

DISTINCIONES Y CARACTERÍSTICAS DE LA PRÁCTICA DEL COACHING ONTOLÓGICO



Lic. Oscar Anzorena

MCOA de la FICOP

Director de DPO Consulting

Escuela de Liderazgo y Coaching

oscar@dpoconsulting.com

En un artículo anterior sostuve que la profesión del Coaching Ontológico se sustenta en tres grandes pilares que se relacionan e interconectan entre sí: el marco conceptual, las características de la práctica profesional y las competencias profesionales que se requieren para desempeñar dicha práctica. En ese artículo desarrollé el tema de las competencias profesionales y en éste me planteo el desafío de abordar las principales distinciones conceptuales y las características específicas de nuestra práctica profesional

La distinción de “quiebre”

El concepto de “quiebre” ha sido acuñado en el marco conceptual del Coaching Ontológico y posee una trascendente incidencia en nuestra práctica profesional, desde el momento en que sostenemos que toda sesión de coaching se inicia con una declaración de quiebre y que ella es condición necesaria para que el proceso transcurra. El quiebre es lo que el coachee trae para trabajar en la sesión de coaching, es el motivo de la consulta. Es decir: sin quiebre, no hay coaching.

Analizaremos los distintos aspectos que conforman el concepto de “quiebre”:

- *El quiebre como ruptura de la habitualidad de nuestros comportamientos*

Existe la creencia generalizada de que es la atención consciente la que posibilita ejecutar una acción en forma efectiva. Sin embargo, basta con que analicemos nuestros comportamientos cotidianos para darnos cuenta de que diariamente realizamos un conjunto de conductas en forma automática y efectiva, ya que ellas forman parte de nuestros hábitos. Cuando actuamos en forma *habitual*, todas estas acciones las

realizamos sin prestarles mayor atención, en “piloto automático” (*competencia inconsciente*[1]). Tenemos una forma y un estilo de comportamiento que hemos internalizado y esto nos indica lo que tenemos que hacer ante cada circunstancia. Estos hábitos ejercen una gran influencia en nuestro accionar.

Podemos decir que poseemos nuestros hábitos, pero también que nuestros hábitos nos poseen a nosotros. Gran parte de las conductas que desplegamos a diario están basadas en hábitos profundamente arraigados que se constituyen como parte de nuestra particular forma de ser y que, por lo tanto, no los revisamos ni los analizamos, simplemente los actuamos.

Cuando operamos desde este nivel de efectividad e inconsciencia decimos que *actuamos en transparencia*, ya que nuestro accionar resulta invisible a nuestra observación. Es por esto que planteamos que nuestros hábitos pueden constituir un arma de doble filo. Dado su nivel de inconsciencia, cuando se transforman en un accionar inefectivo generalmente no nos damos cuenta o negamos que algo que siempre hemos realizado de una determinada manera, hoy sea el motivo de nuestras dificultades (*ceguera cognitiva*). Es por esto que la declaración de un quiebre implica considerar que hay alguna situación de la que no podemos hacernos cargo desde nuestros comportamientos habituales. Es decir, que se produjo un quiebre, una ruptura de nuestro “actuar en transparencia”.

- *El quiebre no siempre está relacionado con un hecho exterior*

Muchas veces el quiebre se vincula con alguna situación imprevista que nos plantea desafíos fuera de nuestra cotidianeidad o nos sitúa en un campo de acción no contemplado por nuestras expectativas. Otras veces se puede tratar de situaciones rutinarias que estamos acostumbrados a resolver de determinada manera, pero que por algún factor externo o interno en este momento no podemos hacerlo en forma efectiva.

Pero también puede suceder que un quiebre no esté relacionado con una situación que se produzca en el afuera, sino con lo que sucede adentro nuestro. Puede haber situaciones que siempre consideramos agradables o funcionales a nuestra forma de ser y que en algún momento dejaron de serlo. No porque haya cambiado nada en el afuera, sino porque cambiamos nosotros y ahora sentimos que ese aspecto nuestro, esa relación, esa conducta, esa forma de relacionarnos ya no nos gusta y queremos cambiarla. En ese momento podemos declarar un quiebre.

Asimismo es posible que no tengamos tan claro lo que queremos cambiar. Por ejemplo, que sintamos que la profesión que ejercimos hasta este momento ya no nos satisface, pero que no tengamos idea a qué nos queremos dedicar. En este caso también podemos declarar un quiebre y pedir una sesión de coaching con el objetivo de aclarar cuál es el camino que queremos emprender.

