

El Carácter del Coaching Ontológico

Autores:

Rafael Echeverría y Alicia Pizarro

Newfield Consulting

Consolidado Por: Ulises Silva Méndez

EL CARÁCTER DEL COACHING ONTOLÓGICO

El **coaching** ontológico empresarial es una práctica emergente, un nuevo oficio que surge del reconocimiento de las insuficiencias que exhibe el rol del directivo en las organizaciones para poder responder adecuadamente a los desafíos que enfrenta. **El directivo debe expandir la capacidad de desempeño de su gente y conferirles mayores espacios de autonomía para que logren comportamientos en los que muestren lo mejor de sí mismos.**

Nuestras acciones determinan nuestros resultados. Toda modificación de nuestras acciones que conduce a un mejoramiento de nuestros resultados, la llamamos **aprendizaje**. Llamamos aprendizaje de primer orden, es aquella modalidad de aprendizaje que busca expandir nuestra capacidad de acción, manteniendo constante el tipo de observador que somos. Una segunda modalidad de aprendizaje que llamamos aprendizaje de segundo orden. En este caso, en vez de intervenir buscando una modificación directa en nuestra capacidad de acción, nos concentramos en transformar el tipo de observador que somos. Decimos que esta segunda modalidad de aprendizaje es una intervención **ontológica**. Con este término sólo queremos decir que en ella se compromete y transforma nuestra forma particular de ser. En la medida que entendemos el aprendizaje como la expansión de nuestra capacidad de acción efectiva, reconocemos también que el aprendizaje es una de las estrategias más importantes en la creación de quienes somos,

El **coaching ontológico** no es un proceso terapéutico, sino un **proceso de aprendizaje**. Optar por el coaching no significa suponer que algo anda mal conmigo, sino simplemente reconocer que hay cosas que no sé. En el coaching, si bien el rol del coach es activo, al final de cuentas quién conduce el proceso es el coachado - la validación del coaching la proporciona el coachado. El coaching se funda en **el principio de la autonomía de coachado**. Es él quién decide, quién opta, quién en último término **resuelve**.

Normalmente hacemos una petición de coaching porque tenemos un **quiebre**. Algo no está funcionando en nuestra vida, en nuestro trabajo, y no sabemos cómo hacernos cargo de ello. El observador que somos no es suficientemente competente para mostrarnos lo que debemos hacer. Es el coachado quien convierte a alguien en **coach** al darle a esa persona el permiso para involucrarse en una interacción con él en la cual está dispuesto a exponerse como persona.

El rol del coach es conferido por el coachado sobre la base de la **confianza**. La confianza puede ser vista tanto desde el dominio de la emocionalidad del coachado -- y, por lo tanto, como una emoción que lo acompaña --, como desde el dominio de los juicios que éste hace sobre el coach muy particularmente el juicio de que el coach no tiene otra agenda que la de servir al coachado en la resolución de su quiebre. No es posible hacer coaching sin el permiso del coachado. Pero este permiso se desplaza según oscilen la confianza y la **autoridad** hacia el coach.

La declaración de quiebre implica sostener que algo no funciona, que algo anda mal, que hay cosas que no nos gustan y que quisiéramos que fueran diferentes y tenemos que tener, simultáneamente, el juicio de que no sabemos cómo hacernos cargo de ello. El observador que somos no es suficientemente competente para mostrarnos lo que debemos hacer. Sólo existen quiebres -- solemos también llamarlos problemas -- para un observador determinado. Los llamamos quiebres y no problemas al menos por dos razones. En primer lugar porque ellos marcan una interrupción en el fluir de nuestra vida. En segundo lugar, es el observador que somos el que declara que algo es un quiebre. **El quiebre revela al observador**. La misma experiencia puede constituir un quiebre para alguien y no serlo para otra persona. O puede ser un quiebre bajo ciertas circunstancias y no serlo bajo otras. Por lo tanto, podemos decir que **todo quiebre es una apertura al alma de la persona que lo declara como tal**.

La forma de ser de una entidad remite a su **comportamiento**, el segundo principio de la ontología del lenguaje: **la acción genera ser**. Podemos explicar el comportamiento de una determinada entidad por referencia a su **estructura**, como también podemos hacerlo por referencia a su **historia**.

Es necesario examinar la importancia de la estructura de relaciones dentro del sistema (o los sistemas) a los que pertenecen las personas, sistemas de los que ellas son miembros o componentes. Los seres humanos, nos dice Buber, somos seres dialógicos. Somos de acuerdo al tipo de relaciones, de conversaciones y diálogos, que mantenemos con otros. Una regla fundamental que debe considerarse aquí es que **un sistema sólo puede realizar lo que su estructura le permite**. Observando a los seres humanos, Maturana postuló que, como seres biológicos, sólo pueden hacer lo que su estructura biológica les permite.

Decimos que un **sistema es plástico** cuando puede cambiar y su estructura es capaz de conservar el cambio. Al hablar de la plasticidad de la persona estamos sosteniendo, en otras palabras, que ella **puede aprender**. Llegamos nuevamente

a esa bella circularidad que caracteriza a la persona: **actuamos de acuerdo a cómo somos (estructura actual), pero esas mismas acciones nos permiten convertirnos en alguien diferente (nueva estructura)**. El coaching ontológico es posible debido a la plasticidad de la persona.

Mientras mejor conozcamos nuestra estructura, tanto mejor podremos usar nuestra libertad para transformarnos. **Es responsabilidad del coach cuidar las expectativas de transformación del coachado de manera de mantenerlas dentro de los márgenes de lo que es posible**. Consideramos que la ontología del lenguaje está basada en una comprensión extremadamente poderosa de las posibilidades humanas y tiene un amplio margen de intervención, pero no puede ir más allá de sus propios límites. No puede lograrlo todo. Cada persona tiene límites estructurales para su transformación.

Para explicar el comportamiento debemos recurrir a la estructura. Pero para explicar la estructura necesitamos la historia. La regla fundamental es la siguiente: **la estructura de un sistema es el resultado de su historia**. La historia, por otro lado, no la podemos cambiar. Podemos reinterpretarla, pero los hechos y experiencias que se registraron en el pasado estarán allí inamoviblemente hagamos lo que hagamos. La estructura, sin embargo, si podemos cambiarla y al hacerlo estamos interviniendo en el presente para construir la historia del futuro. Los seres humanos somos seres históricos. Somos el producto de nuestra historia. Pero también somos los constructores de nuestra historia.

