

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

COLEGIO DE ADMINISTRACION PARA EL DESARROLLO

**Efectos del Coaching Ejecutivo Ontológico en directivos de alto nivel en
empresas ecuatorianas**

Carolina Alejandra Estrella Casares

Fabrizio Noboa, Ph.D, Director de Tesis

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de Licenciada en
Administración de Empresas.

Quito, diciembre de 2013

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

COLEGIO DE ADMINISTRACIÓN PARA EL DESARROLLO

HOJA DE APROBACION DE TESIS

**EFFECTOS DEL COACHING EJECUTIVO ONTOLOGICO EN
DIRECTIVOS DE ALTO NIVEL DE EMPRESAS ECUATORIANAS**

ALEJANDRA ESTRELLA CASARES

Fabrizio Noboa, PHD
Director de Tesis

Magdalena Barreiro, PHD
Decana del Colegio de Administración
para el Desarrollo

Quito, diciembre 2013

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a los dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitación y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma:

.....

Nombre: CAROLINA ALEJANDRA ESTRELLA CASARES

C.I.: 1719921544

Fecha: Quito, diciembre 2013

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo analiza la eficiencia de una disciplina emergente en el mundo de los negocios, el coaching ontológico empresarial. A lo largo del análisis se busca encontrar los resultados de este proceso que se basa principalmente en cuestionar diferentes comportamientos y situaciones del día a día que viven muchos empresarios, como los comportamientos, estructuras, pensamientos y sentimientos tanto propios como de los empleados que son un mundo ignorado y muy poco investigado que con la ayuda del coaching se descubre y analiza a profundidad.

Finalmente se declara que el coaching empresarial ontológico es un proceso desafiante de constantes cuestionamientos y descubrimientos que pueden llegar a ser incómodos ya que este proceso promueve principalmente el cambio y la aventura para trabajar y liderar bajo nuevos parámetros de confianza, empoderamiento, respeto y reflexión. El coaching ontológico es una invitación al cambio, a ser transformado como individuo, a pensar diferente y dejar que este proceso tenga resultados que cambien la esencia de la persona; es una herramienta profesional que tiene como objetivo aumentar la capacidad de observación y de esta manera interesarse en la forma en la que la gente actúa, potencializando su rendimiento para de esta forma tomar ventaja de sus competencias y talentos y así mejorar el rendimiento de la empresa.

ABSTRACT

This paper analyzes the efficiency of an emerging discipline in the business world, business ontological coaching. Throughout the analysis seeks to find the results of this process that is based primarily on questioning different behaviors and situations of everyday living many entrepreneurs, as behaviors, structures, thoughts and feelings, either theirs or of their employees who are ignored and none researched but with the help of coaching this points are discovered and analyzed in depth.

Finally it is stated that the ontological coaching is a challenging process of constant questioning and discoveries that can become uncomfortable as this process mainly advocates for change and adventure to lead and work under new terms of trust, empowerment, respect and reflection. Ontological Coaching is an invitation to change, to be transformed as an individual, to think differently and allow this process to have results that change the essence of the person, it is a professional tool that aims to increase the capacity of observation and thus analyze how people act by booting their performance, and by this way take advantage of their skills and talents and thereby improve business performance.

TABLA DE CONTENIDOS

Contenido

RESUMEN EJECUTIVO.....	5
ABSTRACT	6
INTRODUCCION	8
¿Qué es el Coaching Ontológico?	8
PREGUNTA DE INVESTIGACION.....	11
CAPITULO 1: Marco Teórico	12
Tipos de Observador	12
Lenguaje y Coaching.....	15
Los juicios	17
La escucha	18
Emociones y Estados de ánimo	21
Lenguaje corporal.....	24
El ciclo de reflexión	26
CAPITULO 2: Metodología.....	30
Método de investigación.....	30
Técnica para la recolección de datos	30
Técnica para el análisis de datos	32
CAPITULO 3: Resultados.....	34
Recolección de datos.....	34
Codificación	34
Abstracción Recursiva	42
CAPITULO 4: CONCLUSIONES	53
BIBLIOGRAFIA:.....	67

INTRODUCCION

¿Qué es el Coaching Ontológico?

El coaching ontológico es una disciplina emergente que aporta una manera diferente de interpretar a los seres humanos, su modo de relacionarse, de actuar y de alcanzar los objetivos que se proponen para sí mismos, para sus empresas y para la sociedad. Como es normal cuando algo es nuevo se lo compara e interpreta de acuerdo con lo que ya es conocido o más antiguo antes de poder percibir sin cuestionamientos sus rasgos originales como una nueva práctica pero a medida que el coaching vaya expandiéndose, se comprenderá mejor y ganará legitimidad dentro del campo empresarial como ha venido sucediendo con mucha fuerza en la última década.

El coaching ontológico es una disciplina que consiste en un proceso de transformación y aprendizaje mediante el cual las personas y organizaciones revisan, desarrollan y optimizan sus formas de ser en el mundo¹ (Wolk, 8); a través de su lenguaje, corporalidad, emocionalidad e intuición aumentan su calidad de percepción, desarrollando acciones y distinguiendo los recursos que necesitan para lograr resultados que antes parecían imposibles de alcanzar, desafiando paradigmas y accionando el bienestar de las personas y equipos a su alrededor.

El interés por el tema del coaching no es nuevo; durante los últimos diez años este ha sido un tema que ha ido ganando popularidad en especial en el ámbito empresarial. Este interés surgió a partir del reconocimiento de todas las insuficiencias que tienen los altos directivos de las organizaciones para poder responder adecuadamente a los nuevos e inesperados desafíos que constantemente enfrentan. Finalmente en el último tiempo se ha reconocido que los directores de una empresa no se pueden limitar a simplemente dar órdenes, instrucciones, supervisar y controlar el desempeño de sus subordinados sino que un buen director o gerente debe hacer mucho más que lo anteriormente mencionado; debe hacer cosas diferentes como aumentar la capacidad de desempeño de su gente, concederles mayor autonomía para que logren y descubran comportamientos en los que puedan demostrar lo mejor de sí mismos y entre otras

¹ Wolk, Leonardo. *Coaching: El arte de soplar brasas*. Gran Aldea Editores, Buenos Aires, 2003.

actividades que responsabilizan a las personas sobre sus actos y resultados potencializando a si las competencias y aptitudes de todos en la organización.

Todo lo anteriormente descrito no se diferencia en mucho de lo que hace un entrenador deportivo (un “coach”) con los integrantes de su equipo, es por esto que esta nueva práctica está fuertemente relacionada con el rol de un entrenador deportivo al intentar sacar lo mejor de cada uno de los deportistas que dirige y en conjunto, al interconectar sus diferentes cualidades, lograr el mejor desempeño del equipo en su totalidad.

Un coach busca descubrir porqué personas expertas en sus áreas, inteligentes y exitosas, se sienten atrapados, inconformes, desmotivados y hasta incompetentes ante nuevas situaciones desconocidas, difíciles y riesgosas. Mientras se profundiza en el origen de estos sentimientos, el coach busca recordar cómo se sentían esas personas en sus inicios profesionales, cuando todo era nuevo y existían muchos más riesgos pero todo estaba basado en sueños y ellos tenían una luz en sus ojos con ganas de saltar al campo profesional y afrontar esos sentimientos de incertidumbre, la misma que los hacía sentir vivos, motivados y capaces de llegar lejos. *“Lo mejor que puedes hacer por los demás no es enseñarles tus riquezas, sino hacerles ver la suya propia”*. (Goethe, 21) Este es un principio muy claro del rol de un coach al momento de trabajar con una persona para así ayudarlo a convertirse en un observador diferente, para tener acceso a tomar acciones diferentes y así lograr resultados nunca antes alcanzados; con esto se produce un cambio ontológico (del ser) en la persona y sus paradigmas, se modifican sus patrones de interpretación y su forma de analizar las situaciones y personas.

Se lo llama Coaching ontológico porque le hace sentido al ser, tanto de la persona como del lenguaje que es parte indispensable del ser humano. En el coaching ontológico el mundo se entiende como un espacio de muchas posibilidades en donde el lenguaje genera realidades, es decir el lenguaje es acción; esto hace referencia al hecho de aceptar que lo que se dice es lo que se piensa y esto conlleva a las acciones; dando como resultado el mundo en el que vivimos y cómo se ha creado mediante el lenguaje. En otras palabras, el coaching ontológico se interesa por analizar el modo particular de ser de las personas teniendo como base el lenguaje y sus herramientas conversacionales.

Por otro lado existe el coaching transformacional que deriva del coaching ontológico. Este afirma que nada ocurrirá sin una transformación personal. Lo valioso de este tema es que se concentra en aquella experiencia que no solo produce aprendizaje sino también transformación. En la vida de las personas puede haber varios tipos de experiencias, buenas o malas y en cualquiera de ellas se puede ir y volver de la misma manera sin ningún tipo de reflexión o cuestionamiento pero la otra opción es analizar lo ocurrido, sus razones y consecuencias. El coaching es un proceso de aprendizaje que busca transformar el tipo de observador de cada uno; es decir la forma en la que se entiende lo ocurrido, con esto se transforma la manera de estar en el mundo ya que al cambiar el modo de observar, se puede también modificar la manera de actuar y por ende los resultados serán diferentes. Este proceso se trata entonces no solo de aprender cosas nuevas, sino más bien de cuestionarse “quien quiero ser” y empezar un proceso de transformación y cambio con un objetivo final.

El coaching ontológico es un proceso provocante y desafiante que se basa en cuestionar las estructuras, comportamientos rígidos y pensamientos antiguos de la forma de ser de las personas y organizaciones. En el planeta existe una idea universal de “cómo deben hacerse las cosas en el mundo de las organizaciones o en la vida de las personas”. Gracias a esto existe una fuerte resistencia al cambio; esto proviene del miedo a lo desconocido ya que se tiene una expectativa de poder perder los beneficios actuales y con esto se analiza en términos prácticos que administrar el cambio significa administrar el miedo de las personas. El coaching es una invitación al cambio, a ser cambiado como individuo, a pensar diferente y dejar que este proceso tenga resultados visibles y transforme al ser. El coaching ontológico es una herramienta profesional que nos ayuda a aumentar la capacidad de observación y de intervención en la forma en la que la gente actúa para así tomar ventaja de sus competencias y talentos en cualquier campo determinado para desarrollar su potencial, mejorar su rendimiento y alinear sus logros con los de la empresa provocando la obtención de metas propuestas tanto personales como organizacionales.

PREGUNTA DE INVESTIGACION

¿Cómo cambia el comportamiento de directivos de alto nivel en empresas ecuatorianas que se han sometido a un proceso de coaching ejecutivo ontológico?

Agente/Sujeto de estudio: Coaching Ontológico Empresarial

Objetivo del estudio:

- El funcionamiento y efectividad de este agente de estudio en el ámbito empresarial.
- Cuáles son los factores cruciales para que este agente tenga los resultados esperados o no. (Aspectos o situaciones necesarias que ocasionan que el agente de estudio se comporte de una determinada manera)
- Qué pasa cuando se acciona a este sujeto, que efecto produce.

Causa: facilita los procesos de enseñanza y aprendizaje para la obtención de las metas de una empresa al mismo tiempo que reduce la insatisfacción e ineficacia de los empleados al momento de realizar su trabajo al tener un gerente que los dirige y observa de una manera nueva y diferente.

Efecto: se introducen cambios positivos al desarrollo de la empresa en donde los resultados son mejores con más eficiencia y eficacia al momento de desarrollar el trabajo de cada empleado en donde éste se siente con mayor autonomía y responsabilidad sobre sus acciones y resultados.

CAPITULO 1: Marco Teórico

Tipos de Observador

Los humanos son personas diferentes a cualquier individuo de la creación, poseen una capacidad de cuestionamiento que los diferencia del resto, que les permite preguntarse sobre la existencia de otro ser y cómo esto comprometerá toda su existencia e interacción entre unos y otros. El hombre está condicionado a vivir en sociedad donde todo se interrelaciona y tiene una causa y efecto, sin embargo Sartre y otros filósofos hablaban del hombre destinado y condenado a ser libre y poder escoger sus acciones. Con este pequeño análisis se llega a dos características humanas que son de gran ayuda para no obstaculizar el crecimiento y expandir la capacidad de acción.

La creatividad y la espontaneidad son dos características que forman parte de las personas desde niños pero que a lo largo de la vida la sociedad y la cultura van limitando su desarrollo a medida que se descubre el pudor y se aprenden ‘las normas’ a seguir para ser parte de una sociedad. El aprendizaje en este caso es algo que limita y obstruye la forma de actuar ya que la espontaneidad se podría definir como una respuesta o reacción ante una nueva situación, para esta reacción se debe recurrir a la creatividad y ambas no pueden ser opacadas a medida que una persona crece ya sea en su ámbito personal o profesional debido a que ambas son requeridas en muchos momentos para actuar y encontrar respuestas cruciales en la vida.

Esto se puede dar gracias a que a lo largo de la vida las personas comprenden que el “no cambiar” permite una aparente seguridad que los protege de situaciones de incertidumbre. De esta manera se aferran a actitudes culturales ya conocidas en donde el riesgo es mínimo y el desenlace de la situación es conocido y predecible. Esta actitud obstaculiza el crecimiento en todas sus áreas consiguiendo únicamente minimizar el sufrimiento, el riesgo y cierra puertas de posibles buenas opciones que no son tomadas en cuenta por temor al cambio; todas las características descritas anteriormente son particulares de una persona con un tipo de “observador único”.

Para algunos, una persona puede tener un mal carácter, para otros esa misma persona es un persona muy amigable y caritativa; para unos una película es muy buena para otros la misma película fue mala. Con esto se plantea la pregunta, ¿qué hace que ante una misma

circunstancia o un mismo hecho, dos o más personas vean y sientan de un modo diferente? Decir que algo es bueno o malo son interpretaciones que están directamente relacionadas con la persona que las emite, por lo tanto son subjetivas y en otras palabras estas situaciones dependen únicamente del observador. Para adicionar información acerca del tema anteriormente mencionado quisiera profundizar en los tipos de observador que existen.

Existe el observador de enfoque único, el cual tiene como tarea que los demás acepten su enfoque, alinear a los demás a su misma forma de pensar; este observador busca convencer, subordinar, neutralizar, eliminar las opiniones de otros observadores y finalmente imponer su idea ante cualquier otra ya que como se explicó anteriormente, son resistentes al cambio y no les gusta vivir momentos de incertidumbre en donde no tienen conocimiento y control de todo. Por otro lado está el observador de enfoque múltiple que tiene la capacidad de compartir y comprender diferentes ideas, existe un respeto para integrar los diferentes puntos de vista de los demás y expandir las posibilidades de opinión; es una persona que no es rígida en su forma de pensar, que está abierto a nuevas posibilidades e ideas con el único fin de alcanzar los objetivos de la organización sin que siempre él o ella tenga todos los créditos o razón en las decisiones tomadas. Solo con este pequeño ejemplo de teoría se puede comenzar a ver varios tipos de gerentes en empresas, empleados con diferentes cargos, y personas en general que dependerán de su tipo de observador para desempeñarse en su área tanto laboral como personal de una manera positiva o negativa.

Como ya se explicó anteriormente las interpretaciones de diferentes situaciones son subjetivas y corresponden al sujeto que las emite, en otras palabras dependen del tipo de observador que cada uno es; comprender el universo de esta manera abre un enorme espacio de posibilidades. Posibilidades de acción, comprensión y relacionamiento con los demás que es importante conocer para ampliar las posibles reacciones.

Desde la comprensión que cada uno tiene de su vida en general o desde diferentes situaciones se cree estar experimentando la realidad como es; sin embargo algunos pueden no coincidir con esta manera de pensar y observar las cosas. Con este análisis queda la interrogante de ¿Cuál es la verdadera realidad? Pero al tener un principio basado en respeto se debe aceptar que esta es subjetiva y depende de cada uno. Existen diferentes perspectivas acerca de un

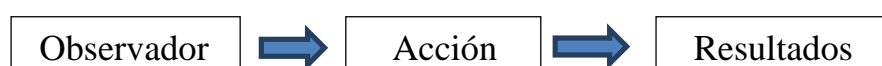
mismo hecho y esto es así porque cada experiencia está filtrada por sistemas de creencias y por modelos mentales que son los que predisponen a ver o comprender el mundo de una manera específica. Los modelos mentales forman parte de la existencia de cada persona y operan permanentemente en cualquier ámbito de la vida condicionando las percepciones.

