

COACHING PARA LA PAZ EN EMPRESAS CONSCIENTES:

UNA ESTRATEGIA EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS ORGANIZACIONALES

María Teresa Centeno de Algomedá
mariateresacenteno53@yahoo.com.mx

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR

RESUMEN

El propósito de este estudio es presentar una propuesta de *Coaching* para la Paz en organizaciones que trabajen para ser empresas conscientes, de acuerdo a la propuesta de Kofman (2008). Por medio del *Coaching*, centrado en el respeto a la diversidad, las ideas del otro, la tolerancia activa y la solidaridad es posible el desarrollo de una pedagogía para fortalecer una cultura de paz aplicando la propuesta que se presenta en el Circuito de la Pedagogía de la Paz. Se podrán realizar cambios a partir del conocimiento de la situación real de los *coachees*, en cuanto a la paz, para lograr una situación deseable según las necesidades, intereses y deseos de paz de los mismos. Se utilizó una metodología de investigación documental sustentada en autores como Argyris(2001), Kofman (2008), Miedaner (2002), Caby (2004) y Centeno(2008). Se concluye que el *Coach*, a través de la práctica de la técnica desarrollada en el Circuito de la Pedagogía de la Paz puede lograr aprendizajes significativos en los *coachee* que propendan a cambios para el logro de los siete atributos descritos por Kofman (2008). El fundamento del Circuito de la Pedagogía de la Paz descansa en el diálogo y los acuerdos para lograr avanzar en los cambios para el aprendizaje significativo. Es muy importante tener en cuenta que la paz se puede construir a partir de los aprendizajes pero para mantenerla hay que vivirla íntegramente a través del conocimiento de los intereses, necesidades y deseos propios y de los demás integrantes de nuestra organización o comunidad, para poder hacer de la paz parte de nuestras emociones y valores.

PALABRAS CLAVE: *COACHING*, *COACH*, *COACHEE*, PAZ, EMPRESA CONSCIENTE.

COACHING FOR PEACE IN CONSCIOUS ENTERPRISES: A STRATEGY FOR THE SOLUTION OF ORGANIZATIONAL CONFLICTS

The aim of this study is to submit a *Coaching* for Peace proposal for organizations committed to be conscious enterprises, in accordance with Kofman's (2008) proposal. *Coaching*, which is based on the respect to diversity, the ideas of others, active tolerance and solidarity would allow for the development of a new pedagogy that could strengthen a culture of peace through the application of the proposal shown in the Pedagogy of Peace Circuit. Based on the knowledge of the real situation of the *coaches* regarding peace, changes can be made in order to reach a desirable situation in tune with the peace needs, interests and wishes of the people involved. The study applied a documentary research methodology based on authors such as Argyris (2001), Kofman (2008), Miedaner (2002), Caby (2004) and Centeno (2008). It reached the conclusion that by applying the technique developed by the Pedagogy of Peace Circuit the *coachee* can achieve significant learning aimed at reaching the seven attributes described by Kofman (2008). The basis of the Pedagogy of Peace Circuit relies on dialogue and agreement in order to move towards achieving the changes for significant learning. It is important to take into account that Peace can be built from learning but in order to maintain it and make it part of our emotions and values, it has to be lived thoroughly recognizing the interests, needs and wishes of the other members of the organization or community and your own.

KEY WORDS: *COACHING*, *COACH*, *COACHEE*, PEACE, CONSCIOUS ENTERPRISES

INTRODUCCIÓN

La paz ha sido una preocupación histórica no sólo para cada ser humano desde su perspectiva particular en cuanto esta se relaciona con la tranquilidad y armonía internas; también lo ha sido para los líderes tanto en las organizaciones empresariales como gubernamentales, por la preocupación de mantener alejados los conflictos o resolverlos con el menor costo posible en cuanto a producción y rentabilidad, en el caso empresarial; y, en cuanto a la necesidad de conservar y ejercer el poder en el caso de los gobiernos.

En razón de lo anterior, numerosos investigadores y estudiosos de distintas disciplinas han dedicado muchas obras y han elaborado propuestas que contribuyan a la solución de conflictos que de manera natural se espera en organizaciones en las cuales confluyen principios, valores, creencias y objetivos distintos.

Las personas, organizaciones y empresas preocupadas por esa ansiada paz hacen esfuerzos en cuanto a la prevención y solución de conflictos que atenten contra la paz. Por otra parte, han proliferado los expertos en las distintas disciplinas que pueden contribuir con estrategias, herramientas y métodos que permitan a los particulares y organizaciones “aprender” a mantener la paz, evidenciándose distintas tendencias, organizaciones y teorías que conjugan los hallazgos de otras investigaciones y que pueden ser aplicables a la preocupación por mantener la paz en particulares y en organizaciones.