- *El quiebre como declaración*

Hemos mencionado la **declaración de quiebre** y queremos detenernos en el análisis del alcance de este concepto. Cuando mencionamos hechos y situaciones que acontecen en el mundo exterior, o sensaciones y emociones que transcurren en el mundo interior, nos puede parecer que son ellos los que constituyen el quiebre, y en realidad no es así. Estos elementos, internos o externos, sólo se constituyen en quiebre cuando alguien los declara como tales. Es la acción lingüística de la *declaración* la que los saca del transcurrir transparente y los sitúa en el lugar donde pueden ser observados como quiebres.

De hecho, hay conductas que realizamos durante años y en algún momento las declaramos como quiebre. Puede suceder que hasta ese momento la conducta no nos haya resultado disfuncional y que por alguna circunstancia haya comenzado a serlo, o que la disfuncionalidad haya iniciado hace tiempo, pero que por distintos motivos no la hayamos declarado como quiebre. Muchas veces esto se debe a que la declaración de quiebre implica una decisión de salir de nuestra “zona de confort” y de hacernos cargo de la situación disfuncional, y por lo tanto, determina un compromiso de actuar en forma consistente.

- *Toda declaración de quiebre implica dos juicios previos*

Antes de la declaración del quiebre siempre existe una ponderación, un análisis sobre la situación y sobre nosotros mismos frente a ella. Por un lado, supone el juicio de que consideramos que la situación no nos es funcional, no nos gusta o intercede en forma negativa en nuestros proyectos u objetivos y, por otro lado, supone el juicio de que desde nuestra actual forma de ser, desde nuestros comportamientos habituales, no nos estamos pudiendo hacer cargo de manera efectiva de la situación planteada.

- *El quiebre como manifestación del observador*

Es justamente por esto que, en la escucha del coach, el quiebre habla más del tipo de observador que está siendo el coachee, que de la situación en sí. Y esto es así porque no son los hechos sino las interpretaciones que el coachee hace de ellos lo que lo lleva a declararlos como quiebre. Es por esto que la misma situación que a uno lo aflige a otro lo alegra; la misma circunstancia que alguien ve como problema y lo angustia, puede ser que otra persona también lo vea como problema, pero que no le preocupe porque piense que puede hacerse cargo fácilmente.

Es decir, que **el quiebre surge de la manera de hacer sentido** de lo que sucede en nuestro acontecer. Son nuestras interpretaciones acerca de los hechos, las personas y de nosotros mismos, las que nos hacen observar la situación como un quiebre. Y es por esto que **en la declaración del quiebre subyace la estructura interpretativa del observador que lo declara**. Esto es fundamental para el trabajo del coach, ya que partimos de la base de que la forma de observar o de asignar sentido a la situación como quiebre, es parte del quiebre.

- *La diferencia entre problema y quiebre*

Por lo expresado hasta el momento podemos fundamentar por qué, en nuestro marco conceptual, nos parece conveniente utilizar el concepto de “quiebre” y no el de “problema”, pese a que en ocasiones podrían ser sinónimos.

Al considerar el lenguaje como una construcción social, partimos de la base de que las palabras van adquiriendo su significado en el uso cotidiano de una comunidad lingüística. En tal sentido, advertimos que la palabra “problema” tiene una doble connotación que la diferencia significativamente del concepto “quiebre”. En primer lugar, el concepto de problema siempre da cuenta de algo que la persona valora en forma negativa; nadie habla de problema cuando está relatando alguna circunstancia que considera positiva. Y, por otro lado, cuando hablamos de algún problema estamos dando cuenta de algún suceso que altera o afecta nuestra vida. Siempre el foco está en el hecho y no en la valoración que hacemos del

mismo. Suponemos que el problema existe por sí mismo, independientemente del observador que somos. Es decir, la connotación social del concepto problema opaca el hecho de que hay un observador que está declarando esa situación como problema.

En función de esto podemos señalar algunas diferencias fundamentales entre problema y quiebre. Primero, el quiebre no siempre implica que algo suceda en el afuera; podemos diseñar la declaración de quiebre como una forma de ir construyendo la vida que queremos vivir. Segundo, la declaración del quiebre nos permite advertir que no es lo que sucedió, sino la forma en que le damos sentido a lo sucedido lo que nos hace declararlo de ese modo. Tercero, el quiebre no necesariamente tiene una connotación negativa. Cuarto, el concepto de problema trae aparejado consigo el paradigma de “resolución del problemas” y nos conduce en forma automática a pensar en acciones que puedan resolver la situación problemática, sin considerar que la situación no es problemática en sí, sino que hay alguien que la está declarando como tal.

Por el contrario, el concepto de quiebre trae implícita la idea de que hay un observador que está declarando esta situación como quiebre y, por lo tanto, también presupone separar los hechos de su interpretación, es decir, entender que los hechos pertenecen al dominio de la experiencia mientras que la interpretación incumbe al observador que la realiza.

