

Periódico Mensual  
Director / Propietario  
Lic. Miguel Kohan  
  
Redacción /  
Administración y Publicidad:  
Paso 505 4º Piso Of. 8  
(C1031ABK) Buenos Aires  
Tel./fax:  
4962.6288

# ACTUALIDAD PSICOLOGICA

Los números atrasados se venden  
al precio del último número.  
ISSN 0325-2590

e-mail: [info@actualidadpsi.com](mailto:info@actualidadpsi.com)  
e-mail: [publicidad@actualidadpsi.com](mailto:publicidad@actualidadpsi.com)  
[http:// www.actualidadpsi.com](http://www.actualidadpsi.com)

# Coaching

Alejandra Duhalde - Nora Tassistro - Lidia Muradep - Oscar Anzorena



# Acerca del Coaching Ontológico Profesional

Oscar Anzorena

¿Qué es y qué no es coaching?

Como paso previo a definir cuáles son las características que distinguen y diferencian la práctica del Coaching Ontológico de otros enfoques de coaching, considero necesario definir “qué es coaching”, pero también, a los efectos de reforzar dicha definición y de delimitar con claridad las características y las áreas de incumbencia de esta profesión, me parece importante precisar “qué no es coaching”.

El coaching profesional ayuda a expandir la capacidad de acción y los niveles de desempeño de las personas mediante la identificación y la superación de las trabas y las resistencias que limitan sus comportamientos y dificultan la concreción de sus objetivos. El coaching es un proceso conversacional destinado a facilitar el aprendizaje y promover cambios que expandan las conductas hacia nuevos umbrales de posibilidades en función del logro de los resultados propuestos.

El coaching es un proceso sistemático que promueve cambios cognitivos, emocionales y conductuales que amplían la capacidad de acción en función del logro de las metas propuestas. El coaching trabaja en la facilitación de los procesos de desarrollo del potencial de las personas y su área de incumbencia abarca la evolución profesional, los tránsitos de carrera laboral, el logro de objetivos, la disolución de obstáculos para el crecimiento personal, los problemas vinculares, los bloqueos emocionales y la búsqueda del mejoramiento de los niveles de rendimiento. En ámbitos organizacionales el coaching se afianza como una poderosa herramienta que potencia el liderazgo, facilita el desempeño y acompaña procesos de crecimiento laboral y profesional.

El coaching concibe el aprendizaje como un proceso que expande la capacidad de acción efectiva de las personas. Desde esta perspectiva el rol del coach está focalizado en “ayudar a aprender”, que es un proceso diferente al enseñar. El coach no es alguien que le diga al consultante qué es lo que tiene que hacer. Su tarea no es juzgar, ni dar consejos. El coach no indica soluciones, no señala el camino “correcto”, ni impone su particular modo de pensar, sino que interviene para que el consultante encuentre nuevas vías de acción que le permitan encarar en forma efectiva la situación que declara como problemática.

En función de aclarar más esta definición, precisemos también qué no es coaching:

*- No es un proceso psicoterapéutico*

El coaching no trabaja en el área de la salud mental, ni en trastornos ni problemas de comportamiento. Es decir, no pretende solucionar patologías y, por lo tanto, no realiza diagnósticos, ni prescripción de ningún tipo. El coaching acompaña a las personas en sus procesos de desarrollo, a encarar situaciones y a superar desafíos de los que no se

están pudiendo hacer cargo en forma efectiva. El coaching abre nuevas posibilidades de acción y acompaña a la persona en el proceso de asumir la responsabilidad y el poder que está en sus manos.

*- No es asesoramiento ni consultoría*

El coach no opina ni le dice a la persona lo que tiene que hacer o cuál es la conducta más adecuada para encarar alguna situación. El coach no es un especialista en un área determinada, ni lo contratan para aportar una solución o para asesorar en un aspecto específico. Su servicio no consiste en brindar sus conocimientos y su experiencia en algún dominio particular. No se hace cargo del problema ni de su resolución.

El coach es alguien que posee las competencias para acompañar y facilitar el proceso en que la persona busca nuevas formas de analizar la situación y se conecta con sus propios recursos a los efectos de encontrar nuevas vías de acción que le resulten más efectivas para el logro de los objetivos planteados. El coach parte del principio de la autonomía y la responsabilidad de la persona y, por lo tanto, trabaja para que ella tome sus propias decisiones.

