

“Impacto de Nuevos Paradigmas en Liderazgo Estratégico”

Annabella Zaccarelli V.
CENTRO DE DESARROLLO GERENCIAL
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS
UNIVERSIDAD DE CHILE
azaccarelli@unegocios.cl
TRACK: LIDERAZGO Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Resumen

Este trabajo da cuenta de alrededor de quince años de experiencia en programas de Habilidades Directivas, Liderazgo y Coaching ejecutivo.

A lo largo de los años, ha ocurrido todo un proceso de aprendizaje, no sólo de los ejecutivos que han participado de nuestros programas, sino también de nosotros al acompañarlos en este proceso. Es esto lo que nos motiva a querer compartir con ustedes nuestros aprendizajes realizados.

El trabajo que presentaremos a continuación, consiste en una reflexión conceptual a través de la cual convergen aportes de Fredy Kofman, Otto Scharmer y el enfoque fenomenológico. Posteriormente compartiremos en qué consiste la metodología que hemos utilizado y los descubrimientos y reflexiones que éstas nos generan.

Finalmente haremos mención de algunas experiencias tanto grupales como individuales, que consideramos que contribuyen a dar cuenta de lo expuesto anteriormente.

Palabras clave

Fenomenología, Líder, Consciente, Punto ciego, Coaching,

Introducción

A través del presente artículo postulamos que uno de los desafíos primordiales que enfrenta nuestra sociedad del S.XXI, es sentar las bases para un nuevo modo de con-vivir, basado en nuevos paradigmas relacionales, que posibiliten de manera real, la construcción de una sociedad sustentable para las generaciones venideras y para hacer frente a los desafíos del futuro. (Zaccarelli 2010).

Entendemos por una sociedad sustentable, aquella que cuenta con las condiciones de posibilidad necesarias para conciliar pacíficamente los diversos desafíos presentes y futuros que hagan posible una proyección del planeta, logrando un óptimo nivel de bienestar en sus habitantes.

Llevando esto al mundo de los negocios, nos referimos a la necesidad de contar con instituciones privadas y públicas que sean capaces de ampliar su mirada y comprender que el éxito sustentable es posible en la medida en que no sólo se ponga el énfasis en el “análisis duro del negocio”, me refiero a la forma a través de la cual generar riqueza, el tipo de producto o servicio que se va a ofrecer, las proyecciones financieras, el posicionamiento de mercado, etc, sino también las características y calidad de las relaciones entre quienes forman parte de esa organización, en conjunto con sus stakeholders y la dimensión de desarrollo personal de cada individuo, en especial de los líderes.

Para aventurarnos en una propuesta conceptual y práctica de este planteamiento, nos basaremos en primer lugar en los aportes de Fredy Kofman quien en el libro “La Empresa Consciente”, propone una mirada de las Organizaciones desde la distinción “Ello-Nosotros-Yo”. En segundo lugar, tomaremos la propuesta de Scharmer (2007) quien habla de que el “punto ciego” del liderazgo ha sido no preguntarnos por el “espacio interior” desde el cual habita el líder”. En tercer lugar, en los aportes de la Fenomenología, desde la cual podemos concluir que no es posible separar el “yo” del “mundo”, lo que significa que cualquier problemática humana tiene que ver necesariamente con el o los seres humanos que la estén experimentando y probablemente su origen se nutre en quienes experimentan esta problemática. En cuarto lugar, tomaremos los quince años de experiencia en actividades con ejecutivos, a través de las cuales estamos en condiciones de reflexionar respecto de los aprendizajes del pasado y del futuro.

Lo que se presentará a continuación, es el desarrollo de cada uno de estos componentes, dando cuenta finalmente de los aprendizajes realizados. También haremos una propuesta metodológica en base a la cual producir intervenciones de alto impacto en el mundo organizacional y en nuestra sociedad.

Una Nueva mirada del Liderazgo

Sincronía

Pareciera ser que un fenómeno que se repite a lo largo de la historia, es que, en distintas partes del mundo, en un tiempo específico, varias personas empiezan a tener ideas similares y a desarrollar aportes que convergen. De hecho, es así como entiendo los aportes que ha realizado cada filósofo, como una forma de sistematizar y verbalizar un determinado pensamiento, dando cuenta de lo que en realidad está empezando a emerger hace un cierto tiempo en ese momento histórico.