Este estudio tiene como novedad relacionar los hallazgos de la autora en su tesis doctoral titulada “Una Pedagogía de la Paz en la Mediación de Conflictos Organizacionales en el Sector Universitario” así como en estudios posteriores realizados en el área de la Gerencia del Talento Humano relacionados con la Cultura de Paz, en los cuales aplicó la propuesta del CUBO DE LA PAZ y el Circuito de la Pedagogía de la Paz en la Mediación de Conflictos Organizacionales, ahora con la oportunidad de conjugar con las experiencias del *Coaching*, muy especialmente los principios del *Coaching* ontológico y el *Coaching* Transaccional, en la expectativa de lograr empresas conscientes, según los estudios de Fredy Kofman (2008).

En el estudio se plantearán lo que se entenderá por Paz y *Coaching*. Así mismo se presentará brevemente la referencia teórica que sustenta la propuesta de combinar los principios expuestos por Argyris y otros (1987) en su *Teoría de Acción* y Eric Berne (1986) sobre Análisis Transaccional.

COACHING

Más que hacer referencia a su etimología o al desarrollo histórico del uso de la expresión *COACH* (Vagón o carruaje), es importante

señalar el extraordinario auge que ha tenido a nivel mundial el *Coaching* (orientar, asesorar, apoyar).

Aunque algunos autores se remontan al reconocimiento de los intentos primitivos del *Coaching* como es la Mayéutica Socrática así como al fundador de esta corriente, conocido como el padre del *Coaching*, Thomas Leonard, de la escuela norteamericana, pragmática, que pone su atención en el “logro” por parte del cliente o *Coachee*; otros autores reconocen la escuela europea con los trabajos de Timothy Gallwey y John Whitmore, humanistas, con la visión centrada en el potencial humano, con énfasis en la resolución estratégica, el *coaching* de equipos y sistémico; no menos conocida y seguida es la escuela sudamericana representada, entre otros, por Rafael Echeverría, ontológica, pone el centro en el Ser y los aportes de la filosofía del lenguaje.

Otros autores han combinado sus hallazgos con los aportes significativos de Humberto Maturana y su concepto de Autopoiesis o capacidad del ser humano de “autoproducirse”, propuesta en base a sus investigaciones de la biología del conocimiento.

A los efectos de este estudio se presentan tres de los conceptos de *Coaching* que apoyan la propuesta que se presentará. En primer lugar, Timothy Gallwey, citado por Ortiz (2010, p. 56) quien considera al *Coaching* como:

El arte de crear un ambiente a través de la conversación y de una manera de ser, que facilita el proceso por el cual una persona se moviliza de forma exitosa para alcanzar sus metas soñadas.

Por su parte, John Whitmore, citado por Ortiz (*Op. cit.*), sostiene que el *Coaching* consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en ayudar a aprender en lugar de enseñarle.

Por último, Miedaner (2002) considera que :

El *Coaching* cubre el vacío existente entre lo que eres ahora y lo que deseas ser, apoyado en la guía y estimulación por parte

de una persona que te ayudará a descubrir tus limitaciones autoimpuestas para que las superes y logres tu pleno potencial a través del aprendizaje.

COACHING TRANSACCIONAL

Las distintas propuestas de coaching han sido producto del enriquecimiento por parte de investigadores de otras disciplinas como es el caso del Análisis Transaccional. Esa afortunada combinación tiene sustento en los aportes de Eric Berne (1986), quien sostiene que el análisis transaccional tiene cuatro características fundamentales: es enseñable y “aprendible”; predice conductas; diagnostica las existentes y soluciona conflictos (en las personas, entre las personas y en las organizaciones).

Por su parte Steiner(2009), resume el *coaching* transaccional en cuatro palabras: pensar, sentir, hablar y actuar.

De acuerdo con Franquillo (2013), la experiencia en análisis transaccional aplicado al *coaching* nos permite asumir algunos instrumentos como son el Análisis Estructural y Funcional, las caricias, los juegos psicológicos, el argumento de vida y la dinámica de grupos. Estas herramientas facilitan el autoconocimiento y en consecuencia es posible el aprendizaje y la modificación de creencias, costumbres, tradiciones y modelos mentales, cambios en el Plan Maestro de nuestras vidas hacia los objetivos que nos hayamos planteado.