*- No es formación ni capacitación*

El objetivo del coaching no es la adquisición de ningún tipo de conocimiento, habilidad, o distinción conceptual. Cualquier actividad (taller, curso, seminario, jornada, etc.) que tenga como objetivo que los participantes adquieran algún tipo de conocimiento o información, no es coaching. Tampoco es coaching la realización de distintos tipos de dinámicas lúdicas o de “entrenamientos vivenciales”, cuyo objetivo sea la integración grupal o la movilización emocional. No importa si dichas actividades las realiza un coach, igualmente no son coaching.

*- No es entrenamiento*

Si bien en sus orígenes el coaching surge del ámbito deportivo y en tal sentido el coach es quien cumple la función de entrenador, actualmente el coaching profesional no implica el entrenamiento en ninguna disciplina específica. Puede ser que un coach acompañe la labor de algún entrenador, ya sea en algún deporte, una disciplina artística o alguna actividad profesional, pero en este caso no lo hará desde el conocimiento de esa disciplina (como en el caso del entrenador) sino que acompañará en la superación de los temas personales, emocionales o vinculares que dificulten el logro de los objetivos propuestos.

## El Coaching Ontológico Profesional

El enfoque ontológico implica la apertura a la comprensión de que al transformar nuestra forma de ser accedemos a la posibilidad de expandir nuestra capacidad de hacer. Supone tomar como vector orientador de nuestra práctica profesional la relación que existe entre la particular forma de “observación” de los seres humanos y la capacidad de acción y transformación que de la misma

deviene.

Analicemos algunas de las características que le otorgan una particular identidad a la práctica del Coaching Ontológico:

#### - Cambio de Observador

El enfoque ontológico parte de la base de que una de las características distintivas de los seres humanos es su necesidad y su capacidad de asignarle sentido a su propia existencia y a todo lo que acontece en el mundo que lo rodea. No hay nada que defina y condicione más el devenir de la existencia humana que la forma en que damos sentido a los sucesos y acontecimientos de nuestro existir. Son los juicios que realizamos los que determinan nuestro rumbo de acción y condicionan nuestros resultados. Es nuestra manera personal de interpretar los hechos la que genera nuestra emocionalidad y da dirección a nuestros comportamientos.

El Coaching Ontológico comparte con otros abordajes de coaching el objetivo de ampliar la capacidad de acción y mejorar las posibilidades de desempeño de los individuos, pero considera que esto no se logra sólo analizando distintos tipos de acciones dentro del mismo nivel de análisis y observación de la persona. Parte de la convicción de que al producir un “cambio de observador”, es decir, al modificar la asignación de sentido sobre los hechos declarados como problemáticos, se abre la posibilidad de expandir el accionar de las personas. La transformación del observador que somos abre posibilidades para generar respuestas donde antes no las había.

Desde la óptica del Coaching Ontológico, no hay problemas a resolver “allí fuera” independientes de cómo pensamos y sentimos. La forma en que vemos el problema es parte del problema. Es por esto que la interpretación que sustentamos sobre una situación y la emocionalidad que ella nos genera, son los aspectos centrales que debemos abordar para accionar con efectividad. Tan es así, que hay casos en los que al transformar nuestra perspectiva de observación, al modificar nuestra interpretación de los hechos, la situación ya no se nos presenta como problemática.

Las conversaciones de Coaching Ontológico están orientadas a lograr un desplazamiento en las observaciones y las explicaciones que poseemos sobre nosotros mismos y sobre los demás, sobre el entorno y las circunstancias, sobre lo que juzgamos como posible o imposible, sobre lo que valoramos como amenaza o como oportunidad. El coach conduce a que el consultante pueda separar el fenómeno de su interpretación, es decir, la experiencia de su explicación.

Las experiencias remiten a las cosas que nos pasan en la vida y sobre ellas elaboramos interpretaciones y nos contamos historias. Estas narrativas otorgan sentido a lo que acontece y es este significado asignado el que nos abre o nos cierra posibilidades. El problema no es que las historias que nos contamos sean reales o fantasiosas; lo significativo es que la carga interpretativa que introducimos en ellas nos posibilita o nos restringe nuestro accionar.