Es así que, en un vuelo a Washington, que realicé hace algún tiempo, tuve la oportunidad de leer “La Empresa Consciente” de Fredy Kofman. Lo que encontré ahí fue tan sincrónico como lo que me pasó el día en que escuché a Otto Scharmer hablando en un congreso de ILA en San Diego, así como la pasión que me generó a mis veintitrés años, conocer la fenomenología de Husserl. En las siguientes líneas explicaré en qué ha consistido este camino.

Consciencia y Liderazgo

Quisiera comenzar exponiendo las tres dimensiones de la “empresa consciente” que propone Kofman (2006), como una forma de proporcionar un marco general desde el cual aproximarnos. Desde su perspectiva, toda organización puede ser comprendida en base a la dimensión del “ello”, del “nosotros” y del “yo”. Veamos en qué consiste cada una de ellas.

Kofman, 2006

La dimensión del “Ello”

Lo que llamamos el “Ello” de una organización, comprende aspectos técnicos, como la eficacia, la eficiencia y la confiabilidad organizacional.”, lo que llamamos el “Nosotros”, abarca aspectos relacionales, como la solidaridad, la confianza y el respeto existentes en las relaciones entre sus miembros, lo que llamamos el “yo”, abarca aspectos psicológicos y conductuales.

Desde esta perspectiva, todas las empresas pueden ser comprendidas como compuestas por estas tres dimensiones. Cuando observamos una organización desde el “Ello” o “perspectiva impersonal”, consideramos la habilidad para lograr sus metas, para actuar de acuerdo a su visión y cumplir con su misión de un modo que aumente su capacidad de seguir haciéndolo en el futuro. En este ámbito de la empresa, los objetivos incluyen ganar dinero, en el presente y en el futuro, aumentar su valor para los accionistas y ampliar su porción de mercado. (El objetivo de una empresa sin fines de lucro podría ser brindar cuidado a personas enfermas, alimento a quienes tienen hambre o educación a los niños). En esta dimensión lo que importa es la eficiencia: lograr la producción máxima con el mínimo consumo de recursos.

En este ámbito el éxito es fundamental. Sin él, la supervivencia de la organización está en riesgo. Si una empresa no satisface su razón de ser, no podrá generar energía y recursos y se desmoronará. Para conseguir materias primas, la empresa debe pagar a sus proveedores, para lograr colaboración de sus empleados, debe brindarles un conjunto de beneficios atractivos, para obtener ganancias, debe ofrecer a sus clientes productos o servicios atractivos. Para que los inversionistas estén dispuestos a financiarla, debe mostrar que el nivel de ganancias que esperan obtener también es atractivo. En definitiva, si la empresa no logra parecer atractiva a todas las partes involucradas, está destinada a fracasar.

La dimensión del “Nosotros”

Si analizamos una organización desde esta perspectiva, consideramos su habilidad para crear una comunidad que trabaja con solidaridad, confianza y respeto. En el ámbito de lo interpersonal, la meta es construir una red de relaciones de mutua colaboración, una comunidad en la cual las personas se sientan incluidas, respetadas y facultadas para dar lo mejor de sí.

El éxito de las relaciones interpersonales es también indispensable para la supervivencia. Los seres humanos son seres sociales y para comprometerse de lleno con la organización, necesitan sentirse aceptados, respetados, apoyados, reconocidos e incentivados (y ser puestos a prueba). La compensación monetaria en forma aislada, no es suficiente para lograr todo esto. Este es el motivo por el cual la solidaridad es esencial para el éxito de una empresa en el largo plazo. Si entre sus miembros no existe la cooperación y el respeto mutuo, la organización fracasará.

