de 12 horas para Leasing Bancolombia.

- Noviembre 2006, taller **Proyecto de vida basado en coaching ontológico**, para estudiantes de sicología del CES, en último semestre.

- Abril 2007 a mayo 2008, **Desarrollo de competencias del ser**, para 45 personas de la vicepresidencia de auditoria de Bancolombia en Medellín y Bogotá, programa de 1 año de duración, que incluye formación grupal, coaching individual y acompañamiento en el rol para cada uno de los participantes.
- Junio 2007 a enero 2008, **Supervisora** de Newfield Network en el programa de formación de Coaches.
- Mayo del 2008 a mayo del 2009 **Desarrollo de competencias del ser**, para 66 personas de la vicepresidencia de auditoría de Bancolombia en Medellín, programa de 1 año de duración, que incluye formación grupal, coaching individual y acompañamiento en el rol para cada uno de los participantes.
- Julio de 2008, **Liderazgo transformacional**, para 26 jefes del Hospital San Vicente de Paul, con una duración de 6 meses y que incluye formación grupal, coaching individual y acompañamiento en el rol para cada uno de los participantes.
- Febrero de 2009, **Liderazgo transformacional**, para 20 jefes del de la Vicepresidencia de Auditoria de Bancolombia, con una duración de 6 meses y que incluye formación grupal, coaching individual y acompañamiento en el rol para cada uno de los participantes.
- Noviembre de 2009, **Medición de competencias del Ser**, para 120 personas de la Vicepresidencia de Auditoria de Bancolombia, proceso de medición y devolución de resultados para cada una de las personas.
- Abril 2009 a junio 2010, **Desarrollo de competencias del ser**, para equipo de la vicepresidencia de Auditoria de Isagen que incluye formación grupal, coaching individual y acompañamiento en el rol para cada uno de los participantes.
- Marzo 2009 a octubre 2010, **Desarrollo de competencias del ser**, para todo el personal del Preescolar el Arca con proceso de formación grupal, y coaching individual para cada uno de los participantes.
- Febrero de 2010, **Liderazgo transformacional**, para 12 jefes del de la Vicepresidencia de Auditoria de Bancolombia, con una duración de 6 meses y que incluye formación grupal, coaching individual y acompañamiento en el rol para cada uno de los participantes.
- Febrero de 2010, **Auditoría Ontológica**, Vicepresidencia de Auditoria de Bancolombia, con una duración de 6 meses de acompañamiento en la construcción de un modelo medible y cuantificable.

- Marzo de 2010 a diciembre 2010, **Competencias conversacionales**, para 3 Equipos de trabajo en Isagen, que incluye formación grupal, coaching individual y acompañamiento en el rol para cada uno de los participantes.
- Junio 2011 **Supervisora** de Newfield Network en el programa de formación de Coaches de Cuerpo y Movimiento.
- Marzo de 2011 a septiembre 2011, **Desarrollo de competencias conversacionales**, para 16 líderes de Electroporcelana Gamma, proceso que incluye formación grupal, coaching individual y acompañamiento en el rol para cada uno de los participantes.
- Abril de 2011 a diciembre 2011, **Desarrollo de competencias conversacionales**, para 20 cinturones negros de Corona, proceso que incluye formación grupal, coaching individual y acompañamiento en el rol para cada uno de los participantes.
- Mayo del 2011 a septiembre del 2011 **Liderazgo**, para Jefes de BANACOL en Medellín, en un programa de coaching individual.
- Octubre del 2011 a mayo del 2012 programa **Abriendo Puertas**, para 22 personas de AVON Medellin que incluye formación grupal y coaching individual.
- Febrero del 2011 a diciembre del 2011 **Desarrollo de competencias del ser**, para 22 personas de la vicepresidencia de auditoría de Bancolombia en Medellín, programa que incluye formación grupal, coaching individual y acompañamiento en el rol para cada uno de los participantes.
- Julio del 2011 a diciembre del 2012 **Liderazgo**, para 24 Directivos de PREBEL en Medellín, programa de coaching individual y acompañamiento en el rol para cada uno de los participantes.
- Desde mayo del 2012 hasta septiembre **Desarrollo de equipo**, para grupo de Talent en Avon, programa de formación grupal, coaching individual y acompañamiento en el rol.
- Desde Julio del 2012 hasta la fecha **Liderazgo**, para directivos del Hospital Pablo Tobón Uribe, programa de coaching individual y acompañamiento en el rol que busca fortalecer sus habilidades de líder.
- Septiembre del 2012 a mayo del 2013 **Liderazgo transformacional**, para 16 personas de Electroporcelana Gamma en Medellín, programa de 7 meses de duración, que incluye formación grupal, coaching individual y acompañamiento en el rol para cada uno de los participantes

