



## Artículo

El discurso contemporáneo del *management*. El caso del *coaching* ontológico

Juan Pablo Gonnet\*

Investigador, Centro de Investigaciones sobre Sociedad y Cultura y Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas, Córdoba, Argentina

## INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

## Historia del artículo:

Recibido el 18 de mayo de 2011

Aceptado el 22 de marzo de 2013

Clasificación JEL: M12

## Palabras clave:

Discurso del *management**Coaching* ontológico

Control

Sofisticación

JEL classification: JEL: M12

## Keywords:

Management discourse

Ontological coaching

Control

Sophistication

Classificação JEL: M12

## Palavras-Chave:

Discurso do *management**Coaching* ontológico

Controlo

Sofisticação

## RESUMEN

En este artículo se aborda una de las tendencias actuales en el campo del *management*, el *coaching* ontológico. Lo novedoso de esta propuesta radica en que define un fundamento estrictamente filosófico para la administración y gestión de ámbitos organizacionales. A partir de un análisis del discurso de algunos textos de difusión de uno de sus fundadores, se pretende reconocer los sentidos y las condiciones sociales que orientan a esta nueva propuesta de gestión empresarial. Un resultado preliminar de este análisis muestra que la abstracción de los fundamentos administrativos es necesaria en tanto que permite reproducir las condiciones de posibilidad del control organizacional en un contexto de crisis de legitimidad de la técnica administrativa.

© 2013 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España. Todos los derechos reservados.

**The contemporary management discourse. The case of the Ontological Coaching**

## ABSTRACT

In this article, we focus in one of the contemporary trends in the field of management, ontological coaching. The novelty of this proposal lies in the strict philosophical foundation for organizational management. Through an analysis of some of the texts released by one of his founders, the meanings and social conditions that guide this new Management proposal are recognized. A preliminary result shows that the abstraction of the management discourse is necessary as it allows reproducing the conditions of organizational control in a context of crisis management technique.

© 2013 Universidad ICESI. Published by Elsevier España. All rights reserved.

**O discurso contemporâneo da gestão. O caso de *Coaching* Ontológico**

## RESUMO

Neste artigo aborda-se uma das tendências actuais no campo da *management*, o *coaching* ontológico. A novidade desta proposta radica no que define um fundamento estritamente filosófico para a administração e gestão de âmbitos organizacionais. A partir de uma análise do discurso de alguns textos de difusão de um dos fundadores, pretende-se reconhecer os sentidos e as condições sociais que orientam esta nova proposta de gestão empresarial. Um resultado preliminar desta análise mostra que a abstracção dos fundamentos administrativos é necessária na medida em que permite reproduzir as condições de possibilidade de controlo organizacional num contexto de crise de legitimidade da técnica administrativa.

© 2013 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España. Todos os direitos reservados.

Autor para correspondencia: Avenida General Paz 154, 2.º piso, 5000, Córdoba, Argentina

Correo electrónico: juanpablogonnet@gmail.com

## 1. Introducción

El área temática de este trabajo es el discurso del *management*. Siguiendo a Bendix (1966) se podría calificar provisionalmente a este discurso como los sistemas de ideas (ideologías) que configuran el deber ser en relación con las prácticas de gestión, dirección y administración de las organizaciones<sup>1</sup>. Este discurso se caracteriza por presentar un enfoque prescriptivo y normativo en tanto define aquello que se debe hacer en empresas y organizaciones para maximizar la eficiencia de los procedimientos, las acciones y las decisiones (Fernández, 2007)<sup>2</sup>. En este trabajo se aborda una de las tendencias actuales de este campo discursivo: el *coaching* ontológico. Este resulta particularmente interesante para dar cuenta de la especificidad del discurso contemporáneo del *management*, no tanto porque aparezca como una novedosa perspectiva para la gestión empresarial, sino porque el mismo define todo un horizonte de justificación acerca de la necesidad de una transformación sustantiva de la teoría administrativa como se ha concebido hasta la actualidad. Contribuir a la comprensión de este nuevo horizonte de justificación constituye el objetivo general del presente artículo.

En lineamientos generales, el *coaching* ontológico no implica en sí mismo una modalidad específica de *coaching*, sino que es más preciso entenderlo como una justificación exhaustiva acerca de la pertinencia y la necesidad del *coaching* como herramienta de gestión en las organizaciones contemporáneas. De hecho, el *coaching*, como perspectiva administrativa, se viene desarrollando y problematizando desde la década de los noventa (Kilburg, 1996)<sup>3</sup>.

En términos generales, se puede decir que la idea de *coach* denota una figura del campo del deporte (entrenador, en inglés *coach*) cuya función es motivar y dar confianza a los miembros de un equipo de trabajo con la finalidad de desarrollar habilidades particulares y alcanzar objetivos específicos. Si bien la idea de *coaching* aparece en algunas tendencias del campo de la psicología desde la década de los cuarenta, su aplicación directa al campo empresarial surge en la década de los noventa, sobre todo, en conexión con las perspectivas de liderazgo directivo.

