



"La Organización como Red de Conversaciones: Diagnóstico e intervención"

Diagnostico organizacional

Solución de problemas

Generación de espacios de reflexión y diálogo

Las organizaciones colapsan no por falta de capacidad técnica, sino por la **informalidad lingüística**

Si revisamos los correos o mensajes de un proyecto fallido encontraremos un sinfín de **"No-Pedidos"**

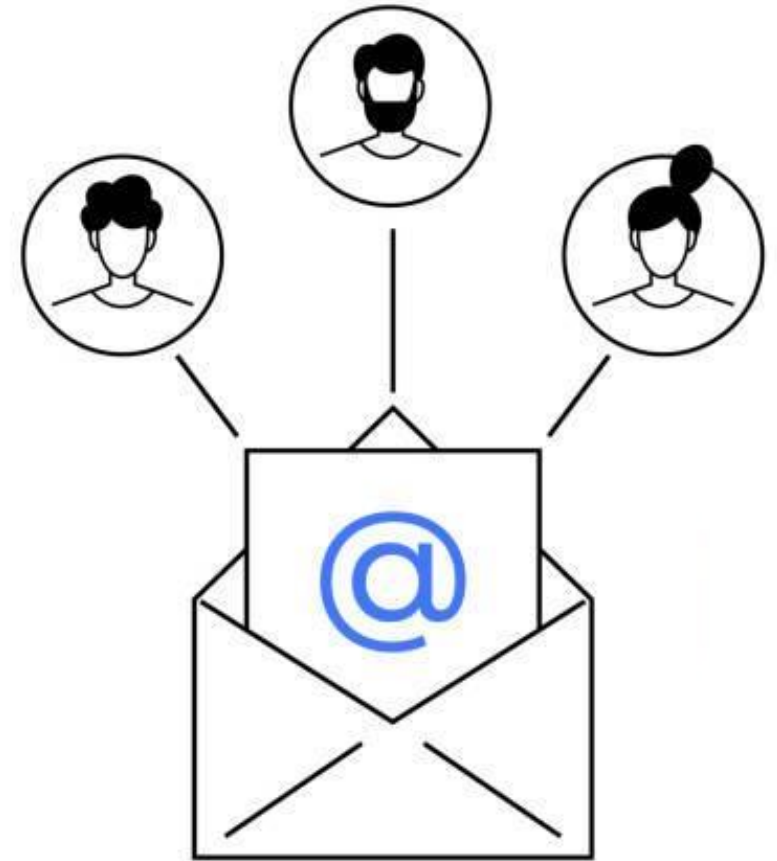
frases como :

"Habría que revisar esto"

"Sería bueno que alguien lo viera".

Corrección Ontológica: Transformar esos deseos en **Pedidos Impecables:**

"Juan, te pido que revises este reporte y me envíes tus correos de corrección (Acción) para mañana a las 10:00 AM (Tiempo) según los estándares de calidad ISO (Condiciones de Satisfacción)".





¿Qué es
el coaching
ontológico?

Coaching Ontológico

El *coaching ontológico* es una práctica transformacional. Con enfoque filosófico práctico.

Su objetivo es **transformar las formas de ser de quienes componen el sistema** —incluyendo lenguaje, emociones, corporalidad y hábitos observacionales—

Es un proceso de acompañamiento para generar nuevas maneras efectivas de actuar, hablar y colaborar.

Porque es una herramienta estratégica

- A) Se busca que los equipos **construyan sentido y realicen acciones conjuntas con claridad y responsabilidad.**
- B) El líder desarrolla **mayor autoconciencia, congruencia y empatía para inspirar compromiso** en sus equipos.
- C) Facilita **la capacidad de respuesta organizacional** al transformar los modelos mentales desde los cuales las personas observan los cambios.
- D) Se fomenta una **organización que aprende**, abiertos a la innovación.



Áreas de influencia

- ✓ Coaching Ontológico
- ✓ Consultoría
- ✓ Psicoterapia

Aspecto	Coaching Ontológico	Consultoría	Psicoterapia
Enfoque principal	Transformación del ser y conversaciones	Resolución de problemas técnicos	Trastornos psicológicos y bienestar clínico
Nivel de intervención	Identidades, creencias y patrones	Procesos y estructuras	Emocional y clínico
Resultados buscados	Cambio sostenible y reflexivo	Eficiencia y mejores procesos	Salud mental

El coach Ontológico

El coach ontológico no necesita ser un experto en el negocio, sino un facilitador que ayuda al equipo a ver los puntos ciegos conversacionales y emocionales.