- Noviembre del 2012 a septiembre del 2013 **Liderazgo Transformacional**, para 9 Directivos de Industrias Suarez en Medellín, programa que incluye formación grupal, coaching individual y acompañamiento en el rol para cada uno de los participantes
- Enero del 2013 a Julio del 2013 **Competencias conversacionales**, para todo el personal de Seguros e Inversiones en Medellín, programa que incluye formación grupal, coaching individual y acompañamiento en el rol para cada uno de los participantes.
- Marzo del 2013 a Septiembre del 2013 **Liderazgo Transformacional**, para líderes de Electroporcelana Gama, programa que incluye formación grupal, coaching individual y acompañamiento en el rol para cada uno de los participantes
- Septiembre del 2013 en adelante **Liderazgo**, para Directivos de Industrias Ceno en Medellín, programa de coaching individual y acompañamiento en el rol para cada uno de los participantes.
- Octubre del 2013 en adelante **Liderazgo**, para Directivos de Industrias Autogas, programa de coaching individual y acompañamiento en el rol para cada uno de los participantes.
- Octubre de 2013 **TransformArte**, para 52 personas de AVON en Medellín, programa de liderazgo personal que tiene una duración de 6 meses con formación grupal y coaching individual para cada uno de los participantes.
- Febrero de 2014 **TransformArte**, para 25 personas de AVON en Medellín, programa de liderazgo personal que tiene una duración de 6 meses con formación grupal y coaching para cada uno de los participantes.
- Febrero de 2014 a junio del 2014 programa **Liderazgo Transformacional**, para 8 líderes de Apotema que incluye formación grupal, acompañamiento en el rol y coaching individual.
- Febrero de 2014 a octubre 2014 **facilitadora** Corporal en Certificación de Coaching Ejecutivo, CEEGO Colombia
-

REFERENCIAS DE CLIENTES

Carmenza Henao Tisnés

Vicepresidente Auditoría.

Grupo Bancolombia

Teléfono (4) 4040849

Angela Maria Tirado.

Vicepresidente Gestion Humana.

PREBEL

Teléfono (4) 3656000

Marcela Sañudo.

Manager-Human Resources

Avon.

Teléfono (4) 356 7840

Nancy Valencia.

Gerente

Industrias Suarez S.A.

Teléfono (4) 3050200

Nora Lya Salazar B.

Jefe de Gestión Humana

Hospital Pablo Tobon Uribe

Teléfono (4) 4459373

9.2 Hoja de vida – Vanessa Cárdenas Martínez

VANESSA CÁRDENAS MARTÍNEZ

Cra 46 N° 25 Sur 32 Casa N° 10 Villa Grande Envigado.

Teléfonos (4): 3-320215 / Cel. 310-7616913.

C.C. 1.007.028.159 de Envigado

Correo electrónico: vanessa26cardenas@gmail.com

Lugar y Fecha de nacimiento: Caracas- Venezuela, Diciembre 08 de 1986

Estado Civil: Soltera

PERFIL PROFESIONAL

Contadora Publica que me desenvuelvo en el entorno económico con el fin de solucionar problemas administrativos, capaz de desempeñarme profesionalmente con liderazgo y trabajo en equipo. A través de mi experiencia laboral he adquirido gran conocimiento en servicio al cliente, manejo del trabajo bajo presión, adaptabilidad al cambio y gran facilidad para dirigirme a las personas, excelente relaciones interpersonales, proactiva con orientación al logro, responsable, comprometida, colaboradora, firme, crítica y objetiva en la toma de decisiones. Persona analítica y estratégica para evaluar información financiera y no financiera.