La dimensión del “yo”

Si observamos una organización desde la perspectiva personal del “yo” nos concentramos en su habilidad para promover el bienestar, la realización y la felicidad de cada uno de sus integrantes. En el ámbito de lo personal, la meta es fomentar la salud psicofísica y una alta calidad de vida. Todas las personas desean lograr la plenitud física y mental, saber que su vida tiene sentido, ser felices. Se trata de promover la realización y trascendencia de todos los que trabajan en ella. En definitiva, el éxito personal es crucial. Sin él, ninguna organización es duradera. Las personas felices son mucho más productivas y tienen mayor capacidad para cooperar con los demás. Se recuperan rápidamente de los reveses y se entusiasman ante nuevas oportunidades. Confían en que responderán adecuadamente a los avatares de la vida, que se relacionarán positivamente con los demás y entregarán resultados excepcionales. Por otro lado, si las personas no se sienten felices, su compromiso decaerá, dejarán de ser empleados productivos. No se sentirán emocionalmente involucrados con su tarea. Para lograr que los empleados pongan su energía al servicio de la organización, ésta debe proporcionarles las condiciones que hagan posible su bienestar físico, emocional, mental y espiritual. Si sus integrantes no experimentan esa sensación de bienestar, la empresa fracasará. (Capítulo I)

La Empresa Consciente

En base a las tres dimensiones presentadas anteriormente, Kofman (2007) habla de “la empresa consciente”. Entenderá por “consciente”, la capacidad de estar atentos a nuestro mundo interior y al que nos rodea, para decidir cómo actuar frente a las circunstancias de una manera que honre nuestras necesidades, valores y objetivos. Por el contrario, vivir de manera inconsciente, significaría dejarse llevar por el instinto y por los patrones de conducta habituales.

Las organizaciones necesitan personas con alto nivel de conocimiento técnico, pero también con un alto nivel de consciencia. Sin empleados conscientes, las empresas no pueden lograr la excelencia e incluso es difícil que sobrevivan. Kofman (2007). Una sólida rentabilidad, por muy sólida que sea, no será sustentable si la solidaridad y el bienestar personal no son igualmente sólidos.

Actualmente, la mayoría de los ejecutivos y de los inversionistas, sólo se concentran en el “ello”; actuando como si usaran lentes polarizados que filtran el “nosotros” y el “yo” y aquí vemos una gran oportunidad de ampliar la mirada. Kofman (2007)

Ahora bien, para cultivar empresas conscientes, se requiere de empleados conscientes. Desde esta perspectiva, los empleados conscientes son el principal activo de una organización y los empleados inconscientes, el principal pasivo de la organización.

Dado lo anterior, consideramos que cultivar líderes conscientes, es uno de los principales desafíos que enfrentamos hoy.

El Líder Consciente

Entenderemos por liderazgo, el rol que asume cualquier persona, tanto de manera formal como informal, que consista en ser inspirador y facilitador para que un conjunto de personas converja en un sueño y propósito compartido y tomen las acciones para llegar a este objetivo con un óptimo resultado.

Cuando hablamos de “óptimo resultado”, nos referimos a que logren el mejor resultado posible de obtener, considerando el máximo que cada individuo pueda dar de sí, la sinergia y complemento que puedan generar como equipo y en condiciones que cuiden su calidad de vida, salud y bienestar.

Lo anterior significa que están incluidos de manera creciente, aquellos escenarios en los cuales el liderazgo es compartido.

Desde la perspectiva que hemos expuesto, se necesitan líderes que puedan desarrollar una comprensión integral de las organizaciones (contemplando la dimensión del “ello”, “nosotros” y “yo”), logrando trabajar de manera permanente, en la rentabilidad del negocio, en la calidad de las relaciones entre las personas que componen una organización y se hagan cargo de su propio desarrollo personal, como condición de posibilidad de una gestión sustentable y exitosa.

Por tanto, dado que el rol de los líderes es clave para lograr una cultura consciente, empleados conscientes y una empresa consciente, consideramos que es aquí donde tenemos que poner el foco y preguntarnos, cómo formar y cultivar líderes conscientes.

Kofman (2007), menciona siete atributos que definirían al líder consciente, estos son:

Atributos de personalidad:

- ❖ Responsabilidad incondicional
- ❖ Integridad esencial
- ❖ Humildad ontológica

Habilidades interpersonales

- ❖ Comunicación auténtica
- ❖ Negociación constructiva
- ❖ Coordinación impecable
- ❖ Maestría emocional

Desde nuestra perspectiva, al hablar de empleados conscientes y del líder consciente, estamos fundamentalmente hablando de personas conectadas consigo mismo y con su entorno, capaces de habitar el presente, estando presentes en el “aquí y ahora”, siendo capaces de tomar decisiones de manera alineada con valores que velen por el bien común. (Ello, Nosotros, yo).