Los seres humanos actuamos desde la historia (siempre mediados por nuestra estructura presente), pero también actuamos desde fuera de ella: desde una visión del futuro que es distinta a la del pasado. Tenemos la capacidad de sepultar nuestros pasados. A ese lugar fuera de la historia, lo llamamos **la nada**. A partir de la nada, rompemos viejos patrones de comportamiento, creamos e innovamos, asumimos nuevos riesgos, improvisamos y participamos en nuevos juegos. La historia siempre aporta pesadez a nuestro ser, la nada lo hace más liviano. Un buen coach ontológico sabe jugar con ambos y está siempre aportando una cuota de levedad en el coaching. **En la levedad del ser reside nuestro mayor poder para superarnos y transformarnos**.

El coaching ontológico opera con la estructura del observador como sustento de nuestro comportamiento y forma de ser. El observador que somos remite a tres dominios primarios, tres áreas de observación separables: la corporalidad, la emocionalidad y el lenguaje. No se trata de tres dominios completamente aislados y autónomos. Lo que acontezca al nivel de la corporalidad arrastra la emocionalidad y el lenguaje. Lo que sucede en la emocionalidad, se expresa en nuestras posturas corporales y en el tipo de cuentos que nos contamos. Lo que nos decimos a nosotros mismos y le decimos a otros, asimismo lo que escuchamos, impacta nuestro cuerpo y emocionalidad. **Corporalidad, emocionalidad y lenguaje tienden a ser coherentes**.

Esta tendencia a la coherencia de los tres dominios primarios, nos permite hablar de **la particular estructura de coherencia del observador que somos**. La práctica del coaching ontológico se dirige a detectar (en rigor, a interpretar) la particular estructura de coherencia del coachado y a intervenir en ella con el objetivo de modificarla. Ese es uno de sus objetivos operativos centrales: identificar y transformar la estructura de coherencia del coachado para que éste, en función de sus inquietudes, pueda observar aquello que le lleva a generar los resultados que rechaza y a tomar las acciones pertinentes para producir resultados diferentes y favorables.

Cuando una persona declara un quiebre y solicita coaching, ello hace perfectamente sentido en términos de la estructura de coherencia que caracteriza al coachado. Una vez que interpretamos su estructura de coherencia, entendemos por qué él tiene el quiebre que declara y por qué no es capaz de hacerse cargo por sí mismo de ese quiebre. **El quiebre es una grieta en la estructura de coherencia del coachado.**

Podemos decir que el coach no se encuentra, en la persona del coachado, con una sola persona, sino con dos: la persona que el coachado ha sido y sigue siendo, y la persona que el coachado quisiera ser y todavía no es

COACHING EMPRESARIAL: HERRAMIENTA DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

En un entorno en cambio permanente, tanto los individuos como las organizaciones que lo conforman se ven acechados por el peligro constante de perder su viabilidad.

La respuesta a este desafío la llamamos **aprendizaje**. Por aprendizaje entendemos la capacidad de autotransformación de una determinada entidad, sea ésta un individuo o una organización, de manera de asegurar su viabilidad y expandir sus posibilidades de éxito. Aprendizaje, sostenemos, es la expansión de nuestra capacidad de acción efectiva. Los procesos conducentes a incrementar la capacidad de acción efectiva de las organizaciones los llamamos procesos de aprendizaje organizacional. **El aprendizaje organizacional requiere traducirse en aprendizaje individual.** Si los individuos no modifican la manera como actúan, tampoco se modificará el actuar de la organización.

Una de las funciones más importantes de un directivo, de un gerente, sea el **convertir acciones individuales en acción organizacional**, en acción que responde a los objetivos declarados por la organización y no a los objetivos que sus miembros puedan declarar de acuerdo a sus inquietudes individuales específicas.

La organización se constituye en un sistema, con determinados objetivos y con una estructura (aspectos políticos, aspectos funcionales, y la esfera de normas del personal) para asegurar su cumplimiento. Toda acción individual al interior de la organización se enmarca dentro del sistema que ésta es y se encuentra determinada por su estructura. . **La estructura del sistema es un primer determinante del comportamiento individual.** Un mismo individuo exhibirá diferencias en su comportamiento al desenvolverse en dos organizaciones distintas.

Si queremos producir aprendizaje organizacional -- aprendizaje que, como dijimos, siempre se traduce en aprendizaje individual -- muchas veces es necesario detenerse a transformar la estructura del sistema, antes incluso de detenerse a cambiar directamente las acciones individuales. Esta es una de las razones por la que no es posible reducir el aprendizaje organizacional a aprendizaje individual. Implica lo anterior que es necesario desprestigiar la importancia de la capacitación para dedicarse a acometer transformaciones estructurales? De ninguna forma. En primer lugar, porque para realizar las transformaciones estructurales es muchas veces necesario capacitar a quienes deban emprender tales acciones. Quienes pueden transformar la estructura normalmente necesitan pasar por un proceso de aprendizaje, de transformación individual, de expansión de su capacidad inicial de acción, para poder emprender con efectividad las acciones de cambio estructural requeridas. Lo importante en este caso es **orientar el aprendizaje hacia las acciones de transformación estructural de los líderes y directivos de la organización** y no quedarse en intentos que se limitan al ámbito de sus comportamientos individuales aislados.

La capacidad de aprendizaje individual no es ilimitada. Nuestras posibilidades para aprender reconocen un “techo”, existen al interior de un horizonte acotado. Este fenómeno lo llamamos **el horizonte del aprendizaje individual posible**. ¿Qué otros factores limitan el aprendizaje individual? Respondemos: las limitaciones propias del tipo de observador que es el individuo. Sostenemos que **el observador que es todo individuo es el segundo gran determinante del comportamiento individual**. Toda acción resulta del tipo de observador que uno es. Todo observador tiene limitaciones. No existe un observador sin límites.

El observador que somos ha llegado al límite de su capacidad para discernir lo que acontece y para poder iniciar un proceso de aprendizaje orientado a rectificar la situación. ¿Significa lo anterior que la situación no tiene salida? ¿Significa que no hay solución al problema?.

