

PENSAR LOS CONFLICTOS ORGANIZACIONALES DESDE LA PERSPECTIVA DEL COACHING ONTOLOGICO

Néstor Raúl Porras Velásquez
Bogotá - Colombia

Fundación Universitaria Los Libertadores

process of transformation of the human being in his relational

RESUMEN

El objetivo principal de este trabajo de investigación documental es reflexionar sobre las posibilidades reales del coaching ontológico como estrategia de intervención en la solución de los conflictos organizacionales. El método empleado fue el análisis del contenido. Los resultados muestran que los conflictos organizacionales son producto tanto de la interacción dinámica de los seres humanos que configuran y determinan la realidad laboral como de la forma de relación existencial que se establece entre los sujetos como trabajadores asalariados. Las conclusiones evidencian un proceso de transformación del ser humano en su dimensión relacional, a partir del reconocimiento de la angustia existencial del encuentro pleno y auténtico con otro ser humano.

Palabras clave

Coaching ontológico, solución de conflictos, psicología organizacional y transformación del ser.

TO THINK THE CONFLICTS ORGANIZACIONALES FROM THE PERSPECTIVE OF THE ONTOLOGICAL COACHING

Abstract

The principal aim of this work of documentary investigation is to think about the royal possibilities of the ontological coaching as strategy of intervention in the solution of the conflicts organizations. The method used was content analysis. The results show that the conflicts organizational are a product so much of the dynamic interaction of the human beings who form and determine the labor reality as of the form of existential relation that is established between the subjects as wage-earning workers. The conclusions demonstrate a

dimension, from the recognition of the existential distress of the full meeting and I authenticate with another human being.

Keyword

Ontological Coaching, solution of conflicts, psychology organizational and transformation of the being.

Introducción

Desde diferentes perspectivas psicológicas y sociales se ha pensado el fenómeno del conflicto social, tanto a nivel personal, grupal y organizacional. Sin embargo, varios autores (Williams & Calás, 1984; Barrera, 2004; González-Consuegra, 2010; Benítez, Medina & Munduate, 2011), han señalado que el conflicto es inherente a las relaciones que establecemos los seres humanos, tanto en el mundo del trabajo como en las organizaciones sociales en las que participamos y pertenecemos. En consecuencia, se puede plantear desde ahora que el conflicto en las organizaciones, hace alusión a todo tipo de desacuerdo en los medios para enfrentar los dilemas sociolaborales que emergen al interior de la organización con ocasión de la realización de la actividad laboral, sin tener en cuenta los niveles jerárquicos en que se presentan ni las partes o fuerzas en pugna y mucho menos las razones por las que se originan; que generan comportamientos de oposición, bloqueo, hostigamiento, agresión o violencia en defensa de los propios intereses.

En esta sentido, no se puede hablar de desarrollo organizacional sin concebir el conflicto como parte inherente de éste proceso. Por esta razón, toda situación de aparente falta de conflictividad o desacuerdo en las relaciones y procesos de productividad, no son otra cosa que un breve paréntesis en el transcurso de la vida empresarial

hacia otra situación más o menos problemática. En otras palabras, la mayoría de las interacciones humanas en el mundo social se caracterizan por el desacuerdo, y las que tienen lugar en las organizaciones no son una excepción.

Ahora bien, el hecho de que existan conflictos al interior de las organizaciones no significa presencia de anomalías o disfunciones del sistema, sino la manifestación de una realidad que existe *per se*. Por lo tanto, hay conflicto desde el momento en el que existimos y en ese existir nos encontramos con el otro como interlocutor válido, adversario, objeto de deseo, enemigo o compañero de viaje en esta vida. Además, el conflicto puede ocurrir en cualquier situación social en la que dos a más personas (partes) expresen abiertamente sus desacuerdos por la oposición de intereses y se sientan amenazados para la acción del otro en el logro de sus objetivos personales, grupales y organizacionales. En palabras González-Consuegra (2010), la vida organizacional es: *“un continuo y no una suma de partes discretas, que se da en una matriz de influencias organizacionales que pueden generar conflictos”* (p 12).

Además, recientemente, el interés por el tema de la solución pacífica de los conflictos humanos ha aumentado considerablemente en los últimos años en nuestro país. En este sentido, el conflicto de intereses, ha ocupado un lugar destacado en el ámbito de las ciencias sociales y del comportamiento, como situación generadora de cambio y reestructuración tanto individual como social (Hogg & Vaughan, 2010). Finalmente, el conflicto como agente modificador del comportamiento, los pensamientos y las emociones de las partes involucradas en el mismo, forma parte de los asuntos de interés académico no sólo de la psicología, sino también de las otras ciencias sociales (economía, sociología, antropología, etc.). Por esta razón, es importante que los administradores de los recursos humanos cuenten con herramientas conceptuales y metodológicas modernas que les permitan no solo analizar los conflictos en la dinámica propia de los grupos de trabajo (Benítez, Medina & Munduate, 2011), sino que además, puedan comprenderlos y transformarlos a través de la negociación (Barrera, 2004).

Perspectivas sobre el conflicto

Después de llevar a cabo la revisión de las investigaciones relacionadas con este campo de estudio podemos decir por ahora que la elaboración teórica acerca del fenómeno del conflicto socio-laboral se encuentra agrupada básicamente en dos aproximaciones: la aproximación sociológica y la psicológica.