Al estar un gerente a cargo del comportamiento, acciones y resultados de un grupo de personas que dependen de su control y liderazgo, este debe tener la capacidad de entender y analizar varios tipos de situaciones que son realidades para cada uno de ellos. Un gerente debe tener la habilidad de ponerse en la posición de un tipo de observador múltiple en donde su tarea es legitimar las diferencias y aprender a trabajar con ellas ya que para trabajar con personas debe entender que cada uno de ellos tiene una manera diferente de pensar en donde como buen líder debe alinear esas historias, creencias, percepciones y culturas para trabajar en equipo con una misma meta y con un enfoque de respeto y tolerancia en donde cada uno tiene su posición y espacio. La diferencia entre un observador metafísico y un observador ontológico es que el primero observa “lo que es” sin ningún tipo de duda o tolerancia a otras opiniones y el segundo reconoce que lo que observa es solo lo que él observa y que cada persona puede tener una opinión diferente y es aquí a donde debe llegar el coach con su coachee. Es por esto que se puede caracterizar al coach como un agente que debe ser multifacético y hasta convertirse en un detective que se involucre activamente en investigar, conocer y descubrir los indicios de la persona que recibe coaching. Se debe estar atento a todo, no restarle importancia a los detalles, reconstruir su pasado y para todo este proceso el coach debe tener muy activa su intuición e inducción sin perder la idea importantísima de que el trabajo del coach es investigar, mas nunca juzgar.

Toda acción es resultado del tipo del observador que cada uno es; el observador le da un sentido a la situación antes de intervenir en ella, este puede ser positivo, negativo, coherente, irónico, etc. De acuerdo con el sentido que se le da a la acción se actúa de una manera específica y esta acción aproxima a un resultado que puede coincidir o no con los objetivos propuestos. Albert Einstein dijo alguna vez: “locura es hacer lo mismo una y otra vez intentando obtener resultados diferentes”, esto es lo que frecuentemente ocurre cuando un proyecto o estrategia no sale como se esperaba y simplemente se repite la acción una y otra vez con cambios mínimos, como por ejemplo haciéndola más rápido, sin tomar en cuenta que

esos resultados provienen de la interpretación de un observador que le otorgó un significado particular a esa acción y en donde los resultados no van a cambiar mientras no se cambie la manera de observar las cosas. Se trata de aprender a pensar de una manera diferente y esto implica modificar el tipo de observador para conseguir diferentes resultados.

En conclusión si se quiere obtener resultados que se aproximen con mayor eficacia al objetivo deseado, es necesario enfocarse no en las acciones, sino en el tipo particular de observador que cada uno es; analizar los modelos mentales que se tiene y como se está interpretando la situación específica; así las acciones y los resultados serán diferentes como se presenta en el presente gráfico en donde el observador controla el tipo de acción a emplearse y como consecuencia los resultados a obtenerse.



Transformando el observador se abren posibilidades para generar nuevas respuestas donde antes no las había; a esto se le llama aprendizaje transformacional y precisamente se llama coaching ontológico porque es un proceso que intenta producir aprendizaje focalizándose no en las acciones, sino en el ser, por lo tanto en el actuar de las personas y así conseguir que los individuos que componen una empresa modifiquen sus acciones e incrementen la capacidad de acción efectiva en las organizaciones.

Lenguaje y Coaching

Al entender que los humanos son seres lingüísticos, emocionales, corporales y de acción, el coaching utiliza elementos de lingüística, filosofía, biología, y psicología para desempeñar su trabajo. El pensamiento sistémico, la inteligencia emocional, el manejo de la corporalidad, el juego de roles y aspectos cognitivos están directamente relacionados con su aplicación. Posteriormente se analizarán la mayoría de estos temas sin embargo considero importante comenzar por el más relevante de ellos que es el lenguaje.

El lenguaje es lo que hace a los seres humanos el tipo particular de seres que son; los humanos son seres lingüísticos que viven en el lenguaje y así comprenden la mayoría de fenómenos de su entorno. Anteriormente e incluso en la actualidad el lenguaje es considerado el instrumento

que permite describir lo que cada uno percibe, expresar los pensamientos, sentimientos o relatar situaciones; con esto se puede concebir el lenguaje como una capacidad pasiva y descriptiva que permite “hablar sobre las cosas” ya sean del mundo exterior o interior que vivimos. El coaching busca cambiar esta única imagen del lenguaje e intenta concientizar a las personas de que el lenguaje es acción, que a través del lenguaje no solo se habla de las cosas sino que también se puede alterar el curso normal de diferentes acontecimientos y se hace que ocurran cosas de una u otra manera. Por ejemplo, si se le propone algo a alguien y esta persona acepta o niega esta invitación, se está interviniendo con el curso de los hechos y la vida de cada persona se verá alterada por esta decisión; o aún más claro cuando la dirección de todo un país cambia por decisiones o comentarios de sus mandantes que deben saber los riesgos de no entender que el lenguaje es acción.

Al sostener que el lenguaje es acción se está señalando que el lenguaje crea realidades y esto se puede ver de varias maneras ya que al decir o no algo, se abren o se cierran puertas y posibilidades tanto para la persona que se comunica como para los que la nos rodean; es decir se moldea de una u otra manera el futuro propio y el de los que demás a partir de lo que se dice, escucha o calla. Entonces se puede afirmar que el lenguaje interviene directamente en la creación del futuro al modelar la identidad y la del mundo en el que se vive mediante las palabras.

El momento en el que una persona entiende la dimensión e importancia que tiene el lenguaje en su vida para definir su identidad, sus relaciones, sus compromisos, sus posibilidades y entre otras muchas cosas; es cuando empieza a cuidar y pensar más en lo que dice, y en las consecuencias ya sean positivas o negativas que puede acarrear, utilizar de una manera u otra lo que dice o calla.

Mediante el coaching se entiende con claridad la diferencia entre afirmaciones y declaraciones; la primera es con el lenguaje que se puede describir el mundo y las declaraciones son con lo que se puede generar nuevos mundos; parte de las declaraciones son la de negación (no), aceptación (si), de ignorancia (no sé), entre otras con las que se puede hacer que algo suceda o no; mientras que las afirmaciones describen situaciones. Finalmente se invita a que las palabras y las acciones sean congruentes para que así los objetivos puedan

ser alcanzados con facilidad. Un ejemplo claro de algo que normalmente se hace sin tomarse el tiempo de entender y analizar su importancia son las “peticiones” y las “promesas”. En el ámbito laboral estas dos son utilizadas todos los días, todo el día y es necesario aprender a utilizarlas de manera correcta.

Las promesas permiten coordinar acciones con otros; cuando alguien hace una promesa, él o ella se comprometen ante otra persona a ejecutar alguna acción en el futuro y esto cambia la realidad de las personas vinculadas. Por ejemplo si un jefe le dice a su empleado que recibirá una bonificación de \$ 500 el próximo viernes, esta persona ahora puede actuar basándose en el hecho de que cuenta con esa promesa y es muy importante entender esto ya que cambia la vida de las personas y genera confianza y lazos muy importantes de compromiso mutuo en donde el incumplimiento de las promesas será reclamado o sancionado por la sociedad. Por otro lado las peticiones son actos lingüísticos usados para obtener una promesa por parte de quien la oye; una petición puede ser rehusada o aceptada y si sucede lo segundo se genera una promesa a partir de una petición. Así se puede ver que el lenguaje está interrelacionado en todo momento y que cambia la vida de las personas, fortalece o debilita relaciones y genera el mundo humano.

Los juicios

Al tratar el tema del lenguaje los juicios son muy importantes para entender los componentes del lenguaje. Los juicios son opiniones personales que no proporcionan evidencia y en los cuales no implica que otra persona que hubiera estado en el mismo momento, opine de la misma manera. Es decir los juicios son completamente subjetivos pero al pertenecer a la clase de actos lingüísticos que llamamos anteriormente “declaraciones” se puede afirmar que generan mundos nuevos. Los juicios son veredictos en donde las personas pueden discrepar o no de lo que una persona dice y son un ejemplo muy claro de la capacidad generativa del lenguaje, es decir genera reacciones y acciones. Un juicio vive únicamente en la persona que lo formula y puede considerarse válido o inválido dependiendo de quienes los escuchan pero es muy importante entender que para emitir un juicio, éstos deben estar fundados ya que pueden dañar la imagen de una persona sin ser reales para los demás debido a que los juicios

muestran lo que acontece a un observador en particular.² Los juicios cambian mucho en relación a las diferentes culturas, los valores y ética de cada persona es por esto que para emitirlos se debe entender que dependiendo del tipo de observador que cada uno es, se puede ser más o menos tolerantes ante discrepancias. Y al momento de emitir un juicio se debe respaldar y fundamentar la información con evidencias para no dañar la imagen de los demás o la propia al generalizar o juzgar fácilmente sin antes analizar la realidad de los demás.

Al momento de recibir coaching una persona comienza a entender la verdadera importancia, fuerza y consecuencias de cada una de las palabras que salen de su boca; entiende cómo sus peticiones o promesas afectan y cambian las acciones del futuro de quien las escucha pero por otro lado también se aprende a que, en especial los juicios al igual que otros actos lingüísticos, tienen doble cara ya que toda acción revela el tipo de ser que la ejecuta; esto revela lo que intenta expresar la ontología del lenguaje donde uno de sus principales principios reconoce que “actuamos de acuerdo a como somos”. Esto es muy importante entender ya que cada vez que se dice algo se revela una parte de cada uno y de lo que se es. Comúnmente se piensa que al emitir un juicio se está enjuiciando únicamente aquello de lo que el juicio habla; pero no siempre se observa cuánto de la persona se revela al emitir ese juicio ya que es el alma de cada uno la que puede describirse a través de la cantidad y calidad de juicios que las personas emiten. Dije que los juicios tienen doble cara ya que se puede concluir que una cara mira hacia el mundo y lo que se opina del mismo y la otra mira hacia el ser que cada uno es y a que los juicios siempre hablan de quienes los emiten. Uno de los aspectos fundamentales del coaching ontológico se basa en aprender a tratar los juicios que las personas hacen, como ventanas al alma humana lo cual ayuda mucho a entender y sobrellevar diferentes situaciones tanto en la vida profesional como en la personal.

La escucha

La comunicación entre personas tiene dos facetas: el hablar y el escuchar. Generalmente se piensa que es más importante saber hablar que saber escuchar ya que el hablar es el lado activo de la conversación en donde se cree que hablar fuerte y claro ayuda en muchas cosas, y por otro lado el escuchar consiste en el lado pasivo que generalmente se da por hecho y muy pocas veces se analiza la importancia de hacerlo bien. El coaching enfatiza muchísimo en el

² Senge, Peter. *La quinta disciplina*. Editorial Granica, Barcelona, 1992. P, 248.

arte de saber escuchar ya en los tiempos actuales las personas y principalmente los gerentes están aceptando que escuchan mal. El escritor y filósofo de Viena Peter Drucker en un reciente libro escribió: “Demasiados ejecutivos piensan que son maravillosos con las personas porque hablan bien. No se dan cuenta de que ser maravillosos con las personas significa escuchar bien” (Drucker, 127)

Por otro lado Tom Peters, escritor norteamericano enfatiza que una de las principales razones del bajo rendimiento del *management* norteamericano es el hecho de que el manager o gerente no escucha a sus empleados, ni a los clientes, ni a lo que está sucediendo en el mercado. Peters resalta la importancia de obsesionarse con escuchar para poder rendir al máximo como un ejecutivo de alto nivel. El coaching ontológico busca romper con ese tradicional concepto de que es más importante saber hablar bien que escuchar bien y busca desarrollar competencias para producir una capacidad de escuchar mucho más efectiva.

El escuchar es el factor fundamental del lenguaje, se habla para ser escuchados; entonces se puede decir que el escuchar valida el hablar. Es el escuchar y no el hablar lo que le da un verdadero sentido a lo que se dice, entonces el escuchar es lo que dirige todo el proceso de la comunicación y por esto se le debe dar especial importancia al momento de relacionarse con los demás.

Muchos seres vivos tienen la capacidad de oír, que es poder distinguir sonidos que se encuentran en el medio ambiente, pero escuchar es un fenómeno completamente diferente que se relaciona con el lenguaje y que solo los humanos tienen la capacidad de realizar para interactuar socialmente con otros. La diferencia entre estos dos actos es que el escuchar genera un mundo de interpretación y comprensión para poder entender lo que la otra persona quiere comunicar.

En el ambiente laboral es muy normal escuchar decir a las personas, “mi jefe no me escucha”, “mis colegas no me escuchan”, “tengo la sensación de que no les importo a los demás” y estas frases muestran que existen relaciones deterioradas o bajos niveles de desempeño en la empresa donde posiblemente el nivel de satisfacción en el trabajo es muy bajo. El coaching empresarial busca completamente lo contrario, busca resaltar que la escucha es una de las competencias más importantes en un ser humano y que en función a la escucha se construyen

absolutamente todas las relaciones personales y profesionales, se interpreta la vida, las personas se proyectan hacia el futuro y se define la capacidad de aprendizaje y por lo tanto la transformación del mundo que nos rodea. El coach afirma que la escucha tiene un papel determinante tanto en la capacidad de encontrar satisfacción en la vida como en asegurar altos niveles de efectividad en los actos tanto profesiones como personales para sentirse realizado.

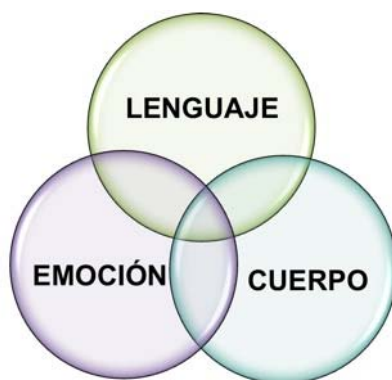
Es muy normal que las personas responsabilicen a los demás acerca de sus problemas y al momento de escuchar se suele decir que las personas no escuchan o no saben entender lo que se quiere decir, cuando se debe entender que éste es un problema recíproco en donde quien no se siente escuchado normalmente tampoco sabe escuchar a los demás. Las personas creen ser expertos en ver los problemas de los demás, pero les cuesta reconocer cómo ellos también participan en producir estos problemas y el coaching intenta demostrar que muchas veces la mejor manera de intervenir en el cambio de aquellas cosas que tanto nos molestan de los demás, es interviniendo en uno mismo primero. Por lo tanto lo que antes era un problema con algunas personas puede dejar de serlo y se aprende que el cambio de los demás es iniciado con cambios en uno mismo.

He decidido en extenderme un poco más en este tema ya que considero que es una de las principales debilidades de los grandes ejecutivos a nivel mundial. Al ser algo tan simple y tan dado por hecho, es algo a lo que muy pocos le dedican la importancia y análisis minucioso que necesita. Con esto me refiero a que muchas personas hablan solo en función de lo que les interesa a ellos mismos, y estas personas muy pocas veces logran ser escuchados ya que si realmente quiero que otra persona me escuche, es indispensable que yo sea capaz de demostrarle al otro que lo que estoy diciendo es también de su propio interés y está relacionado con sus propias inquietudes, y para conocer las inquietudes de la otra persona es necesario primero escuchar y así se comprende que la escucha no solo viene después del habla sino también antes para que el habla sea efectiva; como éstos son varios los principios que el coaching siembra en las personas para que cambien su comportamiento mediante el aprendizaje y así este comportamiento sea modificado de raíz.

Emociones y Estados de ánimo

Las emociones, los estados de ánimo y los sentimientos son factores que controlan en gran medida la manera de actuar y reaccionar en diferentes situaciones de la vida. Se puede decir que las personas no son responsables de sus emociones, pero sí de lo que hacen con ellas y es por esto que un coach debe trabajar cuidadosamente y constantemente con las emociones de su coachee ya que las emociones siempre están presentes aunque no siempre se las reconoce o escucha.

Un buen coach debe estar atento simultáneamente tanto al lenguaje corporal, verbal y emocional de la persona con la que está trabajando; estos tres aspectos del ser, lenguaje, cuerpo y emoción, tienen congruencia unos con otros y sus componentes influyen entre sí unos con los otros; esto abre una posibilidad de poder trabajar con cualquiera de ellos para crear cambios o modificar alguno de los otros dos. Por esto el coach debe estar atento a estas tres áreas ya que para producir una verdadera transformación en el ser, se debe modificar las tres áreas para que los cambios sean coherentes unos con otros. Por ejemplo, se deben modificar las emociones, la forma de expresarlas físicamente y también la forma en la que se expresan verbalmente para así que el cambio sea total y en el ser de la persona.