Passmore & Fillery (2011, p. 74) definen al *coaching* como “un futuro socrático basado en el diálogo focalizado entre un facilitador (*coach*) y un participante (*coachee*/cliente), en donde el facilitador utiliza preguntas abiertas, escucha activa, resúmenes y reflexiones que tienen por objetivo estimular el autoconocimiento y la responsabilidad del participante”. Por su parte, Kilburg (2000, p. 65) sostiene: “El *coaching* ejecutivo es definido como una relación de ayuda establecida entre un cliente que posee autoridad administrativa y responsabilidad en una organización y un consultor quien usa una amplia variedad de técnicas comportamentales y métodos para lograr que el cliente alcance un conjunto de objetivos mutuamente identificados, para mejorar su *performance* profesional y su satisfacción personal y consecuentemente, para mejorar la efectividad de la organización del cliente en el marco de un acuerdo de *coaching* formalmente definido”.

Según estos autores, la propuesta distintiva del liderazgo sustentado en el *coaching* se remite al hecho de que para el *coach* las respuestas y soluciones a los problemas de gestión no deben ser impuestas, ya que las mismas se encuentran potencialmente disponibles

en el mismo *coachee*. A diferencia de las teorías del liderazgo clásico en donde se acentúa el papel socioeducativo del líder, en el *coaching*, el *coach* pretende establecerse como una mediación para que el otro descubra por sí mismo las respuestas a sus problemas personales y profesionales, a través de conversaciones guiadas, y de esta manera pueda contribuir de un mejor modo a la eficacia organizacional.

Como se mencionó, lo interesante del *coaching* ontológico es que el mismo constituye una fundamentación sociohistórica exhaustiva acerca de las razones que justificarían al *coaching* como modalidad de gestión. Esto se desarrolla mostrando la cercanía que tendrá esta novedosa forma de gestión con lo que en el campo de la filosofía se ha denominado “ontología del lenguaje” o “giro lingüístico” (Echeverría, 2003). La ontología es un concepto eminentemente filosófico que remite a las condiciones de posibilidad del ser. La ontología del lenguaje, específicamente, concibe que los seres humanos están constituidos por y en el lenguaje. Echeverría (2003) destaca 3 postulados básicos de esta ontología: 1) los seres humanos son seres que viven en el lenguaje y es el lenguaje la clave para comprender fenómenos humanos; 2) el lenguaje no es un fenómeno meramente pasivo o descriptivo en relación con la realidad, sino que construye realidades, y 3) en conexión con lo anterior, los seres humanos se hacen y producen a través del lenguaje.

La centralidad otorgada al lenguaje, al discurso y a la comunicación en esta ontología fundamenta de un modo sistemático la pertinencia de un modelo de administración centrado en el *coaching*. En esta dirección, no se debe entender al *coaching* ontológico como un tipo específico de *coaching* entre otros, sino como un intento por fundamentar filosófica y éticamente a esta perspectiva administrativa.

De la combinación de estos 2 componentes (ontología y *coaching*), emerge el *coaching* ontológico, el cual constituye una de las justificaciones más acabadas acerca de la necesidad y pertinencia del *coaching* en las empresas contemporáneas. Siendo el lenguaje y las conversaciones un componente fundamental de la vida humana y por tanto, de las empresas y organizaciones; el *coaching* aparece como la estrategia administrativa más adaptada a esta realidad. Echeverría (2003) lo expresa de la siguiente manera:

“El reconocimiento del papel generativo del lenguaje permite un nuevo enfoque para la comprensión de las organizaciones en general, como asimismo de las empresas y las actividades gerenciales del *management*. Este enfoque nos muestra que las organizaciones son fenómenos lingüísticos: unidades construidas a partir de conversaciones específicas, que están basadas en la capacidad de los seres humanos para efectuar compromisos mutuos cuando se comunican entre sí” (p. 147).

A partir de este reconocimiento, se entiende que la fortaleza de una empresa se relaciona con la calidad de sus conversaciones, su lenguaje y sus comunicaciones. El *coach* es aquel que puede lograr aumentar el rendimiento de su equipo a partir del manejo efectivo de las conversaciones y el discurso. De esta forma, este artículo indaga acerca de las condiciones de posibilidad sociohistóricas de esta nueva perspectiva o paradigma administrativo.

En lineamientos generales, este nuevo discurso del *management* se caracteriza por incorporar elementos justificaciones y reflexiones sorprendentemente abstractas al campo de la administración y gestión organizacional. De hecho, la ontología es una categoría visiblemente filosófica que muestra una interdisciplinariedad no presente en discursos y teorías administrativas anteriores (Fernández, 2007).

La anterior mutación denota un proceso que se podría describir como una sofisticación del discurso. La idea de sofisticación remite a una abstracción en el nivel discursivo del *management* que lo diferencia, a priori, de los discursos tradicionales de este ámbito de estudios. La abstracción es entendida aquí como un proceso por el cual la reflexión se aparta de los objetos sensibles y se encamina a la búsqueda de esencias u operaciones fundamentales no directamente asequibles.

