



CONTRIBUCIONES DE LA ERGOLOGÍA A LA PRÁCTICA DEL COACHING.

Categoría: **Ponencias, comunicaciones e informes**

Área temática: Coaching, Mentoring y Gestión del conocimiento

Autor principal: Gilberto Braga Pereira

Dirección postal: Rua Pernambuco, 189 – salas 1304/05. Funcionários.
CEP 30130 150

Ciudad: Belo Horizonte/MG

País: Brasil.

Correo electrónico: gilberto@nucleorh.com.br

Coautor/es: 1. Giselle Reis Brandão

2. Lecy Rodrigues Moreira



CONTRIBUCIONES DE LA ERGOLOGÍA A LA PRÁCTICA DEL COACHING.

Resumen:

El *coaching* se ha hecho popular como práctica de formación de personas en el trabajo. Los fundamentos sobre los que se mantiene se anclan en modelos contrarios a la teoría de la actividad y se rozan en contradicciones con sus propios propósitos. Lo que se pretende, pues, es una (auto) reflexión y busca fundamentos en la actividad para una práctica que aún demanda una exploración crítica en sus teorías, *epistemes* y métodos. Para la relectura de un programa en operación desde 2001, recurrió a la investigación bibliográfica, entrevistas en profundidad semi-estructuradas, apuntamientos de reuniones y coleta de declaraciones escritas, y como eje de análisis los cuatro presupuestos generales de la Ergología. Orientado a la adaptación del trabajador a las condiciones de trabajo, el caso en estudio privilegia la *tarea*, desconsiderando las infidelidades y singularidades pertenecientes a la actividad humana, pues negligencia que "trabajar es gestionar". Sin embargo, se ha averiguado, también, cuanto de factible y posible se ha convertido la transposición de saberes sobre el trabajo para la práctica corriente y que la Ergología ofrenda instrumentos indispensables a su mote: comprender para transformar. Aunque se consideren cuestiones ideológicas contenidas en el *coaching*, parece ser posible su acercamiento a la ergoformación.

Palabras clave: 1. *coaching*
2. Ergología
3. *ergoformación*
4. desarrollo de personas

CONTRIBUTIONS OF ERGOLOGY TO THE PRACTICE OF COACHING

Abstract:

The coaching practice has become a popular means of work qualification for people in work situations. The grounds on which it rests are anchored in models that are contrary to the theory of activity, and they bump into contradictions with their own purposes. The purpose, therefore, is to establish a (self) reflection and a search for the activity's foundations concerning this practice, whose theories, episteme and methods still demand a critical exploration. For the rereading of a coaching program operating since 2001, literature review was employed, as well as semi-structured, in-depth interviews, notes taken during meetings and the gathering of written evidence, having the four

ABSTRACT



general premises of Ergology and 'ergo formation' as axis of analysis. Aimed at adapting the worker to the conditions provided by the workplace, the case in study focuses on the task, leaving aside the infidelities, the variability and uniquenesses proper to the human activity, because it ignores the maxim that says, "working is managing". However, it is also analysed how feasible and how possible the translation of the work knowledge into practice has become, and how Ergology provides the essential tools to its intention: understand to transform. Even if ideological issues are considered within the realm of coaching, it seems that a connection - either philosophical and technical-methodological - with 'ergo formation' is possible.

Keywords:

1. coaching
2. Ergology
3. ergo formation
4. people empowerment

Ponencia:

Área temática: “La Crisis como Oportunidad: Abordajes Creativos desde la Psicología del Trabajo”

Referencias del autor principal:

Formación académica: Doctorando en Psicología Social. Área de concentración: Psicología Organizacional y del Trabajo. Grado de Maestría en Administración – FEAD; área de concentración: Organizaciones, Cambios y Gestiones de Personas. Psicólogo, graduado por la PUC-MG, en 1981.

Institución en la que se

graduó o estudia: Universidade Federal de Minas Gerais - FAFICH/UFMG

Formación profesional:

Experiencia académica (FEAD, FUNCESI, FUMEC, UNA entre otras) como profesor en cursos de graduación y postgrado *latu sensu* en las asignaturas «Gestión de Personas», «Captación y selección de talentos y «Entrenamiento & Desarrollo». Artículos y trabajos científicos publicados y presentados en congresos nacionales e internacionales en el área de gestión de personas. Consultor de Organizaciones, *socio-director de NÚCLEO - consultoría y desarrollo de personas. Cuenta con 25 años de experiencia en consultoría y gestión en empresas.* Responsable por liderato e implantación de proyectos en: - Identificación y evaluación del potencial humano (implantación de programas de *trainees*; gestión de bancos de talentos; reestructuración y dimensionamiento de equipos; *assessment center*; preparación para expatriación, sistemas de gestión del desempeño: Evaluación 360°)/ - Entrenamiento y desarrollo (*coaching* de ejecutivos y profesionales estratégicos; programas de educación ejecutiva; desarrollo de competencias; formación de consultores internos)/ - Consultoría Organizacional (desarrollo de sistemas y políticas de gestión de personas; diagnóstico y gestión de clima organizacional; implantación de sistemas de gestión por competencias; preparación para cambios).

Producciones teóricas
Trabajos de investigación

Artículos publicados

1. Tradição e modernidade nas práticas de recrutamento, seleção e contratação de pessoas em meios de hospedagem.. *Gestão & Planejamento* (Salvador), v. v. 1, p. 01-18, 2008.
2. Hábitos e significados através de gerações. , v. 3, p. 32-38, 2007. *Radio em Revista*, v. v. 3, p. 32-38, 2007.
3. Rádio: o que dizem as gerações. *Rádio em Revista*, v. 4, p. 20-30, 2007.. *Radio em Revista*, v. v. 4, p. 20-30, 2007.
4. Papeis Sociais e Expectativas no Ensino e Aprendizagem

na Pós Graduação: Estudo de Caso em uma IES Particular. Revista de Ciências da Administração (CAD/UFSC), v. 8, p. 216-241, 2006.

Capítulos de Libros

1. Desenvolvimento de competências para um turismo sustentável: o setor hoteleiro de Belo Horizonte em análise. In: Corrêa, M. Laetitia; Pimenta, Solange M.; Arndt, Jorge R. L.. (Org.). Turismo, sustentabilidade e meio ambiente: contradições e convergências. 1a ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2009, v. , p. 287-319.

2. Efeitos do imaginário sobre liderança nos procedimentos de T&D de líderes organizacionais. In: Adriane Vieira e Iris Barbosa Goulart. (Org.). Identidade e Subjetividade na Gestão de Pessoas. 1a ed. Curitiba: Juruá, 2007, v. , p. 91-115.

3. Papéis Sociais e Expectativas. In: Adriane Vieira e Iris Barbosa Goulart. (Org.). Identidade e Subjetividade na Gestão de Pessoas. 1a ed. Curitiba: Juruá, 2007, v. , p. 27-53.

4. O Ser do Humano e o Coaching. In: Adriane Vieira e Iris Barbosa Goulart. (Org.). Identidade e Subjetividade na Gestão de Pessoas. 1a ed. Curitiba: Juruá, 2007, p. 225-261.

5. Coaching: do conceito e da experimentação. In: Adriane Vieira e Iris Barbosa Goulart. (Org.). Identidade e Subjetividade na Gestão de Pessoas. 1a ed. Curitiba: Juruá, 2007, p. 263-289.

6. Geração de Líderes: Bases Autoritárias da Construção do Imaginário Brasileiro sobre Liderança (no prelo). In: Iris Barbosa Goulart. (Org.). Temas de Psicologia e Administração. 1a ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2006, p. 107-136.

Vias de contacto: Correo electrónico: gilberto@nucleorh.com.br.

Teléfono: +55 319633.5111/ +55 313213.6565

Currículo detallado (sitio):

<http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.jsp?id=K4130072T4>

Ponencia:

Área temática: “La Crisis como Oportunidad: Abordajes Creativos desde la Psicología del Trabajo”

Referencias de coautores:

Coautor 1:

Giselle Reis Brandão

Correo electrónico: grbrandao@wminas.com.br

Teléfono: + 55 3192228090

Currículum detallado (sitio):

<http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.jsp?id=K4776194P0>

Estudiante de doctorado en Psicología (Universidad Federal de Minas Gerais), Área de Concentración: Psicología del Trabajo. Psicólogo (1993) y Maestría en Administración de Empresas (2004) (Universidad Federal de Minas Gerais, 1993), Profesor de la Pontificia Universidad Católica de Minas Gerais, en los Cursos de Administración y Psicología. Coordinador del Curso de Especialización *lato sensu* Psicología Organizacional y del Trabajo, el Instituto de Educación Continua (IEC) de la PUC Minas, desde 2006. Experiencia en consultoría y docencia en las áreas de las Organizaciones y los Recursos Humanos (Administración / Psicología), con intereses en dos grandes líneas de trabajo: Psicología Ocupacional (Salud Mental y el trabajo, la actividad clínica), Recursos Humanos y Organizaciones (cualificación y desarrollo profesional, por la capacidad de gestión, de organización de aprendizaje).

Artículos publicados:

1. A Configuração da Universidade Corporativa e suas implicações na Gestão de Recursos Humanos: um estudo de caso' (ENANPAD: 2004);
2. A configuração da Universidade Corporativa e suas implicações na Gestão de Pessoas' (RAE Revista de Administração – no prelo);
3. A Educação Corporativa e as Universidades Corporativas: notas para discussão (Lima: CLADEA: 2003).

