

Título: Coaching y el “Por –Venir”. Organización-Liderazgo y Gestión.

Autor: Dr. Alejandro Marchesan MCP

Coaching y el “Por-Venir” Organización-Liderazgo y Gestión

A una conversación de distancia

Dr. Alejandro Marchesán- MCP
Presidente de la AAPC (03/14-03/16)

El Coaching es en sí mismo, un apasionante viaje de aprendizaje. Como Coaches Ontológicos, procuramos la comprensión ontológica, cognitiva y operativa de los variados y complejos aspectos sociales que hacen al desarrollo humano y organizacional, en particular aquel referido al fenómeno del liderazgo humano.

Mi intención al escribir, nunca ha sido “inventar algo”, sino más bien recrear aportes preexistentes conocidos y/o desconocidos por el lector y en todo caso, con sincera humildad, enriquecer la mirada o aún generar algunas distinciones para que, en el final, cada uno construya su propia narrativa, la del equipo o aún de la organización que lidera o es parte y que esta narrativa les sea de utilidad.

En todo caso, la expectativa es poder plantear una conversación diferente, una conversación alentadora y estimulante, que amplíe el horizonte, que provoque y convoque, que dé esperanza, que motorice ... aunque lo posible hoy parezca imposible, que nos permita ponernos de pie para hacer que las cosas ocurran y ya no que “nos ocurran” ... esa conversación que de sólo plantearla ya es adelanto de un futuro diferente y mejor, pues como decimos, **un futuro diferente está ... a una conversación de distancia.**

Anticipar... no adivinar

¿Qué clase de escenarios se están gestando para los próximos años?

Esta es una pregunta que convive en la trama de inquietudes que todo ser humano, como individuo o siendo parte de un conjunto social, se hace, y más aún en momentos cuando la constante del cambio y la velocidad de ese cambio da más sentido a la pregunta.

Esta pregunta nos inquieta por un lado y nos mueve por el otro, a buscar una síntesis del conocimiento disponible y aún aquel que en este instante no tenemos.

Hacer la pregunta es una responsabilidad que atraviesa a los líderes. Poder hacerla es una competencia. Ahora ¿Cuál es la intención de la pregunta? Anticipar.

Anticipar, no adivinar. La anticipación de futuros escenarios posibles es una competencia que los líderes necesitamos desarrollar. El afán y/o el deleite de los resultados presentes, casi en la línea del resultadismo (el resultado por el resultado mismo), ahoga la capacidad de mirar con anticipación hacia donde nos dirigimos y que escenarios posibles nos esperan. Adivinar o predecir con la idea de profecía pre-dicha es un exceso en el cual caemos cuando esperamos a los llamados gurúes del management, económicos o sociales. Ahora bien, los excesos no deberían invalidar ciertas acciones particulares y aún necesarias ... “el exceso en las comidas no anula la acción de alimentarnos”, de la misma manera el exceso de pretender adivinar el futuro no invalida la acción legítima de procurar anticipar ciertos escenarios posibles.

Título: Coaching y el “Por –Venir”. Organización-Liderazgo y Gestión.

Autor: Dr. Alejandro Marchesan MCP

¿Qué está por-venir?

Aunque esta pregunta nos inquieta en general, desde el lugar de esta propuesta, nos interesa particular y singularmente en lo referido a tres posibles escenarios:

Diseño Organizacional

Estilo de Liderazgo

Calidad de Gestión

En el decir del Dr. Luis María Gabancho¹: “Con velocidad sorprendente, muchos de los paradigmas que abonaron en el pasado la prosperidad organizacional hoy se baten en retirada, en tanto que otros nuevos procuran ocupar su lugar”. La consideración de los tres ejes mencionados harán referencia a lo nuevo que se ha venido gestando en silencio acerca de lo cual hoy ya se conversa y “mañana” aparecerá en los nuevos diseños y prácticas.

Escenario posible en cuanto a diseño organizacional

El tema de diseño organizacional está en directa relación a la capacidad de respuesta que se tenga frente a los desafíos y demandas que, crecen, no sólo en cantidad y calidad sino en complejidad.

Más allá de que los diseños actuales se sostengan ... o no, anticipamos que la mayor y mejor productividad organizacional estará ligada, en el futuro mediato, a la idea de **red social**, noción que no sólo se aplicará a lo que hoy conocemos conceptualmente como redes sociales, sino que desembarcará, día tras día, en todo tipo de organización.