<sup>1</sup> Bendix (1966, p.2) menciona que las Ideologías de la Dirección (en la versión en inglés del texto se dice *Management*) involucran “Todas las ideas sustentadas por o para aquellos que ejercen una autoridad en empresas económicas y que tratan de explicar y de justificar esa autoridad están comprendidas en esa expresión”.

<sup>2</sup> Fundamentalmente, el término *management* se refiere a las empresas económicas, no obstante, el *management* se ha extendido en la actualidad a otro tipo de organizaciones tales como hospitales, universidades, ONG y agencias estatales (Ruben, 2006).

<sup>3</sup> Adicionalmente, en la actualidad existe una revista científica exclusivamente dedicada al *coaching*. Véase: *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*. <http://www.tandfonline.com/toc/rcoa20/current>.

El discurso del *coaching* ontológico se extiende a través de cursos de posgrado, congresos, consultoras y MBA. No obstante, todavía no existe un tratamiento sistemático de esta perspectiva, por lo que el *coaching* ontológico se refiere más bien a una tendencia incipiente cuyas consecuencias podrán ser mejor analizadas en un tiempo futuro. El objetivo de este artículo es interpretar y comprender los sentidos involucrados en este nuevo discurso del *management*.

Para dar cuenta de estos sentidos, se parte de la propuesta de análisis de discurso definida por Verón (1987), quien sostiene que es en el nivel de la discursividad en donde el sentido manifiesta sus determinaciones sociales y en donde los fenómenos sociales muestran su dimensión significativa. Así, se desarrolla un análisis de los discursos de uno de los principales representantes y difusores del *coaching* ontológico. Este es Rafael Echeverría, quien se ha dedicado a fundamentar y difundir la perspectiva del *coaching* ontológico y quien se ha constituido en un referente, fundamental, de esta temática. Dados los límites acotados de este trabajo y de la incipiente novedad de este discurso, se consideran diversas entrevistas y ensayos que ha producido y publicado Echeverría en la página web de su consultora (<http://www.newfieldconsulting.com>).

El marco conceptual tratado se remite a un discurso que se podría calificar de argumentativo-persuasivo ya que su finalidad es la difusión de la perspectiva a amplios segmentos de la población. Particularmente, se analizan estos textos debido a que se pretende atender a las justificaciones que legitiman el planteamiento de esta nueva perspectiva administrativa; y es, precisamente, en este tipo de discursos en donde se manifiesta la necesidad de dar cuenta del porqué de la pertinencia de adscribirse a este nuevo paradigma administrativo. Esto significa que no se pone el foco en una evaluación sistemática de los planteamientos sostenidos por la teoría del *coaching* ontológico ni del *coaching*, sino que se busca comprender sus condiciones sociales de posibilidad. No obstante, en futuras investigaciones será relevante considerar marcos teóricos más sistemáticos con el objeto de profundizar el análisis y las hipótesis aquí propuestas.

## 2. Sofisticación del discurso del *management*

En este punto, se revisa la inserción del *coaching* ontológico en la evolución del pensamiento gerencial. Específicamente, se muestra que el *coaching* ontológico es un discurso que implica una sofisticación del discurso del *management*. Sofisticación hace referencia a un mayor grado de abstracción en relación con los fundamentos de las teorías gerenciales anteriores. El *management* como campo discursivo se inicia a principios del siglo xx con los desarrollos de Taylor & Fayol (Scott, 1988; Krieger, 2001). La complejidad y el tamaño que habían adquirido las industrias a principios del siglo xx demandaban sistemas de control acordes. Así, fundamentalmente, Taylor fundó lo que se podría denominar el *management* científico (Fernández, 2007). Este *management* buscaba lograr la eficiencia a partir de mecanismos de control sumamente estandarizados. Esto se alcanzaría con una alta división del trabajo y con una alta burocratización de los procedimientos empresariales. Cada una de las actividades que desarrollaran los trabajadores debía estar totalmente especificada y definida (tiempos, resultados, movimientos, etc.). De esta manera, era posible lograr un control adecuado de las industrias multitudinarias. La empresa que se empleó como paradigma para el desarrollo del *management* científico fue Ford, de aquí que este modelo de gestión también fuera identificado como modelo fordista de producción (Krieger, 2001). Esto se puede calificar como el primer momento del discurso del *management*.

Un segundo momento del discurso del *management* aparece con las propuestas de Elton Mayo (Scott, 1998). Los desarrollos de este autor se oponen a algunas de las deficiencias del modelo gerencial propuesto por Taylor. La alta burocratización y formalización de los procedimientos industriales dejaban de lado la dimensión social del

trabajo. Los famosos experimentos Hawthorne<sup>4</sup> desarrollados por Mayo (Krieger, 2001) permitieron demostrar que las estructuras informales interferían en las estructuras formales definidas por la gerencia. De esta manera, se comenzó a sostener que la gestión de la estructura informal era fundamental para dirigir las organizaciones. En este momento, los desarrollos de la sociología y de la psicología social fueron centrales para el *management* organizacional.