Cada vez que sucede algo inesperado en la vida se activa una emoción, por lo tanto se puede decir que situaciones particulares desencadenan emociones relacionadas con las mismas, pero a partir del coaching se logra comprender que no se puede cambiar el pasado pero sí se puede diseñar el futuro, no se puede elegir una emoción pero sí se puede elegir la acción que esta

acarrea.³ Es necesario asumir responsabilidad ante situaciones y emociones a las cuales todos se enfrentan en diferentes momentos de la vida. Para esto se definen 5 pautas con las cuales tanto el coach como el coachee deben trabajar para desarrollar competencias en este ámbito:

1. Reconocer la emoción es el primer paso y este no es un paso fácil. Es muy normal que cuando se está dando una terapia de coaching el coachee no sepa qué decir o con qué experiencia comenzar y en este momento no es raro que no sepa lo que le pasa y es más fácil preguntar qué siente para comenzar a indagar en su situación, ya que los sentimientos son más fáciles de identificar que los problemas. En este momento se comienza a crear algo indispensable para el coaching ontológico, que es el vínculo entre coach – coachee, en donde comienza una relación de confianza para poder trabajar con temas profundos, privados y desconocidos comúnmente hasta para el coachee que nunca se ha tomado el tiempo de indagar en sus emociones y frustraciones.

“Nuestros sentimientos son un sexto sentido, el sentido que interpreta, ordena, dirige y resume los otros cinco. Los sentimientos nos dicen si lo que experimentamos es amenazador, doloroso, lamentable, triste o regocijante... Conforman todo un lenguaje propio”⁴ (Viscot, 11)

En nuestra cultura las personas son educadas comúnmente con el lema de no mostrar sus emociones ya que esto se puede entender como debilidad y quedar expuesto ante críticas; es por esto que la confianza es algo indispensable para realizar coaching y de ahí comienza el proceso de entender que las emociones han estado presentes en toda la vida humana y que reconocerlas es el inicio de cualquier proceso de transformación y valentía.

2. Aceptar la emoción es muy importante ya que muchas veces se descubren sentimientos que nos pueden producir dolor o placer y hay que aceptar la emoción sin juzgarla para poder empezar a trabajar con ella. En esto es muy importante que la persona comprenda que no se elige sentir lo que está sintiendo, y es por esto que no se debe sentir temor o vergüenza de sentimientos naturales o involuntarios.

³ Echeverría, Rafael. *Ontología del Lenguaje*. Edic. Dolmen. Santiago, 1995. P. 166

⁴ Viscot, David. *El lenguaje de los sentimientos*. Emecé Editores, Buenos Aires, 1997, p. 11.

Ahora es momento de cuestionarse. ¿Qué voy a hacer con esta emoción? Ya que en este proceso se comienza a entender que toda emoción acarrea una acción la cual es una elección el momento en el que se acepta el porqué de un determinado sentimiento. En este proceso es importante indagar en las razones, pensamientos y opiniones acerca de sentir algo determinado ante alguna cosa ya que mientras más se entienda y se conozcan las razones y la raíz de una determinada emoción será más fácil actuar con ella y aprender de la misma.

3. Toda emoción tiene atrás una historia que las originó, este puede ser un evento, un recuerdo y es en este momento en donde se comienzan a investigar las razones que originaron esa determinada emoción que es el tercer paso. Al realizar este proceso se vuelve mucho más fácil resolver saludablemente el desafío ya que la emoción fluye con mayor facilidad y hace posible recobrar el estado de paz interior.
4. Una vez atravesadas las instancias anteriores es momento de analizar las acciones posibles; al tener ya una mirada amplia sobre la emoción investigada es muy probable que ahora se tenga una comprensión y visión diferente acerca de la misma ya que el mismo hecho de poder exteriorizar y hablar sobre una emoción posibilita observarla de una manera diferente. En este paso del proceso se intenta entender que es la persona quien tiene la emoción y no la emoción la que controla a la persona y finalmente se está en condiciones de actuar con la emoción y no desde la emoción.

En este momento se llega al proceso de aprendizaje de que las acciones son respuestas o salidas a las emociones pero no hay como olvidar que estas emociones vienen directamente desde la manera en la que se observa el mundo.

5. Finalmente es importante reconocer la libertad y responsabilidad de elegir la forma de actuar y transformar esa acción que es resultado de una emoción, en una acción productiva sin importar si la emoción fue positiva o no; siempre se la puede direccionar a la creación de una acción productiva.

Para concluir este tema considero oportuno definir lo que es inteligencia emocional ya que esto en resumen es lo que un coach intenta enseñar en este proceso en donde se hablan y tratan los sentimientos del empresario que debe aprender a analizar y direccionar correctamente los mismos. Daniel Goleman define la inteligencia emocional como la

capacidad de reconocer nuestras propias emociones y administrarlas dentro de nosotros y en nuestras relaciones. Es la habilidad para controlar y regular las emociones y usarlas para guiar el pensamiento y la acción.⁵

Lenguaje corporal

Anteriormente se habló sobre la importancia del lenguaje; se dijo que los seres humanos son seres lingüísticos, que el lenguaje genera distinciones, mundos, realidades y a través de él se coordinan acciones. Pero no se puede dejar de lado que el lenguaje oral no es el único existente; se debe reconocer que el humano también consta de un ser corporal, emocional y espiritual. No creo oportuno profundizar el tema espiritual en este trabajo ya que lo considero muy personal; sin embargo el tema del lenguaje corporal es algo que no se puede pasar por alto.

Es impresionante el cambio que una persona puede tener si aprende a dominar el lenguaje de su cuerpo en su vida diaria; la comunicación no verbal es un componente esencial de las interacciones con otros. Muchas veces se está satisfecho con alguna entrevista o con alguna conversación pero se siente que falta “algo” para alcanzar lo que se esperaba; muchas veces ese “algo” es una correcta coherencia entre lo que se dice y lo que el cuerpo expresa; si estos dos no están alineados puede que el mensaje no esté siendo correctamente transmitido e incluso se puede estar transmitiendo temor o inseguridad al hablar gracias a la postura corporal.

Al momento de realizar una terapia de coaching con personas profesionales es muy común que les sea difícil expresar sus sentimientos y esto es algo que se puede controlar voluntariamente al momento de querer expresarlo o no, pero es muy difícil controlar el lenguaje que transmite el cuerpo como tristeza, angustia, depresión, alegría, confianza, etc. Trabajando sobre el mismo se puede acceder a lo inconsciente que está grabado en el cuerpo, ya que éste acarrea y transmite una historia. Solo desde la forma en cómo alguien camina, la fuerza con la que da cada paso, si se arrastran o no los pies, demuestra actitudes y la forma en la que se ve la vida. Llegando a romper corazas y rigideces que influyen y condicionan el actuar de una persona se

⁵ Goleman, Daniel. *La inteligencia emocional*. Javier Vergara Editor, Buenos Aires, 1996.

puede cambiar la personalidad de un sujeto gracias a la forma de demostrar con su cuerpo lo que quiere comunicar al mundo.

Como dije anteriormente, en algunas sesiones es muy difícil esperar a que se digan con verbos lo que se puede entender con gestos. Hay que estar plenamente conscientes de que el cuerpo registra, decodifica, comprende, expresa y participa activamente en toda interacción con otra persona; que esta es una herramienta que debe ser muy bien utilizada para que sea positiva y aporte positivamente al resultado final de relaciones personales y laborales. Específicamente en una sesión de coaching, el coach debe cuidar mucho su postura y acercamiento para crear un entorno de confianza donde no se reta con el cuerpo ni se pierde de vista que la corporalidad está siempre presente en el proceso de comunicación y en donde el coach debe fijarse en detalles que explicaremos próximamente, por ejemplo un silencio verbal que en lenguaje corporal se puede definir como rigidez, en donde se debe indagar ya que existe inconformidad o tristeza.

En esta etapa del coaching se debe entender que la persona es una unidad y también un sistema; la acción o cualquier cambio en alguna de sus partes afecta a todo en su conjunto. En la teoría energética se habla de siete cuerpos que se interpretan e interrelacionan construyendo una realidad; estos son: cuerpo orgánico, energético, emocional, afectivo, intelectual, mental y espiritual.⁶ (Wolk, 154) De la misma manera existen diferentes niveles de expresión como los órganos, los centros de energía, las emociones, la mente y el espíritu. Como se dijo anteriormente, si uno de estos cuerpos está afectado, inevitablemente éste no permitirá el correcto funcionamiento de algún otro. Es por esto que el lenguaje y la coordinación del cuerpo como un todo es tan importante para mantener armonía y salud física.

En resumen, en el coaching no es importante, sino que es imprescindible trabajar con la corporalidad, la acción y el lenguaje en conjunto. Para darle la importancia necesaria a este tema creo necesario recordar que cualquier tipo de aprendizaje o desarrollo de competencias y habilidades permiten a las personas distinguirse unas de otras, y mientras más se conozcan ellos mismos y controlen la manera en la que su cuerpo se expresa, reflejarán un dominio personal y corporal que cambiará seguramente la imagen que proyecta cada uno.

⁶ Wolk, Leonardo. *Coaching: El arte de soplar brasas*. Gran Aldea Editores, Buenos Aires, 2003.

El objetivo de ponerle atención a nuestro cuerpo es concientizar lo que está estructurado en él, percibir cómo las emociones y experiencias de la vida forman la personalidad del cuerpo; afectan a la estructura y formación de músculos que pueden estar tensionados o rígidos en zonas que significan algo. Por ejemplo, muchísimos gerentes tienen tensiones en el cuello; si se investiga un poco se conocerá que éste es el centro laríngeo que comienza de los hombros para arriba hasta el principio de la frente. En esta zona están la mayoría de órganos de los sentidos y principalmente la boca que es nuestra fuente de expresión; este dolor en el cuello no es más que la expresión de estar aguantando realidades y situaciones que no los satisfacen y son incapaces de comunicarlo. Al destruir tensiones y entender el fondo de ellas se permite que la energía fluya con mayor rapidez y libertad ya que se liberan emociones, recuerdos y presiones almacenadas en el cuerpo que finalmente y una vez más terminan condicionando el tipo de observador que somos y la manera particular de enfrentarse con el mundo y las personas que nos rodean.

El ciclo de reflexión

Uno de los rasgos más importantes que caracterizan a los seres humanos es el hecho de que disponen de una capacidad reflexiva, esto los diferencia de otras especies ya que les permite hacer algo específico que las demás especies no están en capacidad de hacer. La capacidad reflexiva permite controlar la manera como se coordinan las acciones, es decir observar las experiencias propias y reflexionar sobre ellas; al realizar este proceso surge algo muy importante que es darle sentido a la vida y una vez que se hace esto, la vida pasa a ser vivida según el sentido que cada uno quiera darle. Uno de los primeros factores concluyentes que están involucrados al momento de reflexionar es el hecho de “tomar una decisión”, el escoger es un acto que deriva de una capacidad reflexiva en donde se observan y se tantean opciones diferentes.

El coaching ontológico fomenta la capacidad no solo de reflexionar acerca de lo que se hará o no, sino también acerca de lo que se dice o se debe callar; con esto las personas se sienten partícipes en el proceso de creación de ellos mismos ya que la reflexión los conduce a poder actuar e intervenir en la forma como las acciones transforman el mundo y sus alrededores. En la vida de todo individuo, en la vida personal o en el trabajo existen miles de preguntas o actitudes que se deben afrontar, existe un amplio rango de acciones que deben ser

acompañadas siempre por prácticas reflexivas que es el interés del coaching en donde se deben evitar procesos impulsivos.

La reflexión puede situarse en dos tiempos diferentes con relación a la acción y sus resultados; se puede reflexionar *antes* de actuar o *después* de actuar. Normalmente se diría que lo óptimo es hacerlo antes de actuar, aunque también es muy enriquecedor reflexionar después de hacerlo para ver si los resultados obtenidos fueron los esperados; sin embargo, lo óptimo y el fin del coaching ontológico es enseñar al empresario a reflexionar *durante* el actuar, es en este momento en donde la persona es altamente competente y sus acciones son evaluadas en todo su proceso.

Cuando la reflexión sobre la acción y sus resultados tiene lugar antes de la acción, se habla de una práctica reflexiva de diseño ya que se tiene el tiempo y minuciosidad de preparar lo próximo a actuar. Cuando la reflexión sobre la acción y sus resultados se realiza después de la acción, se habla de la práctica reflexiva de evaluación y aquí se reafirma si el actuar fue correcto o no.⁷ Esto permite un mejoramiento y un aprendizaje permanente como se presenta a continuación con este gráfico que nos permite distinguir los tres momentos consecutivos en el ciclo de reflexión.



El mundo de hoy exige el incremento de la capacidad reflexiva de los profesionales, gracias al nivel de complejidad que se enfrenta en la actualidad en el mundo de los negocios, la rapidez con la que cambia el entorno y los altos niveles de incertidumbre que esto genera, también la necesidad de aprendizaje permanente que no permite quedarnos estancados en nuestras

⁷ Echeverría, Rafael. *El ciclo de la reflexión*. Newfield Consulting, 1999.

competencias; gracias a todo esto, no es posible que un profesional se desempeñe efectivamente en el mundo actual si no desarrolla su capacidad de reflexión. Aprender de los aciertos y de los errores propios y ajenos es indispensable para mejorar el desempeño, es necesario convertirse en el observador de uno mismo y esto inevitablemente aumentará nuestro nivel de rendimiento. Algo muy importante es aprender que este observador debe ser dinámico gracias a todos los factores especificados anteriormente.

La reflexión en las organizaciones hoy en día se ha convertido en algo indispensable. Existen tres factores de trabajo que un buen ejecutivo debe cubrir para realizar un trabajo completo. Asegurar la efectividad en el trabajo no es equivalente a hacer bien la tarea encomendada, existen otros dos puntos importantes en los que el trabajador demuestra su efectividad y la contribución que realiza en su organización. Estas son las actividades de coordinación y trabajo reflexivo; son en conjunto la capacidad de saber desplazarse con los cambios y garantizar niveles de efectividad óptimos en el futuro. Un trabajador que haciendo bien su tarea no logra coordinarse adecuadamente con los demás miembros del proceso de trabajo del que forma parte, compromete los resultados en los que participa.⁸ Con esto vemos que saber sistematizar diferentes tareas es indispensable al momento de trabajar todos en función de una meta en común. Por otro lado toda organización exige resultados superiores en un futuro a comparación de los que se producen en el presente y para que esto sea factible toda persona debe dedicar tiempo a analizar el presente para mejorar sus resultados en un futuro. En el coaching se intenta trabajar sobre el trabajo presente para detectar sus insuficiencias, corregir limitaciones con el objetivo de mejorar sus resultados posteriores.

Otro punto muy importante con respecto al tema de la reflexión es que todo lo que se aprende y mejora a nivel individual se debe potencializar a nivel de equipo. Este proceso es mucho más útil al compartirlo con otros ya que se incorporan nuevas observaciones de personas que son capaces de ver lo que cada uno no logra ver o lo ven desde un observador diferente; de esta forma son capaces de demostrar posibilidades que quizás nunca se consideraron anteriormente. Por otro lado coachear a un grupo es muy enriquecedor ya que en estos grupos se comparten sentimientos y esto genera alivio al sentirse identificado con otra persona y de

⁸ Echeverría, Rafael. *El ciclo de la reflexión*. Newfield Consulting, 1999.

esta manera se genera una cohesión entre los integrantes del grupo y un aprendizaje interpersonal. Cuando se hace coaching grupal se ayuda a esos miembros del grupo que tienen dificultades para expresarse y finalmente se abren cuando escuchan otras personas con opiniones parecidas a las suyas con las que se sienten identificados. El coaching grupal en ocasiones es la única opción ya que puede que el sujeto sea todo el grupo y haya un proceso que involucre al equipo en conjunto.

Existen muchas otras ventajas cuando se concibe el trabajo reflexivo como una actividad grupal; por ejemplo observar a otros cómo se desempeñan permite evaluar mejor el propio desempeño ya que por medio de la comparación se descubren maneras de hacer cosas que puede ser conveniente incluir o evitar en el desempeño. Esta es una excelente herramienta para evaluar mejor el trabajo propio en función de lo que otros hacen, sin embargo por muy simple que esto parezca, muy frecuentemente no se lo hace, y no hay que olvidarse que muchas veces se cree que se están haciendo las cosas bien hasta el momento que se descubre como las están haciendo otros. Realizar prácticas reflexivas grupales en las que se reciben juicios críticos de otros sobre el desempeño propio, en las que se dan juicios críticos que les permite a otros mejorar lo que hacen y en donde en conjunto se descubren nuevas formas de mejorar, aumenta la efectividad de la organización y finalmente se puede resumir este proceso como algo indispensable en la vida profesional en donde se logra el proceso de retroalimentación que consiste en dar y recibir críticas constructivas con el propósito de mejorar la manera como se hacen las cosas y elevar el aprendizaje.