Metodología

La metodología se centra en la coherencia entre el lenguaje, cuerpo y emoción.

Intervención transformacional basada en el **modelo OSAR** (observador, sistema, acción y resultados)

Objetivo

Transforma el tipo de observador que es la empresa (personas)

Sirve de espejo a las conversaciones (actos lingüísticos) facilitando preguntas poderosas

Genera un cambio de perspectiva y nuevas posibilidades de acción

Si una empresa no obtiene los resultados deseados, no basta con cambiar las acciones, hay que cambiar al observador que las ejecuta.

Marco filosófico

Antes del “cómo”, el **desde dónde**. Sin esto, el coaching se vuelve técnica vacía.



La organización no es una entidad objetiva. Es una red dinámica de conversaciones que:

Generan identidades (“aquí somos así”)

Configuran posibilidades de acción

Sostienen o bloquean resultados



Los quiebres organizacionales no se explican solo por falta de habilidades, sino por:

Observadores rígidos

Estados de ánimo colectivos

Conversaciones maestras no cuestionadas



El cambio sostenible ocurre a nivel del observador

Cambiar procesos sin cambiar observadores = homeostasis organizacional.

Modelo OSAR

R: RESULTADO

Es el punto de partida. Ventas bajas, falta de compromiso, conflictos internos

A: ACCIÓN

Que hace la empresa actualmente. (aprendizaje de primer orden)

O: OBSERVADOR

El coach ayuda a los lideres a ver como sus juicios, emociones y corporalidad limitan sus acciones.

Un gerente que juzga que "su equipo es incompetente" no podrá delegar eficazmente, sin importar cuántos cursos de gestión de tiempo tome.

S: SISTEMA

La intervención también mapea la cultura organizacional, las normas invisibles y la historia de la empresa que condicionan al observador.

El Proceso de Intervención



El Acuerdo: Se definen los objetivos
qué necesitamos aprender a ser o hacer
que hoy no sabemos

Mapeo de Conversaciones:

Se analizan las redes de conversaciones
de la empresa.

- Conversaciones para la acción
(pedidos y promesas)
- Conversaciones sobre juicios (qué
opinan unos de otros).
- Conversaciones de posibilidades
(qué creen que pueden o no pueden
lograr).

Identificación de Quiebres: El coach
ayuda a que el equipo declare el
quiebre para poder gestionarlo.

Fase 1: Diagnóstico Ontológico Organizacional

Lenguaje	Emocionalidad	Corporalidad	Observador
Tipos de conversaciones dominantes	Estados de ánimo recurrentes	Ritmos, tensiones, cansancio crónico	Juicios maestros: ¿Cuáles son las creencias arraigadas? (ej. "Aquí siempre se ha hecho así" o "El error se castiga"). Historia y Narrativa: ¿Qué historias se cuentan sobre el éxito y el fracaso?
Pedidos implícitos vs explícitos	Cómo se vive el error Relación con el poder y la autoridad	Reacciones automáticas en conflicto	
Promesas incumplidas normalizadas			

La empresa es una red de actos del lenguaje

Echeverría desglosa la comunicación en un ciclo de cuatro etapas para auditar cualquier proceso fallido.

1.- Apertura: Identificar una necesidad o quiebre.