Un tercer momento en el discurso del *management* se puede ubicar hacia fines de la década de los setenta y principios de los ochenta. En este momento, se da la crisis del modelo fordista de producción y el paso a un modelo de producción altamente flexible y dinámico. Bajo este contexto, los esquemas y sistemas gerenciales definidos hasta el momento se tornaban ineficientes ante una transformación radical del sistema productivo. Los cambios constantes del mercado, la competencia y las nuevas tecnologías, demandan sistemas de gestión que respondan a esta complejidad. Esto llevó a considerar que ante entornos dinámicos y cambiantes lo fundamental era generar en los empleados un mayor compromiso con la empresa y sus decisiones. Con el objeto de regular esta dimensión se empieza a reconocer la centralidad de los valores en las organizaciones. En el campo del *management* esto se reflejó en los escritos sobre cultura organizacional (Deal & Kennedy, 1985; Ouchi, 1980; Schein, 1988)<sup>5</sup>. En estos planteamientos, se recalca la necesidad de desarrollar culturas organizacionales fuertes que sean capaces de integrar a sus empleados y generar un sentido de pertenencia. Así, las empresas van a comenzar a definir ritos, valores, misiones, símbolos, etc., que permitan dar forma a esta cultura organizacional (Thyssen, 2003).

En este trabajo se sostiene que el *coaching* ontológico entraría en un cuarto momento del discurso del *management*. En esta instancia, el *management* atiende a la naturaleza del ser humano, a sus capacidades y a sus potencialidades para la productividad y efectividad organizacional<sup>6</sup>. Específicamente, el *coaching* ontológico emerge de la consideración de un supuesto trascendental acerca de la naturaleza lingüística del ser humano y de la articulación de esto con la idea de un administrador que debe transformarse en un *coach*. Echeverría<sup>7</sup> considera que la palabra *coach* acerca al gerente a un entrenador deportivo, y lo distancia de un gerente tradicional más cercano a un capataz. Las funciones de este no son las de controlar, vigilar o disciplinar (funciones asignadas tradicionalmente a los administradores), sino que implican la capacidad de generar responsabilidad, confianza y compromiso. Adicionalmente, este no es un *coach* cualquiera, sino que es alguien que entiende la dimensión ontológica de la vida organizacional. Lo ontológico tiene que ver con que este discurso gerencial, según Echeverría, incorpora desarrollos recientes del campo de la filosofía, fundamentalmente, el giro lingüístico y sus implicancias para la constitución ontológica del ser humano. Para Echeverría (2003), este desarrollo de la filosofía implica la necesidad de concebir al ser humano como enteramente mediado por el lenguaje. "Somos como somos por el lenguaje. En otras palabras, somos como somos en función de cómo comunicamos, de las cosas que decimos, de cómo escuchamos. El lenguaje crea el mundo en el que vivimos, nos pone obstáculos o nos libera de ellos" (Echeverría, comunicación personal, s.f.). Dice Echeverría en relación con la ontología del lenguaje:

<sup>4</sup> En estos experimentos desarrollados por Mayo y asesorados por Malinowski (Jaime de Coelho, 1997), se demostró que las interacciones sociales en las industrias eran determinantes para la eficiencia de los procesos productivos.

<sup>5</sup> Dávila & Martínez (1999) sostienen que la idea de cultura organizacional aparece con la eficiencia mostrada por el modelo japonés (Toyotismo) en la década de los ochenta y la aparente centralidad de elementos culturales en ese modelo de gestión.

<sup>6</sup> Las propuestas acerca de la gestión humana podrían incorporarse en este momento de la evolución del discurso administrativo. "Las perspectivas de la gestión humana encuentran una exuberante posibilidad de hallar al ser humano que está inmerso en la organización y trabajar con base en él, en sus potencialidades, capacidades, sentimientos y emociones, generando un valor agregado y un aspecto diferenciador de cada organización" (Saldarriaga, 2008, p. 153).

<sup>7</sup> Las referencias de Echeverría de aquí en adelante corresponden al conjunto de entrevistas y artículos publicados en su página web <http://www.newfieldconsulting.com>

“La ontología del lenguaje representa la convergencia de 2 líneas autónomas de indagación que se llevan a cabo durante el siglo xx. Curiosamente, ambas se encuentran ya esbozadas, de manera germinal, en el pensamiento de Nietzsche, a fines del siglo XIX. Pero será durante el siglo pasado que ellas registran sus más importantes desarrollos. La primera de estas líneas de indagación es aquella que busca replantearse la pregunta sobre el ser humano. Entre sus representantes más destacados figuran los filósofos continentales Martin Heidegger y Martin Buber. Para Heidegger la ontología es la respuesta que damos a la pregunta por el ser humano o dicho de otra forma, es la respuesta que damos a la pregunta sobre aquel ser que preguntamos sobre el ser. No conocemos otro ser que se pregunte sobre el ser que no sea el ser humano. De acuerdo a cómo contestemos a la pregunta ontológica, a la pregunta sobre lo que significa ser humano, definiremos los parámetros básicos dentro de los cuales contestaremos cualquier otra pregunta que se nos haga. La segunda línea de indagación surge de los desarrollos que se registran en la filosofía analítica, muy diferente esta de la filosofía continental. Su principal preocupación se dirige a replantearse el fenómeno del lenguaje. Entre sus representantes principales podríamos mencionar a Ludwig Wittgenstein y a J.L Austin, fundadores de la filosofía del lenguaje. A partir de sus contribuciones se logra reinterpretar el carácter del lenguaje. Mientras nuestra concepción tradicional concebía al lenguaje como algo fundamentalmente pasivo y descriptivo, como un instrumento al servicio de la conciencia que le permite a esta expresar, transmitir y comunicar lo que percibimos, pensamos y sentimos, los filósofos del lenguaje disputan esa interpretación y nos muestran que el lenguaje también es activo y generativo. Con el lenguaje no solo describimos y transmitimos lo que observamos. Los seres humanos también actuamos a través del lenguaje y al hacerlo transformamos nuestras identidades y el mundo en el que vivimos, transformamos lo que es posible y construimos futuros diferentes” (Echevarría, comunicación personal, s.f.).