Coautor 2:

Lecy Rodrigues Moreira

Currículum detallado (sitio):

<http://lattes.cnpq.br/1665081594277724>

Teléfono: +55 3191349300

Correo electrónico: lecymoreira@hotmail.com

Estudiante de doctorado en Psicología Social (UFMG), Maestría en Tecnología por el Centro Federal de Educación Tecnológica de Minas Gerais (2000), licenciado en Psicología por la Minería Fundación de Educación y Cultura (1977), y psicoanalista por el Instituto de estudios psicoanalíticos (IEPSI-Belo Horizonte) , Especialista en Nuevas Tecnologías en la Educación y Formación. (UNI-BH) y Especialista Psicomotricidade Relacional (Consejo Federal de Psicología). Actualmente es profesor de la Escuela de Ciencias Biológicas y la Salud en la Universidad de la UNA. Profesor de Programa de Postgrado en Gestión Avanzada *lato sensu* en los Recursos Humanos CEFET-MG y el Instituto de Educación Continua en la PUC-Minas (Belo Horizonte - Minas Gerais y en Maputo, Mozambique, África - el acuerdo con la Universidad Politécnica). Integra el equipo técnico de Pro Ergo Consulting. Trabajo fundamentalmente en los siguientes ámbitos: la formación, la relación laboral y el empleo, la calidad de vida, prevención de enfermedades, promoción de la salud.

Artículos publicados

1. A inserção de tecnologias de gestão no mundo do trabalho e o estado psicológico do sujeito-trabalhador: estudo de caso numa empresa do setor metal-mecânico. 7 Faces, Itabira, v. 2, n. anual, p. 85-98, 2001.
2. O estado psicológico do sujeito-trabalhador em ambiente de mudanças. Educação & Tecnologia, Belo Horizonte, v. 6, n. 1/2, p. 43-48, 2001.
3. A ética da formação ou a formação ética. Estudos de Psicanálise, Belo Horizonte, v. 16, p. 46-51, 1993.
4. A estória sem fim. Estudos de Psicanálise, Belo Horizonte, v. 15, p. 85-97, 1992.

Libros / ediciones organizadas

1. Identidade Organizacional: Um Diferencial para a Competitividade das Empresas Moçambicanas. Belo Horizonte: Mazza Edições Ltda., 2008. v. 01. 160 p.

2. Identidade Organizacional: Um Diferencial para a Competitividade das Empresas Moçambicanas. Belo Horizonte: Mazza Edições Ltda., 2008. v. 01. 160 p.

Capítulos de libros

1. Introdução: Identidade Organizacional. In: Lecy Rodrigues Moreira; Sara Antônia Jona Laisse. (Org.). Identidade Organizacional: Um Diferencial para a Competitividade das Empresas Moçambicanas. Belo Horizonte: Mazza Edições Ltda., 2008, v. , p. 17-20.

2. O Sujeito-Trabalhador e as Novas Tecnologias de Gestão de Trabalho. In: Lecy Rodrigues Moreira; Sara Antônia Jona Laisse. (Org.). Identidade Organizacional: Um Diferencial para a Competitividade das Empresas Moçambicanas. Belo Horizonte: Mazza Edições Ltda., 2008, v. , p. 21-33.

3. Da Qualificação à Competência. In: Lecy Rodrigues Moreira; Sara Antônia Jona Laisse. (Org.). Identidade Organizacional: Um Diferencial para a Competitividade das Empresas Moçambicanas. Belo Horizonte: Mazza Edições Ltda., 2008, v. , p. 34-45.

4. Recomendações Finais: Identidade Organizacional. In: Lecy Rodrigues Moreira; Sara Antônia Jona Laisse. (Org.). Identidade Organizacional: Um Diferencial para a Competitividade das Empresas Moçambicanas. Belo Horizonte: Mazza Edições Ltda., 2008, v. , p. 134-137.

5. Os Mecanismos de Defesa e o Sujeito-Trabalhador. In: Adriane Vieira; Íris Barbosa Goulart. (Org.). Identidade e subjetividade na gestão de pessoas. 1 ed. Curitiba: Juruá, 2007, v. , p. 199-224.

Textos en los periódicos / revistas

1. Protocolo para lidar com a "fera". Diário do Comércio -

Ponencia:

Área temática: “La Crisis como Oportunidad: Abordajes Creativos desde la Psicología del Trabajo”

Gestão & Negócio, p. 15, 22 nov. 2007.

2. CICI_MG mobiliza profissionais de RH. O Tempo, Belo Horizonte, p. 4, 14 fev. 1999.

3. O que fazer? Meu filho usa drogas. Jornal de Casa, Belo Horizonte, p. 9 - 9, 01 jun. 1997.

4. MOREIRA, L. R. . Papel Noel, ainda um presente indispensável para as crianças. Jornal de Casa, Belo Horizonte, p. 3 - 3, 11 dez. 1988.

Los resúmenes publicados en actas de conferencias

1. Programa de desenvolvimento da lógica formal ensino superior. In: I Encontro de Iniciação Científica da UNA, 2005, Belo Horizonte. I Encontro de Iniciação Científica da UNA, 2005.

Ponencia:

CONTRIBUCIONES DE LA ERGOLOGÍA A LA PRÁCTICA DEL COACHING.

Gilberto Braga Pereira

Introducción

Considerado como una práctica para el desarrollo de las personas en el trabajo, el *coaching* se presenta como un instrumento innovador en la Administración de Recursos Humanos (ARH). Como un *locus* diversificado en lo que se refiere a las asignaturas que lo mantienen y a la formación de los profesionales que actúan en este *ámbito*, esa práctica ha sido utilizada dentro de un panorama muy distinto, lo que coincide extremadamente con el universo de la gestión de personas en organizaciones. A propósito, Borges (2006) utilizándose de los presupuestos ergológicos, de la Clínica y de la Ergonomía de la Actividad, además de desnudar las vicisitudes contenidas en la gestión de trabajo de las personas que se encargan de la ARH, ella considera las posibilidades de desarrollo de una gestión colectiva de trabajo y de promocionar transformaciones esenciales en las prácticas de “gestión de personas”. Al analizar el papel, de los posicionamientos, las actitudes de las áreas de recursos humanos en las empresas, afirma que:

la fragilidad teórica, metodológica y de las prácticas profesionales ahí presentes, acabó por generar diferentes perfiles de profesionales [...] Por un lado, los “vanidosos”, que exhiben “ropas nuevas”, sin darse cuenta que están desnudos, y piensan detener todas las respuestas para los problemas de las empresas; por otro, los que tienen la perspicacia y el valor de darse cuenta de que está desnudo, pero que no conocen el potencial de ese cuerpo desnudo –o no saben cómo tejer otras ropas que puedan de verdad proteger y/o adornar– y se refugian en el lamento y en la denuncia. (BORGES, 2006, p. 17)

El recorte de este *paper*, por tanto, considera el *coaching*, una práctica corriente, que por ser reciente tanto en el “mercado” como en la investigación académica es todavía más pasible de engaños conceptuales y de enfoque. Se propone, entonces, a analizarla críticamente, bajo la luz de la Ergología, considerando un caso, para en fin, obtenerse contribuciones sostenidas en el concepto de actividad¹. El *paper* contempla, además de esta breve introducción, considerada primera sección, otra sección que introduce y analiza el concepto de *coaching* y da indicaciones de trabajos anteriores que podrían interesar a los que desean detenerse más en el tema. La tercera sección, introduce los presupuestos, conceptos y miradas que servirán como referencial para fundamentar el análisis del caso, con base en la Ergología. A continuación, se presenta, en la cuarta sección, el método y el análisis del caso, buscando articular un diálogo entre la práctica del *coaching* y los fundamentos ergológicos para, luego, hacer algunas “consideraciones” en la quinta y última sección.

Efectuar este estudio solo ha sido posible a partir de una (auto) reflexión crítica de la propia práctica, de la formación y de la manera de actuar de los autores. Sin embargo, más que promocionar una “transformación externa”, se cree que la experiencia de acercamiento a la Ergología², ha permitido la comprensión del análisis del trabajo a partir de la actividad. La

Ponencia:

CONTRIBUCIONES DE LA ERGOLOGÍA A LA PRÁCTICA DEL COACHING.

Gilberto Braga Pereira

construcción de ese conocimiento se sitúa más allá de la adquisición de nuevos saberes sobre el trabajo, pero principalmente sobre los saberes en los que viven los humanos.

El coaching como propuesta de capacitación en el trabajo

La difusión del *coaching* se intensifica alrededor de la década de 1990. Hasta esa época poco se oía decir a ese respecto y casi ninguna literatura científica sobre la gestión de personas en organizaciones versaba sobre la temática (PEREIRA & VIEIRA, 2007). No obstante, a partir de este período se observa un crecimiento paulatino de publicaciones, así como el *surgimiento* de consultorías especializadas. En Brasil, las raras investigaciones existentes sobre el asunto retratan, sobre todo, un intento de buscarse fundamentos, ordenamiento empírico y metodológico. Aún son raros los relatos y descripciones capaces de componer un entramado de experiencias basadas en empirias significativas. En la escasez de producción científica sobre el *coaching*, ha ocurrido una banalización y mercantilización de prácticas variadas bajo esa denominación. Y además como no se trata de un dominio exclusivo de ninguna materia, el *coaching* ha sido ejercido por profesionales con las más variadas capacitación³. En muchos casos son antiguas prescripciones refrendadas en los modelos *taylorista-fordista* o de pseudo-propuestas que encuentran resonancia en concepciones neoliberales. Se presentan, también, de forma prescriptiva, técnicas de *coaching* que refuerza, en esencia, la búsqueda de adaptación del trabajador a las condiciones, puestos de trabajo y a la organización.

Yves Schwartz (2007), uno de los principales representantes e iniciadores de los estudios ergológicos, cuestiona esta mirada tecnicista. Y propone una alternativa diferente, a la que se supone mucho más proficua, como fundamento al *coaching*. Sus proposiciones parten de concepciones en que la vida en general, y la vida en el trabajo necesitan ser tomada en movimiento y no entendida como restricta a prescripciones y ajustamiento. Más que tan solo ejecutar pasivamente, el trabajador se utiliza “a sí mismo” en las condiciones concretas de su trabajo y, el autor va más allá, al afirmar que este real de las condiciones concretas del trabajo nunca es del todo anticipable. Las exigencias de operaciones adaptadoras confrontan al trabajador con lo *inviable*, con lo imposible, configurando el trabajo como un espacio constante de “debates de normas”.