Para aproximarnos al desafío de formar líderes conscientes, al final del presente artículo, compartiremos nuestra metodología de trabajo con ejecutivos y algunas experiencias que consideramos exitosas.

Alumbrando el liderazgo

A continuación, quisiéramos incorporar en la reflexión en torno a la necesidad de desarrollar liderazgo consciente, los aportes de Otto Scharmer, puesto que consideramos que convergen con lo que hemos venido planteando.

Scharmer (2007) habla acerca de lo que llama “el punto ciego” de las sociedades, las organizaciones y las personas. Se refiere a aquellas zonas que nos son transparentes, que sin darnos cuenta de que están allí, operamos como si no estuvieran, hasta que de pronto se nos aparecen. Menciona por ejemplo el planteamiento de Francisco Varela, quien decía que el principal punto ciego de la ciencia, era la experiencia.

Ahora bien, con respecto al liderazgo, plantea que, si bien hemos reflexionado acerca de la forma en que se comportan los líderes, qué hacen, cómo hacen, cuáles son sus características, etcétera, hay algo que no hemos mirado como sociedad y que tiene que ver con ***el espacio interior*** desde

el cual el líder habita. Scharmer (2007) plantea que un mismo líder, en la misma situación, dirigiendo el mismo equipo y tomando la misma decisión, es decir, manteniendo todas las variables constantes, logrará un impacto diferente a través de la decisión que tome, dependiendo del espacio interior desde el cual habite.

Esto abre la pregunta acerca de qué entender por espacio interior. En lo personal considero que el espacio interior se relaciona con la emocionalidad desde la cual intencionemos nuestras acciones, con ese nivel o estado de consciencia, más sutil o más burdo, desde el cual emanan energía más generosas y amorosas o más mezquinas y destructivas.

Considero que este planteamiento arroja bastantes luces a la problemática del liderazgo, puesto que nos invita a “alumbrar” aquel punto que al parecer no habíamos mirado y que repercute de una manera aparentemente invisible en el entorno y finalmente impacta en los resultados.

Esto desde mi perspectiva, converge con el planteamiento que hemos desarrollado anteriormente, proponiéndonos trabajar en el “yo” y en el “nosotros”, teniendo como centro, el espacio interior desde el cual habitamos.

Considerando la comprensión de ser humano en la cual nos basamos y que consiste en cuatro componentes: cuerpo físico, mente, emociones y Alma (cuyo lenguaje es la intuición), Zaccarelli (2010) postulamos que cultivar el espacio interior desde el cual habitamos consiste en hacernos cargo de expandirnos en estas cuatro dimensiones. En particular, en relación al Alma, proponemos abordarlo como la dimensión espiritual del ser humano (diferente a lo religioso), la cual cultivamos a través de distintos tipos de meditación, de manera de incorporar una práctica de situarnos en la relación con otros y con nosotros mismos, desde un estado emocional y energético, lo más generoso y sutil posible. Esto producirá realidades generosas y nos conectará con la abundancia en el amplio sentido de la palabra.

Por tanto, el desafío del líder, tiene que ver con una comprensión “consciente” de las organizaciones o instituciones en las cuales se sitúe y con el desafío de cultivar-se, de cultivar ese espacio interior desde el cual habita este mundo, desde el cual se relaciona con los demás y consigo mismo y desde el cual genera realidad a cada instante.

Consideramos que esto permitirá ir disminuyendo el punto ciego del que hemos hablado e ir abriendo la senda del “alumbrar” del liderazgo.

El mirar Fenomenológico

Pareciera ser tan determinante el aporte de la filosofía, para el modo en que vivimos, que me parece necesario detenernos por un momento en ella.

Vignolo (2003) dice que los países más ricos son aquellos que hacen mayores inversiones en investigación y desarrollo de paradigmas, puesto que son estos paradigmas, los desarrollados por el mundo de la filosofía, los que definirán la forma en que viviremos por siglos.