La aproximación sociológica: encabezada por los trabajos de Marx y Simmel, quienes han contribuido fundamentalmente en la elaboración de las teorías del conflicto social. Desde las explicaciones marxistas de la dinámica social, a través de lo que denominó “lucha de clases”. Los científicos sociales de comienzos del siglo XX se preocuparon particularmente por las funciones que cumple el conflicto en la dinámica relacional de los grupos que conforman la sociedad.

Este hecho ha sido señalado por Coser (1971) cuando dice que: “el conflicto servía como categoría explicadora, a los sociólogos de comienzos del siglo, para entender el cambio social y el progreso” (p. 8).

Desde el trabajo pionero de Simmel, retomado brillantemente por Coser (1971) sobre las funciones que el conflicto desempeña la dinámica de la vida social. Se abrió una nueva perspectiva para estudiar, analizar y abordar el conflicto. Desde la perspectiva funcionalista, el énfasis se coloca en el análisis de los elementos que configuran el conflicto e identificar sus funciones. El carácter positivo o negativo que toman dichas funciones ha sido reseñado por diferentes autores (Deutsch, 1984; Robbins & Judge, 2009). Entre los aspectos negativos se mencionan los siguientes: las rupturas y distorsiones de la comunicación, la exhibición de conductas agresivas y violentas, la falta de colaboración en coordinación etc. En cuanto los aspectos positivos se presentan: la reordenación de los elementos al interior del grupo, el aumento en el grado de cohesión interna, y la definición de las fronteras del grupo con lo cual adquiere una identidad propia (a veces temporal). La aproximación psicológica: se subdivide en individual y social.

La aproximación individual, se caracteriza por analizar el comportamiento de un sujeto ante una situación de escogencia. Por ejemplo, al tomar decisiones, la persona tiene que decidirse por hacer un trabajo agradable o asistir a una reunión social igualmente agradable. Los conflictos, desde esta perspectiva intra-individual, han sido agrupados en cuatro categorías a saber: los conflictos de atracción-atracción, atracción-evitación, evitación-evitación y los de doble atracción evitación un tanto el hombre como los animales inferiores han sido empleados en las investigaciones experimentales de éste tipo de conflictos. En 1938 Hovland y Sears; en 1967, Epstein y Smith, citados en Álvaro & Garrido (2003) realizaron dos estudios experimentales sobre las situaciones de conflicto ya mencionadas, con sujetos humanos y cuyos resultados indican que la situaciones de conflicto de atracción-atracción son las más fáciles de resolver.

La aproximación psicológica con énfasis social se ha preocupado tanto por la influencia del grupo sobre comportamiento individual, como por analizar la dinámica y estructura interna de los grupos pequeños. Los aportes conceptuales y metodológicos de los trabajos (experimentos) realizados principalmente por Kurt Lewin y su grupo de investigación son significativos. En pocas palabras, esta perspectiva, se ocupa actualmente del estudio un elemento indispensable para el surgimiento de situaciones de conflicto: la interacción social de las personas. Por esta razón, es importante retomar los estudios pioneros de Sherif y Cols. (1961, citado por Schein, 1991), para tener una mejor comprensión de esta aproximación.

Definiciones del conflicto

La diversidad de definiciones del conflicto ha sido subrayada por Pondy, 1967, citado en Fernández-Ríos, Rascado y Rico (2000) quien ha clasificado

dichas definiciones en cuatro grupos según el aspecto en que se fundamentan.

Así, unas definiciones resaltan: 1) Las condiciones previas que dan lugar el conflicto manifiesto, en tanto que otras se centran su atención en aspectos como: 2) Los estados afectivos que caracterizan el ánimo de las partes. La mayoría de los modelos descriptivos y explicativos hacen énfasis en: 3) La percepción y los procesos cognitivos. Finalmente hay modelos teóricos que destacan: 4) Los aspectos comportamentales que caracterizan la relación de conflicto.

Para Thomas (1992) el conflicto es: *“un proceso que incluye las percepciones, emociones, conductas y resultados de las partes que intervienen”* (p. 312). Esta es una forma de entender el conflicto de manera integral, abordando los elementos de orden psicológico y social. Por su parte, Deutsch (1984), considera que: *“un conflicto existe siempre que hay actividades incompatibles”* (p. 669). Para este autor, el conflicto tiene que ver con lo que las personas hacen para lograr conseguir sus intereses tratando de mantener siempre la relación con el otro.

Para Likert & Gibson (1986), el conflicto tiene que ver principalmente con: *“el esfuerzo que una persona realiza para lograr su resultado preferido, el cual si se logra, impide que otros logren el resultado que prefieren, con lo cual se origina la hostilidad”* (p.16). Más adelante, estos mismos autores nos advienen que: *“todo conflicto distinto a los conflictos internos en cada individuo, supone una interacción entre personas, grupos y organizaciones dentro de un sistema social”* (Likert & Gibson, 1986, p. 22). Con esto queremos llamar la atención sobre los diferentes niveles en el que pueden ocurrir los conflictos.