COACHING Y APRENDIZAJE

Todos los exponentes de *coaching* coinciden en el aprendizaje como fin último del proceso, la razón de ser. Para François Caby (2004, p. 26) en su obra *El Coaching*, señala:

La función del *coach* consiste en facilitarle el acceso a los recursos que tiene el cliente (*coachee*) y acompañarlo en el

aprendizaje de las nuevas formas de funcionamiento, que deben permitirle poner en práctica los cambios escogidos.

Caby (*Op. cit*) sostiene que el *coaching* pasa, para el *coachee*, por un replanteamiento de sus prejuicios, de sus procesos mentales, de sus comportamientos y creencias así como una apertura más completa de sus emociones. Esta posición de Caby nos refiere inevitablemente a la Teoría de Acción propuesta por Argyris.

TEORÍA DE ACCIÓN

Es necesario hacer referencia a esta teoría ya que sirvió de base a la propuesta de la tesis doctoral de la autora y servirá de sustento a este estudio. Se fundamentó en la perspectiva onto-epistemológica y en la interacción dialéctico-crítica a partir de la adopción de los postulados de la denominada Ciencia de la Acción (Argyris, Putnam y Mc Lain, 1987) pretendiendo la interpretación de significados para servir a intereses emancipatorios, según Habermas (1999). De allí que sea necesario conocer la Teoría Explícita y la Teoría-en-uso de los *coachee* en cuanto a Cultura de Paz, para los efectos de la propuesta.

De acuerdo a la metódica utilizada por Argyris (2001) en su obra *Conocimiento para la Acción* y su aplicación al *coaching*, deviene la modificación del *status quo* que demanda la existencia de un proceso dialéctico entre la situación real y la situación deseable así como entre la teoría-en-uso y la teoría explícita.

Los hallazgos del trabajo doctoral, apoyado por el criterio de otros autores, permiten afirmar que toda conducta deliberada tiene una base cognitiva que se utiliza para comprender, entender y explicar el comportamiento humano, permitiendo identificar esos elementos de la conducta, en el caso de estudio, el valor de la paz en la organización, con la intención de modificar esos aprendizajes y acercarlos a la teoría explicitada por los actores. También se evidenció que el ser humano diseña su comportamiento desde los valores

dominantes de su Plan Maestro, ejecuta sus acciones estratégicas y evalúa sus consecuencias, adoptando los diseños que respondan a sus intenciones y modificándolos si le son adversos. En consecuencia, los actores (*Coachee*) podrán modificar los valores dominantes a objeto de modificar sus estrategias de acción y las consecuencias.

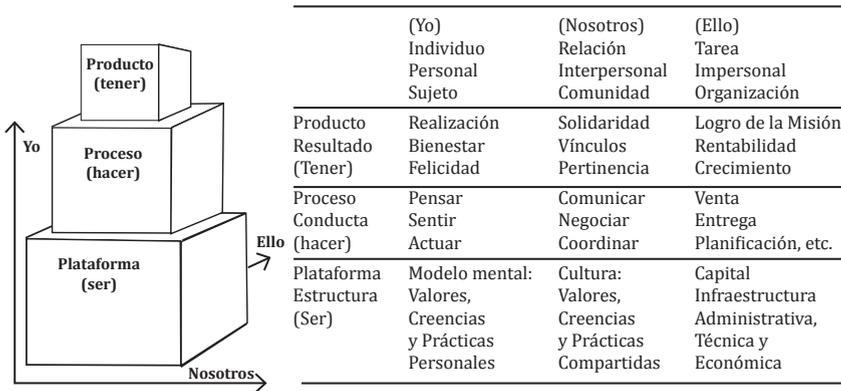
De acuerdo con Argyris (2001):

Las teorías de Acción deben producir conocimiento para la acción y deben responder a tres requisitos: debe ser utilizada para describir y comprender la realidad, para inventar nuevas soluciones a los problemas y para indicar las acciones a tomar, cómo se las debe implementar y cómo se deberá evaluar el resultado de la implementación. (p. 322)

EMPRESAS CONSCIENTES

Un concepto muy complejo como es “la conciencia” es abordado extraordinariamente por Fredy Kofman (2008) en su trabajo *La Empresa Consciente* en el cual sostiene que “la conciencia es la capacidad de aprehender la realidad, de estar atentos a nuestro mundo interior y al mundo que nos rodea”. A partir de ese concepto propone siete cualidades de la empresa consciente que deben ser atributos de los empleados conscientes y los directivos conscientes. Estas cualidades son: responsabilidad incondicional, la integridad esencial, la humildad ontológica, la comunicación auténtica, la negociación constructiva, la coordinación impecable y la maestría emocional. Completa su propuesta al afirmar que todas las organizaciones tienen tres dimensiones: la impersonal (concerniente al trabajo, al “ello”; incluye la eficiencia, la eficacia y confiabilidad); la interpersonal (lo relativo a las relaciones, al “nosotros”; comprende la solidaridad, confianza y respeto); y, la personal (involucra al “yo”, abarca aspectos conductuales).