De hecho podemos observar que actualmente, en el S.XXI, nuestra sociedad tiene aún rasgos predominantemente racionalistas o cartesianos y la existencia de Descartes corresponde al S.XVII.

Por el momento quisiera focalizarme en el aporte que hace Kant (1781) quien ha sido reconocido entre otras cosas por lo que ha sido llamado el “giro copernicano”.

En el contexto de la pregunta epistemológica, es decir, de la pregunta acerca de cómo conocemos la realidad, cómo accedemos a lo “verdadero”, pregunta a la que estaba dedicada la filosofía hacia varios siglos, Kant nos invita a hacer un giro, dejando de poner nuestra atención en el “objeto” por conocer, centrando la atención en el “sujeto” que pretende conocer este objeto.

Con esto da un vuelco radical a lo que la filosofía estaba buscando y supedita nuestra capacidad de conocer “el ser de las cosas” a nuestras propias condiciones de posibilidad de conocer, de acceder a la realidad. Kant nos muestra que sólo podemos acceder a la realidad desde nuestras condiciones de posibilidad, las que muchos siglos después por Maturana (2005) serán consideradas condiciones de posibilidad biológicas.

Desde que ocurre el giro copernicano, queda planteada la siguiente tríada:

Sujeto- Objeto en cuanto conocido- Objeto en sí.

En esta tríada, lo que el ser humano puede conocer, son los “objetos conocidos”, es decir, aquellos objetos a los que tiene acceso desde sus condiciones de posibilidad para conocer, es decir, a los objetos en cuanto percibidos por los seres humanos y será de estos objetos en cuanto percibidos por nosotros, de los que podremos dar cuenta. Pero queda al margen la posibilidad de hablar de los objetos al modo de “en sí” o de “la realidad en sí”, puesto que no contamos con las condiciones de posibilidad para acceder de “manera absoluta” al ser de las cosas.

Posteriormente Husserl (1859-1938), considerado el padre de la Fenomenología, toma los aportes de Kant y dejando fuera por completo el acceso de la consciencia al “objeto en sí”, postula que solamente existe un sujeto que está en todo momento volcado a un objeto (consciencia intencional) y un objeto que está siendo percibido por un sujeto.

Es decir, nos quedamos con la dupla:

Sujeto- Objeto en cuanto conocido

Será esta dupla concebida como una unión indisoluble, en la cual no podemos separar sujeto que percibe de objeto en cuanto percibido, lo que llamará **fenómeno**.

Impacto de la Fenomenología

Uno de los principales impactos que considero que tiene el aporte de Husserl, es que nos muestra un nuevo posible modo de mirar. Una nueva forma de aproximarnos a la realidad y a nosotros mismos.

Me refiero a que, con la propuesta de Husserl (1949), podemos concluir que no es posible separar el “yo” del “mundo”, lo que significa que cualquier problemática humana tiene que ver necesariamente con el o los seres humanos que la estén experimentando y probablemente su origen se nutre en quienes experimentan esta problemática.

Desde nuestra perspectiva, esto tiene implicancias en todo orden de cosas. Por ejemplo, cuando vemos que hay un conflicto entre dos personas y pensamos que en rigor, no es posible que la responsabilidad recaiga en una de las partes, sino que hay una responsabilidad compartida, estamos situados en el mirar fenomenológico, que considera “el fenómeno” aquello que podríamos llamar, la danza relacional que está ocurriendo entre ambas personas y que por tanto lo que hay que hacer, es mirar la dinámica que están alimentando ambos para hacer un cambio en “la danza relacional” que están teniendo.

También podemos asociar el mirar fenomenológico a los procesos de enseñanza- aprendizaje y considerar que el fenómeno del aprendizaje contempla, involucra necesariamente, la relación entre quien aprende y quien “enseña”.

También, aplicando el mirar fenomenológico al liderazgo, cobra sentido el planteamiento de Scharmer (2007), siendo la realidad que generamos, dependiente del espacio interior desde el cual nos estemos situando y a la inversa, lo que está experimentando la persona del líder, dependerá de sus condiciones de posibilidad para aprehenderlo y experimentarlo. Es decir, si es que estamos situados desde un espacio interior mayormente armónico y sutil, lo que percibiremos de la realidad será muy diferente de lo que percibiremos si es que estamos situados desde el opuesto.