Por tanto, la orientación ideológica contenida en las prácticas de gestión y la escasez en demostraciones empíricas abren espacios a generalizaciones, a prescripciones que deben ser aplicadas a contextos y realidades de trabajo idealizadas o deducibles de hipótesis que no parten de los contextos singulares y concretos de la actividad humana. Ellas abordan el

Ponencia:

CONTRIBUCIONES DE LA ERGOLOGÍA A LA PRÁCTICA DEL COACHING.

Gilberto Braga Pereira

coaching como la solución para problemas de *performance*, de desempeño, de reorientación de carrera, haciendo aflorar, incluso, subcategorías clasificatorias como *coaching de vida, de performance, ejecutivo, de carrera* etc. Presentan, todavía, como enfoque las atribuciones del papel de *coach* y *coachee*, como también las etapas del proceso y un conjunto de *herramientas y técnicas* para que se intervenga en cada una de las fases que el proceso comporta.

En este panorama, poca relevancia se da a los embates con la realidad, a los episodios congregado en las experiencias singulares, a la variabilidad de las actividades de trabajo; lo que está en confronto directo con la naturaleza de la propuesta en sí que preconizan, es decir, de la personalización e individualización del proceso de *coaching*. Hay, en algunos casos (GIL, 2001; NOWACK e WIMER, 2002), un intento de hacerse distinciones entre «prácticas de intervención» tales como la psicoterapia, asesoramiento, el modelo tradicional de entrenamiento *on the job* u otros tipos de intervención y la práctica del *coaching*. Este esfuerzo, algunas veces, confunde el proceso con el papel que debe ser desempeñado. Explicándolo mejor, se discute el papel del *coach* correlacionándolo al papel de gerente o jefe, preguntándose, algunas veces, incluso, si el primero puede o debe ser ejercido por personas que están fuera de la organización o si él constituye tan solo un nuevo modelo de liderazgo.

Tomando prestado la valoración hecha por Lloyd (2003, p. 187-188), parece posible avanzar un poco más en la discusión.

El *coaching* redefine el modo por el que visualizamos la responsabilidad, el liderazgo, el aprendizaje y nuestro legítimo uso del poder – a un nivel efectivamente fundamental. [...] no es neutro en relación al poder. [...] establece una compleja relación [...] basada en abertura y mérito. [...] es la metodología que cambia una cultura de “poder sobre” las personas por otra donde se origina el “poder dentro” de las personas. [...] Cuando aplicamos métodos de *coaching*, facilitamos la madurez de un nuevo modelo organizacional; un modelo en el que la responsabilidad, el liderazgo y el aprendizaje adquieren nuevos e incitantes significados, y en el que siempre se libera el poder a fin de posibilitar, nunca para restringir.

Comúnmente, se entiende que el *coaching* se vincula a un modelo de gestión, a un papel que debe ser ejercido por algunas personas (habilitadas o no), *sobre* otras, dentro de una organización. Así, aunque el discurso sobre la práctica encierre en su interior conceptos tales como *flexibilización, empowerment* etc., supuestamente contrarios al modelo comando-control, permanece todavía la nítida división pensar-hacer. Algunos autores, incluso, entre ellos Sennett (1999, *apud* PEREIRA, 2005), son categóricos en la crítica cuando ponen de manifiesto el juego falacioso de los modelos flexibles basados en equipo y, en particular, la mirada del líder como entrenador (*coach*). En su óptica, tal estrategia nada más es que un artificio de que se lanza mano para evitarse la responsabilidad, pues, aunque la autoridad esté indefinida, ausente y diluida, el poder se mantiene intacto en su conformación jerárquica y desigual.

Ponencia:

CONTRIBUCIONES DE LA ERGOLOGÍA A LA PRÁCTICA DEL COACHING.

Gilberto Braga Pereira

En trabajos anteriores (PEREIRA & VIEIRA, 2006, 2007; PEREIRA, 2007), el concepto de *coaching* había sido tratado en profundidad. En este *paper* lo que interesa es retomarlo en la medida de lo suficiente para que se puedan señalar diálogos posibles con la Ergología.

Ubicado entre las técnicas de movilización de la subjetividad (PEREIRA, 2007) o de “desarrollo del espíritu” (BÍSCARO, 1994 *apud* PEREIRA, 2005), el *coaching* se ha convertido en una práctica que demanda una participación integral del trabajador para gestionar cotidianamente los ambientes de trabajo. En este punto, la cuestión del desarrollo de competencias gana expresividad y se transforma un punto de convergencia entre la Ergología y el *coaching*. En el modelo ergológico, Schwartz (2007) reflexiona sobre la cuestión de la competencia tratándola como un desafío a ser afrontado. El autor cuestiona sobre la forma como se apropia del concepto de competencia y sobre los métodos que se usan para evaluarla. También destaca el movimiento de “deslizamiento de la calificación a la competencia” en la búsqueda de un estrechamiento de vínculo entre el desarrollo de personas y las estrategias del negocio. Los modelos de *coaching*, por otro lado, están hegemonícamente basados en competencias como atributos organizacionales o individuales o, todavía, como un atributo de la posición o puesto de trabajo (PEREIRA, 2005). Se fundamenta en un modelo de educación y aprendizaje congruente con el aprender a conocer, aprender a hacer y aprender a ser⁴. Ilustrativo de esta cuestión es el modo como el *coaching* se entrelaza con la cuestión de las competencias en el concepto a continuación:

Se optó por designar *coaching* un **abordaje**, por la extensión que el lema encierra, implicando en un proceso estructurado que, a la vez, se traduce en un conjunto de etapas y técnicas, monitoreadas por un profesional habilitado (que es el *coach*), cuyo objetivo está en la capacitación y desarrollo integral de las competencias del *coachee* (persona o personas que buscan el autodesarrollo). (PEREIRA, 2007, p. 269).

Admitiéndose el carácter genérico de esta definición, se identifica claramente la naturalización de la estructura de poder propia a las jerarquías organizacionales, en un intento de concebir el proceso de aprendizaje con una horizontalidad, en la relación *coach-coachee*, y la supuesta neutralidad conferida a los entornos concretos del trabajo. Pero contenida en este concepto hay la figura del que enseña yuxtapuesta a la del que aprende.

Por fin, se puede comentar que la destinación del abordaje alcanza, igualmente, una extensión tan grande que probablemente venga a contribuir aun más para la comprensión del *coaching* como cualquier acción desarrollada y que se presta a todas las finalidades. Sin embargo, esencialmente el método solo puede estar relacionado a la estrategia del negocio y no como una acción aislada, bajo pena de fracasar. El modelo presupone una filosofía y la sustentación de premisas y valores que tan solo son proficuos si encuentran medio ambiente favorable, de lo contrario cae en el vacío. Puede ser entendido como eficaz en la mudanza de conducta y, en este caso, se restringe en los propósitos a la dimensión individual, pero que no obstante debe encontrar soporte en el contexto corporativo, aunque no se pueda aislar al sujeto que trabaja del sujeto fuera del trabajo. [...] Incluso cuando se concibe el proceso que asesora carrera, no hay como situarlo como acción independiente en lo que se refiere a la compatibilidad de intereses organizacionales e intereses personales. Obviamente se está hablando del tratamiento

Ponencia:

CONTRIBUCIONES DE LA ERGOLOGÍA A LA PRÁCTICA DEL COACHING.

Gilberto Braga Pereira

ocurrido en el contexto del trabajo, pues que es de este lugar que el término gana fuerza y representatividad conceptual y operacional. (PEREIRA & VIEIRA, 2007, p.277-278).

Contribuciones de la Ergología y de la Ergoformación

Este estudio exploratorio se sustenta en algunas de las ideas preconizadas por la Ergología, en especial el apelativo: “¡comprender para transformar!” Ella parte de la premisa de que la búsqueda de comprensión de la actividad humana se justifica en la transformación de las condiciones en que actúa. Aunque sus presupuestos se apliquen al amplio espectro de la actividad humana, Yves Schwartz (2007), su exponente principal, se refiere, con especial interés, a la actividad de trabajo. En sus palabras, “la Ergología conforma un proyecto para conocer mejor y, sobre todo, para intervenir mejor en los contextos de trabajo, para transformarlas” (SCHWARTZ, 2007, p.37) y, para ello, se funda en por lo menos cuatro presupuestos de carácter específicamente ergológico, considerando que los saberes, tanto como la intervención y la transformación, son construcciones colectivas.

Explicando con más detalle, los presupuestos generales en los que se basa esta investigación, al inicio, la Ergología se vale de la distinción observada por la Ergonomía de la Actividad Situada⁵ (GUÉRIN *et al.*, 2001) entre trabajo prescrito y trabajo real, además de refrendar la idea de que todas las generalizaciones se abstienen de comprender plenamente el trabajo cuando ellas no tienen en cuenta la perspectiva de la actividad. En esta dimensión es que el distanciamiento entre lo prescrito y lo real se establece. Por tanto, esta primera proposición resalta que “cualquiera que sea la circunstancias, entre el trabajo que uno piensa antes de ejecutarlo (que uno propio piensa, pero que frecuentemente los demás piensan en nuestro lugar) y la realidad de este trabajo, siempre habrá, entre ellos, una distancia.” (SCHWARTZ, 2007, p. 42). Bajo esta perspectiva el trabajo nunca es solamente una prescripción, tarea, ejecución. En una segunda proposición “la distancia, nunca es previsible en sí”,

pues a la vez en que sabemos que siempre existirá una distancia, sabemos también que no podemos jamás preverla. Hace falta, caso fuera posible decir, introducir esta distancia en la historia, pues si sabemos que debemos ir al encuentro de esa distancia, a la vez nunca tenemos todas las herramientas suficientes para saber, con antelación, cual será esta distancia. (*Ibidem*, p. 42).