El proceso del coaching procura que el consultante pueda discriminar entre los hechos comprobables y la opinión que tiene formada acerca de ellos. Que pueda revisar los fundamentos y la validez de los juicios elaborados y que reconozca cuáles son las creencias, los valores y los supuestos implícitos que dan origen a su estructura interpretativa. Acceder a una observación diferente o realizar un reencuadre de las propias interpretaciones posibilita analizar los acontecimientos desde otra perspectiva. Esta apertura de nuevos horizontes de sentido es la que permite ampliar la capacidad de acción y alcanzar un cambio significativo en los resultados con los que estamos comprometidos a lograr. Según Marcel Proust: *“El verdadero viaje de descubrimiento no consiste en buscar nuevos territorios, sino en tener nuevos ojos”*.

#### - Aprendizaje Transformacional

Este “cambio de observación” puede realizarse con distintos niveles de profundidad. El Coaching Ontológico se plantea como objetivo central de su práctica el posibilitar lo que llamamos “Aprendizaje Transformacional”, que implica cambiar aspectos estructurales de la forma de ser de la persona.

A los efectos de reforzar y expandir este concepto, podemos apelar a una distinción del Pensamiento Sistémico. Esta disciplina considera dos posibles niveles de cambio. Los seres humanos somos sistemas y todo sistema tiene la tendencia a preservar un orden y un equilibrio interno (homeostasis). Pero, como somos sistemas abiertos en permanente interacción con el mundo exterior, muchas veces esas interacciones producen “desequilibrios” que las personas debemos compensar. Es decir, que en estos casos producimos cambios para adaptarnos a las modificaciones o las circunstancias del mundo exterior y mantener el equilibrio interno. También podríamos decir que en estos casos cambiamos para mantenernos iguales, para recuperar el equilibrio interno y permanecer en el mismo nivel. A estos procesos los denominamos “**cambios homeostáticos**”.

Pero también sucede que muchas veces a lo largo de nuestro existir sentimos que nuestra forma de ser (la conformación de nuestro sistema como persona) ya no nos alcanza para dar cuenta de nuevos desafíos, para encarar

situaciones o emprendimientos que se nos presentan, o simplemente tenemos la pulsión interna de producir un cambio que nos permita desplegar nuestra potencialidad. A los cambios que debemos producir en estas circunstancias, en la teoría sistémica se los denomina “cambio de nivel” o “cambio de fase”. Ya no se trata de cambiar para preservar el equilibrio interno, sino de cambiar la estructura del sistema que estamos siendo. A estos cambios los denominamos transformacionales y son los que posibilitan avanzar en el proceso de evolución y desarrollo de las personas.

Postulamos que nuestro accionar como coaches ontológicos está enfocado a guiar y facilitar estos aprendizajes transformacionales como camino para el despliegue de nuestra potencialidad y desarrollo personal. Es a esto a lo que denominamos “intervención ontológica”, ya que ella implica una evolución en el ser que está siendo la persona. Entendemos que esta mirada conceptual es la que le atribuye un significativo poder transformador a nuestra práctica del coaching, posibilitándonos abordar problemáticas de mayor complejidad.

Al respecto, Rafael Echeverría plantea que: *“Desde nuestra perspectiva hay coaching ontológico cuando a partir de un determinado proceso interactivo y en razón de él se genera el fenómeno que hemos caracterizado como “desplazamiento ontológico”, que implica un cambio cualitativo en la forma de ser del consultante o lo que hemos llamado un “aprendizaje transformacional”*.

#### - Crear conciencia y autoconocimiento

Decíamos que existen distintos niveles de cambio de observador y es responsabilidad del coach facilitar el proceso para profundizar en los mismos. El coach genera conciencia cuando va más allá de la problemática puntual que trae el consultante y lo guía para que observe y analice qué puede haber detrás de lo que plantea. Lo induce y lo conduce hacia una mayor comprensión, claridad y conocimiento de sí mismo. Lo ayuda a conectar con sus preocupaciones e inquietudes subyacentes, a darse cuenta de cuáles son sus creencias y “juicios maestros” que condicionan y estructuran su forma habitual de darle sentido a lo que acontece. Su misión es hacer que cada persona alcance sus propias comprensiones, viva con más conciencia y autenticidad, y sea la mejor versión de sí mismo.

El rol del coach ontológico no es solamente el de acompañar a la persona hacia el logro de sus objetivos y a mejorar su desempeño, sino también el de promover el autoconocimiento, la autorrealización y el desarrollo de sus niveles de conciencia. Es por esto que el coach ontológico no sólo interviene en el “qué hacer” sino que también guía a las personas a que se interroguen sobre “quién quieren ser”.