Es en estas condiciones en las que surge **la alternativa del “coaching”**. El coaching precisamente surge como una posibilidad cuando enfrentamos el juicio de que tenemos un problema que no somos capaces de resolver y donde pareciera que no hay caminos para hacerse cargo de él. El coaching apunta a un lugar diferente. Busca develar el tipo de observador que es un individuo particular, como asimismo busca detectar cómo esa particular forma de observar, asociada con nuestra particular forma de ser, contribuye a que tengamos determinados

problemas y que no nos sea posible resolverlos. El aprendizaje que resulta de este tipo de intervención lo llamamos **aprendizaje de segundo orden**

El coaching es una alternativa importante para promover el aprendizaje dentro de la organización. Se hace cargo de manera específica de uno de los problemas que limita el aprendizaje individual, a decir, las barreras que le impone al aprendizaje el tipo de observador que es cada individuo.

“En la organización del futuro tendremos tres tipos de personas. Tendremos la inmensa mayoría que son quienes agregan valor, la gente que hace el trabajo real, sea éste rutinario o altamente creativo. Tendremos un grupo pequeño de coaches para darles apoyo y servirles de facilitadores. Y tendremos un puñado de líderes, que son quienes dirigen la organización” y que, como vimos, deberán incorporar en su labor muchas de las competencias del coach. Tres tipos de miembros dentro de la organización: quienes hacen el trabajo real, los coaches y los directivos/coaches.

En el nuevo esquema pierde muchas veces sentido hablar incluso de subordinados. **El directivo se transforma en un facilitador del desempeño de su gente.** Él los sirve a ellos para que no sólo rindan de acuerdo a sus máximas posibilidades, sino para que estén un proceso permanente de superación y aprendizaje. **En este nuevo esquema, las competencias del coach resultan decisivas para el directivo.** A través de ellas, éste se está preguntando constantemente por lo que restringe las acciones de su gente, declarando insuficiencias y quiebres en sus desempeños, fijando nuevas metas, disolviendo cualquier traba que pueda resentir la posibilidad de desempeños superiores.

ETAPAS Y PROCEDIMIENTOS DEL COACHING ONTOLÓGICO – PARTE I.

Hemos señalado que **el coaching ontológico es un proceso de aprendizaje** a través del cual transformamos el tipo de observador que somos con la ayuda de una persona que sirve de coach. **El coaching ontológico es un proceso conversacional.**

I. LA ETAPA DE LA INTRODUCCIÓN

Esta etapa suele iniciarse con una declaración de quiebre. Junto con la declaración de quiebre, la persona suele declarar también la necesidad de que otra persona le sirva de coach. En esta fase inicial, el coachado suele conferirle al coach la necesaria autoridad para que lo ayude, como suele también otorgarle la confianza necesaria para que éste asuma ese rol.

Llevar a cabo procesos de coaching dentro del espacio de trabajo y, particularmente, cuando en ellos está involucrado, en una u otra capacidad, quién

ejerce una función formal de autoridad, es algo que requiere de un diseño especial.

- Posible confusión de roles entre el jefe o directivo y el coach.
- Requiere de la creación previa de un contexto que hagan posible procesos de coaching que no son solicitados por el coachado.
- En las manos del directivo no sólo está el proceso de coaching que éste desencadena, sino también la evaluación global de desempeño del coachado y, en último término, la permanencia del mismo en la organización.
- Los procesos de coaching al interior del trabajo suelen ser “light”, más superficiales, acotados a aspectos directamente relacionados con el propio trabajo.
- Discernir el grado de exposición pública que deba tener el coaching. El espacio público le confiere al coaching una dimensión ritual que hace que sus resultados tengan muchas veces una mayor resonancia y profundidad para el coachado y puede implicar una expansión del efecto del coaching en todo el equipo y no sólo en el coachado. Éste provee una ganancia de aprendizaje en términos organizacionales.
- El directivo/coach es un directivo que no se atemoriza por reconocer ante su gente lo que no sabe, por corregir públicamente sus equivocaciones, por pedir retroalimentación para detectar sus propias insuficiencias.

El papel general del contexto

El contexto es el factor más importante de toda interacción de coaching.

Ninguna competencia específica se iguala en importancia al rol que juega el contexto. El contexto no es sólo, por lo tanto, un espacio dentro del cual se desarrolla la acción. Es, a la vez, un producto de las acciones que se realizan.

El factor más importante de todo contexto es la emocionalidad, al punto que podemos señalar que un contexto se mide y se entiende de acuerdo a la emocionalidad que irradia.

Pero no es posible reducir el contexto a mera emocionalidad. Se debe prestar especial atención al **contexto físico en el que se realice el proceso de coaching**. En ciertos lugares, el coaching puede resultar particularmente difícil o pesado, mientras que en otros, toma un vuelo inesperado y genera otros resultados.

Dado que el coaching es un proceso abierto, es importante que el coach verifique si cuenta con el permiso de parte del coachado para conducir su indagación y hasta donde puede llegar en ella.

La identificación del quiebre de apertura

El punto de partida del proceso de coaching propiamente tal es el quiebre. Salvo condiciones excepcionales, como las examinadas arriba, normalmente el quiebre lo declara el coachado. Cuando ello sucede, le corresponde al coach identificar con claridad cual es el quiebre declarado. Muchas veces, el proceso de apertura del coaching se realiza tan rápido que ambos, tanto el coach como el coachado, no se dan el trabajo de asegurarse que coinciden en saber cual es **el quiebre de apertura**. La etapa introductoria debe concluir con la clara identificación de este quiebre inicial.

Para tener un quiebre se requieren dos elementos que se fusionan: una determinada situación o experiencia y una forma de interpretarla. Situación e interpretación representan dos dominios diferentes que no pueden confundirse. Y al procurar identificar un quiebre, ambos tienen que estar presentes. Humberto Maturana nos insiste en esta necesidad de separar el **fenómeno** de su interpretación, o la experiencia de su **explicación**. La interpretación no pertenece al fenómeno, la explicación no pertenece a la experiencia.

Tener un quiebre es hacer un juicio de una situación o experiencia, juicio que precisamente convierte tal situación o experiencia en el quiebre declarado. Mientras no nos entregue esos juicios, no conocemos el quiebre, mientras no conozcamos los hechos, no podremos iniciar la interacción de coaching.