Teniendo presente las dos proposiciones precedentes, resulta que en el análisis de la actividad de trabajo siempre hay una distancia en la que se busca entre lo prescrito y lo real ya que solo la particularidad de la situación es la que será capaz de fornecer los elementos necesarios al entendimiento de los desfases inherentes. Incluso porque es poco probable que se encuentre tan solo un modo de hacer, una lógica en las situaciones de trabajo. Así, en la ejecución siempre hay una participación del que la ejecuta; hay elecciones, hay decisiones y arbitrios. En este sentido, al trabajador lo alza la condición de protagonista

Ponencia:

CONTRIBUCIONES DE LA ERGOLOGÍA A LA PRÁCTICA DEL COACHING.

Gilberto Braga Pereira

activo de su trabajo. La actividad de trabajo se sitúa más allá de la simple repetición o sumisión pasiva a las normas y prescripciones. Tenemos, entonces, la tercera proposición: «la distancia entre lo prescrito y lo real en la situación de trabajo remite a la actividad del *cuerpo-si*». Hay gestiones que se procesan al nivel de la ejecución, una acción *gestionaria*, a la que Schwartz (2007) atribuye el concepto de *cuerpo-si*, «entidad» que está además del cuerpo biológico, absorbiendo en el conjunto el cuerpo social, el cuerpo físico, el cuerpo institucional,

es decir, alguna cosa que traspone tanto lo intelectual, lo cultural, como lo fisiológico, lo muscular, el sistema nervioso. [...] eso señala *la dificultad de pensar el sujeto de la actividad*, porque no se trata ni del sujeto perfectamente consciente ni el sujeto perfectamente inconsciente, en fin esta entidad atraviesa todo esto. (p.44).

Con esta tercera proposición, se añade otro factor en la dilucidación del análisis ergológico de la actividad concreta del trabajo. Bajo su campo de acción se infiere el «*uso de sí*» por sí y por los demás. En la Ergología, trabajar involucra siempre una *dramática del uso de sí*. Y este uso de sí por sí mismo y por los demás toma contornos, en este último caso, *uso de sí* por los *demás*, a partir de las condiciones históricas dadas que, por su naturaleza y función, asumen relevancia en los procesos de subjetivación. En el primer caso, a su vez, el *uso de sí* por *sí* mismo se traduce en una gestión de sí, en la singularización, visto que la actividad humana presupone variabilidad y una capacidad humana de producir variaciones.

Por estos argumentos, parece relativamente simple deducir, que la participación *gestionaria* del que trabaja se confronta con un “debate de normas” y, por consiguiente con un debate constante sobre los valores, lo que configura la cuarta y última proposición general. Este debate sobre valores, al mismo tiempo, es un debate consigo mismo, como todavía un debate que se sitúa en el ámbito del orden social. Está en juego tanto lo que se sitúa a un nivel macro social, de lo colectivo, de la historia como al micro de las situaciones singulares. Y es justo en este tránsito dialéctico universalidad-resingularización que la historia se constituye y es marcada por la constitución del que forma parte de ella. Los «debates de normas» (*renormalizaciones*) permiten que el que trabaja conforme permanentemente condiciones de vida compatibles con sus valores propios. (SCHWARTZ, 2007).

Vista dentro de una estructura de *transaberes*, la propuesta ergológica se inserta en el contexto del análisis situado. Es en ella que, antes de atenerse a lo prescrito, lo que se configura como esencial es la atención a la actividad humana concreta, lo realizado. El trabajo presupone un sujeto que trabaja y una situación con sus infidelidades, lo que demanda la participación cognitiva y afectiva del trabajador. La gestión de las infidelidades y variabilidad surge como precondition para hacer o trabajo soportable. Decir que el trabajo es

Ponencia:

CONTRIBUCIONES DE LA ERGOLOGÍA A LA PRÁCTICA DEL COACHING.

Gilberto Braga Pereira

uso de sí, como lo hace la Ergología, es decir que siempre hay una tensión problemática en un espacio donde se realizan actividades de trabajo es decir de posibles negociaciones demandadas por este espacio. De ahí, se puede entender que trabajar exige continuamente y dinámicamente gestionar posibles conflictos de uso de sí por sí y el uso de sí por otros. Esto significa que, por más simple y rutinaria que una tarea pueda parecer, ella irá demandar «gestión». «Trabajar es gestionar» (SCHWARTZ, 2007, p. 93). La vida se constituye y es constituida dentro de una dialéctica gestional, pues la gestión presupone elecciones y decisiones, objetos y objetivos, valores y en este horizonte la tiene como problema humano.

Yves Schwartz (2007) configura, entonces, una dialéctica de registros en las actividades de trabajo. Un primer registro (R1) dice respecto a las normas antecedentes involucrando todo lo que preexiste a la actividad, no solo la prescripción de la tarea que se va a realizar, y un segundo registro (R2), comprometido en la renormalización y singularización. Interesa, entonces, discutir el trabajo ante las transformaciones observadas en las últimas décadas y las demandas que inciden sobre los que trabajan, es decir, bajo el mando de competencias. Para Schwartz (2007),

el trabajo siempre ha sido aprehendido durante el cambio. Lo que, en mi opinión, es consubstancial a la naturaleza del trabajo humano: él se modifica siempre. [...] Hay la impresión de que se ha modificado lo que se les pide a los hombres y a las mujeres en el trabajo, lo que se designa por el término enigmático: competencias. (SCHWARTZ, 2007, p. 25)

Enigmático, porque no se puede considerar únicamente que ser *competente* en el trabajo se trata de dominar ciertos protocolos, aunque este dominio sea demandado. Para la ergología, toda actividad de trabajo siempre es algo como un encuentro con una realidad singular. Ser competente en este horizonte porcentual, requiere el dominio de un protocolo que debe ser seguido (R1), pero también la gestión de un encuentro singular (R2). Por esto, “si no se hace un esfuerzo para ir a ver de cerca como cada uno no solo ‘se somete’- entre comillas – sino que vive e intenta recriar su situación de trabajo [...]” se corre el riesgo de “juzgar y de diagnosticar en el lugar de las propias personas y eso no puede producir resultados positivos”. (*Ibidem*, p. 26).

La Ergología ubica la cuestión competencias como una paradoja (DURRIVE, 2007). Mientras más cambios se operan en el ambiente del trabajo, se observa que más interfaces se crean y más competencias hacen falta. La repetición de gestos, en estos nuevos contextos concretos de trabajo, cede espacio al crecimiento de la demanda por más exigencia gestional del trabajador. No se trata más de *calificaciones* ajustadas a actividades visibles, a prescripciones operatorias, más *competencias* inscritas en el trabajo real. De esa manera, hay una modificación en complejidad, a partir de una (re)lectura

Ponencia:

CONTRIBUCIONES DE LA ERGOLOGÍA A LA PRÁCTICA DEL COACHING.

Gilberto Braga Pereira

ergológica de esta cuestión. Hay de un lado las anticipaciones (las que son pertinentes al R1) y, de otro, el que se inscribe en la singularidad, en lo real y concreto del trabajo (R2), que nunca se puede anticipar. Y, aún,

hay una tercera dimensión [...] hay una *dimensión de los valores* que intervienen muy profundamente en esa gestión de los registros. [...] Tenemos entonces al menos tres elementos totalmente heterogéneos (en su relación con el tiempo, el cuerpo, con la neutralidad) que interviene para determinar esa noción enigmática de competencia. (Schwartz, 2007, p. 99)

Aunque la Ergología habilite la cuestión competencia como desafío decurrente de las transformaciones operadas en el mundo del trabajo, no deja de destacar el enigma que se continúa evaluado, determinar escalas o incluso forjar listados que servirán de referencias generales. Sin embargo, bajo este ángulo, la evaluación, el aprendizaje y, más exactamente, la formación en si adquieren nuevos y originales contornos más allá de aspectos de la técnica, es decir, de un conjunto formalizado y codificado:

se trata de adquirir la dimensión valor, la dimensión actividad, experiencia, presentes en la técnica. Establecer un vínculo no solo entre la técnica y los valores de la experiencia del que la ha fabricado (por lo tanto, del otro), pero también entre la técnica y sus propios valores, para dominarla, de efectivamente apropiarse de ella, hacerla suya y convertirla apropiada a una utilización eficaz en su actividad de trabajo. (NOUROUDINE, 2007, p. 122)

No obstante la complejidad expuesta, muchas son las iniciativas que se proponen a tales operaciones a través de «procedimientos en la forma de rejillas, constituyéndose en herramientas relativamente estandarizadas y estabilizadas y permitiéndose un monitoreo para correlacionar puestos de trabajo o contenidos de empleos reconfigurados y aptitudes individuales susceptibles de ser más apreciados.» (SCHWARTZ, 1998, p. 104). En síntesis, la competencia como desafío se impone en la medida en que la Ergología la ve como una «combinatoria problemática de ingredientes heterogéneos que no pueden ser todos evaluados en los mismos moldes, y mucho menos cuando ella incluye una dimensión de valor, una vez que nadie dispone de una escala absoluta de evaluación de los valores.» (*Ibidem*, 1998). Haría falta al profesional pasar por una *ergoformación*. El lema «*ergoformación*» lo utiliza Durrive (2007, p. 297) para «designar una práctica en formación que ve el trabajo a partir de un ángulo original», el ángulo de la actividad.

Para hablar de ergoformación hace falta establecer una distinción entre la Ergonomía y la Ergología, atribuyéndole a la segunda una connotación más amplia, más allá del ángulo de la salud, orientada hacia los intereses «de los saberes construidos y por las competencias desarrolladas por el hombre en cuanto productor». Esos requisitos traen a flote la cuestión de la «formación en alternancia» (*Ibidem*, p. 297), que constituye el ir y venir entre los registros (R1 e R2) que están intrínsecamente contenidos en la actividad de trabajo humano.

No está en cuestión para un ergoformador abandonar la relación con el trabajo, considerar un sujeto, una persona fuera de ese trabajo. El objetivo es ayudar a esa persona a poner en palabras lo que ella vive en

Ponencia:

CONTRIBUCIONES DE LA ERGOLOGÍA A LA PRÁCTICA DEL COACHING.

