

COACHING EJECUTIVO ORGANIZACIONAL: UNA MIRADA DIFERENTE DE LA EMPRESA FAMILIAR

El Coaching como herramienta para favorecer el aprendizaje en la empresa familiar

I Programa de cooperación de Prácticas Latinoamericanas de Consultoría de Empresa Familiar

Buenos Aires 13 de Marzo de 2015

María de los Ángeles Lucero Bringas
angeleslucerobringas@gmail.com

Resumen

Siguiendo las tendencias de la evolución de los conceptos de la administración con respecto a las organizaciones, y los aportes que desde esta ciencia se realizan en pos de mejorar el management organizacional, con el presente trabajo intento identificar la aplicabilidad e impactos que tendrán sobre las empresas familiares las nuevas herramientas que manan para dar respuestas a estos desafíos.

Siendo la empresa familiar una materia interdisciplinar analizaré las contribuciones que estas nuevas disciplinas pueden aportar.

En particular me enfocaré en la ontología del lenguaje y el coaching ejecutivo organizacional como nuevas posibilidades en el camino del proceso de aprendizaje que requieren los retos de las nuevas corrientes del management y en particular de los negocios familiares y de las familias empresarias.

Palabras Claves: empresa familiar – cambios de paradigmas - coaching – ontología del lenguaje.

Introducción

“En tiempos de cambio, quienes estén abiertos al aprendizaje se adueñaran del futuro, mientras que aquellos que creen saberlo todo estarán bien equipados para un mundo que ya no existe”

Eric Hoffer

Se advierte una actual tendencia a cuestionar la manera tradicional de hacer empresa, Rafael Echeverría (2013) plantea que gran parte de los quehaceres que llevaron al más espectacular desarrollo empresarial que perduró en el siglo XX, presenta signos de agotamiento y muestra su incapacidad para mantener un desarrollo empresarial sostenible en el futuro. El autor sostiene que la estructura de la empresa tradicional es incapaz de aprovechar el potencial productivo de sus trabajadores, la estructura piramidal y por jerarquías, muestra lentitud a la hora de tomar decisiones haciéndola poco competitiva frente a un modelo de empresas nuevas, más flexibles que hacen de la rapidez en la toma de decisiones una ventaja competitiva.

El pensamiento económico tradicional considera que la capacidad transformadora estaba en la fuerza física del empleado, de allí expresiones tales como “fuerza de trabajo” y “fuerzas productivas.

Sin embargo es a partir de la segunda mitad del siglo XX en donde se crean las bases para modificar tal corriente, desde disciplinas alejadas a las ciencias empresariales como lo es la *filosofía* y en particular la *ontología*. Estas teorías basan su fundamento y protagonismo en el uso del lenguaje.

Se cambia la percepción acerca del lenguaje. Se pasa de un lenguaje desde un rol meramente descriptivo a uno generativo. En el caso del descriptivo, es considerado como aquél que habla sobre las cosas, hechos, personas como si el hablar fuera solamente narrativo de lo que sentimos, de lo que observamos, de lo que deseamos comunicar, se le asigna al lenguaje un rol neutral.

Es el filósofo inglés J. L. Austin, quien en 1962, en su obra “Como hacer las cosas con palabras” reconoce al lenguaje ya no como pasivo y descriptivo sino que le asigna un rol activo y generativo. Lo que denominó el “*Poder transformador de la palabra*”.

Podemos citar innumerables ejemplos, piénsese en la orden de un directivo al despedir un empleado, como cambia esta situación en la vida de esta persona, su entorno y en el de la organización. Repárese cuando un gobierno anuncia una suba impositiva en un determinado sector, cómo repercute en el mismo y en su alrededor, como impactan en la sociedad y en el país, a modo de ejemplo pensemos sin ir más lejos en todas las acciones y sus repercusiones en diferentes niveles, que generaron las medidas impositivas anunciadas hace pocos años atrás relacionadas al sector agropecuario. Si bien son ejemplos bastante extremos, son bien gráficos de lo que se quiere revelar.

Siguiendo a Leonardo Wolk (2007) El lenguaje es generativo, no solo permite hablar de las cosas sino que también *hace que las cosas sucedan*.

Teniendo esta distinción acerca del lenguaje y siguiendo el enfoque sistémico de la empresa familiar, en donde se entrelazan actores con inquietudes diferentes, intereses diversos, dos y hasta tres generaciones conviviendo en el trabajo y la familia, esta distinción adquiere gran importancia. El uso del lenguaje adquiere un papel protagónico.