La separación de la experiencia de su explicación, de los hechos de su interpretación, es uno de los recursos importantes del coaching. Siempre importante que conozca tanto los hechos como los juicios que conforman el quiebre y que los mantenga separados.

Una vez que el quiebre ha sido identificado, podemos dar por cerrada la etapa introductoria del proceso de coaching.

II. LA ETAPA DE LA INTERPRETACIÓN

La interpretación es la segunda etapa del proceso de coaching. Lo que se busca en ella es **desplazarse del quiebre declarado hacia una mejor comprensión** (interpretación) de la estructura de coherencia que caracteriza al coachado y que hace, primero, que la situación apuntada sea un quiebre para él y, segundo, que no esté en condiciones de resolverla por si solo.

Algunas preguntas a hacerse son la siguiente: ¿qué le impide al coachado observar lo que le permitiría hacerse cargo de la situación? ¿que le impide actuar? En otras palabras, **¿que lo bloquea?** Para responder a estas preguntas es necesario remitirse a los tres dominios primarios de la estructura del observador: corporalidad, emocionalidad y lenguaje.

Al nivel de la **corporalidad**, podemos señalar que la manera como una persona se para en el mundo, la forma como ella se desplaza y mueve en él, sus posturas,

gestos y movimientos, condicionan tanto la manera como observa el mundo, como sus posibilidades de acción en él.

La corporalidad es una dimensión crucial de la práctica del coaching Sin embargo, las mayores trabas con las que se encuentran las personas para resolver algunos de sus quiebres más importantes son **las emociones y los juicios**. Estos son los materiales más importantes del trabajo del coach porque constituyen el núcleo del alma humana.

Somos de la manera particular que somos, por la emocionalidad que nos es propia y por los juicios que hacemos en determinados dominios. Entre los dominios importantes destacan los siguientes. En primer lugar, **los juicios que hacemos con respecto a nosotros mismos**. Áreas críticas, por ejemplo, son la autoconfianza, la dignidad personal y el amor a si mismo. Muchos de los quiebres que enfrentamos en la vida suelen llevarnos a esas áreas

En segundo lugar, tenemos **los juicios sobre el mundo, las posibilidades y amenazas que consideramos que éste encierra**. Una pregunta importante que siempre debe hacerse el coach es qué es aquello que al coachado le importa en el mundo en el que vive. ¿Cuales son sus inquietudes más importantes? ¿Cómo se sitúa a si mismo en ese mundo? ¿Qué lugar o posición ocupa? Nuestros mundos no sólo están poblados de objetos, también están habitados por personas. Es importante procurar conocer los juicios que tenemos sobre los demás. Por ejemplo, ¿quienes consideramos como posibilidad? ¿Quiénes consideramos como amenaza? ¿En quienes confiamos? ¿En quienes desconfiamos? ¿Cómo separamos a unas personas de otras?, etc.

En tercer lugar, tenemos **los juicios sobre la estructura de la temporalidad, la tríada de pasado, presente y futuro**. Nuevamente, aquí son muchas las preguntas que podemos hacernos. Por ejemplo, ¿cuales son los juicios principales con respecto a nuestro pasado? ¿Lo juzgamos positiva o negativamente? ¿Cuales son las experiencias del pasado que juzgamos más importantes en nuestras vidas? ¿por qué? ¿cuales son las conversaciones que arrastramos del pasado que todavía no hemos podido cerrar? ¿Qué nos ha impedido hacerlo? Preguntas equivalentes podemos hacer con respecto al presente y al futuro. Todas ellas ayudan a comprender nuestra manera de ser.

Es tarea de coach identificar estos juicios y emociones que conforman los límites del alma humana, mostrar los efectos que ellos ejercen en nuestras vidas y trabajar para sustituirlos por otros desde los cuales se expandan nuestras posibilidades.

La experiencia del coaching nos obliga a visitar el espacio de nuestra nada, del no-ser que somos. Nos coloca al borde de lo que suele presentárenos como un precipicio, como el peligro de la desintegración, donde cuerpo, emocionalidad y lenguaje, “no nos dan”, como si quedaran cortos. Pero lo que el coaching nos muestra es que esa experiencia de la nada es un espejismo, una ilusión perversa

tras la cual se esconden las inmensas posibilidades de ser y que descubrimos al cruzar la frontera. En efecto, **al transitar en ese espacio de la nada dejamos parte del ser que somos, hay una parte del ser que somos que se sacrifica, pero se sacrifica en pos de la creación.**

Tras la búsqueda de emociones y juicios maestros

Hemos destacado reiteradamente la importancia de las emociones y los juicios en la práctica de coaching. Es necesario reconocer, sin embargo, que no toda emoción ni todo juicio tienen la misma relevancia. Hay emociones y juicios asociados a cualquier situación, los hay de diferente intensidad y gravitación, los hay más distantes y más cercanos a la forma particular de ser de una persona. Por lo tanto, creemos importante introducir una distinción que nos permita hacernos cargo de esta diferencia. Hablaremos, por un lado, de **las emociones y juicios maestros de una persona**. Por ellos entendemos aquellas emociones y juicios que definen su particular forma de ser y **que se encuentra en la base de múltiples otras emociones y otros juicios**. De alguna forma, **ellos sustentan la existencia global de un individuo**. Aquellas emociones y aquellos juicios que resultan de los primeros, que están más directamente asociados a circunstancias coyunturales y que son, por lo tanto, más específicos y temporales los llamaremos **emociones y juicios secundarios**.

El coach debe procurar desplazarse del quiebre declarado y de las emociones y juicios secundarios que suelen acompañarlo a un nivel de mayor profundidad en el que comienzan a reconocerse las emociones y juicios maestros. Una vez alcanzados estas emociones y estos juicios maestros el coach comienza a sentir que cuenta con las piezas claves de la estructura de coherencia del coachado.

El papel de la intuición en el proceso de coaching

El camino del coaching hace uso de varios procedimientos y técnicas.

¿Qué es la intuición? Hablamos de intuición cuando creemos saber algo sin saber por qué lo sabemos y de donde viene ese conocimiento. La intuición existe precisamente porque sabemos más de lo que creemos saber, aunque no sepamos de donde lo sabemos. Nuestra conciencia no es el único lugar donde almacenamos conocimiento. Nuestras experiencias van dejando rastros. El conjunto de nuestras experiencias que provienen de nuestras relaciones con otros hace de reserva de un extenso conocimiento intuitivo y ellas son de gran valor para generar hipótesis, sugerir caminos a seguir y otros caminos que evitar.