Gilberto Braga Pereira

situación de producción, porque el *punto de vista* de cada uno sobre su propio trabajo no está nunca completamente listo para ser comunicado. [...] Un verdadero esfuerzo, pero que es muy útil porque él abre muchas puertas, facilita la resolución de problemas en un sentido amplio: el desarrollo de las competencias. Yo diría que [...] es una forma: de aprehender, un poco que sea, la experiencia en el trabajo que escapa al que está en el registro del empleo y del oficio [la tarea, el codificado el anónimo, visto que se aplica a cualquiera]; de poner a partir de ahí cuestiones fructuosas, lo que es fundamental para progresar en un trayecto de inserción profesional. (DURRIVE, 2007, p. 298)

Incluso porque, al afrontar dificultades diversas en el trabajo, la persona encuentra dificultades también para construir sus argumentos dentro del punto de vista de la actividad. La presencia de un interlocutor que domine un mínimo de técnica auxilia el «dar a luz sus saberes». El ejercicio de análisis de la actividad a partir de una situación se revela extremadamente formador, para Durrive (2007), «puesto que él nos enseña a observar y a escuchar. Tanto la persona a quién las cuestiones van encaminadas como la que conduce la conversación aprovechan este ejercicio. Se pone la actividad como centro del debate y nosotros aprendemos a analizarla juntos, sin tener como bloqueo un juicio de valor.» (DURRIVE, 2007, p. 298-299).

No siempre es fácil hablar del trabajo. Al ser solicitado, es muy común que el trabajador haga una descripción llana - sin las infidelidades y lo inesperado -, como algo apartado de la vida en sus contradicciones e interdicciones. O, entonces, - y es en este registro que la ergoformación busca detenerse - se admite una realidad de trabajo lábil, que constantemente demanda del trabajador arbitrios, sobre todo, una participación completa. Hablar de este registro dos (R2) requiere un sentido para y en el trabajo. En este nivel el discurso sobre el trabajo abre una perspectiva de progresión y desarrollo. Por tanto, la ergoformación exige una representación sobre el trabajo más allá de la tarea y propone un ir y venir constante

instaurado entre los tiempos de comprometimiento en la acción y los tiempos de distanciamiento, para reflexionar e sacar las enseñanzas de lo vivido.[...] Cada situación de trabajo es objeto de doble lectura: las instrucciones y las oportunidades. La progresión viene de este método para enmarcar la actividad, sacar lo mejor de la experiencia, por menos que ella sea. [...] Yo llamo a eso de reconocimiento de anclaje. El *reconocimiento* es la descodificación de una situación bajo un ángulo de las informaciones estables, las que se piensan de antemano, en cierta medida informaciones frías porque durables. El *anclaje* es la relectura de la misma situación, pero bajo el ángulo del ser vivo, con el comprometimiento de la persona referida. [...] La ergoformación está en el cruce del reconocimiento y del anclaje, porque mantener juntas las instrucciones y las oportunidades significa ser competente. (*Ibidem*, p. 301-304).

Durrive (2007), por tanto, se apropia de los niveles de registros R1 y R2 para analizar el trabajo humano, subrayando que la formación consiste en promoción de una interacción dialéctica entre ambos. Siendo así, formar «es permitir a una persona adquirir los medios de gestionar una situación que muda sin cesar. En fin, llamamos 'saber-hacer' el dominio de las variables en un dado momento. Y el oficio consiste en reconocer y dominar las constantes en un contexto en que aparecen para el principiante como un amontonado de situaciones inesperadas.» (*Ibidem*, p. 303). Ante tales presupuestos ergológicos, hay que admitirse la

Ponencia:

CONTRIBUCIONES DE LA ERGOLOGÍA A LA PRÁCTICA DEL COACHING.

Gilberto Braga Pereira

posibilidad de transformaciones profundas en las prácticas corrientes y, más todavía, en la visión de los profesionales que se ocupan de la formación de trabajadores. «El profesional de formación tiene el trabajo como objeto de trabajo. Él es un especialista del trabajo, no sentido da inserción profesional, del trabajo de las competencias para producir. [...] O el profesional de formación considera el trabajo como un *objeto a conocer* o considera que es una «*materia inaudita*».« (Ibidem, p. 305). En el primer caso, el trabajo como objeto presupone de un lado la condición de objetivación del análisis, a partir de todo lo que incide sobre el trabajo como realidad visible, racional y lógicamente codificada. Aquí, la ergoformación, si así se entiende, se restringe a la escucha, al detenerse a lo que es evidente, al cuestionar lo que supuestamente desvía o revela incongruencia, al someter a la organización y aplicar los procedimientos. Sin embargo, no es de esto que se está hablando. Entender el trabajo como algo “extraño” es considerar que jamás se es capaz de aprehenderlo en la íntegra. Es «extraño» en la medida de lo que no es familiar, de lo que no se puede anticipar y del comprendido de antemano. Tomado de esta manera, lo que se propone dentro de los principios ergológicos es que él incluye tanto una *vertiente enigmática* como una *vertiente mecánica y lógica*. Pensar la ergoformación remite a la problematización del trabajo como materia enigmática, lo que permite un análisis a partir de las construcciones lógicas que son transmitidas por generaciones de profesionales, no obstante, antes que nada, una realidad humana en que la vida habita (oportunidades/ anclaje).

Hay que considerarse, pues, un cambio de saberes, o todavía mejor, una construcción de saberes, que el ergoformador se permite modestamente aprender con la actividad y concomitantemente transmitir su propio saber, remitiendo a una idea de enseñanza-aprendizaje como elementos intrínsecamente interdependientes y dinámicos. El papel del ergoformador “es permitir a la persona que él acompaña en sus aprendizajes *construir las cuestiones*, poner en perspectiva lo que parece a primera vista una aflictiva banalidad, «problematizar» en el sentido de que el problema es una interpelación de la inteligencia humana, de la competencia, *en un momento muy exacto.*” (DURRIVE, 2007, p. 299)

En cuanto a los contextos en que se aplican el diálogo sobre la actividad de trabajo y la extensión el límite de hasta dónde se debe ir, en la visión del autor, hay que situarlo en el momento adecuado de un recorrido, siendo propio a las situaciones de cambio de carrera para jóvenes en situación de fracaso escolar, como todavía a la experiencia de desempleo de larga duración o a la situación de crisis en el recorrido de inserción profesional. Y advierte: “lo que da la garantía en ergoformación es la palabra ‘trabajo’. Nosotros volvemos

Ponencia:

CONTRIBUCIONES DE LA ERGOLOGÍA A LA PRÁCTICA DEL COACHING.

Gilberto Braga Pereira

siempre a las tareas, lo que se solicita a la persona, para indagarla sobre ese asunto y nada más que ese asunto, para ayudarla a construir argumentos.” (*Ibidem*, p. 299).

Finalmente, la producción de saberes en la perspectiva ergológica se apropia de un dispositivo de tres polos: el polo de los conceptos, del conocimiento sistematizado (aquí en este caso el del ergoformador), el polo de la experiencia (relativo a los saberes generados en las actividades) y un tercero polo ético y epistémico, que se conecte entre los dos, involucrando una dinámica continua de renormalizaciones (BORGES, 2006).

Para lo propuesto, se confía que la exposición sucinta y, sabidamente, parcial de los fundamentos ergológicos haya trazado un paño de fondo para el análisis de la actividad de *coaching*.

El estudio de la actividad de *coaching*, en una multinacional, bajo la perspectiva ergológica

Metodología

El análisis de las situaciones de trabajo implica el análisis de normas de referencia de las prescripciones, pero no puede parar por ahí. Exige, también, una atención a la configuración de una demanda y una mirada que se dirige a la actividad. Refrendados en el análisis ergonómico de orientación franco-fónica, durante la construcción de este relato, se puede observar el análisis de la demanda insertada en el *coaching* (delimitación del problema a ser analizado, su objeto, como todavía las finalidades del estudio.), análisis de la tarea en sí (el proceso y sus prescripciones) y análisis de la actividad (lo real de la actividad a partir de lo que dice quién ha pasado por la experiencia).

Según Hartley (1994, *apud* ROESCH, 1999), el estudio de caso permite explotar procesos sociales a partir de un análisis contextual, por esto la opción efectuada por esta metodología. Aun así, dar cuenta de un análisis capaz de tomar la realidad en su extensión y múltiples dimensiones parece estar fuera de propósito. Así que, se definieron algunos recortes o ejes prioritarios de análisis, optándose por enfocar los cuatro presupuestos generales de la Ergología discutidos por Yves Schwartz (2007), como todavía las indicaciones de Durrive (2007) a propósito de la Ergoformación. El método de coleta y apuración de datos consistió en estudio de documentos institucionales y de registros hechos durante la realización de las reuniones de *coaching*, como todavía de análisis de declaraciones escritas de trabajadores a través del análisis de su contenido con vistas a procesar inferencias y describir sistemáticamente el contenido de la comunicación.

Características, prescripciones ⁶ y análisis de la actividad de *coaching* a la luz de las contribuciones de la Ergología y de la Ergoformación.

Ponencia:

CONTRIBUCIONES DE LA ERGOLOGÍA A LA PRÁCTICA DEL COACHING.

Gilberto Braga Pereira

La empresa es parte de un grupo empresarial multinacional de origen alemana, que actúa en el segmento de metalurgia. Esta orientada, principalmente, para la fabricación de autopiezas y herramientas eléctricas. Cuenta con 225.000 empleados y mantiene unidades difundidas por los cinco continentes. Presente en Brasil desde 1954, posee cinco fábricas localizadas en estados del país. En el contexto nacional, son 9.700 funcionarios distribuidos en 10 unidades del negocio.

El *Programa Coaching Dirigido* (PCD) comenzó en 2001. Es, probablemente, uno de los programas precursores en la modalidad, conforme atestiguan los documentos institucionales. Primero, el programa fue incorporado en la unidad central (matriz en Brasil) y, a partir del segundo año, se expandió para las demás plantas fabriles y empresas coligadas del grupo empresarial. Hoy totalizan más de 300 trabajadores que pasaron por el programa, entre los que se ha seleccionado al azar 20 profesionales para este estudio, caracterizando una muestra no probabilística.