Desde esta lógica, la primera pregunta ya no es ¿cómo resuelvo el problema?, sino ¿de qué manera le estoy dando sentido a esta situación, de modo tal que la estoy observando como problema? La diferencia entre estas preguntas no es menor, ya que cualquiera de ellas nos conduce por caminos diferentes. Tan es así que, cuando desde el Coaching Ontológico nos dirigimos por el segundo camino y analizamos cuáles son las interpretaciones que hacen que el coachee esté declarando esa situación como quiebre, muchas veces advertimos que al modificar la interpretación desaparece aquello que era observado como problema, sin necesidad de realizar ninguna acción posterior al respecto. Es por esto que Rafael Echeverría[2] afirma que: “*Muchos problemas no requieren ser ‘resueltos’, sino más bien ‘disueltos’.*”

- *Quiebres positivos y negativos*

Son los juicios que tenemos sobre lo que acontece y sobre nosotros mismos los que nos hacen observar las situaciones como positivas o negativas, en función de considerar si nos abren o nos cierran posibilidades. Lo positivo o lo negativo no son características intrínsecas del acontecimiento, sino un juicio que hace un observador acerca de cómo afecta su horizonte de posibilidades.

Decíamos que el mismo hecho puede ser ponderado en forma muy diferente de acuerdo con las circunstancias, los juicios y los valores del observador. Si dos personas son despedidas de su trabajo, puede ser que uno considere este hecho una tragedia porque no sabe cómo hacerse cargo de su reinserción laboral y que el otro lo valore como una oportunidad para empezar un nuevo emprendimiento con el dinero de la indemnización. Pero más allá de que uno juzgue el hecho en forma negativa y el otro en forma positiva, puede ser que ambos declaren un quiebre y lo trabajen en una sesión de coaching. Es factible que para el primero el quiebre lo constituya la nueva situación de estar desocupado y en cambio para el segundo el quiebre esté en el desafío que implica el nuevo emprendimiento.

- *El quiebre como herramienta de desarrollo personal y construcción de futuro*

Tomar conciencia de que el quiebre no depende de lo que ocurra en el mundo exterior, sino que podemos diseñar la declaración de nuestros quiebres en función de lo que queremos que nos suceda en la vida, es lo que hace que la distinción de “quiebre” sea una herramienta poderosa en el contexto de nuestro enfoque conceptual.

Es en este sentido que el concepto de quiebre se relaciona con la posibilidad de ser creadores de nuestro devenir como personas, con la idea de desplegar nuestra potencialidad y con el paradigma del diseño y construcción de nuestro futuro. Fundamentalmente se vincula con la decisión de hacernos responsables de lo que queremos ser y hacer, de la forma en que queremos vivir nuestra vida y de que ésta tenga un sentido que valga la pena vivirla.

Estructura interpretativa y estructura de coherencia

Decíamos que toda sesión de coaching comienza con una declaración de quiebre y que el rol del coach es indagar para entender cuáles son las interpretaciones del coachee que hacen que declare como quiebre la situación planteada. También mencionábamos que todo quiebre implica el juicio de disconformidad o desagrado con la situación o circunstancia y a su vez el juicio de no saber cómo hacerse cargo de manera efectiva con los comportamientos habituales. Es decir, que para que una situación sea declarada como quiebre, se conjugan e interrelacionan un conjunto de juicios con los cuales se está asignando sentido a la misma. A este conjunto de diferentes tipos de juicios le llamamos **“estructura interpretativa”**:

- Juicios sobre la situación y las circunstancias que la rodean
- Juicios sobre la gente involucrada en la situación planteada
- Juicios sobre el sistema en el que se desarrolla la situación
- Juicios acerca de uno mismo
- Juicios acerca de los vínculos con las personas y el sistema
- Juicios acerca del futuro y de lo que puede acontecer
- Juicios sobre hechos del pasado que inciden en la forma de observar el presente

En cada situación específica estos diferentes tipos de juicios se interrelacionan de alguna manera particular para asignarle significado a lo acontecido y por consiguiente para generar una determinada emocionalidad. En tal sentido, es importante advertir que ambos elementos (juicios y emoción) interactúan en forma recurrente: los juicios disparan la emocionalidad y a su vez la emocionalidad condiciona los juicios que podamos hacer en ese estado emocional.

También podemos decir que no todos los juicios tienen la misma importancia o gravitación en una estructura interpretativa. Las creencias profundamente arraigadas y los “juicios maestros” cumplen una función estructurante del resto de los juicios y, por lo tanto, condicionan fuertemente la forma de ser de la persona y establecen una coherencia y una impronta en la manera de observar y de actuar.