Esto nos pone entonces de cara a un doble desafío. Primero, si podremos aceptar que la manera de “ser y hacer empresa” por ejemplo, está produciendo un rompimiento con la idea clásica e histórica de la teoría organizacional. En este desafío el planteo no es abandonar lo que se sabe y se hace bien, sino lograr la flexibilidad necesaria para migrar a un diseño de red social aún cuando los objetivos sean empresariales, políticos, culturales, eclesiásticos o deportivos.

Segundo, considerar como primer paso y haciendo uso de la síntesis, aquellos rasgos y cualidades que hacen al funcionamiento de una red.

Capital Social y Redes

Existe una estrecha relación entre la generación de Capital Social y el fenómeno emergente llamado Red Social, ya que una **Red** se constituye **en y desde** su **Capital Social** en base a un interés o ideal común, siendo el **Capital Social** desarrollado entre los actores que la forman, aquello que da identidad y efectividad de red.

La noción de red aplicada al mundo de las organizaciones no implica, como dijimos y enfatizamos, la desaparición de cierto modelo de empresa, sino por el contrario, la empresa tradicional se verá complementada y enriquecida con el sentido de diseño y características de funcionamiento metodológico de una red.

¹ Investigador, docente y consultor organizacional



Título: Coaching y el “Por –Venir”. Organización-Liderazgo y Gestión.

Autor: Dr. Alejandro Marchesan MCP

En la actualidad ya estamos observando algunos esbozos del funcionamiento en red, los cuales se harán más presentes en el futuro. En tal sentido, podemos observar que ciertas empresas ya optan por el funcionamiento llamado matricial, donde a ciertas áreas funcionales llamadas “verticales” o “centrales” como por ejemplo administración y finanzas, comercial u operaciones, las atraviesan horizontalmente otras áreas que prestan servicio a todas las verticales, como por ejemplo la horizontal de sistemas, comunicación institucional, recursos humanos o gestión del cambio. Como lo anticipamos ... esto es un esbozo del porvenir, donde la tendencia será a conformarse, en términos de diseño, como **red social aplicada a mundo de las empresas y aún de las organizaciones públicas, donde el mayor capital sea la confianza que permita optimizar tiempos de operación, bajar costos de transacción y poder atender a necesidades propias, del sistema y aún del entorno social que, las empresas clásicas o entidades públicas tradicionales, no están pudiendo atender en un elevado estándar de satisfacción.**

Hemos entrado en la Era de las Relaciones, y como lo mencionara el politólogo Fukuyama: “No solo es importante lo que sabes, o lo que tienes, si no a quién conoces”. En el mundo de relaciones que sepamos construir y cultivar, se encuentra escondida una enorme fuente de poder que nos brinda la capacidad de acción que muchas veces el “saber” y aún el “saber hacer” nos restringe.

Incorporar la noción de red social, y como diseño metodológico comenzar a aplicarlo al mundo organizacional es el futuro, y la mejor manera de llegar preparados a ese futuro, es comenzar a conversar en este mismo momento, en el presente. Es probable que, en base a la premisa que lo que no sabemos es más que lo que sabemos, aún la noción metodológica de red se vea, cuando estemos familiarizados con su uso, enriquecida por nuevas nociones y distinciones de carácter y diseño organizacional. Por lo tanto debemos sintetizar y avanzar en la conversación presente que podemos acceder y estar abiertos a lo nuevo por venir.

¿A qué refiere la idea de Red?

La intención de los próximos párrafos, es inspirar la inquietud y la búsqueda personal u organizacional. Es como un puente para guiar al lector hacia otro lugar donde por si mismo, y en base a su interés, pueda indagar más sobre este fenómeno organizacional que, si bien se apoya en el pensamiento metafórico, presenta un fuerte contenido metodológico.

Dada esta expresa intención, presentaremos un breve resumen de las principales cualidades de una red social, como por ejemplo:

- Es un espacio de convivencia y conectividad por vínculos.
- Es un conjunto de lazos diádicos (ida y vuelta) entre actores que pueden ser personas y/u organizaciones.
- Es un sistema abierto y horizontal.
- Son personas u organizaciones que se identifican en variados aspectos.
- Es una construcción de relaciones e interacciones para satisfacer necesidades.
- Es un “entorno” donde no hay interno-externo definidos de antemano.
- Es un sociograma de relaciones y responsabilidades y no un organigrama de jerarquías y tareas.