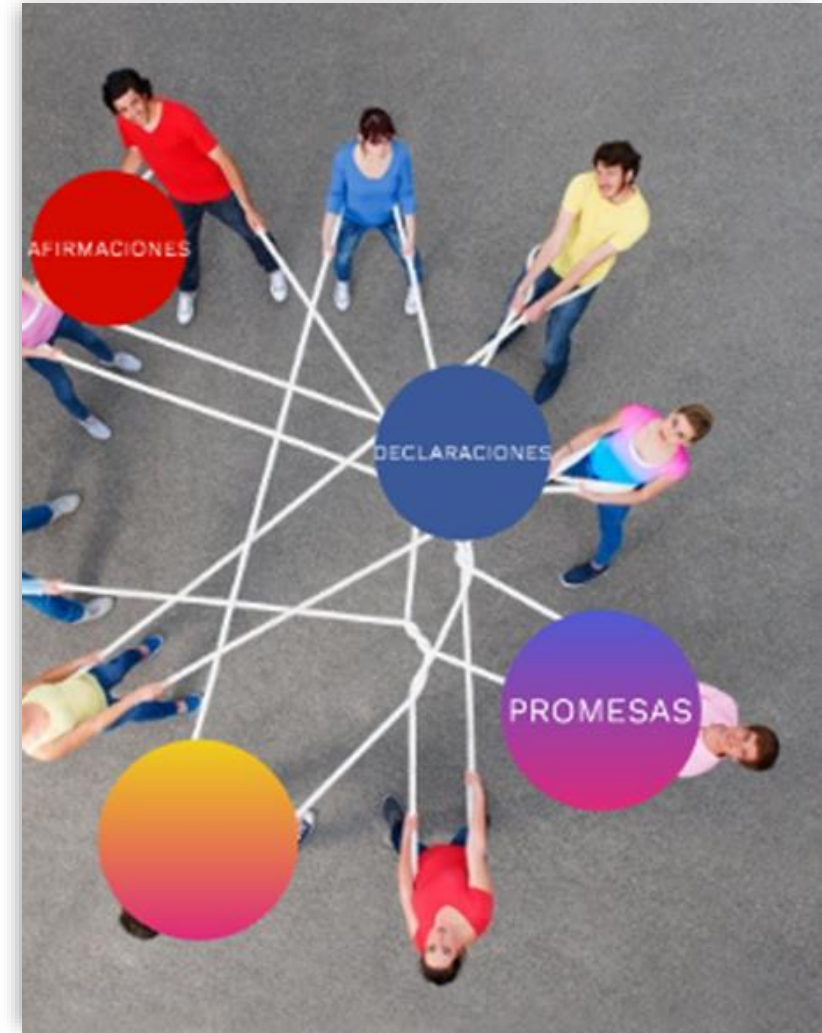
2.- Negociación (Pedido / Oferta / Promesa)

(¿Qué? ¿Cómo? ¿Cuándo?). Si el tiempo no está definido, no hay pedido, hay "ilusión".

3.- Ejecución: El periodo donde se cumple la promesa.

4.- Evaluación (El Cierre): Declaración de cumplimiento y **Gratitud**.

Si no se cierra el ciclo, se genera resentimiento (un juicio de deuda pendiente).



Producto del
diagnóstico:
**Mapa de brechas
ontológicas** + hipótesis
de intervención.