Las **creencias** son juicios arraigados a los cuales le adjudicamos categoría de verdad y difícilmente los sometemos a análisis. Muchas veces estas creencias proceden de la tradición familiar o de la cultura social y, por lo tanto, están “naturalizadas”, pertenecen al “sentido común” de la comunidad de pertenencia. Nos proveen la sensación de que “así son las cosas”. Por ejemplo, una creencia podría ser: “sólo se puede progresar trabajando”, o la contraria: “nadie hace una fortuna trabajando”. Estas creencias, que muchas veces no somos conscientes de que las tenemos y mucho menos de cómo las adquirimos, trascienden la significación de un hecho puntual y condicionan nuestro posicionamiento en la vida.

Los **juicios maestros** cumplen una función importante en la manera en que estructuramos nuestras interpretaciones. Por ejemplo, puede ser que ante un nuevo emprendimiento el coachee declare el quiebre de que se siente inseguro y que no sabe si va a estar a la altura de las circunstancias, y esto le genera ansiedad y angustia, y le dificulta su accionar. Muchas veces, luego de analizar toda la situación, el coachee llega a la conclusión de que sus juicios son infundados y, sin embargo, la emocionalidad persiste. En estos casos es necesario acompañar al coachee a bucear más profundo dentro de sí mismo y a descubrir qué es lo que está generando estas interpretaciones y emociones. Es ahí donde generalmente nos encontramos con los juicios maestros. Puede ser que en este caso el juicio maestro esté relacionado con la baja autoestima o la poca confianza en sí mismo. Es decir, son juicios que trascienden la situación particular y dan cuenta del tipo de observador que está siendo el coachee.

Sacar a luz y cambiar estas creencias y juicios maestros implica un trabajo más complejo y un proceso más largo y profundo. A estos procesos los denominamos de Aprendizaje Transformacional y es justamente en estos casos donde cobra relevancia el concepto de “**estructura de coherencia**”. Rafael Echeverría[3] sostiene que: *“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”*.

Denominamos estructura de coherencia a la relación de interdependencia que se establece entre los dominios del observador y es por esto que en los procesos de cambio más profundos no basta con modificar la interpretación para que la persona esté en condiciones de llevar a la práctica las nuevas acciones, sino que es necesario que se produzca una transformación en la estructura de coherencia, es decir, que podamos producir un desplazamiento en el mismo sentido tanto en la emoción como en la corporalidad, para así poder articular una nueva coherencia en el observador. Este es un proceso que muchas veces lleva tiempo y donde el objetivo es la “in-corporación” del aprendizaje realizado. Tomamos el concepto de incorporación como “meter en el cuerpo”, para que el cambio en el dominio del pensamiento encuentre sustento en la emoción y en el cuerpo, de modo de hacer viable y sustentable el proceso de transformación.

El vínculo en el Coaching Ontológico

El tipo de vínculo que establece el coach con su coachee es un elemento distintivo de la práctica del Coaching Ontológico y un componente central del proceso, a punto tal que sostenemos que el vínculo no es sólo un “medio” para que pueda transcurrir el proceso, sino que es parte central de la intervención que realiza el coach.

El vínculo y el tipo de relación que establece y construye el coach con su coachee, es parte de la explicación del poder transformador del Coaching Ontológico. Su capacidad de acompañar al coachee a alcanzar resultados más allá de los límites habituales, no sólo reside en las distinciones conceptuales, en las técnicas de intervención y en la comprensión de los procesos de cambio, sino también y fundamentalmente en el tipo de relación que se establece.

Se trata de un tipo particular de relación, en donde la maestría del coach consiste en la capacidad de construir un **espacio ético emocional**, un contexto de libertad, respeto, confianza y compromiso mutuo, donde sea factible que se produzca el proceso de aprendizaje y cambio. En tal sentido, Rafael Echeverría[4] nos señala que: *“No hay nada más importante en la práctica del coaching ontológico que propiciamos, que el carácter del espacio ético-emocional desde el cual la interacción de coaching requiere realizarse”*.

Si bien es parte del rol del coach y va a su entera responsabilidad establecer este tipo de vínculo, en realidad éste surge como una co-construcción basada en la potencia de la relación intersubjetiva. Coach y coachee trabajan juntos para establecer una alianza que sea efectiva para el logro de los objetivos acordados. El diseño y la construcción de esta relación de trabajo comienzan en el primer encuentro, donde se consensua el acuerdo del proceso y se establece el encuadre de la relación.