Se construyen “haciéndolas” en la práctica, ensayando y aprendiendo.



Título: Coaching y el “Por –Venir”. Organización-Liderazgo y Gestión.

Autor: Dr. Alejandro Marchesan MCP

Organiza a la sociedad en su diversidad, mediante la estructuración de vínculos entre quienes comparten intereses, ideales y preocupaciones comunes.

¿Qué no es una Red?

- Su lógica no es la de homogeneizar
- No es un armado sustentado sólo en lo metafórico.
- No es la excusa para una organización vaga e imprecisa.
- No tiene un sistema de gobierno vertical y piramidal.
- No es una serie, grupo o equipo, aunque se destaque por sus vínculos propios y su comprometido trabajo en equipo.

¿Qué avances logra una Red?

- Reemplaza la centralidad absoluta por la centralidad relativa al incorporar los nodos.
- Promueve el liderazgo en servicio.
- Alienta la educación organizacional cuyo rasgo distintivo es su modelo de comunicación y compromiso unido y sostenido por la confianza.
- Cuestiona las jerarquías funcionales y verticales.
- Incorpora las heterarquías en las relaciones (jerarquías relativas y diferentes según esquema de toma de decisiones).
- Cuestiona la unicidad o fundamento único.
- Promueve la diversidad que estimule la creatividad y la innovación.
- Cuestiona el mando y el control de las personas.
- Promueve el poder y la confianza de las personas y de los nodos en un contexto de simultaneidad.
- Cuestiona la simplicidad de la causa-efecto.
- Acepta la complejidad de la interacción.
- Reemplaza los procesos independientes y aislados.
- Incorpora la asociatividad gestionada por proyectos.

Los diferentes indicadores presentados, son disparadores de la reflexión, la inquietud y anticipación acerca del diseño organizacional como escenario posible.

La sustentabilidad del crecimiento social descansa, entre otras cosas, en nuevos diseños en la manera que nos organizamos y operamos en los distintos ámbitos del quehacer cotidiano, sea convivencia comunitaria, educación, gestión pública, empresa, etcétera. Resultados que aparecen en algunos de estos ámbitos ya nos están demostrando que, en la complementariedad de una red y, en un nivel más complejo, de redes está la mejor capacidad de respuesta y, por el contrario, cuando las acciones y esfuerzos son aislados, la ausencia de resultados es visible y notoria.

Proponemos entonces, como interpretación, considerar la dinámica y el alcance del diseño en red aplicado al mundo de las organizaciones.



Título: Coaching y el “Por –Venir”. Organización-Liderazgo y Gestión.

Autor: Dr. Alejandro Marchesan MCP

Internet es un ejemplo tangible de los resultados potenciales en ella, sólo que, al ser aplicado al mundo de las organizaciones, con un contenido concreto y una metodología ya no virtual, sino presencial, se abre la posibilidad de que aparezcan resultados sin precedentes en este siglo, lo cual, por un lado requiere una efectividad surgida de “la voz interna” de la organización ... más escuchada ... más atendida, y por el otro, estar muy sensibles y atentos a la voz del cliente y el mercado, con una no menor actitud aprehendiente de proveedores y aún competidores.

Escenario posible en cuanto a estilo de liderazgo

Es esta quizás la inquietud más relevante, haciéndonos cargo de reflexionar sobre la crisis de liderazgo que nos atraviesa y, comprometiéndonos a construir y ofrecer una propuesta basada en el coaching ontológico como “liderazgo en servicio”.

La física nos anticipa que la entropía (disgregación de los elementos de inicio de un sistema), no sólo es inevitable, sino inexorable en cuanto a su avance si el sistema no se compensa con igual o mayor calidad de energía que la que emite. La Tierra, por ejemplo, está todo el tiempo entregando energía para la subsistencia humana, de la flora y de la fauna en todas sus variantes. ¿Qué entidad le brinda a la tierra, momento a momento, la energía necesaria para reparar su pérdida y seguir siendo sustentable **Es el sol ... que mientras caliente día tras día la biomasa terrestre, su capacidad de producir será sustentable e inclusive podría crecer, reduciendo así el impacto entrópico.**

Entropía social y liderazgo

La entropía social es un hecho y su tendencia a la disgregación golpea cada vez más fuerte a las puertas de nuestras comunidades, familias, escuelas, empresas, gobiernos y aún relaciones más cercanas. Hay varias maneras y posibilidades de enfrentar esta entropía social.