Echevarría sostiene que el *management* pasa por la capacidad del *coach* de operar con el lenguaje para transformar realidades. Es decir, el *coach* debe poder aplicar la ontología del lenguaje a sus procedimientos de gestión. Si el lenguaje constituye toda la realidad, incluso la de las organizaciones y la de las personas que en ella trabajan, el administrador debe gestionar estas comunicaciones con el objeto de “derribar fronteras y descubrir nuevas posibilidades” (Echevarría, comunicación personal, s.f.).

Esta interdiscursividad entre el *management* y el discurso filosófico (Echevarría dice: “Hay una gran sintonía entre lo que sucede en las empresas y lo que sucede en la filosofía” [Echevarría, comunicación personal, s.f.]), lleva a pensar en una sofisticación del discurso del *management*, es decir, en una abstracción del mismo a fundamentos no científicos (no empíricamente fundamentados). De acuerdo con los momentos del discurso del *management* identificados más arriba, es posible observar que en todas las etapas anteriores no existía una referencia a un discurso tan abstracto como el filosófico. Adicionalmente, en los discursos anteriores al *coaching* ontológico, la referencia siempre constituía alguna ciencia empírica. Así, el primer momento del *management* denominado científico estaba vinculado a los desarrollos de la ciencia conductista y de la psicología experimental; el *management* de las relaciones humanas propuesto por Mayo estaba vinculado a los desarrollos de la sociología y la psicología social; y el *management* de la cultura organizacional se encontraba vinculado a la antropología. A diferencia de esto, el *coaching* ontológico no se vincula con ninguna ciencia empírica, sino que su fundamento se encuentra en la reflexión y especulación filosófica<sup>8</sup>. No es objeto de este trabajo analizar si la apropiación del discurso filosófico es ade-

cuada o no, lo que interesa es indagar acerca de las condiciones de posibilidad de esta apropiación en el campo del *management*.

### 3. Condiciones de producción del discurso del *coaching* ontológico

Siguiendo la propuesta de Verón (1987) en relación con el análisis de las condiciones de producción del discurso, es necesario centrarse en las huellas que estas dejan en la misma materialidad de los discursos. Esto implica que el análisis de las condiciones de producción no debe ser externo ni inherente. Las gramáticas de producción deben ser identificadas en las marcas que dejan en la materia significativa (Verón, 1987). Desde este lugar, a continuación se reconstruyen las condiciones de producción inscritas en el discurso del *coaching* ontológico. Principalmente, se detectan 3 condiciones desde las cuales este discurso del *management* sería aceptable en el actual contexto sociohistórico: la crisis de legitimación del capitalismo tardío (Habermas, 1998), el paso de la modernidad simple a la modernidad reflexiva (Beck, Giddens & Lash, 1994) y el advenimiento de la denominada sociedad del riesgo (Beck, 1996; Luhmann, 1992).

Una primera observación que hace Echevarría en relación con su propuesta tiene que ver con un diagnóstico general de la crisis de época que enfrentan las empresas. Por ejemplo, menciona:

“Las corporaciones actuales están en crisis, hay que reinventar una nueva forma de hacer empresas. Lo más interesante de la actual coyuntura empresarial es que en lo central, ella compromete el modo de hacer empresa todavía vigente en todo el mundo. Lo importante es que se trata de una crisis generalizada” (Echevarría en “Empresas deben ir desde el control hacia la autonomía responsable”, s.f.)

Para Echevarría la crisis del modelo empresarial da cuenta de la pérdida de legitimidad de un modo de gestionar las organizaciones. Este modelo fracasa porque está destinado a trabajadores principalmente manuales. Con la emergencia y difusión del trabajo no manual, los modelos de gestión clásicos entran en contradicción con las exigencias de este nuevo tipo de trabajos. Habermas (1998) presagiaba una potencial crisis de legitimación y de motivación de los profesionales en el capitalismo tardío, debido a que sus motivaciones culturales (ligadas a la educación y a la capacitación) entrarían en contradicción con las necesidades de los sistemas burocráticos y económicos. Es interesante notar, que este diagnóstico se encuentra presente en los postulados de Echevarría. Para este, el problema radica en cómo hacer más productivo el trabajo no manual (cómo motivar trabajadores educados).