De acuerdo con los planteamientos anteriores, es conveniente y oportuno diferenciar dos clases de conflicto: el conflicto sustantivo y el conflicto afectivo. Guetzkow y Gyr (1954) definen el conflicto sustantivo como: *“un conflicto arraigado en la sustancia de la tarea”*. Mientras que el conflicto afectivo es definido como: *“un conflicto derivado de los aspectos emotivos y afectivos de las relaciones interpersonales”* (p. 369), citado por Likert & Gibson (1986). Por lo tanto, cuando existen diferencias, entonces un conflicto puede o no estar presente. Las diferencias, y particularmente las diferencias en valores, a menudo conducen a la creación o surgimiento de los conflictos. Que las diferencias conduzcan o no a un conflicto, depende del carácter de los proceso de interacción

Ahora bien, desde una perspectiva psicosocial de las organizaciones Katz y Kahn (1989) proponen que: *“dos sistemas (personas, grupos, organizaciones) están en conflicto cuando interactúan directamente de tal modo que las acciones de uno tienden a prevenir o a impeler algún resultado contra la resistencia del otro”* (p. 56). Por su parte, Dana (1992) afirma que: *“en toda relación importante existen diferencias de actitudes, valores, prioridades, estilos de vida, percepciones e intereses, bien en el trabajo, en el hogar o en la comunidad”* (p. 2). Lo que sirve de base para que el conflicto emerja. Además, señala que: *“en todas las relaciones, las diferencias que hacen de nosotros seres únicos también son fuente de conflicto con los demás”* (p.5). Por esta razón, si reconocemos que las

relaciones con otras personas nos permiten satisfacer varias necesidades, el conflicto lo que provoca es una disminución de la capacidad de satisfacción de las necesidades humanas por medio de la relación con los demás.

En el mismo sentido, Lewis (1995) plantea que: *“todos los conflictos comienzan con discrepancias”* (p.7). Por esta razón, considera que es precisamente cuando estas discrepancias se producen, que deben atajarse las causas que las han motivado, antes que estalle en una guerra abierta. No queremos decir con eso que es malo que existan discrepancias. Es más, una organización o empresa donde todo el mundo esta siempre de acuerdo, es porque probablemente no crece, o no cambia, o no afronta los retos del futuro Ross (1995), afirma que: *“el conflicto tiene que ver con los fines concretos que los adversarios persiguen y, al mismo tiempo, con las interpretaciones que estos hacen de lo que está en disputa”* (p.19). Por esta razón, considera de vital importancia indagar sobre los motivos más profundos que llevan iniciar, mantener o resolver un conflicto, y sobretodo reconocer la importancia psicológica que tiene para las partes involucradas el ganar o perder. De acuerdo con este autor, *“el conflicto ocurre cuando las partes se hallan en desacuerdo con respecto a la distribución de recursos materiales o simbólicos y actúan movidos por la incompatibilidad de metas o por una profunda divergencia de intereses”* (p.38).

Para Robbins & Judge (2009) el conflicto es *“un proceso que comienza cuando una de las partes percibe que la otra amenaza o está por hacerlo, sus posiciones o sus intereses”* (p.485). Según estos autores, el conflicto debe ser percibido por las partes involucradas. Desde esta perspectiva, si el conflicto existe o no, es cuestión de percepción. Mientras que Newstron (2011), pone mayor énfasis en que: *“el conflicto es un proceso interpersonal que surge de desacuerdos sobre las metas o los medios para alcanzarlas”* (p. 272). En pocas palabras, los conflictos implican un desacuerdo fundamental sobre los medios y no sobre los fines.

En síntesis, los elementos comunes a las definiciones anteriormente expuestas son: 1º. El conflicto se debe a la presencia de intereses opuestos. 2º. La situación es lesiva o percibida como tal, por lo menos por una de las partes. Es decir, existe intencionalidad de perjudicar al otro cuate huirán intencionalidad. 3º. Se presenta siempre en situaciones de interacción social de dos o más participantes. 4º. Gira en torno a la satisfacción de un interés particular. 5º. Utilización directa o indirecta del poder y, 6º. Existe ineficacia normativa.

Condiciones que propician el conflicto en las organizaciones

Son múltiples circunstancias que favorecen el surgimiento del conflicto en las organizaciones, sin embargo, reduciremos este listado a ocho situaciones específicas: 1º. Necesidad de poder, 2º. Competencia por recursos escasos, 3º. Interdependencia funcional, está relacionado con las

tareas a desempeñar. 4º. Polarización de los grupos obrero patronales (situaciones de competencia entre unos ganan y otros pierden, 5º. Desacuerdo respecto a las metas, por el proceso de diferenciación e integración). 6º. Responsabilidades ambiguas, 7º. Embotellamiento del flujo de trabajo, es un caso típico de la línea de producción, 8º. Problemas de personalidad, llevan a conflictos interpersonales, por ejemplo una necesidad de poder elevada.

Con estos elementos podemos mencionar los tipos de conflictos que se generan al interior de la organización: a) El conflicto de tarea, que se relaciona con los contenidos y metas del trabajo; b) El conflicto de relación, que se centra en las relaciones interpersonales; c) El conflicto de procesos, que tiene que ver con la forma en que se realiza o hace el trabajo.

Como se puede observar, el conflicto es un proceso que se deriva de dos condiciones desencadenantes, a saber: la percepción de incompatibilidad de intereses y la percepción de una posible interferencia. Dadas esas dos condiciones, la parte afectada adopta un comportamiento de conflicto. De esta manera, las condiciones antecedentes crean la situación favorable para que ocurran los conflictos. Una de las partes percibe que existe una condición desencadenante (incompatibilidad de objetivos o intereses y posibilidad de una interferencia de la otra parte) y empieza a tener sentimientos de conflicto respecto a la otra. En consecuencia surge el comportamiento conflictivo. Una parte, para alcanzar sus objetivos o intereses, utiliza una serie de tácticas durante el conflicto, las cuales van desde la resistencia pasiva hasta el bloqueo activo del trabajo de la otra parte.