Una de ellas, y de la que nos queremos hacer cargo, es la que trata con el fenómeno del liderazgo humano y para esto, una vez más, **deseamos apelar al poder del pensamiento metafórico.**

Así como el sol se levanta cada día ante nosotros irradiando la energía necesaria para la vida y el desarrollo en la tierra la “energía” emitida por un líder en servicio es el aporte capaz de:

- **Reducir la entropía social en sus diversas expresiones y**
- **Generar la sustentabilidad organizacional, inclusive, promoviendo su crecimiento.**

“La Clave” es la calidad y continuidad de la energía que emite sobre el sistema.

Esta calidad y continuidad la llamamos:

“Liderazgo en Servicio”

“Un líder en servicio es en lo social lo que el sol a la tierra”

La energía del líder que sirve

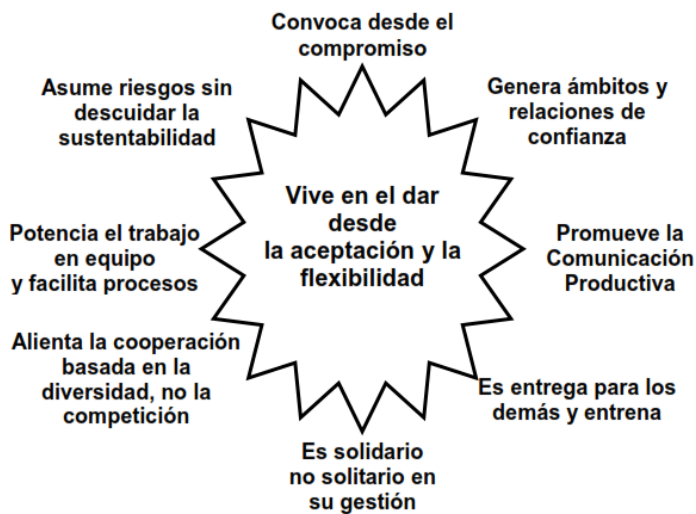
Así como el sol, cada día, un líder que sirve se pone de pie para, más allá de las circunstancias irradiar esa energía capaz de generar sustentabilidad y crecimiento.

Título: Coaching y el “Por –Venir”. Organización-Liderazgo y Gestión.

Autor: Dr. Alejandro Marchesan MCP

El paso hacia delante en esta propuesta es que, lejos de esperar que un líder carismático o mesiánico nos venga a “iluminar” o rescatar de nuestra entropía social, muchos y muchos líderes en servicio, desde sus lugares de acción, podamos revertir la tendencia entrópica y, desde la confianza y los hechos, comencemos a hablar más del por-venir que de lo pasado, pues de todas maneras seguimos teniendo más futuro que pasado. No confundamos esperar con esperanza.

Tenemos una esperanza basada en nuestra responsabilidad y acción comprometida confiando que en cada lector y en cada persona, hay un potencial líder servidor anhelante de entrar al “campo de juego y jugar en equipo” ¿Qué se espera de ese líder servidor? Esa energía que entre otros aportes:



La generación “S” de líderes

Estamos en el advenimiento de una nueva generación de líderes comprometidos a “salir a la cancha” de la propuesta, la acción y la toma de responsabilidades y decisiones. La generación “S” de Líderes Servidores. A estos líderes les importa la ética, los vínculos y los afectos, la transparencia, la coherencia personal y colectiva, entre otras cosas. ¿Qué otras cosas? La efectividad en lo que se hace, el valor de la palabra, el aprendizaje en comunidad para construir mayor capacidad de respuesta ante los desafíos que se enfrentan.

La generación de líderes servidores (generación “S”), se hace presente en el escenario de la vida social en todos sus rostros, con mayor conciencia como sujeto y comprometido a generar mayor conciencia en otros y en la organizaciones de todo tipo. ¿Qué tipo de conciencia? La conciencia del otro, la conciencia de que un líder no puede ser tal para unos pocos con beneficios para el puro presente, sino para todos los que componen el presente y las generaciones que vendrán.

El crecimiento sustentable es su norte y su mayor ambición.

El líder de la generación “S” es consciente de su responsabilidad, y trabaja en el desarrollo y fortalecimiento de los aportes exhibidos en la gráfica anterior.