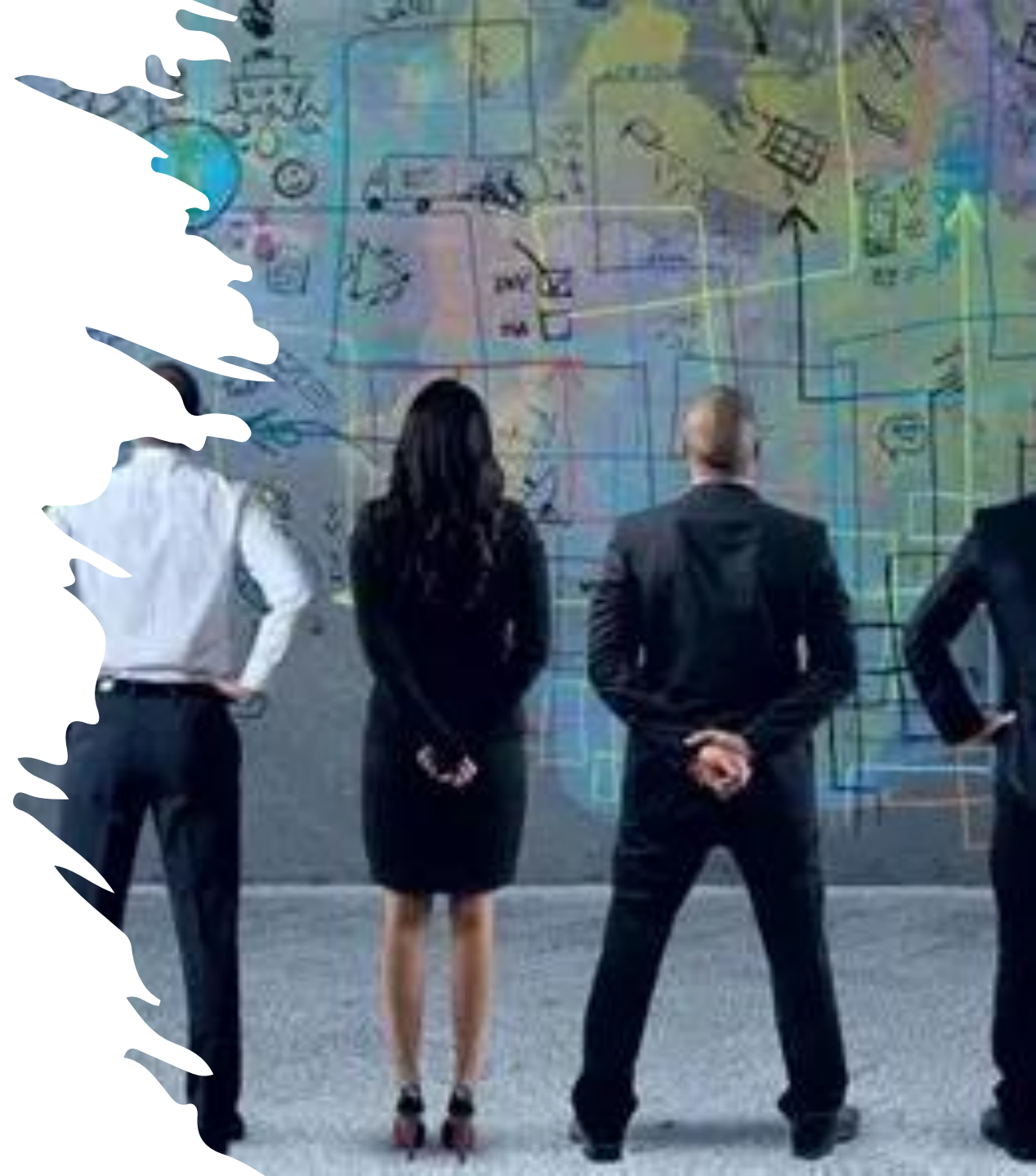
- **Brecha de Efectividad:** Donde los pedidos y promesas fallan.
- **Brecha de Aprendizaje:** Donde los juicios limitantes impiden innovar.
- **Brecha de Sentido:** Donde el propósito de la empresa no conecta con el del individuo.



Fase 2. Alineación estratégica con la dirección

- Qué resultados de negocio **sí** y **no** son objetivo del programa
- Qué conversaciones la alta dirección está dispuesta a revisar
- Dónde el coaching **no** sustituye decisiones estructurales

Sin este alineamiento, el coaching se vuelve cosmético.





Fase 3. Intervención Ontológica

Nivel individual

identidad, coherencia y responsabilidad (líderes y personas clave)

- Quién está siendo este líder cuando decide
- Qué conversaciones evita
- Desde qué emoción ejerce autoridad

Objetivo: quiebre de identidad

- Declaraciones de responsabilidad
- Trabajo con juicios fundacionales
- Integración emoción–lenguaje–cuerpo
- Ejemplo de quiebre trabajado:
 - “Mi equipo no se compromete”
→ Observador: líder que no formula pedidos claros y no gestiona promesas.



Nivel relacional

coordinación de acciones (equipo)

- Calidad de pedidos y promesas
- Gestión de quiebres
- Confianza operacional

Objetivo: reconfigurar coordinación de acciones

- Diseño de pedidos efectivos
- Gestión explícita de expectativas
- Conversaciones de reparación de confianza
- Se trabaja **en vivo**, no solo reflexivo.



Nivel sistémico-cultural:

patrones recurrentes

- Narrativas dominantes
- Estados de ánimo colectivos (resignación, ambición, miedo, conformismo)
- Conversaciones históricas no resueltas

Objetivo: cambiar el estado de ánimo base

- Nuevas narrativas organizacionales
- Declaraciones institucionales (no slogans)
- Rituales conversacionales nuevos

Fase 4. Consolidación y transferencia

- Sin esta fase, el cambio se pierde.
- Formación de líderes como **guardianes conversacionales**
- Protocolos conversacionales (feedback, pedidos, quiebres)
- Cierre ontológico del proceso



Aprendizaje organizacional (1º, 2º y 3º orden)

Aquí el coaching ontológico muestra su potencia real.