En la empresa familiar, considerando la gran influencia emocional que carga el sistema, un “sí” o un “no” abrirá o cerrará puertas, generará o no conflictos, permitirá o no nuevas tareas, incorporaciones, por solo imaginar algunas situaciones.

El coaching como herramienta transformacional en la Empresa Familiar

A partir de aquí, es posible distinguir la calidad de nuestras conversaciones, las posibilidades de acción que abren o cierran y su impacto en el subsistema y en el conjunto. Esta nueva corriente nos invita a reflexionar acerca de cómo una palabra o conjunto de palabras serán las responsables del diseño de un “nuevo futuro”.

Los líderes en una organización, gerentes, directivos, dedican gran parte de su tiempo coordinando las acciones de su equipo para que funcione, y lo realiza a través del lenguaje en diversas expresiones, oral, por correo electrónico, mensaje de texto, corporal, videoconferencia, entre tantas otras. En este sentido, y tal como lo he señalado, a través del lenguaje estamos diseñando futuro constantemente.

Esta mirada filosófica y ontológica del lenguaje contribuye al cambio de paradigmas en las organizaciones, que invita a transitar de un modelo tradicional a un nuevo modelo de organizaciones.

Entendiendo que no hay organización sin personas y bajo la premisa, prácticamente indiscutible en los tiempos de hoy, que es el recurso más valioso de toda empresa y considerando que somos seres lingüísticos, emocionales, corporales y de acción, el coaching va a operar desde el lenguaje como un proceso de transformación del observador que somos, abriéndonos a nuevas oportunidades de aprendizaje y consecuentemente de acción.



Traduciéndolo a la empresa familiar en el trabajo de coaching con sus líderes, directivos, gerentes, será un proceso conversacional de aprendizaje, que permitirá expandir las fronteras de acción a través de la transformación del observador que estamos siendo desde un rol de responsabilidad absoluta, es decir desde un papel protagónico eligiendo quién quiero ser. Tal como dice Wolk (2007) mi ser es definido desde mí, no desde la actitud del otro. Si extendo mi mano para estrechar otra mano, estaré eligiendo ser el tipo de persona que elige extender su mano, independientemente de si el otro me extiende la suya o no.

Coaching es un proceso conversacional que se apoya en el poder generador y transformador del lenguaje, incluyendo el lenguaje corporal y emocional. El cuerpo y las emociones hablan y expresan lo que no podemos poner en palabras. El coaching es una herramienta para gestionar un mundo diferente.

El coach orienta, asiste e invita a la reflexión a quienes ejercen actividades empresariales, gerenciales, directivas y productivas tanto dentro de la empresa como

fuera de ella para escuchar cuáles son sus conflictos. Estos “quiebres” son el producto del paradigma que la persona sostiene, lo cual impactará en la cultura organizacional afectando (acorde al enfoque sistémico) a toda la compañía.

Pensemos con cuantas etiquetas acarrea la empresa familiar. Me atrevo a afirmar que tiene sus “modelos mentales propios”. Es decir, estos supuestos que están profundamente arraigados que influyen en nuestra manera de ver el mundo y actuar. En este caso, cómo vemos la empresa familiar y cómo actuamos frente a ella.



Cuantas etiquetas existen con respecto a los parientes políticos, las nuevas generaciones, el fundador, los sucesores, entre otras.

El coaching es un proceso reflexivo que invita a cambiar la manera de ver las cosas con el fin de lograr acciones diferentes y por ende resultados distintos.

Tal como decía Einstein, en una frase que hoy se ha hecho muy popular:

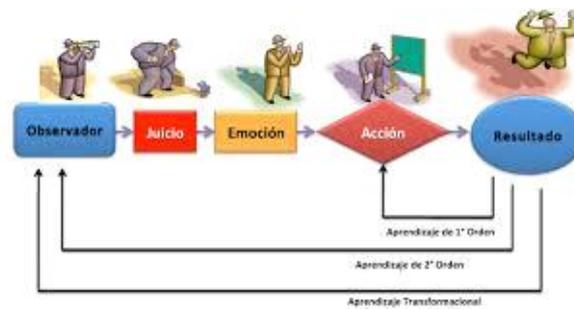
“pretender resultados diferentes con las mismas acciones”.

Por lo general nos reducimos a querer modificar los resultados desde la acción, intentando hacer “algo distinto” pero obteniendo los mismos resultados.