No es una super-mujer o super-hombre pero como mujer y como hombre se supera.



Título: Coaching y el “Por –Venir”. Organización-Liderazgo y Gestión.

Autor: Dr. Alejandro Marchesan MCP

Cualidades de la Generación “S”

Desde el compromiso con la superación, el **líder servidor** es más consciente de la necesidad de construir su estilo basado en:

El compromiso, como esa fuerza motriz personal que le permite ser y hacer desde la plena libertad, sin condicionamientos ni motivaciones superfluas. Su relación con el compromiso lo guía a generar contextos de compromiso y convocar el compromiso en otros.

La confianza, como factor clave de vinculación y equilibrio entre sujetos y actores. Mantiene su foco en la construcción de un mejor futuro sobre la noción y acción de confianza en el presente. La generación de confianza es uno de sus logros más importantes.

La comunicación productiva en las relaciones, esto es el encuentro mediante el acuerdo en la acción que dé lugar a los resultados con los cuales se ha declarado un compromiso. Para que la comunicación no sea una mera transferencia de información, promueve el uso de competencias conversacionales donde el hablar con responsabilidad a partir de distinciones en el lenguaje y, especialmente, desarrollar la disposición y el compromiso de escuchar como una competencia distintiva en su estilo, componen las dos competencias claves de su manera de comunicarse con otros.

La entrega, donde a partir de la conciencia del trabajo consigo mismo, se ofrece como posibilidad para entrenar a otros en su rol de coach del desempeño social, quienes, a partir de la autoridad conferida, le dan el permiso para facilitar el proceso de su desarrollo.

La solidaridad reemplaza el comportamiento solitario en la gestión. Su liderazgo es con otros.

La cooperación que se relaciona y desprende del aporte solidario. Su compromiso está en integrar, no disgregar. Es respetuoso y “usuario” de la diversidad, sabiendo que la buena administración y enriquecimiento del disenso ... guía a provechosos consensos. Diluye con su estilo la competencia interna de saberes y experiencias que disocian y desalientan.

El trabajo en equipo y la facilitación de procesos. El líder de la generación “S” es un apasionado y efectivo facilitador de procesos para que las cosas ocurran en equipo. Es consciente que, en este tiempo, existen más preguntas que respuestas, por lo tanto, se mueve en el terreno de la búsqueda y de la construcción constante mediante procesos y acciones integradas compartidas en equipo.

La sustentabilidad, como foco de su presencia y gestión. Consciente de que no posee los saberes totales referidos al futuro ... ni mucho menos, asume riesgos en el presente sin descuidar la sustentabilidad futura. Su relación con el riesgo es una variable pero usada responsablemente.

El éxito más allá del éxito² viviendo más en el espacio consciente del sujeto que en el in-consciente o automática del actor.

Líderes servidores y resilientes

Esta generación es responsable y rigurosa con los compromisos asumidos en la búsqueda de ciertos resultados, pero jamás al extremo de caer en resultadismos, poniendo en riesgo a quienes le confieren autoridad. Reconocen la crisis y se relacionan con el conflicto con alto grado de resiliencia.

¿Qué es la resiliencia? De manera simple, en ingeniería, el término resiliencia se refiere a la capacidad de un material para adquirir su forma inicial luego de ser sometido a una tensión que lo deforma. La

² Distinción de F. Koffman en su libro La Empresa Consciente – Aguilar



Título: Coaching y el “Por –Venir”. Organización-Liderazgo y Gestión.

Autor: Dr. Alejandro Marchesan MCP

resiliencia humana se relaciona con la facultad de recuperación y superación ante una crisis o adversidad y se refiere a:

- **La capacidad de los individuos para superar, desarrollarse productivamente y sobreponerse a tragedias o períodos de dolor emocional sufridos involuntariamente, saliendo fortalecidos y aún, en algunos casos, transformados por su incidencia.**

El líder servidor es resiliente teniendo la capacidad para asimilar el cambio sin mostrar comportamientos disfuncionales. En términos de adversidad, es la capacidad de hacerse cargo del conflicto y superarlo. Al respecto, más que apropiadas son las palabras de Estanislao Zuleta al decir “Solo una sociedad madura para los conflictos, es una sociedad preparada para la paz”

Una generación que escucha

Finalmente, deseamos mencionar una habilidad muy especial en el estilo de un líder servidor, la cual le permite reconocer qué aportes pueden ser más necesarios en un momento que en otro. Esta habilidad, característica de la generación “S”, es la que trata con la posibilidad y el compromiso de escuchar de manera generosa y activa.