Desde el inicio se contrató una consultoría externa, responsable por la coordinación e implantación del programa, incluyendo desarrollo de la metodología, técnicas y procedimientos, aprovisionamiento de consultores especialistas que ejercieran la función de *coach externo*, disponibilidad de cronograma anual de atendimento y elaboración de informes periódicos de evaluación para informe al área de RH. Esta última es la responsable por difundir y explicitar los objetivos, procedimientos y recomendar la participación. La adhesión del participante, aquí denominado *coachee*, es voluntaria. A su superior jerárquico (gestor inmediato) caben el patrocinio, el apoyo y el acompañamiento fundamentales.

En un primer aporte de informaciones, es posible averiguar que se trata de actividad altamente estructurada, traduciendo una inversión explícita en la búsqueda de anticipaciones y medios de control. El proceso no solo posee una estructura que antevé una linealidad principio-medio-fin, sino que aún está vinculado a otras herramientas de gestión de personas con equivalente estandarización. Está, por tanto, condicionado a lo registro uno (R1) y toma la *tarea* y no la *actividad* como enfoque esencial, lo que se confirma en la declaración 8 de uno de los trabajadores que pasaron por el proceso.

Hasta entonces yo desconocía el significado correcto de la función del *coach*, hoy día aplico estos conceptos en mi día a día, con los demás miembros de mi equipo, colaborando para su formación, aconsejando y orientando. [...] Actualmente he ejercido con tranquilidad la administración de los recursos del área, planificación de actividad a medio y largo plazo y la coordinación de las actividades relacionadas al soporte y atendimento al usuario. [...]. (Declaración 8)

Hay una nítida distinción de la gestión como atributo que alguien debe ejercer sobre un equipo y una connotación de prescripciones que se deben seguir a partir de la formación obtenida. Otras informaciones de interés están, de un lado, en el hecho de que un conjunto

Ponencia:

CONTRIBUCIONES DE LA ERGOLOGÍA A LA PRÁCTICA DEL COACHING.

Gilberto Braga Pereira

de profesionales, con formaciones y papeles distintos, estén involucrados en el proceso. No fuera una visión meramente funcional para cada uno de ellos, esta composición podría traducirse en una *comunidad de producción de saberes sobre el trabajo*, lo que no fue posible constatar. Operativamente, cada uno actúa de modo independiente para atender a las prescripciones, aunque en algunos momentos se roce una inserción profesional que invita a la formación de un *colectivo de trabajo*. Se prevé a programación de reuniones con la presencia de todos los implicados, tanto para definirse y compatibilizar demandas como para definir direcciones y establecer un plan de trabajo. Por otro lado, el programa presupone una adhesión voluntaria, lo que permite suponer una “libre elección”. No deja de ser, hasta cierto punto, un discurso que coincide con la idea de un trabajador activo, capaz de elegir y de implicarse libremente. En realidad, el discurso se revela, en este caso, ambiguo, pues hay incluso en él la necesidad de “aplicación” de métodos y técnicas consonantes ideológicamente con la ARH o la gestión de personas. El modelo se basa en la idea de autodesarrollo (compromiso del trabajador) y desarrollo asistido (compromiso de la organización en poner a disposición recursos, creación de programas etc.; compromiso del gestor inmediato, visto como un facilitador del proceso, un entrenador; compromiso del área de RH como mediadora, administradora del programa y controladora del proceso, y la consultoría externa en el papel de *coach* o ergoformador, para usar una denominación ergológica). Como la estructura de poder se expresa tanto en los papeles atribuidos como en la jerarquía definida en el organograma e incluso en el posicionamiento adoptado en el cotidiano, no solo desnivelan, sino que también es probable que esta estructura de poder invalide el *saber cómo producción colectiva*.

Una preocupación que tengo es que debe quedar claro para todos que participan de este programa es que él no tiene sentido sin una continuidad del trabajo por parte de los involucrados, pues él [el programa] no se completa en sí ni acontece solo; él define el camino que el gestor debe trillar, pero hay también otros implicados que tienen que cumplir su papel. Hay cosas que huyen al alcance del gestor [trabajador en formación]. De esta forma el área de recursos humanos debe fomentar/acompañar el desarrollo de los gestores [*coachees*] que participaron de este programa. (Declaración 12)

¿Comprender para transformar o comprender para adaptar? Esta indagación muestra pertinencia al ser hecha a la actividad de *coaching*, tal como está diseñado en el caso en estudio. La transformación esencial a los principios ergológicos, delimita una expectativa.

Aunque yo no haya trabajado las distintas herramientas prácticas que el programa ofrece para que el gestor pueda ser *coach* de su equipo, tuve la oportunidad de concentrarme en lo que es lo más importante del programa *coaching*: ¡el yo! [...] Espero que otros gestores tengan el valor de participar; se miren en el espejo y, como yo, identifiquen sus limitaciones y busquen caminos para el crecimiento personal. Este crecimiento personal seguramente reflexionará positivamente en mi papel de *coach*. (Declaración 1)

Mientras la Declaración 8 pone de relieve las cuestiones operacionales ligadas a sus atribuciones, la Declaración 1, igualmente, las menciona, pero elige “el yo” como enfoque,

Ponencia:

CONTRIBUCIONES DE LA ERGOLOGÍA A LA PRÁCTICA DEL COACHING.

Gilberto Braga Pereira

refiriéndose a una dimensión no incluida en las tareas, pero implicada en el trabajo. No obstante, aunque verbalice un compromiso que está más allá del cumplimiento de un papel social determinado (“uso de sí”), analiza o su propio trabajo como algo que está en la dimensión de lo prescrito. Permanece la idea de un sujeto tomado como algo que se encuentra fuera de la situación de trabajo, lo que para la ergología no parece propio.

Para avanzar un poco más, se percibe que comprender la dinámica de funcionamiento del PCD presupone un rescate histórico de otras prácticas de gestión existentes en la organización, anteriores a él y representadas en las figuras del *Mentor* y del *Tutor*. Tales prácticas han sido importadas de la matriz alemana. Tenían en común la elección de ejecutivos – mandos intermediarios - pertenecientes a los cuadros internos, a los que la corporación confería crédito y reconocimiento técnico, además de identificarles habilidad especial para orientar y aconsejar personas. Mentor y Tutor personifican la figura de un “padrino” al que se recurre cuando se está delante de dificultades en la carrera o en la actividad de trabajo. Tales prácticas, aún presentes, no poseen, no obstante, la estructuración observada en el *coaching*, además de difundir que el ejercicio del papel del *coach* se vincula igualmente a *cualidades* y *calificaciones*, consecuentemente asociadas antes al *don* o *dádiva* que a la formación.

De todo modo, todos estos programas de apoyo al desarrollo aún se orientan a un público “privilegiado” en la institución. Parte integrante de un *Catálogo de Ejecutivos*, el PCD que la empresa define como un programa de formación gerencial que, aunado a otros, constituye la base teórica y cognitiva sobre la que se asenta la *Academia de Liderazgo*, espacio y concepto creados por la empresa que ha ido a buscar en la idea de Universidad Corporativa la inspiración para su proyecto.

La gestión de personas en la empresa obedece al modelo de Consultoría Interna, es decir, cada unidad de negocio posee un profesional de RH, responsable por asesorarla en todas las cuestiones operacionales y estratégicas relacionadas a las decisiones sobre los funcionarios. Entre otras atribuciones, estos profesionales son responsables por acompañar periódicamente, junto a la consultoría externa, los procesos individuales de *coaching* bajo su coordinación. Por tanto, existe un área que se *ocupa de la gestión de personas*, aunque ya haya incorporado un modelo descentralizado de esta gestión, dividiéndola con los demás gestores de la organización. No hay plenamente una apropiación da *dimensión gestonaria* presente en la actividad de trabajo.

El PCD se destina a perfeccionamiento de competencias técnicas y de conducta, descritas en un perfil creado por la subsidiaria brasileña y abalizado por la matriz alemana. El modelo

Ponencia:

CONTRIBUCIONES DE LA ERGOLOGÍA A LA PRÁCTICA DEL COACHING.

Gilberto Braga Pereira

de competencias ya se encuentra fuertemente incorporado a la gestión, estas competencias son estimadas a través de instrumentos construidos por la organización, cuáles sean:

Evaluación 360°, *Assessment Center*, *Competence Check*, Evaluación de Desempeño.

En mi opinión el programa *coaching* es una herramienta de entrenamiento orientada hacia el desarrollo y perfeccionamiento individual, sea para la orientación de competencias específicas, o cambios en el ámbito de la conducta. El preparo para el *coaching* ha ocurrido con el apoyo de los gestores, facilitando el entendimiento de los objetivos esperados. Creo haber desarrollado mayor flexibilidad para conciliar intereses y mayor diplomacia en la consideración de opiniones divergentes. Disminuye la ansiedad para administrar mejor la escucha. (Declaración 13)

Por fin, identifico varias competencias que pudieron ser desarrolladas en estos meses de entrenamiento y que ya están contribuyendo ampliamente a mejorar mi desempeño profesional actualmente y que seguramente serán fundamentales en el futuro, cuando esté ocupando un cargo de coordinación o esté liderando un equipo. (Declaración 8).