La pregunta que debemos hacernos aquí, es: ¿cómo cambiar la acción?, y, considero que, la respuesta desde el coaching es *“a través de un cambio de observador que me posibilite una mirada diferente, que modifique mi juicio sobre los hechos y que me lleve a una posición diferente a través de la cual pueda actuar en consecuencia a las nuevas posibilidades que veo”*

Considero que esta herramienta puede ser muy poderosa y de gran valor en las organizaciones familiares para la construcción de una visión compartida, para

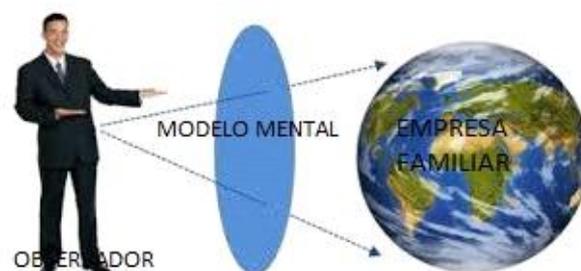
comprender mejor la posición del otro, para reflexionar acerca de las necesidades, de lo que cada integrante en su rol desea para su presente y futuro, para que cada uno desde su lugar pueda hacerse cargo de su historia, del papel que le toca, de hacerse responsable de la situación que se está atravesando, y de su relación frente a la empresa y la familia.



Desde el enfoque sistémico que aplicamos a las empresas de familia cuán valiosos serán los cambios de observadores que abran a nuevas posibilidades de acción y expansión tanto para la empresa como para la familia empresaria.

Como van a impactar la calidad de conversaciones en la empresa familiar, los diálogos en la familia y en la empresa considerándolos desde un punto de vista generativo.

Es empezar a mirar con distintos ojos, tomando una postura protagónica en el proceso de transformación y haciéndose responsable de lo que le sucede a esta organización familiar en que se está inmerso. Considerando que una pequeña modificación en una parte del sistema actuará como una onda expansiva sobre el resto, como cuando tiramos una pequeña piedrita en un extenso lago. Cuán valioso puede ser, en un grupo de personas transitar esta nueva concepción del aprendizaje. Siguiendo a Peter Senge (2012), en su Obra la Quinta Disciplina, cuán productivo podrá ser el aprendizaje en equipo en una organización, si pensamos en comenzar con la interrupción de los supuestos, para ingresar al campo de los pensamientos conjuntos, lo cual permitiría al grupo llegar a otro nivel de percepciones que individualmente no les sería posible.



Para que el aprendizaje sea posible, es necesario aprender a ver los procesos para lo cual es necesario aminorar nuestro ritmo acelerado y ser mejores observadores ya no desde lo que se ve en la capa o en lo superficial, sino también aquello que se encuentra en las profundidades, aquello que parece imperceptible, pero que si prestamos la suficiente atención podremos ver.

Conclusión

En las últimas décadas ha habido un cambio de paradigmas con respecto a la organización tradicional. Se avizora un nuevo tipo de organizaciones con otra estructura, flexibilidad y toma de decisiones que contribuyen a su desarrollo; las empresas familiares no son ajenas a este nuevo modelo. Desde el campo de la filosofía y la ontología se da respuesta a estos cambios de paradigmas, cuyo impacto en las empresas es muy positivo. Dado el carácter de interdisciplinar de la materia que nos ocupa, este artículo ha tratado de reflejar cómo las empresas familiares pueden hacer uso de estas herramientas en pos de su desarrollo empresarial y armonía vincular.

Dadas las características propias de la empresa familiar por la complejidad sistémica que presenta la convivencia del binomio empresa-familia, considero que el coaching ontológico puede ser una herramienta importante para abrir nuevas posibilidades de acción tanto en la familia como en la empresa y por ende en sus vínculos, como un proceso continuo de aprendizaje a través del cambio responsable del observador, promoviendo acciones de expansión diferentes. Cuando hablo de responsabilidad me refiero a asumir un rol protagónico, asumiendo que el poder está en "mis posibilidades, en mis competencias", y no desde un rol de víctima, el cual genera impotencia y cierra cualquier posibilidad de acción, desde un rol víctima la responsabilidad siempre estará en el afuera.

Este cambio de mirada en la empresa familiar puede contribuir al logro de los fines últimos de la familia empresaria, **la tan preciada continuidad y armonía vincular.**

“Al hombre se le puede arrebatar todo salvo una cosa: la última de las libertades humanas, la elección de la actitud personal ante un conjunto de circunstancias para decidir su propio camino...” Viktor Frankl

Bibliografía

Echeverría Rafael (2012) La Empresa emergente Granica BuenosAires

Jerico Pilar (2009) Mentoring y Coaching Prentice Hall Madrid

Senge Peter (2012) La quinta Disciplina Granica Buenos Aires

Wolk Leonardo (2007) Coaching el arte de soplar las brasas Gran Aldea Buenos Aires

Bequer Lidia (2011) Secretos del coaching para transformarte y expandirte Gran Aldea Buenos Aires