Finalmente el objetivo de todo este proceso ya sea personal o grupal, es difundir la capacidad de acción efectiva en un ámbito específico y en una situación específica, el coaching es un proceso que debe estar muy bien definido, que tiene inicio y fin, en donde se establecen metas claras y se diseñan acciones para alcanzar los resultados deseados en un tiempo definido. El coaching ontológico empresarial es muy dinámico e interactivo en donde se ayuda a otros a conseguir sus metas en base a desarrollar al máximo su propio potencial; un coach colabora con las personas, equipos y empresas para que acorten la brecha hacia el objetivo ya sea personal u organización. El papel del coach es capacitar a los demás a través de herramientas para que se conviertan en mejores observadores tanto de sí mismos como del mundo que está a

su alrededor y que así puedan obtener el máximo rendimiento de sus competencias y habilidades.

CAPITULO 2: Metodología

La metodología es el conjunto de procedimientos que se basan en principios lógicos, los cuales se utilizan con el propósito de alcanzar los objetivos que dirigen la investigación. (Bruce, 81) La metodología es una de las etapas de un trabajo o proyecto de investigación que parte de una posición teórica como la anteriormente presentada y conlleva a escoger técnicas o métodos concretos acerca del procedimiento para realizar las tareas sujetadas a la investigación y obtención de datos.

La metodología depende de los postulados que el investigador considere válidos ya que depende de la acción metodológica y la manera en que se ordenen y analicen los datos estudiados. El presente trabajo se desarrolla dentro de las ciencias sociales y la metodología en las ciencias sociales tiene como objetivo obtener explicaciones efectivas de hechos sociales por medio de la observación y la experimentación. (G, Rodriguez y J, Flores p.36)

Método de investigación

En el presente trabajo se empleará una investigación cualitativa. Este método de investigación busca alcanzar una comprensión profunda del comportamiento humano y de las razones que gobiernan tal comportamiento. En consecuencia, investiga el “por qué” y el “cómo” de la toma de decisiones de los gerentes entrevistados, para lo que bastan muestras pequeñas. Este tipo de investigación produce resultados que son propios únicamente a los casos de estudio, y su objetivo es plantear proposiciones que posteriormente puedan ser validadas con muestras más grandes.

Técnica para la recolección de datos

De la diversidad de técnicas existentes para la recolección de datos bajo métodos cualitativos para el presente trabajo se ha escogido el método de la entrevista semi-estructurada. Esta técnica consiste en utilizar una estrategia mixta de interrogación donde se alternan preguntas estructuradas con preguntas espontáneas a medida que se topan temas diferentes o de interés

para la investigación a lo largo de la entrevista.⁹ Es considerada una de las metodologías más completas ya que la parte estructurada permite establecer puntos de comparación entre los diferentes entrevistados mientras que la parte no estructurada permite profundizar en las características específicas de cada candidato permitiendo conseguir información que ayuda a avanzar en la construcción de teoría.¹⁰

Por las razones antes expuestas la técnica de la entrevista semi estructurada es la apropiada para responder a la pregunta de investigación del presente estudio: ¿Cómo cambia el comportamiento de directivos de alto nivel en empresas ecuatorianas que se han sometido a un proceso de coaching ejecutivo ontológico? Por medio de la presente investigación se busca poder comparar cuatro gerentes y entender sus similitudes y diferencias ya que el coaching ontológico es una experiencia personal que respeta la individualidad de cada persona, pero que genera resultados diversos en los sujetos.

En el anexo 1 se puede observar la estructura de la entrevista en donde se plantean 10 posibles preguntas para encaminar la conversación a temas seleccionados por el investigador en función del marco conceptual de la investigación; de estas 10 preguntas, se escogieron 5 a las que se les daría mayor importancia durante la entrevista y fueron los puntos a comparar entre los candidatos (preguntas número 1, 2, 5, 8 y 10); las preguntas restantes se desarrollaron según el interés de profundización del informante.

En cuanto a los sujetos entrevistados, todos se sometieron al proceso de coaching ontológico en los últimos cinco años. Los candidatos seleccionados fueron el gerente general de PRONACA, la gerente de Recursos Humanos del grupo MARATHON, la gerente de Recursos Humanos de HALIBURTON y el consultor y coach externo de HPI. Las razones para que estas 4 personas fueran escogidas se basaron en su experiencia con el proceso de coaching ontológico en los últimos 5 años, su interés por el bienestar de la cultura organizacional, sus puestos gerenciales de liderazgo en empresas reconocidas que han marcado cambios en la industria y en la forma de trabajar y entre otras razones que los hacían diferentes, atractivos, abiertos y motivados por compartir su experiencia. Un punto que se consideró al escogerlos

⁹ Taylor, S.J y Bogdan R. *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Editorial Paidós Básica, 1987.

¹⁰ Taylor, S.J y Bogdan R. *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Editorial Paidós Básica, 1987.

fue que se necesitaban dos gerentes de género masculino y dos de género femenino para posteriormente comparar las diferencias entre género tanto en desempeño profesional como en la absorción, percepción y práctica de las diversas competencias que brindan las terapias de coaching en ambos casos. Estas características cumplen con los requisitos y ventajas que otorgan los casos reveladores a las investigaciones cualitativas basadas en entrevistas semi estructuradas.¹¹

Técnica para el análisis de datos

Los datos recogidos durante una investigación cualitativa normalmente se analizan empleando técnicas de interpretación, siendo la más común la impresión estructurada del experto. Dado que el observador de cada tesis no alcanza estos niveles de experiencia, en la presente tesis se han empleado técnicas más objetivas para el análisis como son la codificación y la abstracción recursiva.

La codificación es una técnica que organiza los datos de manera que la interpretación pueda medirse bajo parámetros cualitativos.¹² El proceso contempla una lectura de los datos y una identificación de segmentos relevantes en los mismos. Cada segmento se etiqueta con un “código” que normalmente es una frase o una palabra que permite asociar la información recogida a los objetivos de la investigación. Una vez terminada la codificación se prepara un reporte en donde se revelan los códigos que prevalecen, discutiendo diferencias y similitudes entre las fuentes de información recogidas.

Por otro lado la abstracción recursiva consiste en resumir los datos obtenidos y, una vez que éstos han sido resumidos, volver a resumirlos una y otra vez hasta que la información obtenida sea muy concreta y condensada en algo fácil de concluir y comparar con los demás datos. Este proceso de destilación intenta extraer la esencia de lo que el entrevistado quiso decir. Para que la interpretación sea objetiva e imparcial, se debe tener especial cuidado que el primer resumen extraído sea de calidad para que los siguientes se basen en información real y así el reporte final no tenga información inexacta; para evitar estos errores se debe sustentar el razonamiento hecho en cada resumen, citando frases de la entrevista que soporten el resumen

¹¹ Díaz, G. *La entrevista cualitativa*. Universidad Mesoamericana. Oaxaca, México, 2005.

¹² Tesh, R. *Qualitative Research: Analysis, Types and software tools*. London, 1990.

extraído. En este proceso se incorporará la técnica de comparación entre candidatos ya que se busca obtener conclusiones como diferencias entre género, utilidad de la herramienta, facilidad para adaptarse al proceso, entre otros.

Para realizar todo este proceso de codificación, el primer paso es determinar los códigos que se van a utilizar. En el presente estudio, los códigos a emplear vienen asociados a la revisión de la literatura, esto es: 1) tipo de observador; 2) lenguaje; 3) escucha; 4) emociones y estados de ánimo; 5) lenguaje corporal; 6) reflexión. Posteriormente se van a analizar la frecuencia e importancia de los mismos en cada una de las entrevistas, obteniendo datos cuantitativos. En el caso de la abstracción recursiva se resumirán los datos de cada entrevistado tras oír una y otra vez la grabación para extraer lo más importante de cada respuesta y poder tener información concreta y comparable que permita plantear postulados que serán utilizados en el análisis de resultados y conclusiones.

Se han seleccionado estas dos técnicas ya que la información obtenida se basa en respuestas muy diferentes entre los entrevistados debido a que se basan en experiencias personales y subjetivas que hacen el proceso de encontrar puntos en común en las cuatro opiniones adquiridas y además al ser estas recopiladas por medio de una conversación semi - estructurada se debe extraer la esencia de las respuestas, dejando de lado las opiniones y comentarios que no están directamente relacionados con el tema.

CAPITULO 3: Resultados

Recolección de datos

Debido a la dificultad de concretar entrevistas personales con ejecutivos que cumplan con las condiciones exigidas en el presente estudio, la autora del presente estudio asistió a uno de los encuentros de coaching en los que participan gerentes que están en su proceso de aprendizaje. Este encuentro tuvo lugar en el Hotel Sheraton el viernes 28 y el sábado 29 de junio del 2013. Consistía en dos días de reflexión, reuniones, seminarios y muchos momentos en donde gerentes de diferentes empresas compartían sus experiencias, sus inquietudes y en grupo extraían conclusiones. En este momento, después de haber trabajado cada uno individualmente con su coach, tienen las herramientas y fortalezas para comunicar sin problema, sentimientos o puntos ciegos descubiertos, y están listos para afrontar y compartir todas estas emociones y descubrimientos como un avance y una sesión grupal.

Asistir a este seminario permitió a la autora de la presente investigación, profundizar e intimar con el proceso de coaching. Por otro lado, sirvió para compartir vivencias con los coachees que mostraron el otro lado de la moneda al presenciar el comportamiento de cada uno en un mundo diferente, único y nuevo.

Las entrevistas fueron realizadas en los recesos y en el almuerzo del seminario; fueron seleccionadas las cuatro personas para realizar una entrevista grabada. Cada entrevista duró entre 10 y 25 minutos.

Codificación

Tipo de observador

A continuación se muestra un resumen de pequeñas citas casi textuales de las afirmaciones y opiniones de los cuatro entrevistados con respecto al tipo de observador. Los entrevistados número 1 y 4 son de género masculino y los restantes son mujeres; se mantendrá este mismo orden y la misma metodología en el resto de codificaciones.

En este caso las afirmaciones presentadas a continuación llevan a descifrar el tipo de observador que los entrevistados eran antes de vivir el proceso del coaching, ya que hoy en día

las cuatro personas y en especial los entrevistados 2, 3,4 se consideran observadores múltiples que no buscan alinear a los demás a su forma de pensar o de sentir, sino que validan opiniones, comparten y aceptan lo valioso de tener diferentes ideas y sobretodo están abiertos a nuevas posibilidades.

<u>Entrevistado 1</u>	<u>Entrevistado 1</u>
<u>Tipo de observador antes del proceso:</u> ÚNICO	<u>Tipo de observador después del proceso:</u> MULTIPLE 70%
AFIRMACIONES: - Personalmente no me había dado la oportunidad de aprender, descubrirme y buscar una nueva forma de hacer las cosas.	AFIRMACIONES: - Es una herramienta para descubrir los puntos ciegos de cada uno y con eso ampliar la forma de observar las cosas y las personas. -Es necesario tratar de expandir la visión del observador y enriquecerse con lo que se puede descubrir de otras personas.

<u>Entrevistado 2</u>	<u>Entrevistado 2</u>
<u>Tipo de observador antes del proceso:</u> ÚNICO	<u>Tipo de observador después del proceso:</u> MULTIPLE 90%
AFIRMACIONES: - Mi visión antes no iba más allá de lo obvio y nunca buscada ver las cosas desde otra perspectiva de la que para mí era evidente.	AFIRMACIONES: - Ahora tengo una visión mucho más amplia, creo que antes la tenía más limitada. - Tener la humildad de reconocer que hay otros observadores a tu alrededor. - Hay que respetar los espacios de los demás.

<u>Entrevistado 3</u>	<u>Entrevistado 3</u>
<u>Tipo de observador antes del proceso:</u> UNICO	<u>Tipo de observador después del proceso:</u> MULTIPLE 100%
AFIRMACIONES: - Pensaba que escuchaba pero lo hacía a través de mi observador, siendo egoísta. Escuchaba lo que yo quería escuchar. - Me costaba practicar la empatía con mis compañeros de trabajo.	AFIRMACIONES: - Yo no sufría de enfoque único, pero definitivamente ahora estoy segura de cómo no dejar que pase. - Ahora escucho netamente al otro y lo que el otro quiere. - Ahora veo lo importante que es escuchar y ver más allá de lo que aparenta ser la situación y que eso da mejores resultados.

<u>Entrevistado 4</u>	<u>Entrevistado 4</u>
<u>Tipo de observador antes del proceso:</u> UNICO	<u>Tipo de observador después del proceso:</u> MULTIPLE 100%
<u>AFIRMACIONES:</u> - Yo tenía una serie de creencias muy rígidas cuando empecé el proceso de coaching. - Era bien reservado y muy egoísta con las opiniones de los demás.	<u>AFIRMACIONES:</u> -Es importante aceptar los sentimientos propios y ajenos, no ocultarlos. - Todos tienen algo importante que decir.

Lenguaje:

El lenguaje es una herramienta muy útil que líderes, empresarios y en general todas las personas sin importar su rango deberían saber utilizar correctamente. Con las afirmaciones de los entrevistados con respecto al lenguaje se puede ver que hoy se entiende la importancia de hacerse responsable de todo lo que uno dice, que utilizar el lenguaje en una forma correcta con certeza acarreará resultados diferentes y mejores. Por otro lado se sabe que el lenguaje crea realidades y que esas realidades son las que las personas viven en su día a día y la forma en que las comuniquen va a marcar fuertemente la comodidad o incomodidad con respecto a vivir esa realidad. Finalmente se ve que a partir del coaching se empieza a ver el lenguaje como un medio para construir y no destruir a los demás así sea con cosas negativas pero que dichas de una forma ideal se convierten en oportunidades de cambio. Sin embargo, los coachees valoran diferentes dimensiones del lenguaje según consta la codificación siguiente en donde se puede diferenciar el grado de aprendizaje como algo ya arraigado en la conciencia en donde se entiende la responsabilidad del lenguaje en todo momento o por otro lado se puede estar comenzando a entender los efectos del lenguaje e intentar manejar un lenguaje más considerado con los demás. Además el lenguaje puede ser entendido como un medio para poder cambiar el entorno externo y a los que nos rodean o como un medio para cambiar uno mismo y poder mejorar como persona, jefe, profesional.

<u>Entrevistado 1</u>	<u>Entrevistado 2</u>	<u>Entrevistado 3</u>	<u>Entrevistado 4</u>
<u>Lenguaje: medio para cambiar a otros.</u> <u>CONSIDERADO</u>	<u>Lenguaje: medio para cambiar a otros.</u> <u>RESPONSABLE</u>	<u>Lenguaje: medio para cambiar a uno mismo.</u> <u>RESPONSABLE</u>	<u>Lenguaje: medio para cambiar a uno mismo.</u> <u>RESPONSABLE</u>
<u>Afirmación:</u> - El coaching te muestra cómo poner un plan de acción para utilizar el lenguaje de una forma diferente y responsable. - Existe una nueva oportunidad de replantearnos ciertos temas y conversaciones con otros, como estas se deben manejar y su efecto.	<u>Afirmación:</u> - Cuando le ayudas a una persona a ver que sus verdades no son las únicas verdades; haces que la persona esté más consiente de los que dice, de lo que hace y de cómo se muestra; de qué genera su lenguaje en la vida de otros. - La forma de comunicarse con los empleados marca su actitud negativa o positiva.	<u>Afirmación:</u> - Ahora entiendo que el lenguaje es igual de importante que el cuerpo e igual de importante que la emoción. - Cuando modificas el lenguaje se modifica la forma de decir las cosas y de pensar. - Hay que saber todo lo que se dice tiene consecuencias.	<u>Afirmación:</u> - Ya no se dice por decir, ahora hay un nivel más alto de reflexión que definitivamente te ayuda a ser mejor. - Nadie puede actuar en lo que no ve o no se lo dicen, es por esto que el lenguaje es una herramienta muy útil para el cambio. - Abrir las puertas a la crítica para mejorar, si no me lo hubiera dicho no hubiera cambiado.

La escucha:

El proceso de coaching enseña a los coachees a escuchar, se puede ver con las afirmaciones que ellos hacen a continuación que empiezan a analizar esta acción como nunca antes lo habían hecho; este tema era algo a lo que en ningún momento le dedicaron importancia ya que la mayoría de personas creen que escuchar es algo innato, pero no saben que el oír sí es algo innato mientras que el escuchar es algo que se debe desarrollar a lo largo de la vida, ya que saber escuchar es un factor fundamental del lenguaje y de la comunicación.