La Ergología confronta con este tipo de apropiación de la cuestión competencia, considerándola problemática y un gran desafío a vencer, cuando se trata de evaluarla. La empresa, en el caso en estudio, lanza mano de recursos que permanecen solo en el dominio de R1. Puede ser observado la negligencia a la singularidad, a lo real del trabajo o a la dimensión R2. Por tanto, en lo que respecta al uso y al dominio de protocolos, estos no revelan para la empresa el ser competente de sus trabajadores en su singularidad, en las posibilidades de resolución de lo que no se anticipa, remite solo al debate de normas y valores. Es bajo esa perspectiva que el “espacio” del *coaching* debe ser asumido como el lugar da análisis de la actividad de trabajo, del debate de las condiciones y de los medios en que esta actividad ocurre, con sus infidelidades. ¿Cómo anticipar, como entrar en contacto con lo real a no ser a partir del análisis de la experiencia de quién la ha vivido? La experiencia es algo intransferible, aunque se pueda hablar sobre ella y/o discutirla como una forma de apropiación. Ella es un algo incorporado en un colectivo, traducido en saberes sobre el trabajo y sobre los que no es tan fácil hablar. Si es difícil apropiarse de R2, hablar de la actividad y del *uso de si* genera confianza al posibilitar el acogimiento del debate de valores.

A partir de los relatos, se entrevisté que los encuentros de *coaching* son tomados por algunos como un espacio posible para resingularizar y construir argumentos acerca de la experiencia.

En nuestros encuentros ha sido posible establecer vínculos de **confianza** y **comprometimiento**, contribuyendo con la disposición para mudanza en cada etapa establecida en el proceso de autodesarrollo. Creo que los objetivos han sido alcanzados, contribuyendo en mi autoconocimiento, haciéndome más resistente y menos vulnerable a la percepción del grupo. Me acerqué mucho más a mi equipo. Hoy yo puedo decir que somos un equipo. Tengo el *feedback* que ellos me dan en cuanto yo he cambiado para mejor e yo puedo decir también que estoy muy contento con todos ellos. Aprendí cosas, tuve apoyo y con eso yo conseguí que varios cambios ocurrieran en mi día-a-día y en las condiciones de trabajo da mi área. (Declaración 13)

La Declaración 4, a continuación, complementa y refrenda la experiencia; le expone elementos para el más allá del cumplimiento automático de un dado proceso y refuerza la

Ponencia:

CONTRIBUCIONES DE LA ERGOLOGÍA A LA PRÁCTICA DEL COACHING.

Gilberto Braga Pereira

idea de la ergoformación que define el *trabajo* como enfoque y el movimiento de ir y venir, entre lo general y lo singular,. Se confirma, también aquí, la distancia entre R1 y R2, a medida que el propio proceso de formación no puede ser tomado en una linealidad ni como una restricta repetición o cumplimiento de prescripciones.

Al inicio el programa fue un poco cansino/pesado, pues mucha información se transmitió, mucha cosa se dijo y se discutió en ocho horas de entrenamiento, y el resultado práctico todavía no estaba muy claro. Al principio yo pensaba: ¿qué voy a hacer allí? ¿Por qué tanto tiempo para que yo hable de mi trabajo? Con el decurso del entrenamiento muchos cambios ocurrieron, tanto en la estructura del departamento como en mi forma de ser gestor. A cada reunión es que yo salía viendo una diferencia. Siempre yo salía mejor de ellas. A veces veía salida para cosas que estaban preocupándome y yo no sabía qué hacer. Es mucha responsabilidad, a veces, que uno tiene y no lo sabe. Hay muchos padres de familia, muchas familias que dependen de lo que uno hace. Me hizo falta algún tiempo para entender. Yo me creía que no tenía nada más para aprender. Hago eso hace veinticinco años. (Declaración 4)

Considerando, así, los cuatro presupuestos generales de la Ergología, no obstante exista una delimitación explícita de R1 en proceso en estudio; como visto, las infidelidades y lo real de la actividad se revelan, como, todavía, el decir de sus valores, entender de su realidad y apropiarse de ella. El debate de normas, la participación total del trabajador, el Uso de sí y la desfase entre lo prescrito y lo real parecen bien evidentes, también, en la declaración o a seguir, tanto como nosotros inmediatamente por encima y como en el subsecuente:

Mi entrenamiento fue un poco complicado, sobre todo en función de la dificultad de mantener mi agenda, y esto provoco algunas interrupciones más prolongadas del entrenamiento y un “aplazamiento” de mi parte en hacer algunas tareas. [...] Resulta difícil conciliar. Tú tienes que cuidar de la producción, tienes que preocuparte con el empleado que tiene problema en casa. [...] Mi sensación de quedar sobrecargado es porque yo estoy corre que corre constantemente. Hoy nosotros tenemos mucho menos gente para hacer todo. La verdad es que yo solo quería saber cómo condigo más gente. No veía sentido. Pensaba: estoy colmado de quehaceres en mi área y aquí estoy. [...] (Declaración 17)

No es tranquilo exponerte de esa forma. Te ponen a la orden del día tienes que aguantarte. A veces es muy sobrecogedor, se trata de una presión que no todos están preparados. Hay un lado bueno porque esto te mueve hacia adelante, hace con sigas desarrollándote. Sin todo ese equipaje de informaciones y experiencia, difícilmente los conceptos se fundamentan y se aplican. (Declaración 7).

Así, se afirma un carácter personalizado e individualizado, tal como una estructura básica de desarrollo, lo que significa no contemplar un contenido previamente definido, sino un proceso empatronado para el *coaching*. El tema central siempre es el trabajo, no obstante el se puede utilizar el espacio para tratar de otros asuntos que puedan ser del interés del trabajador en formación y ser aportado por él (PEREIRA, 2006). De este modo, la configuración del contenido se da por demanda del propio participante, en consonancia con el perfil de la posición que ele ocupa y con las expectativas de desempeño y resultados corporativos, y aún en consonancia con los puntos de desarrollo identificados por su superior y a través de la aplicación de técnicas de diagnóstico de competencias. Por ser también instrumentos medidores de resultados y desempeño, en el caso del PCD es una

Ponencia:

CONTRIBUCIONES DE LA ERGOLOGÍA A LA PRÁCTICA DEL COACHING.

Gilberto Braga Pereira

precondición a la aplicación de los mismos en la inserción de colaboradores en el proceso y también como un procedimiento formal incluso en el encerramiento.

El componente ideológico contenido en el modelo, ya ha sido señalado. De todo modo vale el retorno a él para rescatar los tres polos que están presentes en la dinámica de las sociedades actuales, en el decir de Schwartz (2007): el mercantil (de los valores cuantificables), o político (que remite al vivir bien juntos) y el tercero polo el de las *dramáticas del uso de sí*, responsable por el movimiento entre los dos anteriores y enfoque en que se dan las gestiones de la actividad humana.

En función de las reuniones personalizadas ha sido posible aclarar una serie de cuestiones cotidianas, fortificando de esta forma mi papel de líder, gerente y *coach*. Poder tener alguien neutro para discutir sobre cuestiones que se refieren a mi trabajo, cosas que yo vivo en mi día a día y que no siempre tengo este tiempo, espacio o con quien hablar. A veces hay cosas en el trabajo que tienes que guardar para ti y otras que ayudan a un colega. Hace la vida de todos más fácil. (Declaración3)

El programa *coaching* ha sido muy importante para mí y se desarrolló en un momento muy difícil de mi carrera profesional, con mudanza de ciudad, de equipo y otras alteraciones que impactaron directamente mi relacionamiento profesional y personal. La continuidad del programa ha sido fundamental para aclarar y concluir algunos puntos que quedaron oscuros y reflejaban mi situación en la empresa en la ocasión y fue fundamental para la visión de los profesionales de RH y de mis superiores para rescatar y reorientar el programa en momento exacto. (Declaración 10)

Contenido en la Declaración10, se resalta un punto más, como la ergoformación sugiere que el ejercicio de ir y venir solo se forma en la medida en que él se inserta con precisión dentro de determinado recorrido, lo que parece bastante obvio en lo que el deponente resalta.

La arquitectura del *coaching* se compone de encuentros presenciales, uno a cada mes, con la duración de 4 horas cada, dentro de un cronograma medio de 18 meses. Los intervalos entre un encuentro y el otro se rellenan por actividad a distancia. El uso de medios electrónicos y de las tecnologías de la información genera un *Canal Abierto* entre *coach-coachee*. Este diseño favorece la idea de saberes como construcción dinámica, algo que transcurre de un colectivo y en una interface continua establecida, pero refrendada en la experiencia vivida por cada trabajador. El habla a continuación dice cuanto la vida particular del trabajador habita el mundo del trabajo.

Un vasto instrumental de autoanálisis fue puesto a disposición incluso fuera de los encuentros vía site de la empresa contratada, facilitándome seguir entendiendo acciones/reacciones existentes en mi persona. La base conceptual fue bastante oportuna [...]. En suma se trató de un trabajo bastante profesional donde hubo un compromiso no solo por el objetivo empresarial, sino también por considerar la trayectoria histórica de mi vida personal y profesional. Cuando entré a la empresa yo todavía era un niño, tenía 13 años. Entré como aprendiz en la "escuela" del SENAI. Aprendí con los colegas, aprendí que no todo se aprende en la escuela. Mucha cosa yo sé porque yo la viví, pero mucha cosa yo sé porque aprendí viendo a los demás trabajando. Hay momentos en que la cosa no funciona entonces tú tienes que ingeniártelas. Tú aprovechas un palpito de uno y de otro, buscas al Sr. Chico [uno de los trabajadores más experimentados y antiguo del equipo] y él te ayuda. Son casi que treinta años de mi vida. (Declaración 9)

Ponencia:

CONTRIBUCIONES DE LA ERGOLOGÍA A LA PRÁCTICA DEL COACHING.

Gilberto Braga Pereira

En la empresa hay la configuración del *coach* como elemento interno y externo a la organización, lo que configura una visión que reúne las diversas posibilidades de conceptos encontrados en la literatura. Documentos institucionales y otros datos de la investigación atestiguan que el acompañamiento y el *feedback* son factores y herramientas esenciales a la gestión en general y en especial al *coaching* como instrumento de desarrollo profesional. Para la empresa, los mismos deben ser ejercidos durante una evaluación formal o en conversas informales. En este contexto, el gestor como *coach* se hace el responsable por acompañar el desarrollo profesional y el “plan de carrera” de sus colaboradores, incluyendo decisiones de promoción o progresan. Para la empresa, en este último caso, la amplitud de decisión se extiende a un movimiento más amplio tal como expatriación y repatriación, reordenamiento y transferencia entre empresas del mismo grupo o recolocación. Anualmente, entre las atribuciones del gestor como *coach*, está la realización de reuniones de evaluación de *performance* o desempeño considerando el *portafolio* de competencias y el desdoblamiento de metas, a través del uso de formulario propio, a partir del que se procede la elaboración de un plan anual corporativo de desplazamiento de personas. En la empresa, el gestor, como *coach*, tiene solo se responsabilidad favorecer el desarrollo del equipo, estando presente como una actividad formal.