Un líder servidor, entrenador del desempeño y facilitador de procesos, **“vive en la escucha para percibir qué está faltando”**

No habla desde lo que sabe, sino desde lo que está escuchando y esta escucha es una poderosa función de su compromiso a servir. De allí la convocatoria, muy especial, es a trabajar seria y profundamente en la apertura para escuchar, ya no por el “efecto terapéutico” de la escucha, sino por la competencia que encierra el acto de escuchar a otros y al contexto, para estar sensibles y perceptivos a las necesidades personales y organizacionales y de ser posible, a las del entorno social. Esta capacidad de escuchar potenciará notablemente la posibilidad de comprensión sistémica de lo que puede estar sucediendo, la más conveniente toma de decisiones y en el final construir la mejor capacidad de respuesta ante un determinado desafío, conflicto o compromiso asumido para un resultado.

El líder que sirve vive en la escucha, símbolo y condición indivisible de un Coach Ontológico.

Escenario posible en cuanto a calidad de gestión

La calidad en la gestión está siendo cada vez más reclamada y vinculada a la efectividad, es decir, a lo que genera en términos reales y tangibles para la gente.

Desde el punto de vista ciudadano y sociológico, es muy interesante considerar la reflexión de Eugenio Tironi ³ cuando plantea lo que denomina “crisis sociológica”, la cual presenta las siguientes características:

- 1) Ausencia de infraestructura de valores.
- 2) Ausencia de liderazgo.
- 3) Ausencia de un estado generador como institución, y protector del ciudadano.
- 4) Falta de oportunidad de crecimiento y desarrollo sustentable con empleo.

³ Doctor en Sociología de la Escuela de Altos Estudios en Ciencias Sociales, Paris, Francia



Título: Coaching y el “Por –Venir”. Organización-Liderazgo y Gestión.

Autor: Dr. Alejandro Marchesan MCP

La mayoría de las características se dan en Latinoamérica. Poder superar una crisis sociológica con impacto social, cultural y económico, requiere un shock de confianza proveniente de una profunda inversión en términos de gestión que priorice la ética, la calidad y la efectividad sistémica, superando la sensación imperante de que se gestiona para unos pocos y no para la totalidad.

Esta calidad no sólo estará atravesada por indicadores relacionados con el producto final en algunos actores económicos, sino por los procesos que den predecibilidad a la sociedad en su conjunto y al mundo de las organizaciones ya que esta predecibilidad y anticipación será cuna del crecimiento sustentable.

El reclamo emergente es capacidad y calidad de gestión, no sólo para solucionar la coyuntura, sino de cara a lo que se anticipa pueda suceder, lo cual damos también en llamar **“intuición en la gestión”** Intuición no es adivinar, sino lo que los griegos denominaban el metis, el olfato para distinguir por dónde viene el futuro.

Una mirada y aporte final a la gestión pública

En el campo de la función pública, cada vez es más necesario (y por tanto el reclamo se escucha) esquemas de gestión que combinen **administración con anticipación**. Cuanto más alto se sube en la escalera de la responsabilidad, más perfil de estadista se necesita en los tiempos que vivimos. Claramente son tantos los problemas que enfrentan los elegidos para gobernar, que terminan siendo “consumidos” por la demanda de la administración del hoy y el ahora. Por supuesto que no sería prudente prescindir de la capacidad de una buena administración, pero tampoco de la apertura y complementación que otorga la mirada largoplacista. El hecho de que un país carezca de diseño y proyecto para cinco, diez o veinte años ... ¡es cada vez menos sustentable!!

También se aplica al mundo de la empresa, con la diferencia de que el horizonte de diseño y gestión es más corto. Hoy, a diferencia de años atrás, una empresa se piensa a no más de tres o cinco años, pero un país no es una empresa, aunque si recibe influencia y tendencia por el concierto de las demás naciones. Ciertamente que hay diferencias puntuales entre los países llamados centrales y aquellos que no lo son.