EXPERIENCIA LABORAL

HYDROTECH OBRAS CIVILES S.A.S

Circula 1 66B 168, Laureles, Medellín-Colombia

2013- Actualmente.

- Cargo: Asistente Contable. Liquidaciones de Obras (semanales – mensuales) Análisis de cuentas por cobrar. Análisis de cuentas contables. Recibos de cajas. Ajustes contables. Revisión de inventarios. Manejo del sistema Ilimitada.

DISTRIDAD S.A.S

Edificio Banco Caja Social, El Poblado, Medellín-Colombia

Febrero 2013- Diciembre 2013

- Cargo: Asistente Contable. Análisis de cuenta caja de Medellín, Estadísticas de Ventas mensuales. Conciliaciones Bancarias mensuales. Análisis de ventas mensuales por cliente y por productos. Calculo las comisiones de los transportistas quincenalmente. Revisión del Comprobante de Egreso que se realiza diario con el pago de Postobon. Calculo de la retención en la fuente mensual. Revisión y seguimiento de los intereses que le deben a la Empresa (pagares) Seguimiento de metas por década para obtener obsequios por cumplimiento de ventas.

FARMATODO C.A.

Edificio palacio, Zona industrial de la trinidad, Caracas-Venezuela
2009-2011

- Cargo: Analista de Cuentas por Pagar. Pago a proveedores Semanales, Análisis de cuentas a proveedores y cuentas internas de la empresa, Balance General, Conciliaciones Bancarias, Estado de Ganancia y Perdida, Manejo de cartera de proveedores y reuniones con los mismos, Charlas a tiendas para un mejor manejo administrativo.

FARMATODO C.A.

Edificio palacio, Zona industrial de la trinidad, Caracas-Venezuela
2009 (9 meses). Pasantías.

- Cargo: Pasante del departamento de protección integral. Balance General, Provisionar cuentas y Clasificación de cuentas para emitir pagos.

TELECAR C.A.

Bello Monte, Caracas-Venezuela
2007 – 2008

- Cargo: Asistente Administrativo. Nomina, Pago a Proveedores, Caja menor, Inventario, Reportes trimestrales de Cuentas.

COPYCONCA C.A.

Centro Comercial Parque Carabobo, Caracas- Venezuela
2006 – 2007

- Cargo: Encargada de ventas. Inventario, Pago a Proveedores y Nomina.

FORMACIÓN ACADÉMICA

Universidad de Medellín

- Especialización de Alta Gerencia.

2013- **Actualidad.**

Universidad Católica Andrés Bello, Caracas-Venezuela

- **Título: Lic. En Contaduría Publica**

2005-2010

Curso de Ingles en Southern Polytechnic State University

Marietta, G.A Atlanta

Nivel 103 Básico- 110 Master.

2012 (7 meses)

Curso de Inglés de la Universidad Central de Venezuela

Centro Plaza, Los Palos Grandes, Caracas.

(Intermedio I Conversación Intermedia)

ECONOINVEST, “Finanzas Personales”

Edif. Menegrande, Los Palos Grandes, Caracas.

2008

HABILIDADES EN INFORMÁTICA E IDIOMAS

Microsoft Office: Excel, Word, Power Point, Portales web de navegacion.

Conocimiento General de Oracle

Manejo de Sistema Uno.

Conocimiento del Inglés.

REFERENCIAS

- Gloria Aguirre. Contadora. Distridar S.A.S. Telf. (4) 311. 1801
- José Rivera Rivera. Gerente Printco S.A.S. Tel: (4) 3617345.
- Blanca Lilian Llano. Abogado Penalista. Telf. (4) 414 3122.
- Jorge Charris. Coordinador de Cuentas por Pagar. Farmatodo C.A. Tel: +58412-3624494. (Caracas, Venezuela).