En este poderoso vínculo, el coach manifiesta un profundo respeto por las preferencias, los valores y las decisiones del coachee. De esta manera coloca a éste en un lugar de responsabilidad sobre el proceso y autonomía en sus decisiones. En este camino, que se transita en forma conjunta, se establece una relación horizontal, de igual a igual, donde **el coachee le confiere autoridad al coach, pero no le otorga una asimetría de poder**.

Ambos están en el mismo nivel, son co-autores, socios involucrados en el proceso, aunque con distintos roles y responsabilidades. El coachee asume un rol activo en la interacción del coaching desde un espacio de total libertad: propone los temas, establece objetivos, trabaja para alcanzar resultados y pone límites si hay algún tema en donde no quiere introducirse. Por su parte, el coach trabaja con el material que provee el coachee: indaga en busca de nuevas interpretaciones, alienta la expresión emocional, lo desafía a ir más allá de sus propios límites, lo sostiene cuando lo ve vacilar, lo anima cuando avanza hacia sus objetivos y lo requiere en el cumplimiento de sus compromisos.

Es en esta ida y vuelta donde se va construyendo el vínculo en el que el coachee va a apoyarse para recorrer su camino. Esta dialéctica circular de la interacción va aportando una gran solidez en la relación y a su vez posibilita una importante plasticidad en la intervención. Esta relación establece una dinámica paradójica, donde el coach conduce el proceso de coaching, pero para hacerlo debe dejarse conducir por el proceso del coachee.

La emocionalidad distintiva del vínculo de coaching es la **mutua confianza**. Esta confianza se construye en la medida que transcurre el proceso y está determinada por distintos tipos de juicios que el coachee va realizando en función de cómo observa la conducta y el desempeño de su coach. Pero hay que tener en cuenta que en todo vínculo la confianza es un camino de doble mano. Es improbable que el coachee sienta confianza en su coach, si a su vez no siente que su coach le tiene absoluta confianza. La relación también se construye cuando el coach le demuestra y le transmite al coachee su incondicional confianza en que

posee los recursos internos y la potencialidad para lograr todo lo que se propone. Confianza en que va a tener el valor para enfrentar los desafíos y la entereza para superar las dificultades y sobreponerse a los intentos fallidos.

El coach ontológico parte de la convicción de que toda persona es un sujeto en crecimiento, un ser en un permanente devenir en el despliegue de su propia potencialidad, y es por esto que tiene una profunda confianza en que posee todos los recursos que necesita para avanzar en el camino de ser más potente y más pleno. En este proceso lo acompaña a buscar en lo más profundo de sí mismo, con la convicción de que las respuestas más valiosas, más relevantes y significativas se encuentran en su interior, en lo más profundo de su corazón.

La eficacia de esta alianza relacional también está sustentada en una actitud de apertura y aceptación incondicional por parte del coach. Esta actitud, que se manifiesta principalmente en la forma de escuchar del coach, posibilita que el coachee se vaya abriendo y que se exprese libremente sin temor a ser juzgado.

En el proceso de construcción de este tipo de vínculo se va desarrollando un cierto afecto, en el que el coachee percibe que su coach lo aprecia y lo valora. Se trata del mutuo afecto que dos personas sienten cuando se reconocen en el camino del crecimiento y la transformación personal; cuando identifican al otro como un igual, como un compañero de ruta comprometido en su proceso de desarrollo, trabajando sobre sí mismo, enfrentando cada uno sus propias dificultades, superando sus propios límites y con la alegría de poder ser personas más plenas y felices.

Por último, podemos señalar que el vínculo de coaching encierra en sí mismo una paradoja. El coach trabaja para consolidar el vínculo sabiendo que en éste reside gran parte del éxito del proceso, pero a su vez teniendo conciencia de que este éxito va a devenir en el fin del vínculo, ya que uno de los pilares del coaching ontológico reside en afianzar la autonomía de las personas y, en este sentido, crear un vínculo de dependencia sería en sí mismo una contradicción y una transgresión ética.

El coaching como proceso orientado a la acción

Una de las características del Coaching Ontológico es que está centrado en la acción humana, con todo lo que esto implica. Acción que procura resultados efectivos en relación con los objetivos propuestos. Acción en busca de logros extra-ordinarios, es decir, más allá de los habituales de la persona. Acción para incidir en la mejora de nuestros sistemas de pertenencia. Acción que se vincula con la posibilidad de producir cambios en el mundo exterior, pero también acción que está relacionada con el dominio de nuestro ser y con la posibilidad de incidir en el devenir de nuestra vida y en la construcción de la persona que queremos ser.