Estilos y estrategias de solución de conflictos

Existen muchas maneras, formas, estilos y estrategias para resolver los conflictos que surgen en los contextos laborales.

En cada uno de dichos estilos preferidos para resolver un conflicto están presentes tanto los intereses personales como el interés por mantener la relación con el otro. Thomas (1992) proporciona una descripción detallada de las formas como las personas se comportan frente a situaciones de conflicto. Estableciendo cinco formas o estilos distintos de comportamiento en situaciones de conflicto, estos son: competir, colaborar, evitar, acomodarse y comprometerse.

Nueva perspectiva: el conflicto entendido como un proceso

El conflicto en las organizaciones no es una situación que se presenta de una vez sino que es un proceso y se compone básicamente cinco etapas, que de acuerdo con Robbins & Judge (2009) estas son:

Etapa 1.

Oposición potencial: caracterizada por la presencia de circunstancias que crean la oportunidad para que surja el conflicto, ellas por sí solas no llevan necesariamente conflicto, pero sin ellas difícilmente éstos ocurren. En esta primera etapa existen tres

condiciones diferentes que posibilitan la oposición de las partes: a) la comunicación, o sea los estilos o formas de intercambio de información que emplea la organización; b) la estructura, se refiere al grado de especialización de las tareas asignadas y la responsabilidad de cada día funcional; y c) variables personales, se refiere a la forma de comportamiento individual

Etapa 2.

Reconocimiento y personalización. La oposición potencial, se convierte en un conflicto, cuando es reconocido por el otro como causa de sus dificultades. La persona consume como tal. El efecto de conceptualizar la situación de conflicto determina el comportamiento seguir, ya sea de competición, colaboración, evitación, acomodación o participación. Los objetivos estratégicos, las conductas tácticas y los medios de presión que se utilizará son igualmente determinados en esta etapa (Thomas, 1992).

Etapa 3.

Intenciones. Las intenciones intervienen entre las percepciones y las emociones de la gente y su comportamiento manifiesto. Estas intenciones son decisiones para actuar en una forma predeterminada. Las intenciones de actuar de una manera u otra surgen de las inferencias que hacen las partes de lo que el otro pretende y por lo tanto determinan la forma de responder o reaccionar.

Etapa 4.

Comportamiento. Una vez que el conflicto se presenta abiertamente, se emiten comportamientos que demuestran su existencia (chismes comentarios, deterioro en la comunicación, decremento de la colaboración, bloqueo de las actividades, etc. Es decir, el conflicto latente se hace manifiesto.

Etapa 5.

Resultados. Es la etapa final del proceso, así puede tomar dos direcciones de acuerdo los resultados (funcional o disfuncional) la dirección que toman conflicto, depende entre otras cosas, del tipo de conflicto, del estilo de solución, del poder de las partes, etcétera.

Para comprender lo dicho hasta aquí, Fernández-Ríos, Rascado y Rico (2000) plantean la necesidad de desarrollar modelos sistemáticos del conflicto, que partan necesariamente del análisis de los factores antecedentes, con el propósito de comprender y dar una explicación científica de este fenómeno psicosocial. Para estos autores, los factores que originan o causan el conflicto pueden ser de carácter individual, grupal o social, cada uno de estos se componen su vez de una interrelación de variables diversas (p. 335).

En síntesis, el conflicto no es una situación estática, sino más bien un proceso donde, un elemento importante para el análisis del mismo, lo constituye el cambio de percepciones durante el transcurso de la controversia. Aunque el término conflicto tiene la connotación de acontecimiento, de acto inédito e inesperado, es más útil, para los propósitos de este

documento, concebirlo como un proceso que recoge la secuencia de reacciones que mutuamente experimentan las partes en lucha. Describir los conflictos como un conjunto de etapas, según Gulliver (1979) conlleva la identificación de diferentes acciones y percepciones asociadas a determinadas fases.

Resultados, consecuencias y efectos del conflicto

El conflicto puede tener resultados constructivos o destructivos para las partes involucradas, sean personas, grupos u organizaciones. Así, el desafío reside en administrar el conflicto de modo que permita maximizar los efectos constructivos y minimizar los efectos destructivos. Sin embargo, es importante y oportuno diferenciar entre resultados, resolución y consecuencias del conflicto. Por lo tanto, la resolución representa el fin del episodio del conflicto. Resolución no significa que el conflicto haya quedado solucionado, sino tan sólo significa que, de alguna forma, se ha puesto fin al episodio del conflicto. Por lo general, la resolución se presenta cuando una parte gana y la otra pierde, cuando hay negociación, cuando se llega a un compromiso o por otros medios que permitan que ambas partes salgan ganando algo.

Las consecuencias o efectos de conflicto son el conjunto de elementos que quedan en la historia vital de las partes en conflicto, en términos de percepciones y sentimientos residuales después de la resolución del episodio del conflicto. Dichas percepciones y los sentimientos reaparecerán en cada nuevo episodio de conflicto.