9.3 Hoja de vida – Daniela Saldarriaga Marín

DANIELA SALDARRIAGA MARÍN

INFORMACIÓN PERSONAL

Fecha de nacimiento: Marzo 07 de 1990
Lugar de nacimiento: Andes – Antioquia
Cédula de ciudadanía: 1027883836 de Andes, Antioquia
Dirección: Calle 30 N 81 – 32 Apto 504
Teléfono: 345 41 56
Celular: 320 714 11 58
Correo electrónico: danipis9@hotmail.com
Estado civil: soltera

FORMACIÓN ACADÉMICA

BACHILLER MODALIDAD ACADÉMICO

Institución Educativa María Auxiliadora (Andes, Antioquia)

Año 2006

CONTADORA PÚBLICA

Universidad de Medellín

ESTUDIANTE DE ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

Universidad de Medellín

Cohorte 84

LICENCIAS Y CERTIFICADOS

Inglés Intermedio: Nivel Séptimo 7°, cursados en la Universidad de Medellín

SOFTWARE

Word

La Web

Excel Intermedio

EXPERIENCIA LABORAL

APRENDÍZ U

Originación de Crédito

Leasing Bancolombia

Entre los años 2010 y 2011

ANALISTA DE CRÉDITO III

Originación de Crédito

Leasing Bancolombia

A partir de Octubre de 2011.

REFERENCIAS PERSONALES

Daniela López Ceballos

Auxiliar de Departamento

SUFI Bancolombia

312 235 94 93

Juan Guillermo Saldarriaga Marín

Técnico Instalador

Speed Solutions

321 811 35 14

REFERENCIAS FAMILIARES

Jorge Iván Saldarriaga Restrepo

Administrador Déposito El Nogal

Andes, Antioquia

311 736 19 19

Johan Felipe Alzate Alzate

Tecnólogo en sistemas

320 714 11 95

9.4 Hoja de vida – Ana Isabel Tobón Ortega

Datos personales

CÉDULA DE CIUDADANÍA	1.128.264.322 de Medellín
LUGAR DE NACIMIENTO	Medellín - Antioquia
FECHA DE NACIMIENTO	28 de junio de 1986
ESTADO CIVIL	Soltera
DIRECCIÓN RESIDENCIA	Circular 76 N. 37-21, Laureles
TELÉFONOS	Casa: 4121631 – Celular: 3207207259
E-MAIL	anytob@hotmail.com – aisabel.tobon@gmail.com

PERFIL PROFESIONAL

Soy Ingeniera Industrial graduada, en el año 2009, de la Escuela de Ingeniería de Antioquia, soy buena para el trabajo en equipo, tengo coraje para tomar decisiones con objetividad y argumentos, disposición para el conocimiento y nuevos aprendizajes, hábil para la planeación, gestión y ejecución de proyectos asignados.

Soy una persona honesta, comprometida, responsable y dedicada, con buena actitud y con facilidad para relacionarme en grupo, con alto grado de sensibilidad ante las situaciones que impactan a los grupos donde me desenvuelvo. Como profesional me considero analítica y proactiva, consiente del sentido de la urgencia y con capacidad para el trabajo bajo presión.

Tengo buenas competencias en liderazgo, visión, responsabilidad, honestidad, demostradas en el ámbito laboral. Manejo de sistemas, fluida comunicación oral y escrita en los idiomas español e inglés.

ESTUDIOS

POSTGRADO

Especialización en Alta Gerencia

UNIVERSITARIOS

Ingeniería Industrial

Escuela de Ingeniería de Antioquia, 2009

SECUNDARIA

Bachiller Académico

Colegio Bethlemitas

Medellín – Antioquia, 2003

CONGRESOS Y SEMINARIOS

Transformarte – Desarrollo Personal

Capacitación Coaching Ontológico (Desarrollo personal que competencias)
Octubre 2013 – Abril 2014

Personal Soft S.A.S

Capacitación Websphere Business Modeler Basic (Módulo de diagramación de procesos)
Mayo 2011 – Junio 2011

Colpisa – Colombiana de Pinturas S.A

Capacitación en ERP: Líderes SAP

Julio 2010 – Enero 2011

Escuela de Ingeniería de Antioquia – UdeA – Unal Med - ANEIAP
XVI Seminario Nacional de Capacitación: “Gestión del Conocimiento: Gerencia que reconoce el poder del saber”

Junio 13 – 15 2008

Universidad Nacional, sede Medellín - ANEIAP
Capacitación en “Gestión de proyectos”
Abril 19 de 2008