La gran mayoría de las sesiones de coaching concluyen con un compromiso del coachee para la realización de alguna acción concreta. Esta acción es la expresión en el ámbito de la vida cotidiana, de los cambios producidos en el ámbito de la sesión de coaching. Ella a su vez apunta a lograr los resultados que el coachee está comprometido a alcanzar, pero que hasta ese momento no está pudiendo. Es también una forma de poner a prueba la estructura de coherencia del coachee, para comprobar si aquello que se propone realizar y tiene claro en forma racional, su cuerpo y su emoción lo acompañan para llevarlo a

cabos. Y, por último, la acción es terreno de experimentación, aprendizaje y retroalimentación del proceso de coaching, ya que de lo que le suceda al coachee cuando implemente la acción comprometida, surgirá un nuevo material de trabajo para el proceso de coaching.

La emocionalidad en el proceso de coaching

Desarrollaremos dos aspectos vinculados con el rol que debe desempeñar el coach en relación a la emocionalidad en los procesos de coaching:

- El acompañamiento emocional
- La facilitación del proceso de “sanar” la memoria emocional

Iremos analizando algunas características de estos aspectos.

- *El acompañamiento emocional*

Decíamos que el rol del coach es acompañar y facilitar la expansión del potencial del coachee en su proceso de desarrollo y evolución. Este camino de autorrealización implica transitar momentos de cambio donde el individuo se enfrenta a sus propias dificultades, supera sus trabas y obstáculos internos y se anima a traspasar su propia “frontera” e incursionar por territorios desconocidos.

Todos sabemos que cambiar nuestra forma de pensar o de actuar no es tarea sencilla. Modificar nuestras opiniones, nuestros juicios o nuestros prejuicios y abandonar las certezas que nos acompañaron buena parte de nuestra vida, nos sitúa en un lugar desconocido, en una zona de “riesgo” y como tal, nos produce emociones tales como temor, inseguridad o ansiedad. Y si esto nos sucede cuando se trata de cambiar nuestra forma de pensar, dicho fenómeno se agrava cuando pretendemos llevar estos pensamientos a acciones concretas y transformar nuestros comportamientos habituales.

Es por esto que el factor emocional adquiere absoluta relevancia en todo proceso de coaching y cuanto más profundo es el nivel de cambio que queremos producir, más implicancia emocional tendremos. Es el coach quien tiene que trabajar con el coachee para generar el contexto emocional donde el cambio pueda acontecer. Es aquí donde surge con claridad la importancia de la construcción de un vínculo poderoso que le brinde al coachee el apoyo para enfrentar la incertidumbre del proceso de transformación.

Generalmente el quiebre implica cerrar la **brecha de efectividad** que se da entre lo que queremos y lo que estamos pudiendo, es decir, entre nuestros objetivos y nuestros actuales resultados. Tal brecha produce una “**tensión emocional**” entre dos tipos de emocionalidades: el entusiasmo y el temor. De acuerdo a cómo encaremos y resolvamos esta tensión emocional, podremos avanzar en el proceso de aprendizaje y cambio.

Por un lado están nuestras ganas de lograr los resultados que queremos y necesitamos. Esta aspiración a obtener nuestros objetivos y conseguir lo que nos proponemos y deseamos es la que nos impulsa a avanzar y nos proporciona la emocionalidad de entusiasmo y autoconfianza. Pero también, emprender el camino hacia el logro de un nuevo objetivo muchas veces puede generar temor. Esto puede ser por el

desafío que implica enfrentarnos a lo desconocido y a la incertidumbre del resultado que podamos obtener. También cuando tomamos conciencia de que para el logro de ese objetivo tenemos que realizar un proceso de cambio en nosotros mismos. Por lo tanto, esta “tensión emocional” se produce entre la atracción y la energía que produce el objetivo deseado, y la ansiedad e incomodidad de abandonar lo conocido y familiar, de salir de nuestra **zona de confort**, de la comodidad que representan los hábitos, las costumbres y las acciones que tenemos aprendidas y realizamos en forma automática.

El coach acompaña a transitar la tensión emocional y a superar la ansiedad y la incertidumbre del cambio. Trabaja con el coachee a los efectos de que pueda generar el estado anímico y la disposición corporal necesaria para afrontar el nuevo desafío, realizar el proceso de cambio y pasar a la acción. Apuntala la confianza en sus propias capacidades y reafirma el sentido de seguridad en sí mismo para realizar las acciones que conduzcan a los resultados requeridos.