En síntesis, el episodio del conflicto es un ciclo de hechos que se repiten, en el cual la resolución y las secuelas de un episodio determinan la naturaleza y las características del próximo. Por esta razón Likert & Gibson (1986) consideran que: "un conflicto está resuelto cuando todas las partes están satisfechas con el resultado. Un conflicto sigue sin resolverse cuando cualquiera de las partes quede insatisfecha con el resultado" (p.16). Desde la perspectiva de los efectos, el conflicto puede verse como una oportunidad de aprendizaje y crecimiento individual, grupal, social y organizacional (Pérez-Serrano. & Pérez, 2011)

El desarrollo de los seres humanos como recursos estratégicos de la organización

Para los expertos en gestión del talento humano, los procesos de desarrollo de los recursos humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional; todas ellas representan las inversiones que las organizaciones hacen en su personal. En las organizaciones, las personas sobresalen por ser el único elemento vivo e inteligente, por su carácter eminentemente dinámico y por su increíble potencial de desarrollo. En pocas palabras, las personas tienen una enorme capacidad para aprender nuevas habilidades, adquirir nuevos conocimientos modificar actitudes y conductas (Chiavenato, 2007, p. 379). En este contexto, el coaching es equivalente a entrenamiento. Por esta razón, el coaching puede ser utilizado como una

estrategia eficaz para la gestión de los conflictos organizacionales.

A continuación se presentan los elementos básicos del coaching como estrategia particular para el entrenamiento y el desarrollo del potencial humano para transformar los conflictos en oportunidades de crecimiento personal y profesional.

Aproximación histórica al coaching

De acuerdo con Sans (2012) y Ravier (2005) no es claro cuál es el origen del coaching ni sus fundadores, pues hay tantas explicaciones como autores. En consecuencia se puede decir que en todas las reflexiones filosóficas a través de la historia de la humanidad se encuentran elementos propios de la naturaleza del coaching. En última instancia, como lo señala Ravier: "como todo es coaching, termina siendo nada" (p. 2). En este contexto, "la dificultad para establecer el origen del coaching, radica justamente en este acercamiento del toda a la nada en un sinfín de teorías del desarrollo humano. Esto ocurre porque el coaching, como axioma fundamental, se basa en la observación y subjetividad de la acción humana para el desarrollo, desde una perspectiva personal y privada" (p. 2).

La influencia de la filosofía existencial y el método fenomenológico en la metodología del coaching se puede apreciar en su eje central: la existencia individual. Donde se reconoce que los seres humanos tenemos la capacidad de darnos cuenta o tomar conciencia de nosotros mismos para replantearnos nuestro propio proyecto de vida. El paso de la acción a la reflexión debe conducirlo a que se perciba a sí mismo tal como es, encontrándose consigo mismo. Es decir, con sus conciencias más puras (Lagomarsino, 2005; Lagomarsino, 2006).

Más recientemente, Ravier (2012) señala que: "curiosamente, a mediados de los años ochenta, cuando la psicología humanista entra en devaluación, comienza a gestarse el coaching tal como lo conocemos hoy día. El coaching habla el mismo lenguaje de la psicología humanista con conceptos como: conciencia, libertad, voluntad, autorrealización y liberación del potencial" (p. 5). De esta manera emergen los aportes de la psicología a esta práctica de formación y entrenamiento personal y profesional (Valderrama, 2009).

Para Duhne, Garza & Quintanilla (2007) el coaching es, "al mismo tiempo, una práctica, un arte, una disciplina y una metodología que echa mano de un conjunto de herramientas lingüísticas, emocionales y corporales para destrabar un esquema de congruencia debida en una persona con objeto de ayudarlo a ver más allá de lo que es esquema le permite" (p. 5). En pocas palabras, el coaching es una práctica 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 (Chávez, 2012; Whitmore, 2003; Wolk, 2007).

El coaching también se puede asumir como un proceso de transformación personal. Es decir, el coaching es un proceso de aprendizaje, mediante el cual las personas y organizaciones revisan junto a un coach la manera que vienen haciendo las cosas y la

posibilidad de diseñar otras formas para obtener lo que desean. Se trata de un desafío para nuestra forma habitual de pensar, de actuar y relacionarnos con las personas a nuestro alrededor. El coach no da recetas ni dice que hacer a las personas o empresarios, ni aconseja, ni recomienda, sino que explora, hace preguntas, ofrece interpretaciones generativas distintas, nuevas miradas que abran posibilidades de desarrollo y posibiliten los resultados buscados (Martín-Gil, 2010).

En síntesis, a partir de los planteamientos de Duhne, Garza & Quintanilla (2007) se puede afirmar que: "el coaching va más allá de una intervención conversacional con otro: es una particular visión de la vida, una especial forma de relacionarse con los demás" (p. 7). En este sentido, el coaching tiene que ver con el estudio del liderazgo y con una estrategia metodológica o un acto que busca entender el alma humana para ayudar a vivir y trabajar con mayor plenitud. Además, sostienen que: "si bien el coaching ayuda al crecimiento personal y profesional, no es una terapia ni asesoría" (p. 15). En términos similares, el coaching es propuesto y asumido en los trabajos más recientes de Yuste (2010) y Moreno, Álvarez e Inojosa (2013).

El coaching ontológico

"No hay hechos, solo hay interpretaciones"

Nietzsche, F

De acuerdo con Echeverría (2011) el coaching ontológico es una disciplina 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. Uno de los postulados que lo caracterizan es que el lenguaje no sólo describe la realidad, sino que por medio de él se genera la realidad. Para este autor, en un proceso de coaching ontológico el crecimiento ocurre en el dominio del Ser, a través de un aprendizaje transformacional que cuestiona con respeto los modos tradicionales de percibir e interpretar, donde las personas y los equipos interrumpen sus patrones de conducta y comportamiento habituales, para comenzar a operar con mayor creatividad, protagonismo y pro-actividad; generando competencias emocionales, del hacer, del pensar y de la comunicación. Literalmente, coaching ontológico significa entrenamiento en el ser (Echeverría, 2011).