“...Es indispensable reconocer que el trabajo no es un fenómeno unitario que remite a una misma raíz. Hay 2 tipos de trabajos diferentes y ellos son irreductibles. Tenemos, por un lado, el trabajo manual cuyo poder transformador descansa en la destreza física del trabajador. Tenemos, por otro lado, el trabajo no manual, cuyo poder transformador descansa en el carácter generativo de las conversaciones. Podemos, por tanto, apreciar cómo la “ontología del lenguaje” conduce al desarrollo de nuestra propuesta empresarial” (Echevarría, comunicación personal, s.f.).

Desde este lugar, el *coaching* ontológico se concibe como una técnica gerencial que asume la crisis de los modelos tradicionales que se muestran inaplicables para trabajadores no manuales (personal cuyo trabajo depende del carácter generativo de las conversaciones).

Otra huella que se encuentra en los escritos de Echevarría hace referencia a los fundamentos de su propuesta. Como se mencionó más arriba, este autor fundamenta su propuesta de *management* en discursos, principalmente, filosóficos (de autores como Nietzsche, Derrida, Wittgenstein, Austin, entre otros; y temáticas: ontología y filosofía del lenguaje). En esta dirección, surge la pregunta acerca de las condicio-

<sup>8</sup> Echevarría cita como interlocutores relevantes a Jürgen Habermas, Niklas Luhmann, Michel Foucault, Jacques Derrida, Jean Braudillard.

nes que hacen que el discurso filosófico sea enunciable (pertinente) en el discurso del *management*. En este lugar, son interesantes los desarrollos de Beck et al. (1994) quienes reconocen la emergencia de la modernidad reflexiva, la cual implica una radicalización de la modernidad, en donde la sociedad contemporánea se enfrenta a las consecuencias no deseadas de la modernidad inicial. Beck et al. (1994) consideran que dicha confrontación tiene como una de sus principales víctimas a la ciencia. Las consecuencias no deseadas de la modernidad como, por ejemplo, la crisis ambiental y ecológica, son efectos del desarrollo efectivo de la ciencia y la técnica. En este proceso, la ciencia pierde legitimidad como criterio de aceptabilidad en los procesos de toma de decisiones. Beck (1996) propone que en la modernidad reflexiva existe una desmonopolización del conocimiento científico. Esto significa que el conocimiento se empieza a localizar en otros ámbitos. Lash & Urry (1998) consideran que comienzan a tener más relevancia las humanidades y la estética como criterios desde los cuales el conocimiento se puede fundamentar.

En esta dirección, se vuelve comprensible la apelación de Echeverría al conocimiento filosófico como un criterio legítimo para fundamentar una propuesta de gestión y de *management*. Las consecuencias no deseadas de los desarrollos científicos también involucran al discurso del *management*, campo discursivo que de una manera u otra siempre estuvo en contacto con los desarrollos de las ciencias. El cuestionamiento social de la ciencia vuelve aceptable la apelación a discursos extracientíficos como el filosófico.

Finalmente, otra marca presente en el marco conceptual de los textos analizados tiene que ver con lo que se ha denominado sofisticación del discurso del *management* para referir al grado de abstracción presente en el mismo. En este lugar, surge la pregunta acerca de las condiciones de producción del discurso, pero también acerca de las condiciones de recepción del mismo. ¿Por qué los administradores estarían interesados en un discurso tan abstracto? O desde la perspectiva de la producción, ¿qué factor permite que alguien pueda definir una propuesta de *management* de este nivel de abstracción? Aunque estas preguntas sean difíciles de responder atendiendo solo al conjunto de textos aquí seleccionado, se propone una posible interpretación. Dice Echeverría:

“En un mundo como el actual, caracterizado por el cambio constante y la globalización de la economía, las empresas enfrentan un arduo desafío: encontrar la forma de seguir siendo eficientes y productivas. Ello demanda una transformación radical y profunda del actual quehacer empresarial, este está en una crisis profunda y aún estamos bastante lejos de haber dado con los elementos básicos que nos permitan estabilizar un modo de hacer empresa que nos pueda asegurar el desarrollo” (...). (Echeverría en “Empresas deben ir desde el control hacia la autonomía responsable”, s.f.)

En este fragmento, el autor sostiene que a pesar de que las condiciones sociales dificultan la eficiencia y la productividad, hay que intentar seguir cumpliendo con estos imperativos. Los discursos del *management* pretenden hacer eficientes los funcionamientos organizacionales a partir de procedimientos de gestión (Fernández, 2007; Bendix, 1966), pero Echeverría reconoce que esto no es sencillo en la sociedad contemporánea: Es necesario un cambio de mentalidad. Ahora bien, ¿esto justifica un discurso tan abstracto?