- *La facilitación del proceso de “sanar” la memoria emocional*

En diversas oportunidades a lo largo de nuestra vida pasamos por situaciones difíciles o traumáticas que nos generan una emocionalidad de tal intensidad que dejan una profunda marca en nuestra **memoria emocional**. En muchas de estas circunstancias no sabemos cómo afrontarlas ni cómo hacernos cargo de nuestras emociones, ya que conectarnos con ellas en ese momento nos produce un dolor, un miedo o una vergüenza que se nos torna insoportable. Para estos momentos tan complejos y traumáticos de nuestra vida, la psiquis humana ha desarrollado un mecanismo de autoprotección que genera un encapsulamiento de esas emociones y las remite al inconsciente... a la espera de que estemos en condiciones de lidiar con ellas.

Este mecanismo, sumamente útil para sobrellevar circunstancias complejas o dolorosas, tiene una contrapartida que puede resultar perjudicial a largo plazo para nuestra salud física, psíquica y emocional. Y esto es así porque generalmente pensamos que superados estos momentos, nuestras emociones quedan en el pasado y dejan de tener vigencia.

De hecho esto no es lo que sucede, ya que estas emociones “encapsuladas” perviven dentro nuestro y mantienen la misma vigencia e intensidad que en el momento en que se generaron. Nuestra biografía va generando nuestra biología. Nuestra historia habita en nuestro cuerpo y es constitutiva del ser en el que devenimos. Aunque pensemos que el pasado ya no existe, estamos profundamente marcados por él y somos su resultado. De esta manera, nuestra **memoria emocional** incide en forma inconsciente en nuestra forma de emocionar y actuar, y con el tiempo puede manifestarse como disfuncionalidades psicológicas o enfermedades físicas.

En algunas oportunidades el proceso de coaching está relacionado con ir sanando esta memoria emocional, de manera tal que nos permita liberar nuestra energía y nuestro potencial. Muchas veces pensamos que los hechos dolorosos o traumáticos de nuestra historia personal ya no tienen importancia. Decimos frases como: “eso ya pasó” o “yo ya lo olvidé” y, sin embargo, cuando conectamos nuestro pensamiento con esos acontecimientos, podemos percibir con claridad que ellos siguen teniendo vigencia dentro nuestro y nos remiten a la misma sensación emocional que cuando los vivimos.

Muchas veces los estados emocionales disfuncionales de tristeza, resentimiento, bronca, culpa o angustia, están relacionados con situaciones que no hemos elaborado y que tratamos de olvidar o ignorar, que intentamos “dejar atrás”, pero lo cierto es que siguen teniendo presencia y la seguirán teniendo hasta que elaboremos y superemos esas situaciones.

Estas emociones “encapsuladas” no sólo emergen a través del recuerdo, sino que se manifiestan en nuestros comportamientos del presente. Es así como esa escena de la infancia que nos produjo tanto dolor, también nos llevó a generar el mecanismo automático por el cual sentimos miedo ante cualquier situación novedosa o nos paralizamos ante lo desconocido. O esa situación con esa pareja a la que consideramos que nos traicionó y que nos generó tanto bronca, también nos condujo a establecer una armadura emocional con el fin de preservarnos de nuevas heridas. Y si bien puede ser que nos haya preservado, también nos convirtió en una persona desconfiada, con temor a abrirse y conectarse emocionalmente con otras personas. Es así como las emociones del pasado emergen como comportamientos del presente que condicionan el futuro que estamos construyendo.

Los procesos de Aprendizaje Transformacional que se transitan en el Coaching Ontológico muchas veces suponen disolver las corazas y las armaduras que fuimos creando a lo largo de nuestra vida y que, si bien fueron funcionales durante algún período ya que nos permitieron sentirnos “protegidos” dentro de ellas, en algún momento comenzamos a sentir que nos pesan, nos asfixian y no nos permiten desplegar nuestro potencial. Es este proceso de autoconocimiento y sanación emocional el que nos va a posibilitar accionar desde un lugar de mayor conciencia y de esta manera establecer vínculos sanos y funcionales, mejorar nuestra calidad de vida y desplegar nuestra capacidad de acción hacia el logro de nuestros objetivos.

La corporalidad en la intervención del coaching

Así como nuestra historia de vida va configurando el tipo de observador que somos y cómo le asignamos sentido a nuestro acontecer en el mundo, también es la encargada de imprimir su huella a nivel de la corporalidad. Nuestro cuerpo es el resultado de nuestro devenir y del ser que estamos siendo. Nuestras estructuras cognitiva, emocional y psicológica tienen su correlato en nuestra corporalidad y la misma expresa de una forma vívida los patrones de comportamiento aprendidos en el pasado. Es por esto que muchas veces nuestro cuerpo manifiesta rigideces, contracturas o corazas que establecen los límites de nuestros comportamientos.