El saber escuchar puede mantener y fortalecer relaciones personales y laborales ya que el dejar de interpretar lo que uno quiere entender y empezar a profundizar únicamente las necesidades del otro, permite tener una idea más clara del panorama ajeno y tomar mejores decisiones. Existen diferentes maneras de utilizar la escucha y estas pueden ser utilizadas como

herramienta para construir relaciones, evitar juicios o ser mejor persona; a continuación se ven las diferencias.

<u>Entrevistado 1</u>	<u>Entrevistado 2</u>	<u>Entrevistado 3</u>	<u>Entrevistado 4</u>
<u>La escucha:</u> Herramienta para construir relaciones	<u>La escucha:</u> Herramienta para ser mejor persona	<u>La escucha:</u> Herramienta para evitar juicios	<u>La escucha:</u> Herramienta para ser mejor persona.
<u>Afirmación:</u> - Yo estoy en este proceso principalmente para ser una mejor persona y creo que es vital aprender a escuchar a los demás para mejorar relaciones y construir nuevas relaciones. - El aprender a escuchar es una lindísima herramienta es algo súper humano. - No hay condicionar lo que “queremos escuchar”.	<u>Afirmación:</u> - El aprender a escuchar es un aprendizaje constante porque de naturaleza los seres humanos somos egoístas. - Hay que estar comprometidos con querer ser mejores.	<u>Afirmación:</u> - El ser humano tiene una capacidad de escucha muy avanzada que no es utilizada. - Lo que tu oyes el cerebro lo procesa a su manera y se empieza a hacer juicios. - Uno interpreta lo que quiere escuchar mas no escucha lo que el otro dice.	<u>Afirmación:</u> - Uno tiene la capacidad de escuchar muchísimo pero lo importante es aprender a escuchar. - No hay que dejar que el cerebro llene los espacios que hay entre la escucha con sus propios pensamientos.

Emociones y Estados de ánimo:

Un punto importante del proceso del coaching es que enseña a ser más humanos, a dejar de pensar que en el trabajo se puede actuar muchas veces como máquinas insensibles que solo deben enfocarse en ser productivos sin importar la situación positiva o negativa que se esté enfrentando; un gerente que ha recibido coaching ontológico concientiza que las emociones no se pueden negar y que las personas no son responsables de lo que sienten pero si son responsables de cómo actúan con respecto a sus sentimientos.

Controlar una emoción y no dejar que esta controle a la persona es la clave para no ocultar sentimientos normales como el miedo o la preocupación, la angustia o la inseguridad; todos estos se podrían describir como sentimientos negativos hasta que se entiende que pueden ser muy positivos si se sabe cómo aprovecharlos y usarlos efectivamente.

A continuación se presenta un cuadro en donde se exponen los comentarios e ideas de los entrevistados en relación al tema, estas emociones pueden estar únicamente aceptadas que es el paso menos profundo, seguido por concientizarlas y finalmente explotarlas.

<u>Entrevistado 1</u>	<u>Entrevistado 2</u>	<u>Entrevistado 3</u>	<u>Entrevistado 4</u>
<u>Emociones:</u> <u>ACEPTADAS</u>	<u>Emociones:</u> <u>CONCIENTIZADAS</u>	<u>Emociones:</u> <u>EXPLOTADAS</u>	<u>Emociones:</u> <u>CONCIENTIZADAS</u>
<p><u>Afirmación:</u> -Gracias al coaching conozco un tema muy importante ahora; que es el permitirme sentir y compartir mis emociones tanto en la casa como en la oficina. - Hay cosas que a veces no nos permitimos por cultura, personalidades o por diferentes temas. - El abrir el corazón no solamente en ciertos espacios sino en general es algo que genera un cambio cultural tanto en la sociedad como en la cultura de las empresas.</p>	<p><u>Afirmación:</u> - Hay que estar conscientes de que nuestras emociones generan una reacción en el resto de la gente. - Tolerar y aceptar las emociones es un aprendizaje. - Las emociones simplemente son, no son malas ni buenas. - En este proceso para dominar las emociones se busca llegar a estar consciente de las mismas.</p>	<p><u>Afirmación:</u> - No se puede controlar lo que se quiere que sientan los demás. -Para trabajar se necesita gente que ame lo que hace porque ahí es cuando lo va a hacer con pasión y emoción. - Para trabajar productivamente hay que aceptar las emociones y no querer esconderlas o ignorarlas sino manejarlas. - Hay que sacar las emociones y el jugo a lo que uno siente, a lo que uno le gusta y así uno es más eficiente, productivo y se disfruta lo que se hace.</p>	<p><u>Afirmación:</u> -No hay que dejar que la emoción te domine sino que cada uno tiene que hacerse cargo de la emoción. -Por ejemplo está bien sentir miedo ya que muchas veces este nos alerta de errores o peligros que se deben evitar pero hay que aprender a manejarlo. - Hay que cuestionarse el origen y las razones de cada emoción para controlarlas.</p>

Lenguaje corporal:

Las personas que trabajan en altos cargos están constantemente comprometidas a tomar decisiones sobre la vida de los demás, las mismas que afectarán a muchos o pocos en su vida personal y laboral, esto tendrá relación directa con la efectividad de los empleados y como

consecuencia con el desarrollo de la empresa. Estas decisiones se toman en reuniones donde están rodeados de personas que escuchan cada una de las palabras que salen de su boca y además se fijan consciente o inconscientemente en cada movimiento de su cuerpo y cómo éste aporta o perjudica a lo que se intenta transmitir con palabras.

El lenguaje corporal es nuestra carta de presentación y aprender a manejarlo es una herramienta que por medio del coaching se logra desarrollar para poder crear una fusión entre lo que se dice y se expresa y esto se convierte en una enorme ventaja frente a los que no saben cómo controlar su corporalidad.

A continuación podemos ver cómo este proceso ha cambiado la idea que tenían los gerentes con respecto al lenguaje corporal y como hoy todos son conscientes de saberlos utilizar correctamente; a pesar de estos conocimientos, al basarnos en sus comentarios se puede ver que unos son pasivos al respecto ya que hablan del lenguaje corporal de “la gente” y otros hablan de su propio lenguaje corporal, esto los hace ser más activos o pasivos con respecto al tema ya que lo interiorizan o lo siguen viendo como algo para “los demás”.

<u>Entrevistado 1</u>	<u>Entrevistado 2</u>	<u>Entrevistado 3</u>	<u>Entrevistado 4</u>
<u>Lenguaje Corporal:</u> <u>ACTIVO</u>	<u>Lenguaje Corporal:</u> <u>PASIVO</u>	<u>Lenguaje Corporal:</u> <u>ACTIVO</u>	<u>Lenguaje Corporal:</u> <u>PASIVO</u>
<u>Afirmación de tipo:</u> - El hecho de hablar con las manos arriba y alzar el tono de voz hace que el resto te perciba de una manera diferente. - Expresar energía y poder hace que tu energía fluya distinto gracias a modificar el cuerpo.	<u>Afirmación de tipo:</u> - La gente debe darse cuenta que su corporalidad genera un ambiente. - Cuando uno toma conciencia de la importancia de la postura se genera un aprendizaje y esto hace que uno viva diferente porque ya se tiene conciencia de cómo debe estar cada parte del cuerpo.	<u>Afirmación de tipo:</u> - En el coaching ontológico se habla de tres dominios que son el lenguaje, el cuerpo y las emociones. - Para llegar al éxito profesional y personal hay que aprender a manejar y controlar estos tres dominios. - Al modificar el cuerpo, se modifica la forma de sentir, de pensar, y la actitud.	<u>Afirmación de tipo:</u> - El cuerpo es súper importante. - El cuerpo te da muchísima información sobre la persona. - Es más una de las preguntas iniciales que uno como coach hace es saber si sufre de algún dolor, porque muchas veces esos dolores corporales te dicen mucho de la historia de esa persona.

Reflexión:

El reflexionar es lo que diferencia a los animales de los humanos y muchas veces esta cualidad no es desarrollada por falta de importancia. La reflexión es un proceso que debe ser realizado a diario y a lo largo de todo el día ya que nos permite analizar varias opciones, escoger la mejor y posteriormente analizar si los resultados obtenidos son los que se esperaban.

Para coordinar las acciones la reflexión es la mejor manera de mejorar procesos pero al ser éste proceso muchas veces un momento de afrontar ignorancia y en donde se necesita de mucha tolerancia; es algo que no es muy cómodo para muchos, sin embargo el coach busca indagar en el proceso de reflexión para que éste se vuelva algo innato en el día a día de personas que deben tomar grandes decisiones.

<u>Entrevistado 1</u>	<u>Entrevistado 2</u>	<u>Entrevistado 3</u>	<u>Entrevistado 4</u>
<u>Reflexión:</u> <u>NO INNATA</u>	<u>Reflexión:</u> <u>INNATA</u>	<u>Reflexión:</u> <u>INNATA</u>	<u>Reflexión:</u> <u>NO INNATA</u>
<u>Afirmación:</u> - Este es un proceso muy productivo entre la reflexión que cada uno hace más la ayuda del coach, en donde se ofrecen oportunidades de mejorar en muchísimos aspectos. - Para mí la reflexión grupal es más difícil porque no puedo abrirme con un grupo de personas que no conozco. - Es más difícil exponerse cuando no hay confianza.	<u>Afirmación:</u> - El coaching te orienta mucho al tema de la reflexión antes y después de actuar para conseguir un mejoramiento continuo. - Las reflexiones hablan de cada uno y muestran como es esa persona. - Cuando uno reflexiona se enfrasca en uno mismo y por eso hacerlo en grupo es súper chévere porque te das cuenta de cosas nuevas.	<u>Afirmación:</u> - Para conseguir una reflexión grupal es importante ver que las personas estén abiertas a escuchar. - La reflexión grupal te cambia el observador, hace que te pongas en el lugar del otro y ver cómo tus acciones afectan a los demás. - La reflexión es el resumen del coaching que es ayudarte a ver las cosas de una manera distinta para tener acciones distintas y poder tener resultados distintos.	<u>Afirmación:</u> - La reflexión grupal es incómoda porque se la ve como un momento de juzgar a los demás. - Hay que aceptar que ningún proceso de aprendizaje es cómodo y al reflexionar se aprende muchísimo. - Al reflexionar se sale de la zona de confort para adquirir nuevas cosas. - Hay que arriesgarse a reflexionar para crecer.

Abstracción Recursiva

Entrevista 1 (Género: Masculino)

Resumen1

El coaching ontológico empresarial es principalmente una oportunidad de crecimiento en donde se descubren puntos ciegos que anteriormente eran algo desconocido y mediante diferentes herramientas como el cambio de observador o las sesiones grupales se pueden revelar dificultades, sentimientos y obstáculos que dificultan la realización de una persona. Se busca descubrir circunstancias, ideas y oportunidades que uno se pierde por no aprovechar o cambiar ciertas circunstancias y actitudes frente a los demás.

En este proceso al observar y reconocer las debilidades propias, una de las partes más complicadas y largas, se puede cambiar la manera de actuar y así enriquecerse con las críticas y visiones de otras personas pero también con la fortaleza de indagar en nuestro interior; dentro del coaching empresarial también se ven defendidas las fortalezas de una persona y las debilidades buscan ser mejoradas sin embargo no son vistas como algo erróneo sino como algo normal que se debe aceptar en donde nadie es perfecto y el aceptar eso se convierte en una fortaleza para aceptarnos nosotros mismo y a los demás como son. El expandir la visión es un objetivo clave en donde permitirse sentir y compartir las emociones fortalece la aceptación propia y ayuda a concientizar la situación que cada uno está viviendo sin negar nada y de esta manera poder cambiarla.

El coaching te ofrece una súper grande oportunidad de reflexionar y poder descubrir los quiebres y áreas desconocidas hasta por nosotros mismos; con esto se presentan oportunidades de crecer, descubrirnos y conocernos más para mejorar en varios aspectos personales y profesionales que finalmente hará más alcanzable la posibilidad de ser feliz al dar lo mejor de uno mismo en todas las aéreas posibles ya que el coaching empresarial trabaja mucho en la parte humana de las personas para lograr cambios profundos pero nunca descuida su propósito final que es el rendimiento empresarial.

Como experiencia personal puedo decir que existen sesiones en grupo que me fueron un poco complicadas porque creo que para abrirse es necesario la confianza y conocer bien a quienes están en la reunión, yo en lo personal no he logrado abrirme en sesiones grupales ya que no me siento cómodo para contar cosas personales frente a personas que no me conocen ni yo a ellos.

Resumen2

El fin del coaching ontológico es recorrer un proceso de crecimiento personal en donde se descubren fortalezas, debilidades y puntos ciegos de una persona, esto ayuda a cambiar el modo de observar el mundo de una manera más abierta y flexible principalmente con las opiniones y pensamientos de los que nos rodean. Existen sesiones en grupo que son parte de la técnica lo y esto fue una de las partes más difíciles ya que soy una persona que necesita confiar y conocer a las personas antes de demostrar mis debilidades y exponerme ante ellos.

La aceptación propia y el hecho de concientizar la situación personal y profesional ofrece la oportunidad de desarrollar la capacidad de reflexión en donde se descubren puntos nunca antes observados ni considerados que forman parte del mundo que nos rodea y hacen a la persona que somos. El conocer toda esta información puede mejorar la posibilidad de alcanzar una realización plena de la persona que recibe coaching al trabajar y potencializar tanto su parte humana como profesional en su mayor expresión con un rendimiento mucho más comprometido y completo.

Entrevista 2 (Género: Femenino)

Resumen A

El coaching ontológico es una herramienta que te ayuda a lograr tus objetivos a partir de conversaciones que ayudan lograr objetivos previamente diferenciados. El cambio en este proceso es muy poderoso ya que se enfoca en el ámbito empresarial y humano, los cuales se unen y encuentran un sentido común que los relaciona y por medio de este proceso se encuentra el sentido a muchas cosas que antes eran ignoradas, el coaching ontológico te

enseña que para ser un buen líder y poder sacar lo mejor de las personas que se lidera es necesario primero conocerse a uno mismo, explorar y explotar lo que tenemos nosotros para de esta manera poder ver lo mejor que hay en los demás. El tema ontológico es muy importante ya que al llegar a la profundidad del ser se producen cambios más profundos y permanentes en muchas áreas de la vida que con el tiempo forman parte de la forma de ser de una persona y así los cambios son definitivos.

A partir del coaching se aclaran dudas, se mejoran relaciones, cambia la comunicación y otras cosas que con distintas herramientas se descubren y permiten observar cosas nuevas antes ignoradas; se encuentra explicación a porqué se ha actuado de una determinada manera en la vida en diferentes situaciones, se reflexiona y finalmente todo este proceso y momentos impactantes de descubrimiento crean conciencia de cambios que se deben hacer para mejorar la calidad de vida.

Algo positivo es que a diferencia de otros procesos no se enfoca en descubrir debilidades sino que se concentra en fortalecer lo que se hace bien para llegar a ser excepcional en esas áreas y con eso disminuir la importancia de los puntos débiles. Uno de los propósitos del coaching es construir una foto de cómo cada uno se ve y también de cómo los demás lo ven, y con estos descubrimientos se reflexiona si una realmente está transmitiendo lo que se quiere transmitir y si no es así se descubre el camino para alcanzar lo propuesto.

Antes de recibir el proceso de coaching yo pensaba que escuchaba muy bien pero después de entender qué significa realmente el escuchar a las personas sin estar condicionada por mi tipo de observador es algo que me ha cambiado muchísimo principalmente en mi trabajo. Cuando se pasa por un proceso de coaching se aprende a escuchar netamente al otro, con todo lo que el otro quiere decir sin que se condicione por cómo eso puede ser positivo o negativo para mí. Al unir esta lluvia de información con las emociones que la otra persona transmite y analizando su lenguaje corporal se obtiene una cantidad de información mucho más completa y útil para relacionarse con los demás, conocerlos más profundamente y tomar decisiones más acertadas con respecto a sus opiniones e intereses.

La reflexión grupal es una manera de pensar en conjunto, dar ideas, trabajar en el egoísmo y ser flexibles ante nuevas ideas y comentarios ajenos que es una fortaleza para muchas empresas ya que el pensar en grupo hace a una organización más productiva. Ahora puedo decir que las reflexiones y los pensamientos de cada persona, hablan de la misma y al trabajar grupalmente se puede conocer de una manera diferente a las personas que trabajan con nosotros, es súper chévere y enriquecedor ya que al compartir las distintas ideas y experiencias se pueden aclarar temas que tal vez estaban medios dispersos. La reflexión individual es lo mismo que es lo que tiene como objetivo principal el coaching solo que con diferentes metodologías pero el fin es ayudarte a ver las cosas de una manera distinta para actuar diferente y obtener nuevos resultados.