He trabajado en muchos puntos con el equipo, visando una efectucción de algunos ítems importantes vistos entrenamiento, entre ellos: *feedback* constante con los empleado, tanto en grupo, como particular; continuidad del proceso de delegación visando dar mayor movilidad y libertad al equipo; aumentando su motivación, creatividad e iniciativa, buscando dar una orientación clara cuando del inicio da tarea o proceso, e negociando plazos de conclusión, así como colocando algunas fechas aleatorias para cheques resultante de cómo anda el trabajo. Reducción de ,mi interferencia técnica al trabajo da equipe, usando mi tiempo para actividad s estratégicas. (Declaración 4)

Antes de finalizar, refuézate que, ante todos los argumentas presentados en la descripción del proceso en pauta, el trabajo todavía es tomado en su dimensión *tarea* e que prevalezca un entendimiento de la gestión como algo que algunos ejercen como función. Para os presupuestos ergológicos se trata de equívocos, visto que trabajar es siempre gestionar y lo que la Ergología propone es una gestión colectiva del trabajo, gestiones que se dan *con* personas.

Consideraciones

Al problematizar la actividad de *coaching* la luz de la Ergología, estableciéndose correlaciones con la ergo formación , se pueden entrever algunas pistas para no solo comprenderla en su proposición y n el potencial de formación en ella contenido, como, sobre todo para transformar las prácticas y el proceso tal como se presenta en la literatura científica que trata del tema. Obviamente esta cuestión se pasea por elementos de cuño

Ponencia:

CONTRIBUCIONES DE LA ERGOLOGÍA A LA PRÁCTICA DEL COACHING.

Gilberto Braga Pereira

ideológico, epistémico, de método e incluso teórico. Respetándose las limitaciones propias al estudio, la intención no fue la de agotar sino aproximar de la cuestión.

En síntesis, se entrevé un diálogo posible entre las proposiciones y los presupuestos ergológicos y la práctica del *coaching*, tendiéndose por base el proceso descripto. Bajo la perspectiva da actividad entendida como un medio de aprehender, aunque ínfimamente, la vivencia en el trabajo y como medio de fomentar, a partir de ella, la reflexión, este *paper* propone una mirada consubstanciada para una gestión colectiva del trabajo.

Las informaciones relatadas en este trabajo y que caracterizaron la actividad de *coaching*, expresaron de un lado su complejidad como toda actividad que se define como formadora y, de otro, reflexionaron las exigencias objetivas y subjetivas de los implicados.

Como un saber en construcción, que se da intrínsecamente vinculado al ejercicio de la propia actividad de formación, de ningún modo el *coaching* podrá ser contemplado apenas en el ámbito de un aprendizaje técnico previo. Tal hecho, en asociación a la falta de relatos empíricos de trabajos no campo, ha contribuido para una diseminación y banalización de esta actividad como un modismo más en ARH.

Más que cualquier otro proceso de formación profesional, la ergo formación se propone a tratar con lo que hay de menos visible en el trabajo, con la dimensión implicada en la gestión colectiva de saberes sobre el trabajo. Y, a la vez, generar un espacio (simbólico y atemporal) para “decirse sobre el trabajo a partir da actividad”. A interlocución, en anilla caso, sea vista como propia al acto reflexivo, de reconstrucción /renormalización de las situaciones de trabajo para transformarla. En contexto de análisis conjunta, es que se vuelve posible identificar las gestiones de las variabilidades e infidelidades de las situaciones singulares. ¡En fin, comprender el trabajo para entonces poder transformarlo! Es de este modo que se pode admitir la práctica del *coaching* bajo un enfoque Ergológico.

Fuentes de referencia y notas:

ATHAYDE, M.; BRITO, J. un livro-ferramenta diálogo e seu uso na perspectiva Ergológica tecida entre nós. In.: SCHWARTZ, Y.; Durrive, L. *Trabajo e Ergología: conversas sobre a actividad humana*. EdUFF: Niterói, 2007.

BORGES, M. ELISA S. *Trabajo e gestão de si - para além dos “recursos humanos”*. Cadernos de Psicologia Social del Trabajo, 2004, vol. 7, p. 41-49

BORGES, M. ELISA S. *O RH está nu: tramas e urdiduras por una gestão coletiva del trabajo*. Tese (doutorado). UERJ/Instituto de Psicologia. 2006.

GIL, A. C. *Gestão de persona: um enfoque de papéis*. SP: Atlas, 2001.

Ponencia:

CONTRIBUCIONES DE LA ERGOLOGÍA A LA PRÁCTICA DEL COACHING.

Gilberto Braga Pereira

LLOYD, Bruce. Liderança e poder: quando a responsabilidade faz a diferença. In: GOLDSMITH, Marshall *et al* (Org). *Coaching: o exercício da liderança*. RJ: Elsevier, 2003.

GUÉRIN, F., LAVILLE, A., DANIELLOU, F., DURAFFOURG, J., & KERQUELEN, A. Comprendre o Trabalho para Transformá-lo: a prática da ergonomia. SP: Ed. Edgard Blucher, 2004.

NOUROUDINE, A. As técnicas e a experiência dos humanos. In.: SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. (Orgs.). *Trabajo e Ergología: conversas sobre a actividad humana*. EdUFF: Niterói, 2007.

NOWACK, Kenneth; WIMER, Scott. Como mudar seu executivo. In: JÚLIO, C. A.; SALIBI NETO, J. (Org.). *Liderança e gestão de personas: autores e conceitos*. SP: Publifoja, 2002.

PEREIRA, Gilberto B. *Novos olhares e saberes: efeitos del imaginário sobre liderança nos procedimentos de treinamento e desenvolvimento de líderes organizacionais*. Dissertação (mestrado). FEAD-Minas – Centro de Gestão Empreendedora, 2005.

PEREIRA, Gilberto B. O ser del humano e o coaching. In. GOULART, Íris B.; VIEIRA, Adriane. (Orgs.) *Identidade e subjetividade na gestão de personas*. Curitiba: Juruá, 2007.

PEREIRA, Gilberto B.; VIEIRA, Virginia N. *Quem son e o que querem os clientes de coaching: lições de una experiência brasileira*. Anais 3rd International Forum Criteos. Centro de Investigação e de Intervenção Social: Lisboa, 2006.

PEREIRA, Gilberto B.; VIEIRA, Virginia N. Coaching: del conceito e da experimentação. Três experiências. Três evidências. In. GOULART, Íris B.; VIEIRA, Adriane. (Orgs.) *Identidade e subjetividade na gestão de personas*. Curitiba: Juruá, 2007.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de concluson, dissertações e estudo de casos*. SP: Atlas, 1999.

SCHWARTZ, Y. Os ingredientes da competência:un exercício necessário para una questão insolúvel. Educação e Sociedade. Campinas, ano XIX, n. 65, 1998.

SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. (Orgs.). *Trabajo e Ergología: conversas sobre a actividad humana*. EdUFF: Niterói, 2007.

SENNET, R. *A corrosão do caráter*. Rio de Janeiro: Record, 1999.

Ponencia:

CONTRIBUCIONES DE LA ERGOLOGÍA A LA PRÁCTICA DEL COACHING.

Gilberto Braga Pereira

Espacio para registro de las autoridades de las VI Jornadas Universitarias y III Congreso Latinoamericano de Psicología del Trabajo

Comité organizador

Título:
Categoría:
Área temática:
Autor principal:
Fecha de recepción:
Fecha de derivación:
Observaciones:

Comité científico

Ubicación definitiva:
Aceptación:
Observaciones: ■
Recomendaciones para
el Comité organizador: ■
Autoridad de evaluación:
Fecha de devolución:

http://www.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/informacion_adicional/obligatorias/trabajo/jrn6/index.html

¹ “forma por la cual los humanos se involucran en el cumplimiento de los objetivos del trabajo en un lugar e tiempo determinados, utilizándose de los medios puesto a su disposición.” (BORGES, 2006, p. 18).

² Mérito y agradecimientos acreditados a la Profa. Dra. Vanessa Andrade de Barros (UFMG/FAFICH), que abrió este horizonte, promovió provocaciones, a través del curso “Clínicas del Trabajo”.

³ Hay entidades internacionales que certifican, credencia y proponen formación para profesionales que se interesan por actuar como *coaching*, haciendo suscitarse indagaciones sobre la autoridad y orientación metodológica, empírica e teórica que tales propuestas desean. Disponible en: http://www.incoaching.com.br/curso_coachingsp08.htm; >. Acceso en: 10 nov. 2008.

⁴ En lo que se refiere a las iniciativas de preparación de liderazgo o más específicamente al modelo de educación y entrenamiento más consonante con el concepto de competencias, hay la proposición del informe para la UNESCO de la Comisión Internacional sobre Educación para el siglo XXI y los Parámetros Curriculares Nacionales – Temas transversales del MEC (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E DO ESPORTE, 1998). El documento distingue cuatro pilares de educación para el siglo XXI: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a ser e aprender a vivir juntos.

⁵ Ergonomía da Actividad Situada: estudio de adaptación del trabajo frente a las características de los individuos, de forma que esa adaptación traiga comodidad, bienestar, cualidad, productividad, seguridad y buen desempeño en las actividades de trabajo.

⁶ Este caso fue objeto de análisis en otra oportunidad por el autor. Optó por reproducir los datos adaptado a los propósitos de este *paper*, a fin de facilitar al lector. Para más detalles favor recurrir a Pereira & Vieira, 2007, p. 278-288.