Una de ellas es la estabilidad y predecibilidad, las cuales les dan políticas de estado que están por encima de las administraciones de turno, permitiéndoles a los estados hacer gestión:

- ☑ **temprana,**
- ☑ **de respuesta a la necesidad presente y**
- ☑ **de anticipación.**

De esta manera cuando un nuevo gobernante y equipo asume sus responsabilidades, pueden gestionar desde lo que se desprende de la visión de país, sin necesidad de anular todo lo hecho anteriormente. Es algo así como “ajustar velas” cuando se lo considere necesario, pero manteniendo un rumbo de país. Este tipo de gestión genera confianza generalizada impactando sensiblemente en la cultura de la sociedad y en sus diferentes niveles de productividad.

Gestión de calidad: integral y estratégica



Título: Coaching y el “Por –Venir”. Organización-Liderazgo y Gestión.

Autor: Dr. Alejandro Marchesan MCP

Latinoamérica en particular, aguarda aún expectante una evolución cultural en términos de gestión pública que, de producirse, generará un contagio hacia todo tipo de gestión que se realice en los distintos ámbitos de la sociedad. Esto no descarta que lo privado, como ha sucedido reiteradamente, marque el paso y despierte la eficiencia del estado. Estaría muy bien si así fuera, pero el desafío porvenir, es que sea el estado quien asuma el compromiso de, no sólo realizar una eficiente gestión de administración, sino también de anticipación participando a todos los agentes sociales para darle predecibilidad al rumbo, independientemente de los momentos del viaje elegidos para “ajustar velas” y asegurar un crecimiento sustentable. **Este nuevo estilo en el ámbito público, también se vería distinguido por una gestión integral, que contemple los cuatro sistemas básicos de cualquier organización, a saber:**

☑ **Sistema fundacional**

☑ **Sistema operativo**

☑ **Sistema productivo**

☑ **Sistema social**

y una manera de funcionar en red, pudiendo así tener mayor capacidad de anticipación y respuesta.

Coaching y el por-venir

Anticipar el por-venir es un aporte competente que el coaching ontológico brinda para construir el mejor diseño organizacional, desarrollar el estilo de liderazgo más útil y gestionar integralmente de la manera más eficiente en el presente y de cara al futuro.

El coaching ontológico es una propuesta para salir de la zona de espera o queja, y mediante el diseño, el compromiso y la acción, ser protagonistas de nuestro destino.

El desafío no es sencillo, tal vez imposible en un mundo de posibilidades.

Max Weber, uno de los padres de la sociología decía en uno de sus últimos discursos “**...Lo que es actualmente posible, sólo se logrará trabajando por lo imposible...**” .

Los seres humano, generalmente no somos capaces de saber lo que podemos hacer hasta que lo logramos. Tengamos presente que, si no vamos tras lo imposible, posiblemente nunca sabremos hasta dónde somos capaces de llegar.

**“Hay hombres que luchan un día y son buenos,
Hay otros que luchan un año y son mejores.
Pero hay quienes luchan toda la vida,
Esos son los imprescindibles”
Bertolt Brecht**

Con estas palabras concluyo este espacio de reflexión y propuesta, con el atrevimiento literario de cambiar la palabra “luchan” por “sirven”, **anhelando que su lucha se transforme en servicio para el resto de su vida y así, junto a quienes amamos el servicio, compartamos la libertad que da la elección, y seamos ya no sólo los diferentes que hacen la diferencia, sino los “imprescindibles” de una evolución cultural y sociológica sin Precedentes donde la propuesta del coaching ontológico pueda ser facilitadora de tal evolución.**

Título: Coaching y el “Por –Venir”. Organización-Liderazgo y Gestión.

Autor: Dr. Alejandro Marchesan MCP

Alejandro Marchesán

Vicepresidente de la Federación Internacional de Coaching Ontológico Profesional (www.ficop.org)

Presidente de la Asociación Argentina de Profesionales del Coaching 2014-16 (www.aapcweb.org)

Licenciado en Ciencias Sociales y Humanidades – UNQ

Master Coach Profesional AAPC

Graduado en Gobernabilidad y Gerencia Política - UdeSA

Neurosicoeducador – AE

PhD en RRHH – AIU (USA)

Fundador y Director del Centro de Entrenamiento Ontológico y Profesional (www.ceopra.com.ar)

Fundador de la REDAL – Red Argentina de Líderes en Servicio – (www.redal.org)

Vicepresidente de la Asociación Civil PILARES (www.asociaciónpilare.org)