Para llegar al éxito profesional y personal hoy estoy consciente que se debe trabajar en tres dominios, el lenguaje, el cuerpo y las emociones, todos son igualmente importantes pero al trabajar en uno de estos dominios se cambian los otros ya que están directamente conectados y terminan dando como resultado lo que es o no es una persona.

Resumen B

El coaching es una herramienta que ayuda a lograr objetivos que se plantean a lo largo del proceso, las metas a conseguir se enfocan en el ámbito empresarial y humano. En este proceso se aprende a conocernos a nosotros mismos y sacar lo mejor de uno mismo para así poder potencializar también el rendimiento de la personas que se lidera, el coaching busca un cambio profundo y permanente en la vida de quienes lo utilizan, este proceso logra cambios que posteriormente forman parte normal de la personalidad y vida de una persona ya que se trabaja a nivel de los tres dominios de una persona, el lenguaje, el cuerpo y las emociones, estos están interconectados unos con otros y producen un cambio permanente en el ser de la persona.

Mediante este proceso se creó conciencia de cambios que se deben hacer para mejorar relaciones y tener una mejor calidad de vida en general ya que se fortalecen los puntos

positivos de cada persona para que en estas áreas cada uno se excepcional, se analiza la forma en la que los demás nos ven y si es realmente esa imagen la que se quiere proyectar , se mejora la calidad de escucha que ayuda a captar mejor una mayor cantidad de información utilizarla de una manera mejor.

Entrevista 3 (Género: Femenino)

Resumen A

El coaching es un acompañamiento a la vida de las personas que sirve para mejorar la misma en su día a día, se enfoca en buscar la manera de hacer mejor las cosas para obtener un mejor resultado; cuando las personas se sienten importantes para su jefe o significativas en su empresa crean un nivel de compromiso y empoderamiento que hace que el empleado no trabaje por compromiso sino por gusto y un sentido de pertenencia a la empresa. El coaching para mí es aceptar un nuevo modo de vida en la que cambian para siempre varias cosas como la manera de observar el mundo, dirigir personas, manejar relaciones con los que nos rodean, mejorar los niveles de comunicación, y entre otras cosas que cuando se fusionan ocasionan mejores resultados y mejor entendimiento propio y de los que nos rodean.

Después de este proceso de coaching validé mi tipo de observador, anteriormente me consideraba una persona de enfoque único pero me sirvió de mucho conocerme a mí misma más profundamente y ahora tengo la humildad para reconocer que hay más personas a mi alrededor, que debo respetar sus espacios y opiniones que muchas veces pueden ser aún más válidos que las mías o pueden hacer que mis ideas sean aún mejores si las junto con las de alguien más.

Con mi experiencia puedo decir que he descubierto que los seres humanos tenemos demasiados puntos ciegos y vivimos el trabajo, la familia y todas nuestras relaciones desde una visión limitada en la que nos creemos dueños de la verdad e intentamos que esta verdad sea la verdad de los otros, pero no es así; el camino correcto no es llevar a los demás que sean como uno sino valorar y aprovechar de las discrepancias entre individuos para obtener un

mejor resultado. El coaching busca crear consciencia en los empresarios acerca de las consecuencias de sus actos o respuestas y el momento en que una persona analiza y mira desde otro ángulo las cosas, se consigue que esa persona esté más consciente de lo que dice, de lo que hace y de cómo se muestra frente a los demás, se cuestiona lo que genera su estado en un lugar, lo que genera su lenguaje, su corporalidad y si estos son elementos que apoyan positiva o negativamente su imagen ante las personas.

Todo este proceso es un aprendizaje muy valioso en donde se busca generar conciencia para empezar a vivir diferente porque una vez que se pasa por este proceso ya no se hacen por hacer las cosas sino que ya se saben las consecuencias y esto genera un nivel de reflexión constante que va a atraer nuevos resultados.

También puedo decir que después de estar en el proceso de coaching ontológico empresarial he descubierto que hay gente que no es coacheable, en mi opinión personal creo que es porque ellos no tienen interés por cambiar o tal vez porque no están listos para afrontar descubrimientos que muchas veces son duros e incómodos pero forman parte del proceso. Pueden ser personas intolerantes ante las críticas y esto es muy fácil de encontrar a nivel de gerentes de alto nivel entonces me atrevería a decir que el coaching no es para todo el mundo, si la persona no busca descubrir cosas nuevas y cambiar, el coaching es inútil.

Resumen B

El coaching ontológico empresarial es un método de aprendizaje que principalmente te abre los ojos ante muchas cosas que antes ni siquiera se pensaban, su propósito principal es encontrar la manera de dirigir a los empleados de la mejor forma con el fin de que ellos sientan un compromiso positivo y voluntario con la empresa; este compromiso y gusto por la empresa se lo consigue mediante un líder que posea habilidades para conseguir que los empleados se sientan tomados en cuenta, valorados, escuchados y que con pequeños cambios ellos puedan ofrecerle a la empresa lo mejor de sí mismos por voluntad propia y no por obligación, contando siempre con la guía de un gerente humano que los considera, reprende y felicita de una forma adecuada.

Con el coaching se consigue la humildad para reconocer que nuestra verdad no es una verdad absoluta que todos deben aceptar y que el hecho de respetar las diferencias entre personas es una competencia valiosa y útil ya que si se saben aprovechar las opiniones y los conocimientos ajenos se puede mejorar en muchos sentidos el propio. Con todos estos “tips” el coaching busca crear conciencia en los empresarios acerca de las consecuencias de sus actos, lenguaje y presencia frente a sus empleados; con esto se busca que la persona esté más consciente de lo que hace, de lo que dice y de cómo se muestra frente a los demás. Finalmente con el curso se aprende a cómo usar positivamente el lenguaje tanto verbal como corporal para que influya positivamente en la vida; al generar conciencia de todas estas cosas se logra un proceso de reflexión continuo que de seguro va a dar mejores resultados que cuando se hacían las cosas sin conocimiento o reflexión previa.

Por otro lado en este proceso me he dado cuenta de que no toda persona es coacheable, pueden haber varias razones como resistencia al cambio, falta de interés, intolerancia a críticas u otras razones que hacen que si una persona no busca descubrir cosas nuevas el coaching es inútil.

Entrevista 4 (Género: Masculino)

Resumen A

El coaching cambió la manera en la que yo me veía como persona, antes de este proceso mi autoestima era bajo pero no porque yo quería sino porque no me había dado la oportunidad de conocerme y ver cuales era mis fortalezas dejando de lado mis debilidades. Yo estaba inconforme con muchas áreas de mí, tanto en lo físico como en mis actitudes pero con el coaching poco a poco fui atreviéndome a afrontar nuevos retos en donde mi mundo fue cambiando y la forma en la que veía la vida se hacía cada día más emocionante; me ponía pruebas semanales para yo retarme a mí mismo a ser más fuerte que mis miedos.

Al trabajar en el área de finanzas mi personalidad es muy racional y para mí es muy difícil afrontar nuevos retos en temas que no son conocidos en los cuales no voy a tener conocimiento absoluto de lo que necesito saber; con el coaching se me hizo más fácil

atreverme a indagar en lugares y en temas desconocidos y esto me ha ayudado a crecer muchísimo como persona; ahora, de ser alguien que no me atrevía a hablar frente a las personas soy alguien que dirijo reuniones y hablo ante 80 personas con confianza en mí mismo. El coaching cambio desde mi postura corporal, hasta mi forma de hablar para empoderarme de mi mismo y reflejar seguridad. Llegó el punto en que deje de permitir que emociones como el miedo y la inseguridad se apoderaran de mí, y fui yo quien tomó control de esos miedos; no es que deje de sentirlos sino que aprendí a controlarlos y utilizarlos en una forma positiva.

Analice cada emoción, de donde se originaba y como controlarla; en ese proceso de reflexión descubrí que el ser humano es alguien a quien le cuesta mucho salir de su zona de confort y la vida está repleta de nuevos retos en donde salir de la zona de confort es la única opción para descubrir qué hay más allá de nuevas propuestas, nuevos negocios, trabajar con nuevas personas, tomar actitudes diferentes y este es un proceso súper enriquecedor en donde uno aprende a vivir intensamente las cosas buenas y no tan buenas pero siempre obteniendo algo positivo hasta de las caídas que terminan siendo inevitables cuando las personas están caminando y avanzando en sus vidas.

Ahora entiendo que nadie puede actuar sobre lo que no ve; si uno no se toma el tiempo de verse al espejo o de encontrar personas que nos digan cómo nos vemos, no podemos encontrar la manera de ser mejores y tal vez no solo cambiar lo malo sino mejorar lo que ya es bueno en nosotros. Después del proceso de coaching ontológico empresarial se puede ver claramente un antes y un después en muchas áreas de la vida, por ejemplo, mayor cercanía con el equipo de trabajo, mas empatía con los que nos rodean y confianza en los demás y en uno mismo para expresar lo que se siente con libertad.

Una conclusión que me atrevo a decir es que el coaching es algo muy personal al punto que no se pueden generalizar conclusiones ya que es algo completamente individual que depende de lo que está haciendo esa persona con su vida y lo que está haciendo para conseguir lo que desea alcanzar. Ahora puedo decir que tengo una creencia que es que tengo una sola vida y que la tengo que vivir plenamente balanceando mi trabajando, mis metas laborales, mi

relación y tiempo con la familia, los momentos con amigos y que cada cosa que haga, la haga bien y la viva en ese momento teniendo la mente y el cuerpo en el mismo lugar, muchos creen que es positivo tener la mente en varios lugares para ser más eficiente; sin embargo al hacer esto no se hace ni lo uno ni lo otro con eficacia y la vida consiste en hacer lo que se está haciendo en el momento con todo lo que se puede; emociones, lenguaje y cuerpo, si se está en la oficina, explotar ese momento, si se está en la casa vivir esa experiencia no mezclar sentimientos ni preocupaciones, con esto no se refiero a ignorarlos sino que dominarlos y no que ellos nos dominen a nosotros.

Cuando empecé mi proceso de coaching quería que mi coach fuera un hombre porque sentía más confianza de contarle mis cosas a un hombre que a una mujer, por temas culturales es difícil mostrarse susceptible frente a las mujeres y en el coaching uno se abre muchísimo y descubre cosas que ni uno mismo sabía. Yo era muy reservado con mis emociones ni yo mismo me daba el tiempo para sentir las y mucho menos para que los demás se dieran cuenta de que estaban dentro mío y a Dios gracias puedo decir que eso quedo en las historia ya que hoy en día todas mis emociones las vivo con intensidad, ahora no tengo miedo de decir ni sentir cosas que antes ni eran una opción para mí; el decir me siento incapaz, me siento solo, tengo miedo a fracasar son cosas que muchos sienten pero no lo exteriorizan y eso se va pudriendo en el interior y finalmente hace un daño que es difícil limpiar.

El tema ontológico es muy importante ya que al llegar a la profundidad del ser se producen cambios profundos y permanentes en la personalidad del individuo; uno de los propósitos del coaching es construir una foto de cómo cada uno se ve y también de cómo los demás lo ven y con esos descubrimientos se reflexiona si se está proyectando lo que uno realmente quiere proyectar y si no es el caso se descifran los cambios necesarios para alcanzar lo propuesto y dejar a un lado lo que este limitando una mejor vida.

Antes de recibir el proceso del coaching yo pensaba que escuchaba muy bien, pero después de entender qué significa realmente el escuchar a las personas sin estar condicionado por mi tipo de observador, es algo que me ha cambiado muchísimo principalmente en mi trabajo. Cuando se pasa por el proceso de coaching se aprende a escuchar netamente al otro, lo que el otro

quiere transmitir sin que esto se condicione por cómo eso puede ser positivo o negativo para mis intereses. Al unir esta lluvia de información con las emociones que la otra persona transmite y analizando su lenguaje corporal se obtiene un conjunto de información mucho más completo y útil para relacionarse y entender a los demás, entonces es una escucha mucho más fuerte.

La reflexión grupal es una manera de pensar en conjunto y ayudarle a cada persona a trabajar en el egoísmo y ser flexibles a nuevas ideas y comentarios, una empresa necesita pensar en grupo para ser productiva y flexible; este proceso es muy productivo y enriquecedor ya que al compartir distintas ideas y experiencias se pueden aclarar temas que tal vez estaban medios dispersos.

Para llegar al éxito profesional y personal hoy estoy consciente que se debe trabajar en tres dominios, el lenguaje, el cuerpo y las emociones, todos son igualmente importantes pero al trabajar en uno de estos dominios se alteran los otros ya que están directamente conectados y terminan dando como resultado lo que es o no es una persona.

Resumen B

El coaching cambio la manera de cómo me percibía como persona; pase de ser alguien inseguro a ser una persona que dirige reuniones sin ningún temor de hablar un público; hoy controlo mis miedos, mis emociones, mi corporalidad, mi forma de hablar y con esto la vida tiene retos emocionantes que me llevan a tener más confianza en mí mismo. Para salir adelante las personas debemos aprender a dejar por momentos la zona de confort en donde se tiene el control de todo porque al tomar riesgos, algo inevitable en el mundo de los negocios, uno se enriquece muchísimo y sobre todo se avanza profesionalmente.

Las personas que han recibido coaching ontológico pueden observar claramente un antes y un después en varias áreas de sus vidas, digo esto sin dejar de lado que los resultados del coaching no se pueden generalizar ya que es una experiencia 100% personal que depende de muchos factores, creo que para resumir un poco se puede decir que el coaching te ayuda a balancear y mejorar las diferentes áreas en las que una persona se desenvuelve, vivir cada una

en su momento y con intensidad; controlando la situación sin dejar que situaciones inesperadas nos controle.

Al empezar mi proceso de coaching yo pedí que mi coach fuera hombre porque no me sentía cómodo con una mujer para contarle mis sentimientos, debilidades o tal vez descubrir cosas que inconscientemente sabía que eran vergonzosas, pero ahora que vivo mis emociones y me doy el tiempo de sentir las ya no me avergüenzo de ellas y puedo compartirlas con cualquier persona.

Uno de los aprendizajes más importantes que me deja este proceso es el aprender a escuchar a los demás ya que escuchar consiste únicamente en preocuparse por entender lo que la otra persona intenta transmitir, se debe observar su corporalidad y emociones para tener una escucha completa sin que nuestros intereses se involucre y sesguen la información; como este ejemplo tengo muchos más que han cambiado mi vida pero puedo concluir con que cualquier cambio se debe dar a tres niveles: el lenguaje, las emociones y el cuerpo, todos tienen el mismo nivel de importancia y al cambiar uno se modifican los otros dos y finalmente dan como resultado una persona más armonizada en control de sus dominios.

CAPITULO 4: CONCLUSIONES

Después de haber presentado los resultados de las entrevistas se pueden concluir varias cosas relacionadas a la efectividad o no del coaching ejecutivo ontológico en empresarios de empresas ecuatorianas. Con los siguientes cuadros se puede explicar cómo el coaching ontológico afectó el comportamiento general de los empresarios que fueron entrevistados y la forma en la que percibieron las sesiones para ver un cambio.

Entrevistado # 1 / Hombre / 45 años / G.G. Pronaca					
Tipo Observador	Lenguaje	Escucha	Emociones	Lenguaje Corporal	Reflexion
Esta persona fue la que tuvo cambios mas extremos con respecto a su forma de ver y percibir las situaciones.	Tuvo una reflexión y concientización del uso correcto o incorrecto del lenguaje. Ahora entiende su importancia.	Su principal interés en aprender a escuchar es mejorar y construir relaciones con otros.	Fue uno de los temas que más cambió al entrevistado. Antes del coaching ignoraba sus emociones.	Antes del proceso tenía conciencia de la importancia de proyectar seguridad en su lenguaje corporal.	Es una persona resistente ante aceptar errores o recibir críticas de otros.
Su tipo de observador antes del proceso era fuertemente único. Ahora sabe que debe hacer un esfuerzo por liderar de una nueva manera siendo más flexible.	Sin embargo no demostró un cambio drástico con respecto a la responsabilidad que se debe tener con todo lo que se dice y calla.	Ahora entiende la importancia y lo humano de entender y escuchar a los demás sin condicionar esta información con los intereses propios.	La cultura y por ser hombre se sentía limitado de poder sentir y expresar sus sentimientos, ahora los concientiza y los controla libremente.	Ahora a pesar de siempre haber tenido un lenguaje corporal activo, maneja coherencia y relación entre lo que dice su cuerpo, sus palabras y sus emociones.	Necesita conocer a las personas y tener confianza antes de poder trabajar en reflexión grupal. Prefiere la reflexión individual que también es válida pero debe trabajar en la reflexión grupal ya que como gerente general de una empresa esta es una herramienta crucial para su buen desempeño.