Desde el mirar fenomenológico, el liderazgo es un fenómeno compuesto por el líder y su entorno, constituyendo una danza relacional que se configura de acuerdo al espacio interior desde el cual habite el líder y su entorno, pudiendo darse múltiples resultados.

Desde esta perspectiva, consideramos que el liderazgo debe conllevar la opción por trabajar en el desarrollo personal del líder, como opción de vida.

También lo podemos asociar al proceso de acompañamiento a través del Coaching, comprendiendo que lo que ocurre en el proceso del Coachee, depende en importante medida, de la danza relacional Coach Coachee y también, como segunda derivada, de la relación que establezca el Coachee con aquello que se le hace problema.

Finalmente quisiera mencionar que lo podemos asociar a la dinámica que se da en formación ejecutiva, en los talleres de Habilidades Relacionales que realizo, en los cuales, desde mi perspectiva, el principal aprendizaje ocurre a través de la dinámica relacional entre los integrantes del taller, incluido el docente que se convierte en un facilitador.

Desde la era racionalista a la era fenomenológica

Desde mi perspectiva estamos experimentando una transición entre el paradigma racionalista y el paradigma fenomenológico. De pronto tenemos la convicción transparente o inconsciente de que lo que ocurre en el mundo, son problemáticas que nada tienen que ver con nosotros, o bien frente a un conflicto determinado, consideramos que todo el problema habita en la otra persona y también cada vez vamos teniendo más a la mano, la reflexión de que somos parte de una danza relacional a través de la cual todos estamos de algún modo involucrados, lo que además nos permite hacernos cargo cada vez más de aquello que antes considerábamos que no hacía referencia a nosotros.

Desde esta perspectiva, la tendencia debiera ser un mundo más consciente, organizaciones conscientes y liderazgo consciente.

En las próximas líneas expondré algunas experiencias asociadas a facilitar procesos de aprendizaje en ejecutivos tanto con metodologías individuales como grupales, desarrolladas desde el mirar fenomenológico.

Experiencias de Aprendizaje

Quisiera mencionar dos tipos de experiencia de aprendizaje. La primera, está relacionada con los Talleres de Habilidades Directivas, Habilidades Relacionales y Liderazgo, que imparto hace más de quince años. La segunda, tiene relación con la metodología de acompañamiento del Coaching y en particular, del Coaching Fenomenológico. Este es un enfoque de Coaching que estoy desarrollando desde el año 2015.

Talleres de Habilidades Directivas

Los talleres que realizamos, son talleres en los cuales se trabajan principalmente las temáticas de Habilidades Relacionales, Comunicación para la Acción, Liderazgo y Coaching.

En estos talleres participan grupos desde 15 hasta 35 personas y la metodología que utilizamos consiste una ambientación con los asientos en círculos, el docente abre la primera sesión dándoles la bienvenida e invitándolos a presentarse. Finalmente se presenta el docente y hace una introducción de los principales contenidos del curso.

Posteriormente el taller comienza con preguntas a los participantes, quienes tienen unos minutos para compartir con sus compañeros y luego una conversación ampliada. En este plenario, se escucha detenidamente a los participantes, interactuando todo lo necesario con cada uno de ellos, acompañándolos en sus reflexiones, siguiendo sus razonamientos e intuiciones, haciéndoles algunas preguntas para comprender mejor lo que están planteando.

Cada interacción con los participantes es considerada un componente clave del proceso de aprendizaje, a diferencia de lo que sería una clase lectiva desde el paradigma de que lo más importante es lo que habla el profesor.

También en la interacción con cada participante, surge la iniciativa de otros participantes de opinar y el docente pasa a ser un facilitador, moderando la conversación e invitándolos a estar presentes, en el “aquí y el ahora” de la sesión, a escuchar desde la apertura, invitando a bajar la ansiedad y a no buscar “tener la verdad o la razón”, sino más bien a dejarse transformar por la mirada de los otros y desde la confianza de que cuando sea el momento, será atentamente escuchado por los demás.