Una de las acciones que realiza el coach para posibilitarle al consultante avanzar en esta dirección es guiarlo a realizar una *meta-observación* de sí mismo. Observar el observador que somos es una práctica sumamente reveladora. La acción de tomar distancia de nuestros pensamientos, nuestras emociones y nuestra corporalidad, y observarnos con desapego desde un “mirador de la conciencia” genera otra perspectiva y facilita operar en nuestra transformación.

El autoconocimiento involucra tomar conciencia de dónde estamos “parados” en la vida, quién estamos siendo hoy, en este presente, aquí y ahora. Tener claridad al respecto es fundamental, ya que para establecer el camino que debemos transitar para llegar adonde queremos, debemos saber de dónde estamos partiendo. Querer avanzar hacia el logro de un objetivo sin poseer un conocimiento de uno mismo, supone pensar que el horizonte es una línea en el firmamento que permanece inmutable y no darse cuenta de que se transforma de acuerdo con el lugar desde dónde se lo observe.

El autoconocimiento es el camino para obtener información sobre ese sitio de observación, es decir, sobre el tipo de observador que somos en este momento particular de nuestra vida. Supone tomar conciencia acerca de cuáles son nuestros modelos mentales, esquemas interpretativos, creencias y valores que condicionan nuestro ser y nuestro hacer. Esto nos posibilita evaluar nuestras fortalezas y debilidades en relación con el resultado que deseamos lograr, a los efectos de poder determinar cuáles son los cambios y aprendizajes que debemos emprender.

#### - Enfoque Mayéutico

El rol del coach ontológico es hacer preguntas que estimulen a reflexionar, a recapacitar críticamente acerca de los supuestos indudables, a poner en cuestión las creencias, a conmovir las certezas y a tornar discutible lo que se considera incuestionable. El trabajo del coach se sustenta más en los signos de interrogación que en los de admiración. En este sentido el Coaching Ontológico posee una gran semejanza con el concepto de la Mayéutica acuñado por Sócrates, quien afirmaba que “no existe el enseñar, sólo existe el aprender” y, por lo tanto, ayudaba a sus discípulos a través de sus preguntas a que encontrasen sus propias respuestas y soluciones a los problemas planteados.

Sócrates denominó a esta metodología de indagación *Mayéutica*, palabra que quiere decir “dar a luz” y que también puede traducirse como el “arte de las parteras”. Utilizó esta metáfora para señalar la profundidad de esta práctica de indagación, tal cual la concebía. Sostenía que él ejercía un arte parecido al de su madre, Fenáreta, que era comadrona. Decía que las comadronas eran parteras de cuerpos, que ayudaban a dar a luz, pero no daban a luz, mientras que él era un partero de almas, que ayudaba a encontrar las respuestas, pero no daba respuestas.

Este método de indagación a través del cual guiaba a las personas a buscar nuevos sentidos y a reflexionar sobre distintas situaciones buscando otros puntos de vista, es lo más parecido a lo que hoy denominamos Coaching Ontológico. Una frase de Sócrates define con claridad este proceso: “Yo nada sé (...), pero puedo servirte de partera y por eso hago encantamientos para que des a luz tu idea”. El coach ayuda a que el consultante encuentre sus propias respuestas y dé a luz nuevas interpretaciones sobre la situación planteada.

El coach ontológico facilita que el consultante se conecte con su sabiduría interior y que logre el “alumbramiento” de sus propios recursos. En tal sentido, el coach lo guía a bucear en aguas profundas y a tener una mirada introspectiva, con la convicción de que las respuestas más significativas en nuestra vida las encontramos dentro de nosotros mismos.

#### Darse cuenta

Muchas veces el cambio de observador en una sesión de coaching implica que el consultante se dé cuenta de algo de sí mismo que antes no podía observar; alumbrar un área desconocida y de pronto “descubre” algo que había estado allí todo el tiempo, pero que nunca antes había visto. En ese momento se produce lo que la Psicología Gestáltica denomina el “darse cuenta”. Se produce un “insight” o, dicho en términos más cotidianos, al consultante “le cae la ficha”. Cuando esto sucede podemos ver cómo a la persona le cambia la emocionalidad y esto lo expresa corporalmente, fundamentalmente en el brillo de su mirada. Es que ahora “lo ve” y esto es profundamente significativo, ya que desde el momento en que sale de ese espacio de “ceguera cognitiva” puede decidir qué hacer con eso y pasar a la acción.