En este punto, son interesantes los planteamientos de Luhmann (1992) y de Beck (1996) en relación con el riesgo. Ambos autores sostienen que la sociedad contemporánea es una sociedad del riesgo. Para Beck (1996, p. 18) esto significa que se está en “...una fase de desarrollo de la sociedad moderna en la que los riesgos sociales, políticos, económicos e individuales tienden cada vez más a escapar a las instituciones de control y protección de la sociedad industrial”. Para Luhmann (1992), el riesgo supone la creciente contingencia que es experimentada en los distintos sistemas sociales como consecuencia de la siempre posible observación de cómo observan otros y

de sus deficiencias. Para ambos autores, una de las consecuencias de la sociedad del riesgo es que el control se hace cada vez más difícil, más complejo. Siendo el discurso del *management* uno que pretende legitimar sus pretensiones de control sobre otros (Bendix, 1966), este se encuentra afectado por esta condición social del riesgo. Es decir, está sujeto a ser observado y por tanto, cuestionado. Frente a esto, es posible entender la propuesta del *coaching* ontológico como un intento de elevar el grado de abstracción del discurso con el objeto de evitar ser fácilmente criticado (observado). El déficit de control se llena con un incremento de abstracción en el discurso. En otros términos, resulta más complejo cuestionar un discurso que se fundamenta en las mismas condiciones de existencia del ser humano. Mostrar la contingencia de este discurso sería cuestionar la misma ontología del ser humano, su naturaleza.

#### 4. Ruptura o continuidad en los fundamentos del discurso del *management*

Angenot (2010) define al discurso social como “el médium obligado de la comunicación y de la racionalidad histórica” (p. 37). En esta configuración discursiva, la hegemonía es “la resultante sinérgica de un conjunto de mecanismos unificadores y reguladores que aseguran la división del trabajo discursivo y la homogeneización de las retóricas, de las tópicos y de las doxas” (Angenot, 2010, p. 36). Es decir, la hegemonía hace referencia a las reglas canónicas de los géneros y los discursos. En esta dirección, surge la pregunta acerca de si el *coaching* ontológico implica una ruptura o no dentro del campo del discurso del *management*. Es decir, si su sofisticación (como se ha calificado provisionalmente en este estadio del discurso) constituye una heteronomía (Angenot, 2010), una diferencia.

Anteriormente, se mencionó que el discurso del *management* desde su emergencia implica, por un lado, un conjunto de técnicas acerca de cómo gestionar y controlar los procesos organizacionales de manera eficiente y, por el otro, hace referencia a una ideología desde la cual se legitiman esas mismas prácticas. En este sentido, el propósito del discurso del *management* estaría vinculado a la efectividad susceptible de ser alcanzada por medio de dispositivos específicos de control. Así, en este apartado se pretende revisar si la aparente transformación del discurso del *management* da cuenta de una transformación de esta pretensión. Dado lo anterior, Echeverría sostiene:

“La empresa tradicional opera sobre la base del control. Se te dice lo que tienes que hacer y se te controla que lo cumplas. Un mecanismo así te limita a cumplir con lo que se te pide, pero no a dar lo que tú considerarías que puedes dar. Yo postulo que tenemos que hacer un desplazamiento fundamental en el mecanismo regulador y que tenemos que desplazarnos hacia la confianza. Donde te digo lo que espero, pero no te especifico la función, te doy un ámbito de autonomía responsable, porque te voy a cobrar lo que hiciste con ella. Donde te pido que hagas las cosas que como jefe soy incapaz de especificarte y dejo en tus manos que me impresiones, que me sorpresas, que me muestres cosas que puedes hacer. Si todos hacen lo que el jefe es capaz de controlar, él es el límite del desempeño de su gente. Si el mecanismo de regulación es la confianza, obtenemos un desempeño totalmente distinto” (Echeverría, comunicación personal, s.f.).

En esta cita se presenta un cuestionamiento a la idea de control clásica del *management*. El objetivo del *coaching* ontológico no es controlar, sino generar un espacio de confianza para que el desempeño sea autorregulado por los mismos empleados o trabajadores. No obstante, se dice en relación con la autonomía “...te voy a cobrar lo que hiciste con ella”. También se menciona que el *coach* espera ser sorprendido e impresionado. En esta dirección, es observable que el control no desaparece, sino que se convierte en un mecanismo de control complejo que surge del autocontrol del empleado. Se puede pensar que se cae en una contradicción, es decir, en el mismo mo-

mento en que el control es cuestionado este es restituido. El control no pasa por cumplir con lo que se pide, sino por lo que el empleado considera que puede dar para sorprender a su administrador. De esta manera, no desaparece el control, más bien este se deja a la autogestión del empleado. Dice Echeverría que en la empresa del futuro, la confianza suplanta al control, pero la confianza esgrimida en la capacidad de desempeño del empleado se transforma en un equivalente funcional del control. Otra cita es distintiva de este nuevo mecanismo de control: "En las empresas actuales, el dirigente establece un techo, en cambio, en esta otra modalidad, el gerente entrega un piso, a partir de este, el empleado debe mostrar todo lo que puede hacer en función de los requerimientos de la corporación" (Echeverría en "Organización reflexiva y profunda", s.f.). El no-control se convierte en una forma de control. Debido a esto, se concibe que el nuevo discurso del *management* no implica una transformación del discurso hegemónico. El *coaching* ontológico sigue reclamando las pretensiones del discurso del *management* clásico y, en esa dirección, reproduce el género discursivo.