Kofman (*Op. cit.*) sostiene que “una empresa consciente promueve la paz y felicidad en los individuos, el respeto y la solidaridad en la comunidad y el cumplimiento de la misión en una organización”. Finalmente, propone un gráfico muy interesante en donde coloca tres cubos: Plataforma (Ser), Proceso (Hacer) y Producto (Tener), ubicándolos en tres dimensiones en los cuales considera el “yo”, “nosotros” y “ello” para la altura, el ancho y la profundidad del cubo respectivamente.



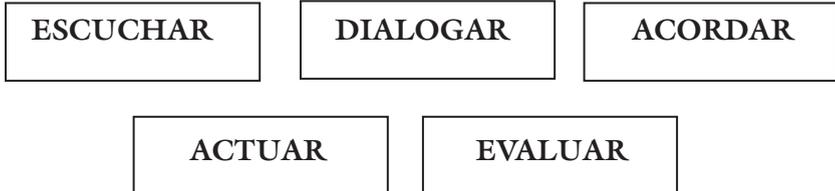
Para completar su propuesta, Kofman (*Op. cit.*) elabora una tabla de doble entrada la cual representa el Mapa Organizacional.

En la tabla anterior se observa la influencia de la Pirámide de las Jerarquías de Abraham Maslow.

PEDAGOGÍA DE LA PAZ

Un concepto clásico de la paz se refiere a la ausencia de guerra, que para muchos autores se relaciona con la paz negativa. En este estudio asumiremos la paz positiva que significa la posibilidad de considerarla como un valor sustentado en la justicia, la equidad, la tolerancia, la solidaridad y el respeto. Es conveniente señalar que desde esa perspectiva de la paz juegan un papel muy importante los intereses, las necesidades y los deseos de paz.

Como un aporte a este estudio se presentan los productos de la tesis doctoral de la autora. Es de hacer notar que para el momento en que se realiza el estudio doctoral, el interés investigativo era trabajar metodológicamente basado en la Teoría de Acción de Argyris para determinar la teoría-en-uso y la teoría explícita de una organización, específicamente en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL). Para entonces el interés era ofrecer herramientas para la mediación en los conflictos organizacionales. Actualmente, esa experiencia y estudios posteriores exigen la necesidad de trabajar por una empresa consciente, una universidad consciente, por ello la oportunidad de aplicar los conocimientos del coaching con las herramientas del Análisis Transaccional y la propuesta del Circuito de la Pedagogía de la Paz propuesto por Centeno (2008) tomando en cuenta que la paz se construye a través de las necesidades, intereses y deseos por hacerla parte de nuestras emociones y valores.



En forma muy breve se especifica lo que se entenderá por cada componente del Circuito.

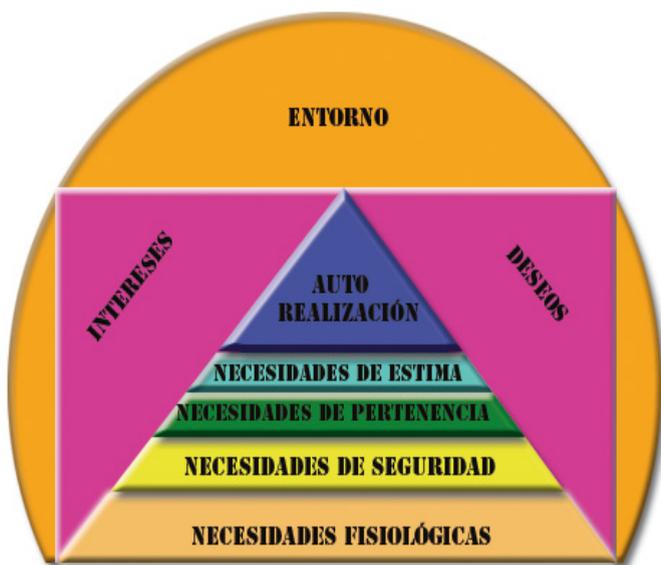
Escuchar: se fundamenta en la racionalidad y la tolerancia como elementos indispensables para lograr el inicio de una comunicación realmente intersubjetiva.