Hay veces en que el consultante sólo precisa darse cuenta para ponerse en marcha y pasar a la acción. Sólo necesita poder “ver” algo que antes no lograba observar para poder accionar. Le basta con salir de su “ceguera

cognitiva” para ampliar su capacidad de acción y lograr los resultados que antes no conseguía obtener. Hay otras situaciones en las que esto sólo no basta. Para poder pasar a la acción se requiere incorporar una nueva competencia. En estos casos, darse cuenta constituye el primer paso para comenzar un proceso de aprendizaje. Es decir, posibilita reconocer la ignorancia en un dominio específico y declarar: “no sé”. Recién cuando “sé que no sé”, tengo la opción de declarar: “quiero aprender”. Esto constituye el inicio de cualquier camino de aprendizaje y cambio.

#### Generar responsabilidad

Cuando el consultante cambia su observación sobre los hechos que ha declarado como “quiebre”, se le abren nuevas posibilidades de acción. En este momento el rol del coach es conducir al consultante para que asuma su compromiso con llevar a la práctica estas nuevas conductas. El coach debe promover una actitud proactiva frente a cualquier circunstancia, debe instar al consultante a accionar en forma coherente a sus objetivos y valores. Debe señalarle su nivel de responsabilidad por las acciones que realiza y por las que decide no realizar. Debe facilitar el “hacerse cargo”.

El coach puede mostrar posibilidades que no están siendo consideradas, pero nunca indica lo que “debe” hacerse sino que deja el poder de elección y acción en manos del consultante.

#### Desarrollar autoconfianza

El coach debe facilitar que el consultante desarrolle la confianza en sí mismo que le posibilite reconocer y valorar sus propios recursos, a los efectos de emprender los desafíos que se proponga. La autoconfianza es el sostén interior que permite superar el temor o la ansiedad que puede generar un proceso de transformación.

El coach apuntala la confianza de las personas en sus propias capacidades y reafirma el sentido de seguridad en sí mismo para realizar las acciones que lo conduzcan a los resultados requeridos. Acompaña a transitar la tensión emocional y a superar la incertidumbre del cambio.

Antes de traspasar las barreras que lo limitan, el consultante debe creer en él mismo y debe restablecer su autoestima. Pero a su vez, el coach debe poseer y manifestar confianza en la potencialidad de su consultante,

# Sumario | 470

Enero - Febrero 2018

Ilustración de tapa:  
Rodolfo López Martino  
Distribución en Interior: D.I.S.A  
Imprenta: Mundo Gráfico S.R.L.  
Zeballos 885. Buenos Aires

Los artículos firmados son de exclusiva  
responsabilidad de sus autores,  
y no reflejan necesariamente la opinión  
de la dirección.

debe trabajar con él con la convicción de que posee los recursos necesarios para lograr los resultados que pretende y de esta forma “empoderarlo” en relación con el logro de sus objetivos. Para que este proceso pueda acontecer, el coach desarrolla su vínculo con el consultante en un espacio ético emocional basado en el respeto, la confianza y el compromiso irrestricto de servicio.

### *La búsqueda de sentido y propósito de vida*

Cuando un individuo vincula su *hacer* con su razón de *ser*, cuando actúa desde un propósito de vida basado en sus valores más profundos, su *hacer* adquiere un sentido y está alineado a su realización como persona. Es por esto que el Coaching Ontológico encarna esta mirada más profunda del hacer humano y guía a las personas para que puedan conectarse con su propósito de vida.

Herman Hesse afirmaba que “*cada hombre sólo tiene una vocación genuina, encontrar el camino hacia sí mismo... su tarea es descubrir su propio destino y vivirlo con resolución dentro de sí mismo*”. En tal sentido, entendemos que parte esencial del rol del coach es guiar a las personas a plantearse esta pregunta acerca del propósito de sus vidas, a los efectos de que encuentren el camino hacia sí mismos, hacia una vida plena y con sentido.

### Referencia bibliográfica

Echeverría Rafael, “Ética y Coaching Ontológico”, Granica, 2011

2 Coaching ontológico.  
Alejandra Duhalde

6 Un camino posible de transformación:  
el coaching ontológico.  
Nora Tassistro

11 ¿Qué es el coaching?  
Lidia Muradep

13 Acerca del Coaching Ontológico  
Profesional.  
Oscar Anzorena

Próximo número Marzo 2018  
Riesgos en la adolescencia