## 5. Algunas consideraciones finales

En este trabajo se propuso un análisis de uno de los discursos contemporáneos del *management*: el *coaching* ontológico. En la actualidad, el análisis de este campo discursivo es un fragmento central del discurso social. El discurso del *management* produce efectos en el campo de la gestión y administración de las organizaciones. En esta dirección, el imaginario gerencial produce imágenes organizacionales que son altamente significativas para la práctica de la gestión y la administración empresarial. Desde este lugar, se vuelve relevante analizar dichos imaginarios a través de los discursos.

Dentro de este campo discursivo, el *coaching* ontológico es un desarrollo reciente cuyas implicancias para la práctica del *management* son difíciles de vislumbrar. El *coaching* ontológico, a través de la ontología del lenguaje, se establece como una justificación altamente compleja del *coaching* como modalidad de gestión empresarial. Acerca de este nuevo horizonte de justificación en el campo del *management*, se podría decir que: por un lado, la sofisticación del discurso del *management* efectivamente implica una ruptura con la historia de producción de estos discursos e involucra una adaptación necesaria en un contexto social, histórico y cultural de crisis de legitimidad de la técnica y de la ciencia. Pero, por otra parte, la novedad de este discurso presupone la restitución de una de las pretensiones básicas y clásicas del *management*: la posibilidad de lograr la máxima eficiencia mediante dispositivos de control.

Esto no resulta cuestionable en sí mismo, sino que se considera que de ninguna manera evita el problema central al que se vio en-

frentada la teoría clásica de la administración; este es, el problema de la producción de esquemas y estrategias gerenciales con pretensión universal, que prescinden de las particularidades de constitución y desarrollo de entramados organizacionales específicos. Las pretensiones universales de la teoría administrativa son permanentemente desafiadas por los sistemas organizacionales. Desde este lugar, ¿sigue teniendo sentido la definición de propuestas generalizadas de gestión que, se sabe, traerán aparejados efectos latentes, no deseados y no esperados?

## Bibliografía

- Angenot, M. (2010). *Interdiscursividades. De hegemonías y disidencias*. Córdoba: Universidad Nacional de Córdoba Publicaciones.
- Beck, U. (1996). *La sociedad del Riesgo*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Beck, U., Giddens, A. & Lash, S. (1994). *Modernización Reflexiva*. Madrid: Alianza Editorial.
- Bendix, R. (1966). *Trabajo y autoridad en la industria. Las ideologías de la dirección en el curso de la industrialización*. Buenos Aires: Eudeba.
- Dávila, A. & Martínez, N. (1999). *Cultura en Organizaciones Latinas. Elementos, ingerencia y evidencia en los procesos organizacionales*. México D.F.: Siglo XXI Editores.
- Deal, T. & Kennedy, A. (1985). *Las empresas como sistemas culturales. Ritos y rituales de la vida organizacional*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.
- Echeverría, R. (2003). *Ontología del lenguaje*. Santiago de Chile: Lom Ediciones.
- Fernández, C. J. (2007). *El discurso del management: tiempo y narración*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Habermas, J. (1998). *Problemas de legitimación en el capitalismo tardío*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Jaime de Coelho, P. (1997). *Antropología y Administração: Encontro de Saberes. Um abordagem etnográfica*. Tesis de Maestría en Antropología Social. UNICAMP-Brasil.
- Kilburg, R. (1996). Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 134-144.
- Kilburg, R. (2000). *Executive coaching: Developing managerial wisdom in a world of chaos*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Krieger, M. (2001). *Sociología de las organizaciones*. Sao Pablo: Prentice Hall.
- Lash, S. & Urry, J. (1998). *Economías de signos y espacios. Sobre el capitalismo de la posorganización*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Luhmann, N. (1992). *Sociología del Riesgo*. México D.F.: Universidad Iberoamericana/ Universidad de Guadalajara.
- Ouchi, W. (1980). Markets, bureaucracies, and Clans. *Administrative Science Quarterly*, 25(1), 129-141.
- Passmore, J. & Fillery, A. (2011). A critical review of executive coaching research: a decade of progress and what's to come. *Coaching: an International Journal of Theory, Research and Practice*, 4(2), 70-88.
- Ruben, G. (2006). *Para una Antropología do capitalismo: cultura y trabajo en las organizaciones contemporáneas*. Sao Pablo: Universidad Estadual de Campinas.
- Saldarriaga, J. G. (2008). Gestión humana: tendencias y perspectivas. *Estudios Gerenciales*, 24(107), 137-162.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Barcelona: Plaza y Janés Editores.
- Scott, R. (1998). *Organizations. Rational, Natural and Open Systems*. Nueva Jersey: Prentice Hall.
- Thyssen, O. (2003). *Values-the necessary Illusions*. En M. Morsinc y C. Thyssen (Eds.) *Corporate values and Responsibility*. Copenhagen: Samfundslitteratur.
- Verón, E. (1987). *La semiosis social*. Barcelona: Editorial Gedisa.