Una vez que echamos mano a la intuición para producir hipótesis, es prudente intentar corroborarlas. El proceso de **corroboración** en el coaching suele ser indirecto. Es necesario distinguir entre las preguntas que el coach se formula a sí mismo para guiar la conversación de coaching y las preguntas que éste le formula al coachado. No siempre se corresponden y muy a menudo no deben hacerlo. El

coaching no es sobre explicaciones. Las explicaciones muchas veces matan el coaching. Lo que el coach debe hacer es “mostrarle” al coachado lo que acontece con él, las consecuencias de sus acciones.

El ciclo de la reflexión en la acción

El coaching ontológico es un arte, no una ciencia que se rija por leyes estrictas o una tecnología que podamos aplicar mecánicamente. El que sea un arte no desconoce que el coaching ontológico se apoya en bases teóricas sólidas. Pero no basta con conocerlas adecuadamente para transformarse en un buen coach.

Las bases teóricas y el conjunto de competencias que surgen de ellas abren un camino para enseñar esta disciplina y formar coaches que, de otra manera, no se formarían, pero será siempre necesario advertir la importancia de aspectos relacionados con la intuición, con la edad y las experiencias de vida del coach, con su estructura de carácter (coherencia?) y forma de ser, con la práctica recurrente en el ejercicio del coaching, etc. Todos estos factores influyen en el adecuado desempeño del coach.

Otro aspecto también gravitante en su desempeño es el haberse sometido él mismo a la experiencia de coaching y haber estado en más de una oportunidad en el lugar del coachado. De allí que normalmente insistamos que uno de los requisitos de un programa de aprendizaje de coaching ontológico incluye el que aprendiz se abra a la experiencia y, para ello, visite el espacio de su propia vida.

Dentro de las competencias destaca todo un territorio que se refiere a la reflexión en la acción. El coach va permanentemente evaluando cada uno de los pasos que ejecuta y, de acuerdo a la evaluación que haga, diseña las acciones sucesivas que emprenderá. Este proceso lo hemos llamado **el proceso de reflexión en la acción**. La noción de reflexión en la acción la hemos tomado de la propuesta realizada por Donald Schön. Según su planteamiento, todo practicante, todo profesional, requiere desarrollar **competencias para reflexionar constantemente desde y sobre su propia práctica**. Debe ser capaz de identificar tanto lo que funciona como lo que no funciona y lo que requiere ser modificado tanto en su desempeño y el cómo en el desempeño de otros que tienen una práctica similar. Preguntas como las siguientes son expresión de la reflexión en la acción. ¿Qué hice que produjo esa reacción positiva en el coachado? ¿Qué dije que pareciera haberlo cerrado en la conversación? ¿Qué recurso me hizo falta en el momento aquel donde sucedió tal o cual cosas? ¿Qué podría hacer ahora que aconteció “x”? ¿cómo puedo hacerme cargo del problema que se acaba de producir?, etc. Estas son preguntas que el coach requiere hacerse constantemente. Muchas de ellas son preguntas que emergerán de manera casi espontáneas durante el proceso. Ello no impide que podamos aprender a hacerlo mejor.

De allí, por ejemplo, la necesidad de acostumbrarnos a llenar **una bitácora** de registro y evaluación, cada vez que completamos una interacción de coaching. El ciclo de la reflexión en la acción comprende tres momentos diferentes que se

sucedan en el tiempo. Se puede empezar por cualquiera de ellos. Estos momentos son los **del diseño, la ejecución y la evaluación**. Mucho del virtuosismo del coach reside en su competencia para realizar el ciclo con efectividad y, por lo tanto, para diseñar, ejecutar, evaluar y rediseñar en el momento, sobre la marcha, mientras el proceso está desplegándose.

Una de las preguntas siempre presente en el ciclo de la reflexión en la acción es la que evalúa las competencias que tenemos como coach para responder al desafío particular que nos plantea el coachado. El coach no debe olvidar nunca su responsabilidad de hacerse cargo del coachado. El coaching no es un juego trivial. **Si evaluamos que un determinado quiebre excede nuestras competencias, el coach tiene la obligación de detener el coaching** y advertirle al coachado que no se siente plenamente capacitado para servirlo.

Saber detener a tiempo una interacción de coaching, aunque representa el reconocimiento de algunas incompetencias, manifiesta sin embargo una competencia importante: el coach está consciente y atento a sus propias limitaciones.

La danza de la indagación o el arte de hacer preguntas

La herramienta principal en la etapa de la interpretación es **la indagación**. A través de la indagación hablamos para escuchar. Su disposición básica es la apertura hacia el otro. Un coach ontológico requiere ser altamente competente en el escuchar. **Quién no se sabe escuchar difícilmente podrá hacer coaching**.

Anteriormente nos referíamos a los dominios en los que solemos encontrar las emociones y los juicios maestros de las personas. Hablábamos de los dominios del sí mismo, del mundo y los demás, y de la estructura de la temporalidad. Ello representa un **primer mapa de ruta para este proceso de indagación**.

Entre estas emocionalidades, cabe destacar algunas negativas como el miedo, la rabia, el resentimiento y la tristeza. Estas emociones que se constituyen en obstáculos para un adecuado fluir de la vida y que conforman las fronteras de nuestra forma de ser, suelen ser negativas.

Escuchamos de acuerdo a como somos, de acuerdo a las experiencias que hemos tenido en la vida. Nuestras heridas son uno de nuestros más preciados activos cuando se trata de hacer coaching. No se hace coaching desde la perfección. **Se hace coaching desde nuestras heridas**.

Indagamos haciendo preguntas. Una pregunta es una **petición** donde lo que se pide es información. La pregunta tiene, por lo tanto, todos los elementos que conocemos de una petición.

Al inicio se trata de preguntar para entender el quiebre. Aquí, no lo olvidemos, tenemos que tener siempre en mente que nuestras preguntas deben estar

dirigidas en dos direcciones diferentes: la información de los hechos (situaciones y experiencias) y la información de los juicios que el coachado tiene sobre los primeros y que lo constituyen como quiebre.