Dialogar: El intercambio o interacción entre los actores, en el cual son relevantes el reconocimiento al otro, la alteridad y el pluralismo.

Acordar: se fundamenta en la discusión, reconocimiento y aceptación de las alternativas que contribuyan en mayor grado al logro del objetivo.

Actuar: es la operacionalización de los acuerdos.

Evaluar: es crucial para validar la efectividad y eficiencia de la solución al conflicto. La consolidación de esta etapa demostrará el cumplimiento de los procesos de aprendizaje.



EL CUBO DE LA PAZ. ELABORADO POR LA INVESTIGADORA

El segundo aporte lo constituye EL CUBO DE LA PAZ. Esta propuesta es el resultado de la investigación doctoral en el cual se demostró que la paz de los individuos está asociada a sus necesidades, intereses y deseos de paz, sin desconocer que existe un entorno que ejerce su influencia. A partir de la clásica Pirámide de la Jerarquía de Maslow se pudo comprobar que en la medida en la cual se ubica la necesidad de paz, más complejo es lograrla pues intervienen otros elementos como son los intereses y los deseos de

paz tanto propios como de los demás individuos y organizaciones del entorno.

Para finalizar el contexto generativo de este estudio, se propone una adaptación al Circuito de la Pedagogía de la Paz señalado anteriormente en el entendido de que la paz es un valor significativo para la vida de los seres humanos y su exitoso desempeño no solo en organizaciones a las que pertenezca, también en su ámbito privado (familia, amigos y comunidad) justo es reconocer que lograr aprendizajes poderosos para una “vida en paz” pasa por la convicción de apoyarse y recibir la orientación de otros a través de las herramientas y estrategias apropiadas que nos permitan aprender a vivir en paz. La propuesta es la práctica de *Coaching* con la modalidad del Circuito de la Pedagogía de la Paz la cual permitirá hacer los cambios necesarios en nuestros valores predominantes, establecer las estrategias de acción y evaluar las consecuencias. Para ello, se propone a partir del modelo de Thomas Leonard (*Op. cit.*) en el cual es necesario establecer el asunto de la conversación, el objetivo de la conversación, la realidad de la situación presente, las opciones para lograr el objetivo y el compromiso hacia la acción. La propuesta se recoge en la gráfica siguiente.

ESCUCHAR

DIALOGAR

ACORDAR

Establecer el asunto. Establecer el *rapport*. Establecer la realidad de la situación.

ACTUAR

EVALUAR

Operacionalizar los acuerdos

CONCLUSIÓN

Se propone en este estudio un proceso de acompañamiento a través del *Coaching* y el Circuito de Pedagogía de la Paz como una alternativa para aquellos clientes (*coachee*) bien sean particulares o empresas, que tengan la necesidad y convicción de ser partes de una

organización consciente aspirando al valor de la paz como un elemento vital y que mediante el uso de las herramientas del *Coaching* aplicado en el Circuito de la Pedagogía de la Paz propuesto, puedan desarrollar opciones no sólo para resolver conflictos sino para aprender a construir espacios de paz a través del aprendizaje permanente que proporciona el *coaching*. La paz se construye a partir de los aprendizajes pero se vive a través de las necesidades, intereses y deseos por hacerla parte de nuestras emociones y valores.

REFERENCIAS

- Argyris, Ch., Putman, R. y McLain, D.(1987). *Action Science*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- Argyris, Ch. (2001). *Conocimiento Para la Acción. Una guía para superar los obstáculos del Cambio en la organización*. Buenos Aires: Granica, S.A.
- Berne, E. (1980). *Análisis Transaccional en psicoterapia*. Buenos Aires: Edit. Psique
- Caby, F. (2004). *El coaching*. México: De Vecchi Ediciones.
- Centeno de A, M . (2008). *Una pedagogía de la Paz en la Mediación de conflictos Organizacionales*. Tesis doctoral. UPEL
- Franquillo, R. (2013). Por qué Coaching Transaccional. [Página web en línea] Disponible: Centrodedesarrollogerencial.blogspot.
- Habermas, J. (1987). *Teoría de la Acción Comunicativa I*. Madrid: Taurus.
- Kofman, F. (2008). *La Empresa Consciente*. México: Edit. Aguilar
- Miedaner, T. (2002). *Coaching para el Éxito*. España: Edic. Urano.
- Ortiz de Z, M. (2010). Revista Capital Humano. N. 243.
- Steiner, C. (2009). *The Heart of the matter. Love, information and Transactional Analysis*. Boston: Ed. Newsid.