El docente a su vez, ha planteado que cada profesor les viene a presentar una “interpretación”, una cierta perspectiva, desde ciertos enfoques y modelos, pero que no por eso deben ser escuchados por los participantes, como si estuvieran recibiendo una “verdad inamovible”. Más bien estamos proporcionando una interpretación que nos hace un profundo sentido y en la cual creemos, hasta que conozcamos o generemos otra interpretación que nos haga más sentido. Por tanto la invitación a los participantes es a co construir la experiencia del taller, a co construir lo que se llevan, reforzando su autonomía y perspectiva propia.

Esta metodología tiene también, de manera implícita, la convicción de que aprender es, como dice Miguel Ángel en relación a “La Piedad”, sacar solamente la parte de la roca que sobra. Lo que queremos decir es que nos basamos en la convicción de que cada participante es un mundo de riqueza y sabiduría y que en la medida en que sean escuchados y acompañados a mirarse y a mirar a su entorno y a aprender nuevas danzas relacionales, emergerá la mejor versión de ellos.

Al final de cada taller pedimos a los participantes que compartan qué se llevan y/o cómo se van y a lo largo de los años, las evaluaciones de los talleres han tenido un promedio de alrededor de un 6,7 (escala de 1,0 a 7,0) y los participantes reportan haber realizado un proceso personal de transformación, autonomía y mayor habilidad relacional y los estados de ánimo más recurrentes han sido de asombro, paz, entusiasmo y agradecimiento.

Coaching

A través de la metodología del coaching, también hemos tenido experiencias que consideramos valioso compartir.

Por un lado, consideramos que esta metodología interactiva, más allá de la profesión de Coach propiamente tal, proporciona una forma nueva de relacionarnos, siendo facilitadores unos de otros, en nuestros respectivos procesos y dificultades cotidianas.

Desde este punto de vista, consideramos que tiene mucho sentido realizar talleres enseñando en qué consiste esta metodología, no con la intención de formar Coaches, sino de mostrar otras formas posibles de acompañar a otro en alguna problemática cotidiana. Esto consiste fundamentalmente en conocer el poder de una escucha activa, de una indagación profunda y de contribuir a que la persona se pueda mirar a sí misma a través de aquello que se le está haciendo problema. Esto ya muestra algo muy diferente a intentar apoyar a la persona que nos comenta acerca de algo que se le hace problema, reforzando su percepción, mirando a través de sus mismos lentes, haciendo propias nuestras creencias y su emocionalidad, reforzándole que tiene toda la razón de estar molesto y que efectivamente el problema es el otro.

Desde esta metodología interactiva, generamos las bases para un nuevo modo de con-vivir, constructivo y colaborativo, a través del cual crecemos juntos cada día. Zaccarelli (2010).

Por otro lado, hace diez años me dedico a realizar sesiones individuales de coaching ejecutivo. A lo largo de los años, mi intuición acerca del mirar fenomenológico se me fue haciendo cada vez más patente. Me parecía que el resultado de un proceso de coaching estaba directamente relacionado con la danza relacional entre la persona particular del Coach y del Coachee que estuvieran trabajando. Me parecía también que la forma de relacionarse del Coachee con su problema, era una forma de constituir un **fenómeno** en el sentido en que hemos expuesto que lo presente Husserl. Es decir, que también es propio del mirar fenomenológico, mirar a la persona a través del problema que la aqueja. Esto lo hacen varias escuelas de coaching, pero nos parece que no ha estado la observación de cuán fenomenológico es poner la mirada en la persona que tiene el problema en vez de ponerla en el problema mismo, con identidad propia y externa a la persona, lo que nos llevaría a buscar la solución del problema, para lo que hemos sido entrenados desde pequeños, en vez de poder utilizar lo que se le hace problema a la persona, para que ella pueda mirarse a sí misma y desde ahí realizar un giro que le permita generar nuevas posibilidades.