Una vez que el quiebre ha sido identificado. Lo que ahora le interesa al coach es la construcción del rompecabezas, **el avanzar hacia su interpretación de la estructura de coherencia del coachado** que lo lleva a tener el quiebre que declara. Se busca alcanzar cada vez una capa más profunda dentro de una misma temática y seguir, por asociación, la cadena de emociones y juicios que nos conducirán a detectar aquellos que son maestros y de los cuales cuelga precisamente el quiebre. El coach experimentado sabe que el rompecabezas que busca construir no tiene un número finito de piezas y que no se completará jamás.

Las preguntas cumplen múltiples funciones en el proceso de coaching y no sólo la de recabar información de parte del coachado. Y es importante tener esto en cuenta. Muchas veces **preguntamos**, no tanto para tener información adicional, sino **para corroborar algunas de nuestras interpretaciones**. Las preguntas sirven como herramientas para disolver nuestro trasfondo de obviedad o lo que consideramos de sentido común.

El cierre de la etapa de la interpretación

La etapa de la interpretación se cierra cuando el coach juzga que ha logrado construir los elementos básicos de la estructura de coherencia que conforma el observador del coachado y que ya está en condiciones de intervenir en ella. A partir de ello, el coach siente que entiende la modalidad particular de ser que define a su interlocutor. **El énfasis principal de esta etapa ha estado puesto en la reconstrucción del ser**. A su término, el coach podría decirle al coachado, “Esta es tu manera de ser. Por esto tienes este quiebre. Y por esto mismo no puedes hacerte cargo de él. Mientras sigas así, será difícil que puedas resolverlo”.

La etapa de la interpretación se funda en la primera parte del segundo principio de la ontología del lenguaje, aquel que dice: “Actuamos de acuerdo a cómo somos”.

¿Cuándo se llega a ese punto? ¿Cómo se sabe que efectivamente se llegó a él? Estas son preguntas que se nos hacen frecuentemente. Es muy difícil dar una respuesta precisa. Se llega a ese punto cuando el coach se considera satisfecho con lo que ha logrado construir. **Es el juicio del coach el que determina que la etapa de la interpretación se ha completado.**

Durante esta etapa, la forma particular de ser del coach se ha replegado y su actividad no ha impedido que quién ocupe todo el escenario sea el coachado. Ello ha acontecido, en buena medida, porque **el actuar del coach ha sido fundamentalmente indagativo**. En su hablar él no ha tomado posiciones, sino que ha permitido el despliegue extenso del ser del coachado.

El cierre de esta etapa debe asegurar el cumplimiento de la regla de oro del coaching ontológico: el coachado debe validar la interpretación construida por el coach. **Si el coach concluye con una interpretación que el coachado no valida, ésta sirve de muy poco.** No debemos olvidar nunca que el coach es un facilitador. Quién lleva el principal timón del proceso no es él, a final de cuentas es el coachado.

ETAPAS Y PROCEDIMIENTOS DEL COACHING ONTOLÓGICO – PARTE II.

III. ETAPA DE LA INTERVENCIÓN

Es importante reconocer que esta división del proceso de coaching en etapas tiene un propósito heurístico, útil para su enseñanza, pero no se da con igual claridad en la práctica. Es interesante notar que el tránsito de la etapa de la interpretación a la etapa de la intervención se manifiesta normalmente como un cambio de ritmo y emocionalidad en la conversación entre el coach y el coachado.

Para **intervenir**, el coach debe pararse fuera de la estructura de coherencia del coachado, desde juicios y emocionalidades diferentes a los que éste manifiesta.

La centralidad de la acción

Uno de los rasgos más sobresalientes del coaching ontológico es el carácter que le confiere a **la acción humana**. En la etapa de la intervención la acción deviene central.

En primer lugar, por cuanto el coach opera consciente del carácter activo y transformador de su palabra y la utiliza en esta dirección. En esta etapa el coach ya no tiene como objetivo principal el “hacer sentido” del coachado, sino que busca más bien **ayudarlo a generar sentidos nuevos**. Mientras en la etapa anterior, la palabra del coachado guiaba al coach en la construcción de su interpretación, en esta etapa la relación se invierte y es **la palabra del coach la que guía al coachado en la construcción de nuevos sentidos**. El carácter generativo del lenguaje ahora se hace patente.

En segundo lugar, **la acción posee un papel protagónico** no sólo por el papel activo de la palabra del coach, sino también porque esta palabra está dirigida a que **el coachado pueda iniciar acciones que previamente le era posible tomar**. El objetivo de la etapa de intervención es la expansión de la capacidad de acción del coachado.

En la etapa de la interpretación, uno de los objetivos del coach es captar la forma de ser del coachado a través de una indagación sostenida sobre sus experiencias,

sus formas de actuar y de reaccionar frente a diversos acontecimientos. Su propósito es la progresiva construcción de una interpretación (una narrativa) sobre la forma de ser del coachado. En **la etapa de intervención su objetivo es diferente**. Contando con una interpretación sobre su forma de ser, el coach busca **es ayudar al coachado a desplazarse hacia una forma de ser diferente**. Para que ello suceda, es insuficiente que el coachado se limite a modificar sus interpretaciones. Modificándolas, ello debe inducirlo a modificar también su comportamiento, su manera de actuar. Al actuar de manera diferente, tanto él como los demás, cambiarán las interpretaciones sobre su ser. Habrá devenido en una persona distinta.

El segundo principio de la ontología del lenguaje -- **el principio de la acción** -- busca expresar de manera sucinta el punto anterior. Nos dice “No sólo actuamos de acuerdo a como somos, y lo hacemos. También somos de acuerdo a como actuamos. **La acción genera ser**”. En la etapa de la interpretación nos sustentamos en la primera frase de este principio. Buscamos la forma de ser del coachado que se revela en su actuar. Pero **en la etapa de la intervención**, seguimos la segunda parte del principio. **Buscamos la generación de nuevas modalidades de ser a través de la acción**.

Pasado, presente y futuro

La relación entre la acción y el ser se manifiesta en el peso relativo que tienen, en el proceso de coaching, pasado, presente y futuro. **La centralidad de la acción hace del proceso de coaching una experiencia liviana**, poco amarrada al pasado y fuertemente orientada hacia el futuro

Los seres humanos, mientras estén vivos, tienen la posibilidad de modificar el pasado, no a través de borrar lo ocurrido, cosa que no podemos, o incluso de modificar nuestras interpretaciones sobre ello, lo que sí nos es posible, sino generando nuevos acontecimientos. Estos nuevos acontecimientos van progresivamente engrosando nuestro pasado y, al hacerlo, modifican su significado.