Entrevistado # 2 / Mujer / 29 años / Gerente R.R.H.H Haliburton					
Tipo Observador	Lenguaje	Escucha	Emociones	Lenguaje Corporal	Reflexion
Se limitaba a ver las cosas de una forma simple y poco reflexiva.	Entiende la importancia del lenguaje en la empresa entre jefes y empleados. Sabe que la actitud de las personas puede cambiar en funcion a como se dicen las cosas.	Entiende que el saber escuchar es algo importante y conoce que los seres humanos siempre piensan únicamente en sus intereses.	Tenia conciencia de sus emociones y las aceptaba sin problema.	Antes le costaba ser expresiva con su lenguaje corporal.	Entiende que la única forma de crecer constantemente es utilizando la herramienta de reflexionar.
Ahora tiene una visión mas amplia y ambiciosa de lo que ocurre a su alrededor. Entiende la importancia de respetar los espacios de los demás.	Entiende el lenguaje como un medio para cambiar a otros y hacerles entender la importancia de usar las palabras de una forma responsable con lo que generarán en la vida de los demás.	Piensa que para desarrollar la habilidad de escuchar hay que estar comprometidos en trabajar esta competencia constantemente.	No se siente culpable por tener emociones "negativas" entiende que el fin es direccionar estas emociones a acciones positivas.	Ahora tiene conciencia de que debe controlar cada parte de su cuerpo para obtener los resultados que quiere.	La reflexion grupal no es un problema para ella ya que entiende que es una forma de descubrir cosas nuevas.

Entrevistado # 3 / Mujer / 38 años / Gerente R.R.H.H Marathon					
Tipo Observador	Lenguaje	Escucha	Emociones	Lenguaje Corporal	Reflexion
Era una persona muy individualista al inicio del proceso que no le gustaba mostrar sus sentimientos en su ámbito profesional.	Entiende la responsabilidad de decir y callar lo que es debido.	Sabe que hay que utilizar la escucha de una forma correcta ya que no todos la utilizan como se debe.	Resalta la importancia de tener emoción y desmostrar alegría en el trabajo para hacerlo con gusto.	Ahora intenta manejar equitativamente el lenguaje, el cuerpo y las emociones.	Entiende que el coaching intenta ver al ser humano como un todo en donde el cambio es transformacional; es decir cambia no una sino varias areas de coachee.
Ahora es una persona muy racional que mostró ser analítica y aceptar abiertamente cualquier cambio que ella consideraba correcto.	Esta consciente de que las palabras comprometen y hacen promesas que hablan de la confianza que los demás van a tener en nosotros.	Entiende que no hay que dejar que los juicios o las experiencias propias modifiquen la información que se esta escuchando.	Entiende las emociones como una forma de potencializar y manejar correctamente las acciones.	Sabe que es muy importante cómo los demás perciben la postura corporal.	Considera que para la reflexión o retroalimentacion grupal es vital estar dispuestos a escuchar.

Entrevistado # 4 / Hombre / 48 años / Consultor de HPI					
Tipo Observador	Lenguaje	Escucha	Emociones	Lenguaje Corporal	Reflexion
Tuvo una gran aceptación a cambiar su tipo de observador, ahora se considera 100% múltiple.	Considera que después del coaching es una mejor persona en donde siempre reflexiona antes de decir algo.	Creía que era bueno escuchando pero ahora entiende que hay que aprender a escuchar, no es algo que todos saben.	Antes no aceptaba sus emociones.	Entiende que las enfermedades o dolores son expresiones del cuerpo cuando algo lo está bien.	Tuvo un cambio muy drástico ya que anteriormente era muy reservado y ahora es muy analítico y tiene mucho autocontrol.
Una de sus principales afirmaciones es que todos tienen algo importante que decir y el otro para aprender.	Ve el lenguaje como una herramienta para descubrir problemas e incitar al cambio. La comunicación permite mejorar.	Esta conciente de que el trabajo de escuchar es no dejar que los pensamientos propios intervengan en la información que se recibe.	Era una persona muy emocional y esto fue algo raro ya que era hombre y fue admirable como el coaching lo ayudó a aceptarse y estar orgulloso de sus emociones.	Ahora es muy analítico en ver la postura corporal de las personas.	Está en el proceso de hacer un esfuerzo y combatir las incomodidades que siente al reflexionar y encuentra críticas propias. Hoy sabe que esta es la única forma de crecer.

<u>Entrevistado 1</u>	<u>Entrevistado 2</u>	<u>Entrevistado 3</u>	<u>Entrevistado 4</u>
<u>Cambio percibido:</u>	<u>Cambio percibido:</u>	<u>Cambio percibido:</u>	<u>Cambio percibido:</u>
65%	95%	85%	90%

En general, se puede ver que las personas que participan en un proceso de coaching tienen un cambio, si bien alcanza diferentes grados ya que inevitablemente se topan temas personales que de una u otra forma orientan a la reflexión de pasadas y futuras actitudes. A continuación se reflexionará sobre los cambios percibidos en el comportamiento de las personas observadas a lo largo del proceso de coaching ejecutivo ontológico en las diferentes áreas del marco conceptual: tipo de observador, lenguaje, escucha, emociones, lenguaje corporal y reflexión.

Tipo de observador

Al analizar las respuestas obtenidas con respecto al tipo de observador que manejaban las personas entrevistadas antes y después del proceso, se concluye que 3 de las 4 personas antes

de participar en el proceso de coaching empresarial sufrían de enfoque único, es decir buscaban que los demás acepten su misma forma de pensar; basándose en subordinar, neutralizar y eliminar las opiniones de otros observadores en donde finalmente buscan imponer sus ideas antes que cualquier otra ya que como se explicó anteriormente las personas que tienen un enfoque único suelen ser resistentes al cambio y evitan los momentos de incertidumbre en donde pueden perder el control con mayor facilidad.

Después que se trabaja con cada persona y que con la ayuda del coach se empiezan a cuestionar cosas que antes nunca habían tenido importancia, se puede comenzar a ver un cambio ya que su forma de ver el mundo ya no tiene barreras que limitan su visión, sino que el marco de enfoque se abre 180 grados y pueden observar todo el panorama y no solo lo que está frente a ellos.

El comportamiento de los ejecutivos con respecto a su forma de ver el mundo cambia completamente y al finalizar el proceso la totalidad de entrevistados pasan a ser observadores con visión múltiple (en diferentes grados como se ve en los resultados) ya que como ellos mismo lo dicen nunca se habían dado la oportunidad de hacer diferente las cosas, como por ejemplo ver como algo provechoso las opiniones de los demás; hoy, el respetar esas discrepancias que son propias de la raza humana, ya que somos diferentes en miles de sentidos y la aceptación de estas diferencias son la base para admitir que existen diferentes perspectivas acerca de un mismo tema por el hecho de que cada persona tiene diferentes creencias, valores y cultura. Ahora los coachees entienden que la convivencia se basa en no simplemente ver lo obvio o lo que uno quiere ver sino que el éxito de trabajar en una empresa compuesta por varias personas es ver más allá de lo que es coherente para cada uno y empezar a respetar los espacios de los demás y su forma de trabajar, actuar, vivir o pensar y sacar provecho de estas diferencias.

Como se explicó anteriormente cambiar el tipo de observador era el principio para que las acciones de las personas cambien y como consecuencia vemos resultados diferentes que es el objetivo del coaching ejecutivo ontológico en donde se obtiene un aprendizaje transformacional que como vemos en las afirmaciones anteriormente descritas cambian la

forma de pensar y actuar de los ejecutivos con respecto al respeto hacia los demás y el escuchar nuevas ideas que pueden ser muy enriquecedoras y productivas.

PROPOSICION 1: En Ecuador los ejecutivos que se someten a un proceso de coaching ontológico, tanto hombres como mujeres, tienden a convertir su tipo de observador de único a múltiple.

Lenguaje

Después de pasar por el proceso de coaching y realizar algunos ejercicios con respecto a la forma de comunicarse con los demás los ejecutivos entendieron que el lenguaje es algo que se debe practicar y aprender a manejar constantemente a lo largo de la vida.

Una de las principales reflexiones que cambia el comportamiento de los ejecutivos es que el lenguaje crea y transforma realidades y es el protagonista de la realidad que vivimos, indiferentemente del trabajo que se desempeñe absolutamente todas las personas deben entender que tiene haber responsabilidad con todo lo que se dice.

El grado de aprendizaje de cada uno de los participantes es individual y diferente al de los demás y es por eso que se puede ver que algunas personas captaron el aprendizaje de diferentes formas por ejemplo el primer entrevistado cambió su forma de entender los efectos de su lenguaje en la vida de los que lo rodean, pero no se puede observar un cambio o aprendizaje realmente profundo con sus opiniones acerca del tema; mientras que en los otros 3 casos se puede ver claramente que los ejecutivos entienden la responsabilidad que conlleva comunicarse por medio del lenguaje y que la forma de comunicarse con sus empleados puede determinar una actitud negativa o positiva por parte de ellos que puede afectar de la misma forma a la empresa.

Finalmente todos entienden que el lenguaje, la forma, el tono, y la intención con la que ellos se comunican tienen consecuencias por donde ahora existe un nivel más alto de reflexión que definitivamente los ayuda a ser mejores y ver al lenguaje como una herramienta muy potente para promover el cambio, inspirar confianza o desconfianza, abrir puertas para mejorar y recibir críticas constructivas que expresadas positivamente van a ser muy provechosas para las relaciones interpersonales dentro y fuera del trabajo.

El lenguaje es un tema que resultó más difícil trabajar con los ejecutivos de género masculino ya que expresar sus sentimientos oralmente frente a otras personas les resultaba difícil y parte de aprender las consecuencias del lenguaje se practica en sesiones en donde se piensa mucho antes de hablar para intentar obtener los resultados o la imagen deseada frente a los demás.

PROPOSICION 2: En el Ecuador, los ejecutivos que se someten a un proceso de coaching ontológico, tienden a convertir su uso del lenguaje de usarlo de una forma inconsciente y egoísta a utilizarlo como una herramienta para crear las realidades esperadas y fortalecer relaciones.

La escucha

El entender la importancia del lenguaje viene directamente ligado a entender la importancia de saber escuchar, la comunicación es una competencia básica que deben dominar los ejecutivos que se entrevistaron, sin embargo se encontraron resultados en los que se podía ver claramente que ninguno de ellos sabía como escuchar antes del proceso de coaching.

El hacer negocios exitosos sin saber hablar y escuchar correctamente se ve limitado muchísimo, y más aún cuando se piensa que saber hablar bien es lo importante al momento de hacer negocios como pensaban los coachees, pero hoy entienden que al saber escuchar analíticamente se puede entender mucho mejor el entorno en el que el negocio se está desarrollando ya que se puede obtener información muy valiosa de muchas fuentes como los empleados, los clientes, el mercado, los proveedores y el hecho de creer que nadie sabe más que uno puede ser un error mortal, hoy su comportamiento se ve alterado ya que saben que es muy importante saber identificar los diferentes lugares de donde pueden obtener información que real o no, brinda información para ser analizada.

Al momento de preguntarles a los entrevistados sobre su nueva manera de entender el proceso de escuchar se pudo ver que esta herramienta podía ser utilizada de varias formas y con objetivos diferentes que en cada caso son igual de válidos y positivos. La escucha fue percibida como una herramienta para construir relaciones en donde se empieza a entender que el aprender a escuchar a los demás es una herramienta que permite ser una mejor persona y conseguir una mejor comunicación con los demás; por consiguiente existen mejores resultados

ya que se combate el egoísmo natural que todos tienen, por otro lado el escuchar sirve mucho para poder emitir juicios mejor fundados y saber que estos siempre van a tener una consecuencia; hoy los coachees saben que tienen una capacidad de escucha muy avanzada que debe ser usada de forma positiva e imparcial ya que hoy ellos no escuchan lo que quieren escuchar, sino que netamente se esfuerzan por escuchar lo que la otra persona quiere transmitir sin condicionarse por sus juicios o intereses previos.

El saber escuchar cambia drásticamente el comportamiento de los ejecutivos ya que esta es una de las habilidades más difíciles de desarrollar cuando se tiene cargos importantes con muchas responsabilidades y se cree que las decisiones se las debe tomar solo ya que únicamente esa persona es la responsable del fracaso o no del proyecto. Normalmente se cree que si se escucha a muchas personas no se va a conseguir nada útil porque el ejecutivo es la única persona que tiene los conocimientos necesarios para tomar decisiones importantes pero después de pasar por el proceso de coaching y de que el tipo de observador ahora es múltiple, estas dos cosas se alinean perfectamente con la capacidad de escuchar diferentes opiniones y saber extraer lo mejor de las mismas para ser mejores profesionales y ser más analíticos con toda la información para tomar una mejor decisión.

El coaching empresarial resalta que la escucha es una de las competencias más importantes en el ser humano y que en función a la escucha se construyen absolutamente todas las relaciones personales y profesionales, es por esto que al aprender a manejar esta habilidad los coachees cambian drásticamente su forma de ser y por lo tanto del mundo que los rodea se transforma cuando las personas saben escuchar y entender lo que los demás intentan comunicar.

En la investigación se pudo descubrir que las personas creen ser expertos en ver los problemas de los demás, pero les cuesta reconocer cómo ellos también participan en producir estos problemas y el coaching intenta demostrar que muchas veces la mejor manera de intervenir en el cambio de aquellas cosas que tanto nos molestan de los demás, es interviniendo en nosotros mismos primero. Por lo tanto lo que antes era un problema con algunas personas puede dejar de serlo y se aprende que el cambio de los demás es iniciado con cambios en nosotros mismos; es de esta manera que se confluencia que para ser escuchados hay que primero saber escuchar.

PROPOSICION 3: En el Ecuador, los ejecutivos que se someten a un proceso de coaching ontológico, tienden a convertir su forma de escucha de ser algo intrascendente a una competencia/ herramienta para rendir mejor como un ejecutivo de alto nivel potencializando la capacidad de constantemente aprender al escuchar y analizar lo que el entorno y las personas comunican.

Emociones y estados de ánimo

Uno de los puntos más débiles en la vida de las personas con las que se trabajó en esta investigación fue el manejo y la aceptación de sus emociones las cuales no estaban siendo tomadas en cuenta con la importancia que deberían. Las emociones, los estados de ánimo y los sentimientos deben ser debidamente tomados en cuenta ya que estos son lo que muchas veces controlan las acciones de cada persona; hoy las personas que pasaron por el proceso de coaching entienden lo importante que es aceptarlas y estar conscientes de que es lo que cada uno siente, investigar su porqué, explotar el sentimiento y vivirlo profundamente sin avergonzarse del mismo son habilidades desarrolladas que buscan demostrar que los sentimientos ya sean positivos o negativos ninguno es malo sino que simplemente están ahí y lo importante es saberlos dominar y no dejar que estos dominen las actitudes de una persona.

Después de analizar lo que son las emociones, los ejecutivos dejan de sentirme incómodos o avergonzados de algunas de ellas ya que entienden que de cierta manera las personas no son responsables de sus emociones pero sí son responsables de lo que hacen con ellas. Es decir ya nadie debe sentirse culpable por sentir algo que tal vez no está bien pero a partir del coaching se puede intervenir en ese sentimiento y reaccionar positivamente en función del mismo. En esta parte del proceso se pudo ver que para los hombres que recibieron coach fue mucho más difícil que para las mujeres el aceptar y hablar de sus sentimientos ya sean positivos o negativos ya que por temas sociales o culturales se veían presionados a mostrarse fuertes, poco sensibles, y muy racionales pero finalmente los coachees aprendieron que no está en sus manos controlar sus sentimientos o los de los demás ya que también se pudo observar que al estar acostumbrados a manejar y controlar muchas situaciones y ámbitos de su vida, hay veces en que las personas creen que también son dueñas de los sentimientos de los que los rodean y es muy importante entender, como ya lo hicieron, que los sentimientos deben ser

respetados y que mientras esto suceda las personas que se sienten emocionados con su trabajo y disfrutan lo que hacen, lo harán con mas entrega y fidelidad; el trabajar con pasión y emoción es algo invaluable que un gerente puede obtener de sus subalternos.