Universidad Tecnológica de Pereira - ANEIAP

XVII CONEIAP – Mercados Prospectivos para una Economía Global

Octubre 17 – 19 de 2007

ESTUDIOS EN INGLÉS

Senior 2004

Remsen Union High School

Remsen – Iowa. USA, 2004

ESTUDIOS EN ITALIANO

Rentano Panchianeski, Academia independiente

MANEJO DE HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS

Herramientas de Microsoft Office: Visio, Word, Excel, Power Point, Project y Access;
SAP, Oracle (JDE)

ACTIVIDADES EXTRA

- Asociada entre febrero de 2006 a noviembre de 2008 a la Asociación Nacional de Ingeniería Industrial, Administrativa y de Producción “ANEIAP”, capítulo Escuela de Ingeniería de Antioquia, liderando la dirección de Comunicaciones 2007 – 2008.
- Líder del comité organizador del XVI Seminario Nacional de Capacitación; 13, 14 y 15 de junio de 2008.

EXPERIENCIA LABORAL

- **NOMBRE DE LA EMPRESA:** AVON COLOMBIA S.A
JEFE INMEDIATO: Alex Velasco

TELEFONO: 356 7600 ext 6042

ACTIVIDAD: Analista Senior Supply Chain – Planning MRP (Ascenso)

FECHA: Enero 2014 – Actualidad

CIUDAD: Guarne – Antioquia

LOGROS Y FUNCIONES: Gestionar y garantizar el abastecimiento, consumo e inventario de materiales para cumplir con el nivel de servicio al cliente interno esperado y, directamente, cumplir a la representante con el producto ordenado. Analizar y comunicar a los proveedores las proyecciones de compra de materias primas. Manejo y gestión de indicadores como días de inventario y excesos, servicio, promesas a la producción, nivel de ingresos de materiales. Gestionar proyectos que mejoren los niveles de inventario para la compañía como: Mercancía en consignación y local stock

- **NOMBRE DE LA EMPRESA:** AVON COLOMBIA S.A
JEFE INMEDIATO: Zaira Marlene Escobar – Alex Velasco

TELEFONO: 356 7600 ext 6042

ACTIVIDAD: Analista de Supply Chain – Planning MRP

FECHA: Julio 2012 – Enero 2014

CIUDAD: Guarne – Antioquia

LOGROS Y FUNCIONES: Análisis de proyecciones de compra de materias primas, compra y relación directa con el proveedor para garantizar el nivel de servicio y el abastecimiento de los materiales en planta. Manejo y gestión de indicadores del área MRP. Revisión de inventarios y excesos para garantizar los días de inventario establecidos por la compañía.

- **NOMBRE DE LA EMPRESA:** MANPOWER DE COLOMBIA LTDA PARA AVON COLOMBIA S.A
JEFE INMEDIATO: Zaira Marlene Escobar

TELEFONO: 356 7600 ext 6042

ACTIVIDAD: Analista de Supply Chain – Planning MRP

FECHA: Noviembre 2011 – Julio 2012

CIUDAD: Guarne – Antioquia

LOGROS Y FUNCIONES: Análisis de proyecciones de compra de materias primas, compra y relación directa con el proveedor para garantizar el nivel de servicio y el abastecimiento de los materiales en planta. Manejo y gestión de indicadores del área MRP. Revisión de inventarios y excesos para garantizar los días de inventario establecidos por la compañía.

- **NOMBRE DE LA EMPRESA:** PERSONALSOFT S.A.S
JEFE INMEDIATO: Isabel Cristina Arroyave

TELEFONO: 403 72 50 ext 278

ACTIVIDAD: Analista de Procesos (Ascenso)

FECHA: Julio 2011 – Noviembre 2011

CIUDAD: Medellín – Antioquia

LOGROS Y FUNCIONES: Documentación, estandarización y automatización de procesos para el Grupo Bancolombia, específicamente la Dirección de Tarjetas y Establecimientos. Aplicar la “Metodología de fábrica de soluciones” para lograr el mejoramiento de las áreas operativas y comerciales del Grupo. Generar valor agregado en la propuesta de nuevos procesos y formas de operar, con el fin de brindar un mejor servicio al cliente.