Actualmente estamos desarrollando el enfoque del Coaching Fenomenológico, el cual consiste en un concepto de ser humano que incluye la dimensión espiritual, en una comprensión de las problemáticas humanas que invita a mirarnos y a hacernos cargo del giro que necesitamos realizar, a incorporar la ética de aceptación del otro como legítimo otro (Maturana, 1999) y en una opción de vida de desarrollo personal a través de conexión y meditación, para poder ir al encuentro del Coachee, desde el espacio interior más intuitivo posible, desde las energías más sutiles, para

poder habitar el “aquí y ahora”, de la mejor manera y siendo facilitadores de que emerja el futuro que el Coachee anhela que emerja, Scharmer ().

Consideramos que este enfoque de coaching, cuenta con los componentes necesarios para formar líderes conscientes que articulen organizaciones conscientes y hagan posible una sociedad sustentable y un planeta con futuro.

REFLEXIONES Y APRENDIZAJES

Consideramos extremadamente enriquecedora la experiencia realizada en estos años a través de los talleres con ejecutivos como de las sesiones individuales de coaching.

En lo personal considero que mi persona ha cambiado, que me he transformado en una persona cada día más consciente. Esto no quiere decir que no tenga las mismas dificultades, brechas o falencias que otros, sino que noto que puedo darme cuenta cuando no quedo en paz con la manera en que he actuado o con la forma en que me he relacionado con otro y que puedo tomar acciones cada día para mejorar.

Siento que esta experiencia personal que comparto, converge también con la retroalimentación de quienes asisten a nuestros talleres y a sesiones de coaching. Pareciera ser una constante el sentimiento de aumentar la capacidad de “ver”, tanto lo que está ocurriendo en el entorno como a sí mismos.

También algo sobre lo que nuestros participantes hablan con frecuencia, es la Confianza. He aprendido de ellos, que sienten confianza cuando no son juzgados, cuando son escuchados y legitimados, cuando pueden tener espacio para conectarse con su paz interior y desde ahí hablar de lo que realmente les pasa.

En definitiva, siento que las experiencias de los talleres con la metodología interactiva anteriormente expuesta y basada en la ética de la “aceptación del otro como legítimo otro”, así como la experiencia en las sesiones de coaching fenomenológico, son un aporte efectivo para contribuir a formar líderes conscientes, organizaciones conscientes y una sociedad consciente.

Referencias Bibliográficas.

1. Kofman, F. (2006). La empresa consciente. Argentina, Alfaguara.
2. Scharmer, O. (2007) Teoría U: Leading from the Future as it Emerges. Cambridge, USA The Society for Organizational Learning.
3. Scharmer, O. (2006) Theory U: Learning from the Future as it Emerges, Fieldnotes: An online Newsletter of the Sahmbhala Institute for Authentic Leadership. PDF.
4. Kant, I. (1781) La Crítica de la Razón Pura (Kritik der reinen Vernunft). (1781, 2ª edic. 1787).
5. Husserl, E (1949) Tomo 1: Ideas Relativas a la Fenomenología Pura y una Filosofía Fenomenológica, México, Fondo de Cultura Económica.
6. Husserl, E (1931) Meditaciones Cartesianas: una invitación a la fenomenología, 5ta Meditación, México.
7. Maturana, H; Varela. F. (2005). El Árbol del Conocimiento. Santiago: Editorial Universitaria. P. IX a X.
8. Sartre, J.P. (1945 y 1949) El Existencialismo es un Humanismo, transcripción taquigráfica de una de sus conferencias, Editorial Edhasa.
9. Vignolo, C. (2001). Repensando el Pensar: Hacia un Paradigma Chileno para el Desarrollo Chileno. Colección Sociedad, Estado y Políticas Públicas. Santiago: Ediciones LOM.
10. Vignolo, C. (2003). Innovando por la Vida en la Era del Nihilismo. Santiago: Ediciones Baeza, R.
11. Maturana, H. (1992). La Objetividad - Un argumento para obligar. Santiago de Chile, Comunicaciones Noreste Ltda. Dolmen Ediciones S.A.
12. Maturana, H. (1999). Transformación en la Convivencia, Santiago de Chile, Dolmen Ediciones S.A.
13. Maturana, H. (1995). Formación y Capacitación Humana. Santiago: Dolmen Ediciones S.A.
14. Zaccarelli, A. (2010). Nuevos Paradigmas Relacionales en el Mundo de los Negocios. ENEFA 2010.