Con algunas respuestas obtenidas como las del entrevistado número 1 se puede entender que algunas personas que están completamente entregadas a su trabajo no se permitían sentir y compartir sus emociones con sus compañeros de trabajo y ni siquiera con las personas de su familia y el arriesgarse a abrir su corazón y aceptarse como seres emocionales y no únicamente racionales les ayuda mucho a sobrellevar momentos de estrés que son inevitables en el día a día laboral.

Finalmente si en una empresa el gerente empieza por dar un ejemplo en donde analiza sus emociones, se concientiza de las mismas y busca dominarlas, esto será un valioso ejemplo de vida para implementar esta manera de trabajar como una cultura organizacional en donde se deben respetar los sentimientos de los demás y en donde sentir miedo o cualquier sentimiento “negativo” no tiene nada de malo si se lo sabe utilizar de forma positiva. La inteligencia emocional, que es el resultado final de aprender a manejar las emociones y tiene como fin reconocer las emociones y administrarlas dentro de cada uno es muy importante ya que es una habilidad que sirve para controlar las emociones conscientemente y usarlas para guiar el pensamiento y la acción.

PROPOSICION 4: En Ecuador los ejecutivos en especial de género masculino que se someten a un proceso de coaching ontológico, tienden a manejar sus emociones sin ignorarlas sino que pasan a ser aceptadas, concientizadas y explotadas.

PROPOSICION 5: En Ecuador los ejecutivos que se someten a un proceso de coaching ontológico, son responsables de sus emociones y de los actos o situaciones que estas acarrearán.

Lenguaje corporal

El lenguaje corporal es una de las claves del éxito que se obtiene después de seguir un proceso de coaching empresarial ya que es una de las formas básicas de la comunicación humana que si se sabe usar eficientemente puede aportar y marcar una diferencia considerable en cualquier conversación que se tenga; de la misma manera si se usa el cuerpo de forma incorrecta este

puede opacar por completo las mejores palabras dichas ya que la información visual es mucho más fácil y rápida de captar.

El comportamiento de los directivos tiene un cambio de 360 grados al momento que ellos se capacitan en el tema de lenguaje corporal y opinan que es impresionante el cambio que una persona puede tener si aprende a dominar el lenguaje de su cuerpo en su vida diaria; la comunicación no verbal es un componente esencial de nuestras interacciones con otros.

Con las respuestas obtenidas de los entrevistados se puede ver que ahora dominan pequeños detalles que pueden hacer una gran diferencia al momento de hablar frente a un grupo de personas, como por ejemplo la manera en la que influyen las manos o el tono de voz para captar mayor atención, la postura que tiene una persona en una determinada reunión puede cambiar por completo el ambiente que se percibe en la sala y mantener conciencia de esto ayuda a cuidar pequeños detalles que hacen más interesante y fructífera una reunión o cualquier conversación informal ya sea en la oficina o en la vida personal de cada uno.

El hecho de que las personas ahora entiendan que su cuerpo, su mente y sus emociones deben hablar el mismo idioma es inmensamente útil ya que de esta forma se puede empezar a vivir una vida más armoniosa y estable, lo cual es uno de los resultados más buscados del coaching ontológico ya que mediante el mismo se alcanza un equilibrio entre el trabajo, las presiones, las relaciones, los sentimientos, la familia, las metas y muchos temas que preocupan a las personas en su día a día. El poder manejar con mayor seguridad todos los aspectos anteriormente descritos cambia drásticamente la conciencia y el comportamiento de las personas en relación a temas que pueden ser básicos como la forma de sentarse, caminar, mirar y como vemos que dice el entrevistado número dos: “Cuando uno toma conciencia de la importancia de la postura, se genera un aprendizaje y esto hace que uno viva diferente porque ya se tiene conciencia de cómo debe estar cada parte del cuerpo”; a esto adiciona el entrevistado tres: “Al modificar tu propio cuerpo también se modifica tu forma de sentir y tu forma de pensar, tu actitud” con estos comentarios es evidente el cambio en el comportamiento y mentalidad de los ejecutivos quienes nunca podrán volver a ignorar su postura y cómo usarla correctamente.

Los entrevistados expresan que el estar plenamente conscientes de que el cuerpo registra, expresa y participa activamente en toda interacción con otra persona, el lenguaje corporal es una herramienta que debe ser muy bien utilizada para que sea positiva y aporte positivamente al resultado final de relaciones personales y laborales. El hecho de que estos empresarios hayan vivido este proceso y tengan estos conocimientos extra los diferencia de todos los demás ejecutivos de su mismo nivel y esto los hace más competitivos ya que se conocen mucho más a ellos mismos y saben dominar su cuerpo, emociones y reacciones de una forma diferente y más eficiente; este dominio personal y corporal es fácilmente percibido por los demás y es un extra a su carta de presentación. Finalmente se puede decir que el objetivo de ponerle atención a nuestro cuerpo es concientizar lo que está estructurado en él y ayudar a que este exprese la personalidad de cada uno de forma positiva para tener una ventaja sobre los demás al saber utilizar el lenguaje corporal adecuadamente.

PROPOSICION 6: En Ecuador los ejecutivos que se someten a un proceso de coaching ontológico y desempeñan puestos de trabajo a nivel gerencial tienen un lenguaje corporal más activo que les permite controlar y conocer su cuerpo, lo que proyecta una imagen de dominio personal y corporal que ayuda a que el cuerpo y las palabras expresen lo mismo; algo que antes del proceso no hacían.

Reflexión

La reflexión es algo que normalmente se cree que es algo que todas las personas hacen y lo hacen de manera innata, sin embargo después de analizar el progreso de las personas investigadas con respecto a este tema se puede ver que la reflexión es algo que se debe concientizar y se lo debe hacer voluntariamente para tener los resultados deseados que son, obtener un mejoramiento continuo, aprender a reflexionar en grupo, estar abierto a escuchar críticas y comentarios de terceros, cambiar el observador para poder analizar un aspecto desde diferentes puntos de vista y aprender a afrontar momentos incómodos ya que cuando las personas reflexionan no siempre encuentran los resultados y conclusiones deseadas; en general se puede decir que el arriesgarse a reflexionar es arriesgarse a aprender.

Todos los puntos anteriormente descritos son el resultado de los pensamientos y opiniones de los ejecutivos que hoy tienen esas resoluciones con respecto a la importancia de la reflexión

continúa en la vida de las personas. Y una muy buena conclusión es la opinión del entrevistado número 3 que afirma lo siguiente: “Podría decir que la reflexión es el resumen del coaching que es ayudarte a ver las cosas de una manera distinta para tener acciones distintas y poder tener resultados distintos”. El aprender a reflexionar puede cambiar toda la vida de una persona y hacer que esta aprenda y mejore constantemente, aumentando sus posibilidades de obtener resultados diferentes y mejores.

Algo muy positivo de entender el fondo de la reflexión es que no solo se debe reflexionar acerca de lo que se hará o no, sino que también es muy importante reflexionar acerca de lo que se debe decir o lo que se debe callar ya que por medio del coaching se entiende que la reflexión conduce a poder actuar e intervenir en la forma como las acciones transforman el mundo; es decir el reflexionar antes, durante y después de actuar o decir algo puede cambiar el resultado de muchas acciones y vidas de personas a nuestro alrededor.

El comportamiento cambia drásticamente una vez que se entiende que cada minuto del día las personas deben responder miles de preguntas y actuar en diferentes circunstancias, al concientizar que estos momentos se deben afrontar responsablemente se entiende que estas acciones deben ser acompañadas siempre por prácticas reflexivas y no por impulsos poco pensados. Otro resultado del cambio en el comportamiento con respecto a la reflexión es entender que la reflexión puede situarse en tres tiempos diferentes con relación a la acción y sus resultados; se debe reflexionar antes de actuar, después de actuar y mientras se actúa, esto tiene como propósito ver si los resultados obtenidos fueron los esperados, evaluar las acciones en el proceso del acto y pensar cómo se debe actuar antes de hacerlo; con esto una persona está completamente consciente de lo que debe hacer y sabe cómo manejar una situación inesperada o complicada en el mundo

o profesional o de negocios.

Al aprender sobre la importancia de la reflexión, las personas pueden planificar su forma de actuar antes de hacerlo, evaluar como salieron las cosas posterior a la acción y con esto el aprendizaje es completo y dura a lo largo de todo el proceso de las acciones. Con el tiempo los

ejecutivos concientizan la importancia de reflexionar constantemente y esto es muy bueno ya que hoy en día el ser personas reflexivas es muy valorado en el mundo profesional por la rapidez con la que cambia el entorno de los negocios y los altos niveles de incertidumbre que se enfrentan en el mismo.

Por otro lado el ser reflexivos permite tener un aprendizaje permanente que evita el que los ejecutivos se estanquen o se sientan desmotivados por perder el interés de ser mejores y quedarse detenidos sin mejorar sus competencias con esto vemos que las personas están conscientes que no es posible que un profesional se desempeñe efectivamente en el mundo actual si no desarrolla su capacidad de reflexión. Aprender de los aciertos y de los errores propios y ajenos es indispensable para mejorar el desempeño.

Los ejecutivos entrevistados tienen muchos años en el mundo de los negocios y saben que con el tiempo las exigencias del mismo son cada vez mayores y para que sea factible mantenerse en el medio, toda persona debe dedicar tiempo a analizar el presente para mejorar sus resultados en un futuro. En el coaching se intenta transmitir la importancia de analizar el trabajo presente para detectar sus insuficiencias y sus virtudes y posteriormente corregir lo negativo y mantener lo positivo para siempre mejorar los resultados.

Finalmente una valiosa reflexión percibida por los entrevistados es que la reflexión no es únicamente individual sino que la reflexión se puede potencializar mucho si se la practica grupalmente. El comportamiento de las personas que se someten al coaching es diferente cuando tienen que trabajar en grupo ya que en el proceso se aprende a tolerar críticas, manejar la presión y vergüenza de aceptar errores frente a los demás, y en general se entiende que es mucho más útil compartir la reflexión con otros ya que se incorporan nuevas observaciones de personas que son capaces de ver lo que cada uno no logra ver, “Cuando uno reflexiona se enfrasca en uno mismo y por eso hacerlo en grupo es súper chévere porque te das cuenta de cosas nuevas” este pensamiento de uno de los entrevistados demuestra como las personas empiezan a aceptar otras opiniones y están dispuestas a afrontar a incomodidad que representa descubrir cosas nuevas pero el beneficio es mayor al entender lo enriquecedor de saber reflexionar.

Como conclusión final al presente trabajo se puede decir que el comportamiento de los directivos de alto nivel de empresas ecuatorianas que se han sometido a un proceso de coaching ejecutivo ontológico cambia drásticamente en varias formas como las descritas anteriormente y otras que son más personales y dependen de cada caso, pero en general son muy pocos los casos en los que no se obtienen resultados positivos y cambios evidentes en el comportamiento de estos ejecutivos con relación a las personas que los rodea, su forma de ver la vida y su posición ante la misma.

También se debe concluir que para poder ver resultados reales es indispensable la voluntad del coachee de participar en el proceso y cooperar con las sesiones en donde el estar dispuestos a superar barreras y conocerse a sí mismos es muy importante.

Los ejecutivos que salen de un proceso de coaching ejecutivo ontológico poseen competencias diferentes a los demás ejecutivos del entorno ya que saber cómo se relacionarse con sus colegas y subordinados aprovechando al máximo muchas herramientas aprendidas en el proceso los hace mejores profesionales y por consiguiente mejores directores de empresas que necesitan líderes que no tengan miedo a retarse a ellos mismos para exigir más de los que conforman la empresa que lideran.

PROPOSICION 7: En Ecuador los ejecutivos que se someten a un proceso de coaching ontológico tienen una diferente aceptación de la reflexión grupal dependiendo del género y la edad. Los ejecutivos con mayor edad y hombres tienen mayor resistencia a las críticas grupales que las mujeres, sin embargo después de recibir coaching son más tolerantes con arriesgarse a reflexionar para aprender de ellos y de otros.

PROPOSICION 8: En Ecuador los ejecutivos mujeres que se someten a un proceso de coaching ontológico tienen la capacidad de reflexionar innato en su forma de ser. Mientras que los hombres lo van desarrollando a lo largo del proceso. Ambos géneros después de pasar por el proceso aprenden a evaluar sus acciones en todo momento para así maximizar su potencial y trabajar en constante retroalimentación ya que consideran que este es un proceso indispensable para la vida profesional.

BIBLIOGRAFIA:

Wolk, Leonardo. (2005) *Coaching: El arte de soplar brasas*. Buenos Aires, Argentina. Gran Aldea Editores.

Echeverria, Rafael. (2006) *Actos del lenguaje. Volumen I: La escucha*. Santiago, Chile. Comunicaciones Noreste LTDA.

Echeverria, Rafael. (2004) *Ontología del lenguaje*. Santiago, Chile. Comunicaciones Noreste LTDA.

Echeverria, Rafael. (1998) *Coaching Empresarial: Herramientas de Aprendizaje Organizacional*. Newfield Consultin.

Echeverria, Rafael. (1999) *El Ciclo de la Reflexión*. Newfield Consulting.

Echeverria, Rafael y Pizarro, Alicia. (1998) *El carácter del Coaching Ontológico*. Newfield Consulting.

Coleman, Daniel. (1996) *La inteligencia emocional*. Javier Vergara Editor, Buenos Aires.

Drucker, Peter. (2002) *Los desafíos para la gerencia del siglo XXI*. Editorial Norma. Bogotá.

Viscot, David. (1997) *El lenguaje de los sentimientos*. Emecé Editores, Buenos Aires.

Senge, Peter. (1992) *La quinta disciplina*. Editorial Granica, Barcelona.

XLNS Coaching. Coaching empresarial para profesionales y pymes. Extraído de la fuente el 25/03/13 desde: <http://xlnscoaching.com/Coaching-empresarial.html>

Ramirez, Raiza. En el camino del Coaching Ontológico. Extraído de la fuente el 25/03/13 desde: <http://www.slideshare.net/rairam/coaching-ontologico>

Gross, Manuel. Resistencia al cambio: qué es y cómo resolverla. Extraído de la fuente el 27/03/13 desde: <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/290574/Resistencia-al-Cambio-Que-es-y-como-resolverla.html>

ANEXOS

Guía Entrevistas a profundidad

Buenos días, soy estudiante de la Universidad San Francisco de Quito y estoy realizando mi tesis de grado que tiene como tema “Los efectos del Coaching Ontológico en directivos de alto nivel de empresas Ecuatorianas”.

Necesito 5 minutos de su tiempo para responder, basándose en su experiencia personal, algunas preguntas abiertas que le presento a continuación:

1. Según su opinión. ¿Qué es el coaching ontológico empresarial?
 - a. ¿Cuáles cree que son los objetivos del mismo?
2. ¿En qué medida el coaching ontológico ha cambiado su forma de gerenciar o dirigir personas, tomando en cuenta un antes y un después de haber recibido coaching?
 - a. ¿Su tipo de observador fue modificado en este proceso? ¿Por qué?
3. Que opina acerca de la frase: “El lenguaje es acción”.
 - a. ¿Cómo influye en usted esta afirmación sobre la responsabilidad que se debe tener al concientizar nuestra forma de hablar y expresar sentimientos o pensamientos que crean realidades?
4. En qué medida el coaching le ha ayudado a entender la siguiente frase: “Actuamos de acuerdo a como somos”
5. ¿De qué forma fueron modificados su manera de comunicarse y sobre todo de escuchar después de haber recibido esta guía de coaching ontológico?
 - a. ¿Qué competencias cree que ha desarrollado en relación a la escucha?
6. La mejor manera de intervenir en el cambio de las cosas que tanto nos molestan, es interviniendo primero en nosotros mismos. ¿Qué ha aprendido en relación a esta frase?
7. ¿En qué sentido el coaching ontológico ha cambiado la manera de analizar y entender sus emociones en relación a su actitud con la vida?
8. ¿Cómo interpreta usted el hecho de que el cuerpo, las emociones y el lenguaje están interconectados simultáneamente unos con otros?
 - a. ¿El coaching influyó en su lenguaje corporal?
9. ¿Su capacidad reflexiva y la manera en como coordina sus acciones se ha visto afectada en este proceso de aprendizaje?
 - a. ¿Cuáles cree que son las consecuencias de la reflexión en el campo laboral?
 - b. ¿Qué opina sobre la reflexión grupal y analizar un tema desde diferentes observadores?
10. ¿Cuáles son las metas que espera alcanzar a través del coaching ontológico empresarial?