El coaching ontológico suscribe una mirada que se compromete con la levedad del ser y en la que se le confiere a la acción y el futuro un papel preponderante.

El coaching ontológico mira también con mucha liviandad las historias que nos contamos. Nuestras historias suelen ser un esfuerzo de hacer sentido de lo que lo que ha acontecido y, como tal, suelen explicar, justificar, conferirle razones a lo ya ocurrido. Si bien **frente al pasado no somos libres**, si solemos serlo en el presente. **La libertad sólo se conjuga en el presente**. No tiene pretérito. El criterio que rige el presente no es sólo el de la necesidad, sino también el de la posibilidad. Y es en ese espacio, en el de la posibilidad, que se sitúa el coaching ontológico. De allí que **el coach suele desconfiar de las historias** que le cuenta el coachado para explicarse a si mismo y su comportamiento.

No olvidemos el primer principio de la ontología del lenguaje, **el principio del observador**. Este sostiene que realmente “No sabemos como las cosas son. Sólo sabemos como las observamos o como las interpretamos. Los seres humanos vivimos en mundos interpretativos”. **Toda historia, toda explicación no es sino una interpretación posible, dentro de muchas otras**. Nunca puede pretender ser la explicación verdadera.

La emocionalidad en el proceso de coaching

Hemos señalado que un objetivo importante del coach es permitir que el coachado pueda tomar acciones que no ha tomado en el pasado. Ello lo conducirá a nuevas modalidades de ser.

Ello normalmente implica dos desafíos difíciles. Por un lado, **el coachado requiere sacrificar aspectos de su forma de ser pasada y presente**. Ello involucra un desprendimiento del alma. Por otro lado, **el coachado requiere también desplazarse más allá de sí mismo y cruzar sus propios límites, aquellos límites establecidos por su modalidad habitual de ser**. Este desplazamiento le significa moverse del espacio cómodo y conocido de su ser al espacio incierto y desconocido de su no-ser. Cuando este desplazamiento es mirado desde el ser que somos, muchas veces adquiere la sensación de lanzarse a un precipicio, al vacío, al espacio de la nada en el que tememos desintegrarnos.

Siendo ésta la situación, cabe entonces preguntarse por las condiciones que resultan necesarias para que el coachado pueda efectuar dicho tránsito. **¿Cuales son las condiciones que lo hacen viable?** ¿Cuales son aquellas que el coach debe proveer para que el coachado esté dispuesto a poner en cuestión su ser y optar por el devenir?

La condición de viabilidad más importante es la emocionalidad que requiere proveer el coach. El coach requiere tener claro que la salida del coachado a su quiebre lo confronta a éste con el desafío de tomar acciones que no suelen ser parte de su repertorio habitual de comportamiento. Para que pueda tomarlas, el coach requiere proveerle al coachado las disposiciones adecuadas -- y, por tanto, las emociones -- desde las cuales tales acciones devienen posibles.

Dentro de los factores **emocionales más destacados se encuentra la confianza del coachado en el coach** y el sentido de seguridad que éste último logre crearle para que se libere del miedo y se atreva a tomar las acciones que lo pueden conducir a hacerse cargo de su quiebre. Atento siempre a los requerimientos de confianza y respeto, por lo demás complementarios, **el coach ha ido progresivamente desarticulando la estructura de coherencia del coachado, profundizando su crisis y acentuando la necesidad de hacerse cargo de ella**.

De la misma manera, a ido colocando los apoyos necesarios para que éste se atreva a dar los pasos que lo conduzcan a un desplazamiento. **Ello implica, por**

ejemplo, trabajar con algunos de los juicios maestros del coachado, disolviendo algunos, ablandando otros, sustituyendo varios, etc. Todo ese trabajo, característico de esta etapa de intervención, va produciendo las condiciones emocionales que, en un determinado momento, le permitirán al coachado comprometerse con las acciones que le son necesarias para resolver su quiebre.

La resolución de su quiebre estará siempre, en último término, en manos del coachado y no del coach. Éste último sólo es responsable por facilitar el proceso que conduzca al coachado a emprender el tránsito.

El coaching ontológico como arte y como política

Las cuestiones que se someten al coaching ontológico no tienen “una” solución, siempre permiten múltiples resoluciones. No existe un sólo camino; hay todo un espectro de caminos posibles.

El coach requiere desplazarse con un alto grado de libertad. Su desenvolvimiento estará condicionado no sólo por el conocimiento de estos principios, sino por muchos otros factores. Entre ellos destacan su propia experiencia de vida, su intuición, su confianza en sí mismo, su apertura al otro, su competencia para indagar y escuchar al coachado, su capacidad para corregir sus presupuestos iniciales o simplemente desprenderse de ellos, su aptitud para desenvolverse teniendo en la mano simultáneamente varias interpretaciones posibles, su paciencia para esperar sin desesperarse, su talento para observar y generar emociones, su sensibilidad personal, etc.

Esta dimensión creadora del coaching, tan dependiente de la sensibilidad personal del coach -- al punto que lo que éste hace en su interacción con el coachado muchas veces pareciera llevar su firma -- sin duda lo acerca a creación artística

Por otro lado, también cabe mirar al coaching como una de política del alma humana en la que la dimensión artística antes subrayada se pone al servicio de generar posibilidades y de trazar caminos viables, senderos conducentes, para lograr la realización de ideales de vida, de sueños, fantasías y aspiraciones, y de nuevas modalidades de convivencia. La política, no lo olvidemos, ha sido magistralmente definida como **“el arte de lo posible”**.

El coach debe escuchar los juicios y las emociones que buscan ganar nuevos espacios y procurar conferirles una legitimidad y carta de ciudadanía a la que muchas veces no han tenido acceso. Su trabajo consiste en facilitar que el coachado pueda iniciar un proceso de desarticulación de antiguas coherencias y de rearticulación de nuevas configuraciones que le permitan encarar en mejor forma sus desafíos y ganar para sí una mayor satisfacción. Este proceso lo concebimos como **una política del alma humana**.