- **1er orden:** nuevas acciones
- **2º orden:** nuevas interpretaciones
- **3er orden:** nueva identidad organizacional

Ejemplo:

“Somos una empresa reactiva”

“Somos una empresa que aprende a declarar y anticipar”

Métricas ontológicas

(más allá del KPI tradicional)

Indicadores cuantitativos (complementarios)

- Rotación
- Ausentismo
- Cumplimiento de compromisos
- Tiempos de respuesta

Indicadores cualitativos (claves)

- Calidad de pedidos
- Claridad de promesas
- Conversaciones difíciles sostenidas
- Nivel de responsabilidad declarada

Lo ontológico **no se mide solo con números**, pero **sí se observa con rigor**.

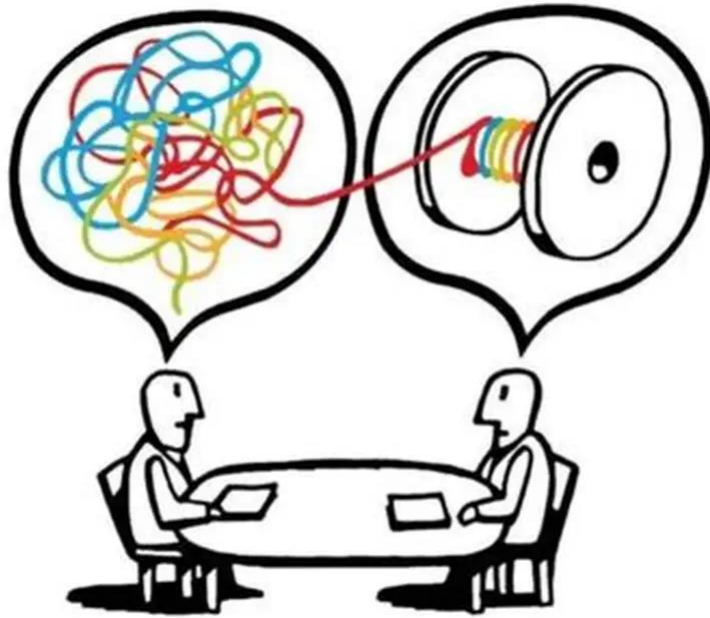


- El coaching ontológico organizacional **no busca mejorar personas, busca transformar la forma en que una organización se interpreta a sí misma y actúa desde ahí.**
- Cuando está bien diseñado:
- Eleva liderazgo
- Aumenta coordinación
- Cambia cultura
- Produce resultados sostenibles

Espacios de aprendizaje



- Un espacio de reflexión requiere seguridad psicológica. Si hay miedo, el sistema nervioso se cierra y no hay aprendizaje.
- El aprendizaje ontológico requiere **encarnar** la nueva capacidad. No basta con entender intelectualmente.
- **Ciclos de Acción y Reflexión:** Diseña actividades donde el adulto actúe, observe el resultado, reflexione sobre su juicio y vuelva a actuar.
- **Comunidades de Práctica:** El aprendizaje es social. El entorno debe fomentar conversaciones donde los adultos se den feedback (pedidos, ofertas y promesas de mejora).



Tipo de Pregunta	Ejemplo	Objetivo
Desafiante	"¿Qué juicio sobre nosotros nos está impidiendo avanzar?"	Romper la transparencia.
Posibilitadora	"Si el miedo no estuviera presente, ¿qué decisión tomaríamos?"	Abrir nuevos mundos.
De Sentido	"¿Qué es lo que realmente nos importa cuidar en este conflicto?"	Conectar con valores/inquietudes.

La Escucha Ontológica

- **Escucha de lo dicho:** Las palabras y hechos.
- **Escucha de lo no dicho:** Las emociones, el tono y las inquietudes detrás de las palabras.
- **Escucha del sentido:** ¿Para qué estamos diciendo lo que decimos?

El *coaching ontológico organizacional* es una disciplina estratégica que va **más allá de la gestión de habilidades blandas**: transforma cómo los individuos y equipos **perciben, interpretan, conversan y actúan** dentro de un sistema organizacional. Su aplicación bien diseñada puede influir significativamente en **liderazgo, comunicación, cultura y capacidad de adaptación**, convirtiéndose en una herramienta esencial para organizaciones que buscan **resultados sostenibles y transformación profunda del capital humano**.