Hasta este momento es claro que el coaching ontológico es una práctica basada en las premisas, presupuestos y principios de la ontología del lenguaje. Para Echeverría (2003, p.20) los tres postulados básicos de la ontología del lenguaje son los siguientes:

1. Interpretamos a los seres humanos como seres lingüísticos.
2. Interpretamos al lenguaje como generativo.
3. Interpretamos que los seres humanos se crean a sí mismos en el lenguaje y a través de él.

Veamos a continuación la propuesta de Echeverría (2003) sobre estos tres postulados, de manera breve, pero ilustrativa. El primer postulado señala que: "el lenguaje es, por sobre todo, lo que hace de los seres

humanos el tipo particular de seres que son. Los seres humanos, son seres lingüísticos, seres que viven en el lenguaje. El lenguaje, es la clave para comprenderlos fenómenos humanos. (p.21). El segundo postulado, reconoce que el lenguaje no sólo nos permite hablar «sobre» las cosas: "el lenguaje hace que sucedan cosas. Sostiene que el lenguaje es generativo. El lenguaje, por lo tanto, no sólo nos permite describir la realidad, el lenguaje crea realidades. La realidad no siempre precede al lenguaje, éste también precede a la realidad. El lenguaje, postulamos, genera ser" (p.22). El tercer postulado, sostiene que: "la vida es, por el contrario, el espacio en el que los individuos se inventan a sí mismos". Además, que: "el ser humano no es una forma de ser determinada, ni permanente. Es un espacio de posibilidad hacia su propia creación. Y aquello que lo posibilita es precisamente la capacidad generativa del lenguaje. A partir de las bases de condicionamiento mencionadas, los individuos tienen la capacidad de crearse a sí mismos a través del lenguaje. Nadie es de una forma de ser determinada, dada e inmutable, que no permita infinitas modificaciones" (p.23).

Con estos elementos en mente, es posible asumir que el coaching ontológico es un proceso fundamentalmente liberador del sufrimiento y de las creencias condicionantes que nos limitan. Este proceso nos conecta con nuestros recursos y con nuestra capacidad de intervenir, logrando mayor bienestar y efectividad en el logro de los resultados que nos importan; desarrollando en nosotros la actitud y la aptitud para generar nuevas ideas, para crear nuevas posibilidades, para descubrir nuevos significados, para inventar nuevos caminos, para encontrar nuevas conexiones, ya sea en el nivel individual o en el social. En síntesis, y para los propósitos de este documento, asumimos que el coaching ontológico consiste en un proceso de transformación del ser humano, a partir de una relación de ayuda afectiva y efectiva.

Análisis y solución de conflictos a partir del reconocimiento del otro

El método de intervención para el análisis y solución de los conflictos organizacionales a partir del reconocimiento del otro y la transformación personal (que presentare en un próximo artículo), está basado en las ideas de Echeverría (2003) sobre la ontología del lenguaje como fundamento del coaching ontológico para la transformación del ser a través del aprendizaje y de Maturana (2001) respecto al amor como emoción básica de la vida humana, que se manifiesta en la aceptación del otro como: "un legítimo otro en la convivencia, y que se constituye en una condición necesaria para el desarrollo físico, conductual, psíquico, social y espiritual normal del niño, así como para la conservación de la salud física, conductual, psíquica, social y espiritual del adulto" (p.15). Donde reconocemos y aceptamos que: "las emociones no son oscurecimientos del entendimiento, no son restricciones de la razón; las emociones son dinámicas corporales que especifican sus dominios de acción en que nos movemos. Que un cambio de emoción implica un cambio de dominio de acción.

Nada nos ocurre, nada hacemos que no esté definido como una acción de una cierta clase por una emoción que la hace posible” (p. 65).

En última instancia, asumimos en nuestra propuesta de intervención en las situaciones y eventos de conflicto en el ámbito empresarial que: “el mundo en que vivimos es siempre y en todo momento responsabilidad de nosotros. La convivencia social se funda y se constituye en la aceptación, respeto y confianza mutuos, creando así un mundo común. Y en esa aceptación, respeto y confianza mutua se constituye la libertad social. Esto es así porque la constitución biológica humana es la de un ser que vive en el cooperar y compartir, de modo que la pérdida de la convivencia social trae consigo enfermedad y sufrimiento” (Maturana, 2001, p.68).

Para pasar del conflicto organizacional a la cooperación es necesario reconocer y superar los cinco obstáculos propuestos por Ury (1993). En primer lugar, la reacción de usted. Luego, las emociones de los otros. Posteriormente, la posición de los otros. Finalmente, tanto el descontento de los otros como el poder de ellos. En este contexto, la importancia de la reacción e interpretación de los acontecimientos y de acciones propias y ajenas, afecta e incide en el comportamiento futuro de las personas involucradas en la situación conflictiva.