- **NOMBRE DE LA EMPRESA:** PERSONALSOFT S.A.S
JEFE INMEDIATO: Isabel Cristina Arroyave

TELEFONO: 403 72 50 ext 278

ACTIVIDAD: Analista de Estandarización

FECHA: Febrero 2011 – Junio 2011

CIUDAD: Medellín – Antioquia

LOGROS Y FUNCIONES: Documentación y estandarización de procesos para el Grupo Bancolombia. Aplicar la “Metodología de fábrica” para lograr el mejoramiento de las áreas operativas y comerciales del Grupo. Generar valor agregado en la propuesta de nuevos procesos y formas de operar, con el fin de brindar un mejor servicio al cliente.

-
- **NOMBRE DE LA EMPRESA:** COLPISA, Colombiana de Pinturas S.A
JEFE INMEDIATO: Rubén Darío Gonzalez Bte

TELEFONO: 378 74 00 ext 410

ACTIVIDAD: Analista de Planeación de Producción

FECHA: Noviembre 2010 – Enero 2011

CIUDAD: Itagú – Antioquia

FUNCIONES Y LOGROS: Ejecución, análisis y planeación de la producción de las Plantas productivas de la compañía (Pinturas, Masillas y recubrimientos), seguimiento diario a los productos en proceso (Reunión interdisciplinaria- personas de toda la cadena de abastecimiento liderada por mi), análisis de coberturas de productos, generar informes de gestión, indicadores e informes en línea (información actualizada en tiempo real para toma de decisiones o consulta por parte de cualquier persona de la organización). Manejo de SAP, módulo SD.

- **NOMBRE DE LA EMPRESA:** COLPISA, Colombiana de Pinturas S.A
JEFE INMEDIATO: Ruben Darío Gonzalez Bte

TELEFÓNO: 378 74 00 ext 410

ACTIVIDAD: Analista de Planeación Comercial

FECHA: Agosto de 2009 - Noviembre de 2010

CIUDAD: Itagú – Antioquia

FUNCIONES Y LOGROS: Mi función principal era analizar y garantizar el abastecimiento y la reposición de inventario tanto de materias primas como de productos terminados, preparar y liderar la reunión S&OP y revisar los pronósticos de venta; garantizar que éstos estuvieran de acuerdo con la producción del mes para evitar desabastecimientos. Durante mi trabajo como Analista, se implementó un proyecto (KAIZEN) para generar valor agregado y mejorar el Balanceo de la cadena productiva; durante el desarrollo de este proyecto me desempeñé como la líder del grupo.

- **NOMBRE DE LA EMPRESA:** Conceso Colombia, Call Center
JEFE INMEDIATO: Alexander Grajales

TELEFÓNO: 314 00 74

ACTIVIDAD: Auditora de Ventas de Servicios.

FECHA: Junio de 2009 - Agosto de 2009

CIUDAD: Medellín – Antioquia

FUNCIONES Y LOGROS: Mi función principal era realizar auditoría a todas las ventas, logradas por los asesores en el día, de los productos de los cuales se tenían campañas. Yo tenía bajo mi responsabilidad garantizar a la empresa contratante del servicio, la transparencia y el buen uso de la información que se manejaba en el Call Center.

- **NOMBRE DE LA EMPRESA:** Locería Colombiana , Vajillas CORONA
JEFE INMEDIATO: Juan Bautista Trujillo

TELÉFONO: 378 8400 ext 65246

ACTIVIDAD: Practicante del área de Distribución - Logística.

FECHA: Diciembre de 2008 - Junio de 2009

CIUDAD: Caldas – Antioquia

FUNCIONES Y LOGROS: Dentro de la práctica empresarial, me fue asignado el proyecto de Estandarización y Mejoramiento de los procesos del Centro de Distribución el cual fue cumplido en su totalidad. Adicional, me fue asignado uno de los temas más importantes para lograr la Planeación Estratégica dentro del área logística que fue la creación, diligenciamiento y seguimiento a todos los indicadores del Centro de Distribución, este último también se cumplió al 100%.

REFERENCIAS PERSONALES

- **NOMBRE:** Monseñor Ricardo Tobón Restrepo, Arzobispo Medellín
TELÉFONO: 251 77 00
- **NOMBRE:** Gabriel Jaime Orozco, Ingeniero Mecánico
TELÉFONO: 310 4240418