Muchas veces acontece que **el trabajo del coach se oriente a buscar un punto de inflexión donde concentrará su esfuerzo de intervención. Normalmente se trata de localizar un determinado juicio maestro** en cuyo alrededor se aglutinan otros juicios y una gama de emociones, haciendo de obstáculo principal para la resolución del quiebre seleccionado. El coach intuye que de lograr desmontar ese juicio, ello puede generar un efecto importante de rearticulación de la estructura de coherencia del coachado

Estrategias de intervención

No existe “una” estrategia correcta de intervención. Sin embargo, es conveniente enfatizar que el coach puede escoger siempre tres caminos de intervención. **Los tres caminos o dominios a los que nos referimos son el lenguaje, la emocionalidad y la corporalidad.** En la estructura de coherencia del coachado los tres están comprometidos.

La experiencia nos muestra que a menudo resulta más difícil trabajar desde el mismo dominio al que pertenece el obstáculo que deseamos disolver. En ese dominio el coachado suele haber desarrollado sus mayores defensas y podemos encontrar una mayor resistencia al cambio. Al dirigir la intervención a través de los otros dos dominios, sus resistencias suelen ser menores y posiblemente comprobaremos que, desde posturas corporales diferentes, su apertura a revisar juicios y cambiar su emocionalidad aumenta.

Un segundo criterio en la estrategia de intervención guarda relación con la dinámica emocional de la interacción de coaching. Así como la sintonía emocional entre el coach y el coachado es muy importante para la etapa de la interpretación, pues ayuda a la apertura del coachado e incide en la generación de confianza, ello no es siempre válido para la etapa de la intervención. En ésta última, suele ser importante que el coach pueda sustraerse de la emocionalidad del coachado y se coloque en un espacio emocional diferente, asegurando no comprometer ni el respeto ni la confianza. Vamos a un ejemplo. A menudo el coachado se relaciona con **su quiebre desde la gravedad.** En la medida que el coachado **pueda entrar en ese espacio emocional de mayor liviandad,** su apertura a la transformación aumentará. Hay circunstancias en las que el coachado se relaciona con **su quiebre desde el cinismo.** Declarando algo como un quiebre, lo maneja como si realmente no le importara. Una estrategia efectiva para el coach es evitar caer en el cinismo del coachado y **operar afirmando una emocionalidad de seriedad ante ese mismo quiebre.** Al hacerlo, podrá incrementar el sentido de responsabilidad del coachado. En ambos casos, vemos la importancia de que en la etapa de intervención el coach pueda hacer de contrapunto emocional del coachado.

La “incorporación” de lo aprendido en el coaching

Hemos sostenido que el coaching es una experiencia de aprendizaje. Como todo aprendizaje, requiere por lo tanto que aquello de nuevo que se ha producido se

mantenga y no se disuelva inmediatamente después. **Es necesario que el aprendizaje “se haga cuerpo” de tal manera que se transforme en una manera habitual de ser y en repertorios de acción que se realicen con creciente transparencia.** Esto lo llamamos el proceso de “incorporación” que se caracteriza por “hacer cuerpo” el aprendizaje (“embodiment”).

Se recomienda instituir algunas **modalidades de seguimiento** en las que el coach pueda evaluar progresos y regresiones con respecto a lo alcanzado en las sesiones de coaching iniciales. Pero además del seguimiento, los requerimientos de “incorporación” suelen plantear algunas exigencias en el momento del cierre de una interacción de coaching.

El cierre de la interacción

Toda interacción de coaching debe llegar a término. Llega un momento en la que ésta debe cerrarse. Corresponde plantearse entonces, **¿cuando es ese momento? Nuevamente, esta es una respuesta que descansa fuertemente en el discernimiento del coach.** No hay un punto claro en el proceso en que pareciera que emerge una señal diciendo “Pare”, como la que encontramos cuando manejamos.

El cierre es un proceso en el que **el coach requiere “hacerse cargo”** del coachado para poder llegar al término de la interacción. No lo olvidemos, el coaching es un proceso fundado en el amor.

Cuando ello sucede, suelen registrarse algunos hechos de importancia que pueden ser utilizados como indicadores de término. Dentro de estos indicadores nos interesa destacar tres. En primer lugar, **se suele observar una transformación en el tipo de observador que es el coachado.** Al finalizar el proceso de coaching, éste observa su quiebre con otros ojos y gana el juicio de que tiene un camino para hacerse cargo de él. La interacción ha producido un importante desplazamiento en él.

En segundo lugar, y muy relacionado con lo anterior, **se constata una importante modificación en la emocionalidad del coachado.** Obviamente esto es una manifestación del cambio del observador. Sin embargo, queremos destacarlo por separado pues representa una de las señales más visibles que el coachado le emite al coach. Pareciera que le hubieran levantado un peso de su espalda. Su postura, su cara, sus ojos expresan este cambio de emocionalidad. El coach percibe que el coachado ha ganado una mirada diferente con respecto al futuro.

Por último, **el coachado muestra el compromiso de volcarse a la acción y tomar las medidas que le permitirán encarar su quiebre.** Suele ser importante que el coach se asegure que la transformación de observador que se ha registrado sea capaz de llevarse a la acción y que, por lo tanto, logren identificarse acciones concretas a realizar.

Es importante que coach esté consciente que existe una diferencia importante entre el espacio en el que se desarrolló el coaching y el espacio en el que el coachado tendrá que actuar. Acciones que aparecen posibles en uno, pueden mostrarse bastante más difíciles en el otro, donde el coachado se encuentra solo, sin el apoyo del coach. En este último espacio, el de la vida efectiva, pueden por lo demás suceder cosas que no siempre logran ser anticipadas en la interacción de coaching.

Acciones posteriores al cierre

Lo anterior nos muestra que la interacción de coaching no siempre finaliza en el momento del cierre. Luego que la interacción se dió por terminada, **suele ser conveniente que el coach vuelva su mirada y constate lo que sucedió luego del cierre.**

.En resumen, el coach debe tener presente que los efectos de su interacción se proyectan más allá del cierre y muchas veces de maneras que le pueden resultar impredecibles. **Es importante, por lo tanto, que verifique cuales fueron estos efectos de manera que pueda hacerse cargo de ellos.** Ellos siguen siendo efectos sobre los cuales tiene responsabilidad.