Según Ross (1995) la forma en que los actores interpretan los acontecimientos es fundamental para la configuración de la acciones de una persona, grupo u organización. Especialmente en las situaciones de ambigüedad e intensa presión que caracterizan a muchos conflictos laborales. (p.31). Las disposiciones profundamente enraizadas son elementos significativos para determinar cómo los participantes interpretan el conflicto y cómo estas interpretaciones influyen en las acciones que se tomaran. En el mismo sentido, González-Consuegra (2010) señala que: “el individuo no responde a la organización objetiva situada en su ambiente social, sino a la representación que de aquella existe en su ambiente psicológico. De ahí que la organización objetiva y la psicológica de una persona puedan o no ser compatibles, ello dependerá de la habilidad y la oportunidad que tenga de percibir la realidad. En esto la comunicación asume una importancia vital. (p.12)

Además, se asume que las situaciones objetivas por si solas no causan el conflicto, que las interpretaciones de tales situaciones juegan también un papel trascendental. Por lo tanto, ni el origen ni el desarrollo, ni el resultado de un conflicto están completamente determinados por las circunstancias objetivas. En consecuencia, el modelo asume la propuesta de Maturana (2001) respecto a que “la autoconciencia no está en el cerebro, pertenece al espacio relacional que se constituye en el lenguaje” (p.17). En definitiva, de acuerdo con los postulados básicos de existencialismo sartreano, usted siempre es libre y sobretodo responsable de elegir como reaccionar y gestionar los conflictos que surgen en la dinámica interaccional de las personas en las organizaciones empresariales.

Finalmente, la frase: “el infierno son los otros”, del filósofo francés Sartre (2005) que aparece en su libro

“El ser y la nada”. Expresa claramente la idea fundamental del existencialismo: el ser humano no es un ser aislado sino un ser relacionado, es decir, un ser en relación con el “otro”. La importancia social de la presencia del otro se capta plenamente en la experiencia vivencial de la mirada. La mirada del otro nos hace conscientes de nosotros mismos. En la mirada del otro veo reflejados mis más auténticos deseos, mi verdadero ser. En consecuencia, en el conflicto interpersonal surge la posibilidad para cada ser humano de encontrarse de frente con las auténticas pasiones humanas y con la angustia existencial producto del encuentro en el espejo de la mirada del otro, del rostro propio, y del encuentro inesperado con uno mismo.

Conclusiones

En primer lugar, es importante resaltar que el conflicto y la cooperación son elementos que forman parte de la vida de las organizaciones. Además, que las teorías de la organización de más actualidad han prestado mayor atención a estos dos procesos y consideran que tanto la cooperación como el conflicto son aspectos básicos de la actividad productiva de la sociedad, que en la práctica organizacional están ineludiblemente unidos, de modo que la gestión de los conflictos laborales se debe entender y sobre todo asumir, como una fase del esquema conflicto-cooperación y no como una resolución definitiva del conflicto. En donde se analiza la dinámica de transformación mediante la cual las personas y las organizaciones revisan, desarrollan y optimizan sus formas de ser y estar en el mundo a partir del reconocimiento del otro.

En segundo lugar, vale la pena destacar que algunas escuelas de pensamiento administrativo y de la psicología del trabajo y de las organizaciones se han ocupado a fondo de los problemas de cómo lograr la cooperación y gestionar los conflictos. Estas disciplinas sociales con un enfoque amplio y contemporáneo, consideran que el conflicto no es casual ni accidental, sino algo inherente a la vida de la organización. Sin embargo, existen hoy día, gerentes que lo siguen viendo como algo que debe erradicarse y evitarse. Esta idea persiste porque se percibe el conflicto a través de las consecuencias destructivas que tiene la forma habitual de regularlo. Esta postura obviamente responde a una extensa concepción negativa transmitida cultural y socialmente de generación en generación.

En tercer lugar, son muchos los aspectos del mundo laboral que, por diversas razones, no funciona como quisiéramos. Los conflictos que nos afectan seriamente no se producen instantáneamente, son el resultado de discrepancias acumuladas durante mucho tiempo, cuyas causas pueden ser muy diversas. Todos sabemos por experiencia propia que las situaciones laborales que causan malestar, descontento, molestia, angustia, agotamiento o estrés pueden conducir a relaciones conflictivas dentro de la empresa. Sin embargo, también sabemos desde la ontología del lenguaje que vivimos y somos una realidad generada por el lenguaje.

En cuarto lugar, la resolución de un conflicto no significa que el conflicto haya quedado solucionado, sino tan sólo significa que, de alguna forma, se ha puesto fin al episodio del conflicto. Ahora bien, las consecuencias de las formas de resolver nuestros conflictos generarán las percepciones y los sentimientos que tendrán las partes cuando se presente un nuevo episodio de conflicto. En realidad, el episodio del conflicto es un ciclo de hechos que se repiten, en el cual la resolución y las secuelas de un episodio determinan la naturaleza y las características del próximo. Por esta razón, es importante tener presente la afirmación de Lewis (1995): “todos los conflictos que tiene con los demás debe resolverlos primero dentro de usted” (p. 31). Pues, sólo en el conflicto emerge el verdadero y auténtico ser de los humanos.

Finalmente, el coaching ontológico aporta a psicología organizacional y a la gestión de los conflictos, una manera diferente de interpretar a los seres humanos, su modo de relacionarse, de aprender, de actuar y de alcanzar los objetivos que se proponen para sí mismos, para sus organizaciones y para la sociedad en general, a partir del reconocimiento de su capacidad de crecimiento en el dominio del ser (basado en el aprendizaje transformacional que cuestiona las formas tradicionales de percibir e interpretar el mundo interno y externo), y su increíble capacidad para desarrollar todo su verdadero potencial humano.

Referencias

Álvaro, J. & Garrido, A. (2003). *Psicología social*. Madrid: McGraw Hill.

Barrera, Y. (2004). *Negociación y transformación de conflictos: reto entre escasez y bienestar*. Guatemala: Serviprensa.

Benítez, M., Medina, F., & Munduate, L. (2011). El estudio del conflicto en los equipos de trabajo. Una visión de las contribuciones científicas en España. 32, (1), 69-81

Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos.. el capital humano en las organizaciones*. México: McGraw Hill.

Coser, L. (1971). *La función social del conflicto*. México: Fondo de cultura económica.

Chávez, N. (2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Pensamiento & Gestión*. (33), 140-161.

Dana, D. (1992). *Como pasar del conflicto al acuerdo*. Bogotá: Norma.

Deutsch, M. (1984). *Conflictos: productivos y destructivos*. En J. R. Torregrosa y E. Crespo (comp.). *Estudios básicos de Psicología Social* (p. 669-700). Barcelona: Hora.

Duhne, C., Garza, R. & Quintanilla, A. (2007). *Coaching ejecutivo*. México: Trillas.

Echeverría, R. (2003). *Ontología del lenguaje*. Chile: Dolmen.

Echeverría, R. (2011). *Documental ¿Qué es el ser humano? Una mirada desde la ontología del lenguaje*. Recuperado de <http://www.newfieldconsulting.com>.

Echeverría, R. (2011a). *Ética y coaching ontológico*. Madrid: Granica.

Fernández-Ríos, M., Rascado, P. y Rico, R. (2000). “De la confrontación y el conflicto hacia nuevos modelos de relaciones laborales”, en C. Guillén y R. Guil (Coords.), *Psicología del trabajo para Relaciones laborales* (pp. 329-

355). Madrid: McGraw-Hill.

González-Consuegra, Y. (2010). “El conflicto organizacional: “una solución constructiva”, en *Revista Pensando Psicología*, vol. 6, núm. 11, pp. 11-27.

Guetzkow, H., & Gyr, J. (1954). An analysis of conflict in decision-making group. *Human Relations* (7), 367-382.

Gulliver, P. (1979). *Disputes and negotiation A Cross Cultural Perspective*. New York: Academy Press.

Hogg, M., & Vaughan, G. (2010). *Psicología social*. Madrid: Editorial Medica Panamericana

Katz, D., & Kahn, R. (1989). *Psicología social de las organizaciones*. México: Trillas.

Lagomarsino, R. (2005). La piedra filosofal y el coaching ejecutivo. *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*, 8(2), 53-58.

Lagomarsino, R. (2006). Diseño e implementación de un programa de coaching ejecutivo. *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*, 9(3), 28-37.

Lewis, L. (1995). *Como resolver conflictos*. Barcelona: Folio.

Likert, R., & Gibson, J. (1986). *Nuevas formas para solucionar los conflictos*. México: Trillas.

Martín-Gil, J. (2010). *Coaching organizacional*. *Capital humano*. (240), 82-90.

Maturana, H. (2001). *Emociones y lenguaje en educación y política*. Chile: Dolmen

Moreno, B., Álvarez, M., e Inojosa, Y. (2013). Incidencia de la metodología coaching como fundamento en la producción del conocimiento y el desarrollo de la calidad del investigador en la universidad pedagógica experimental libertador. *Razón y Palabra*. (83), 1-22.

Newstron, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGrawHill.

Pérez-Serrano, G. & Pérez, M. (2011). *Aprender a convivir. El conflicto como oportunidad de crecimiento*. Madrid, Narcea.

Ravier, L. (2012). *Arte y ciencia del coaching. Su historia, filosofía y esencia*. Buenos Aires: Dunken.

Ravier, L. (2005). ¿Cuál es la historia del coaching? *Coaching Magazine*. (1), 1-6.

Robbins, S., Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.

Ross, H. (1995). *La cultura del conflicto: las diferencias interculturales en la práctica de la violencia*. Buenos Aires: Paidós.

Sans, M. (2012). *¿Qué es el coaching? Sus orígenes, definición, distintas metodologías y principios básicos de actuación de un coach*. 3C Empresa. *Investigación y pensamiento crítico*. 1 (3), 1-12.

Sartre, J. (2005). *El ser y la nada*. Buenos Aires: Losada.

Schein, E. (1991). *Psicología de la organización*. México: Prentice Hall.

Thomas, K. (1992). *Conflict and negotiation processes in organizations*. En M. D. Dunnette & L. Hough. (Eds.). *Handbook of industrial and organizational psychology*.

Ury, W. (1993). *Supere el no: cómo negociar con personas que adoptan posiciones obstinadas*. Bogotá: Norma.

Valderrama, B. (2009). *Aportaciones de la psicología al mentoring y al coaching*. IV Jornadas Internacionales Mentoring & Coaching: Universidad – Empresa. Madrid, pp.63 – 72

Whitmore, J (2003). *Coaching, El método para mejorar el rendimiento de las personas*. Barcelona. Paidos Empresa.

Williams, J. & Calás, M. (1984). *Conducta organizacional*. México: Trillas.

Wolk, L. (2007). *Coaching: el arte de soplar brasas*. Buenos Aires: Gran Aldea Editores.

Yuste, F. (2010). *Herramientas de Coaching Personal*. España Autoeditado.

Curriculum

Psicólogo de la Universidad Nacional de Colombia.

Docente-Investigador de la facultad de psicología de la
Fundación Universitaria los Libertadores.

Correos de contacto: [nrpurrasv@libertadores.edu.co/](mailto:nrpurrasv@libertadores.edu.co)
n.purras.69@hotmail.com

Fecha de entrega: 6/5/16

Fecha de aceptación: 26/5/2016