Pensamos y sentimos con todo el cuerpo: nuestra mente y nuestra emoción no tienen vida escindida de nuestra corporalidad. Somos como nos movemos y nos movemos como somos. El vínculo de interdependencia que se establece entre los dominios de nuestra estructura de coherencia, hace que indefectiblemente nuestras emociones tengan un necesario correlato corporal. Es por esto que la observación y correcta interpretación de las expresiones corporales del coachee se constituyen en una imprescindible competencia que el coach debe adquirir y desarrollar[5]. Pero también es factible que la corporalidad no sea únicamente el territorio de la observación, sino el de la intervención.

En sesiones de coaching, muchas veces el dominio de lo corporal es la vía de intervención para explorar y rearticular la observación que genera el quiebre del coachee. Trabajando desde el cuerpo podemos acceder a lo que subyace. El cuerpo nos indica el camino más directo al darse cuenta y a la toma de

conciencia. Nos ayuda a develar lo estructurado en su interior. Lo que un individuo piensa y siente indefectiblemente se manifiesta en la expresión de su cuerpo.

Al trabajar desde lo corporal emerge información que nos permite descubrir aspectos ocultos que antes no percibíamos. Las intervenciones corporales muchas veces son la puerta de acceso para que la persona pueda ampliar o modificar su manera de observación, posibilitando la apertura de nuevos mundos interpretativos a partir de estas experiencias.

En las situaciones en que el proceso conversacional puede resultar exiguo para el logro del cambio de observador, una dinámica corporal puede funcionar como un acelerador del proceso de aprendizaje. Utilizar técnicas donde el coachee “ponga el cuerpo”, puede ser un camino apropiado a los efectos de que pueda vivenciar y darse cuenta de aspectos a los que no arribaba por el recorrido cognitivo. Si es cierto que las interpretaciones disparan la emocionalidad y ésta incide automáticamente en la corporalidad, también es cierto que este circuito se verifica en sentido inverso y que cuando movemos la corporalidad se modifica la emocionalidad y a través de ésta podemos acceder a nuestras interpretaciones.

Es importante tener en cuenta que cuando hablamos de la corporalidad en la práctica del coaching, no sólo hacemos referencia al cuerpo del coachee sino también al del coach, ya que el cuerpo del coach es su instrumento de trabajo en la práctica del coaching. El coach toma en cuenta las sensaciones corporales que va registrando en su interacción con el coachee. En el intercambio emocional energético que se va dando en el proceso de coaching, el coach va teniendo un registro interno de lo que va sintiendo en ese proceso, va reconociendo cómo resuena en él la narrativa y la emocionalidad del coachee, y esto se constituye en una guía ineludible en la etapa de la intervención.

La necesidad de que el coach se despoje de sus juicios personales

Cuando abordamos las características del vínculo que se establece en el Coaching Ontológico, planteamos que el coach manifiesta un profundo respeto por las creencias, las preferencias y los valores del coachee, y que esta actitud de aceptación incondicional posibilita la apertura del coachee y que éste se exprese libremente sin el temor a ser juzgado.

Generar este espacio de confianza y de apertura implica que la intervención del coach no debe estar mediatizada por ningún tipo de juicio moral acerca de las conductas y las decisiones del coachee. En este sentido el coach, en su práctica profesional, debe despojarse de su propio ego, de sus creencias personales, de sus preconceitos y preferencias en pos de validar la libertad y la autodeterminación del coachee y respetarlo en su legitimidad de ser otro diferente a él.

El Coaching Ontológico se sustenta en la aceptación de la diversidad y en el profundo respeto a la legitimidad del otro, más allá de cualquier tipo de diferencias. La noción de “observador” nos conduce a validar interpretaciones, formas de pensar y actuar diferentes a la nuestra.

Es desde esta concepción y desde estos valores que sostenemos que el coach debe dejar de lado no sólo sus juicios valorativos y morales, sino también sus ideas acerca de lo que considera que es lo mejor para su coachee, aceptando que éste tome sus decisiones y asuma su propia determinación y responsabilidad

sobre sus actos y conductas.

En función de esto decimos que el coach debe estar alerta y darse cuenta rápidamente cuando percibe que algún aspecto del coachee activa su juicio crítico y dispara su emocionalidad. Si está atento a esa señal de alerta interna que le está indicando que se está apartando de su rol de coach, podrá desactivar su juicio y retornar a su rol. Cuando esto no puede hacerlo y no le resulta factible obviar su juicio en relación con su coachee, el coach tiene dos caminos posibles: una posibilidad es declarar este hecho como quiebre y solicitar la supervisión del caso con un coach de mayor experiencia. Estas instancias de supervisión generalmente son muy enriquecedoras para el coach, tanto en lo personal como en lo profesional. Otra posibilidad es derivar al coachee a otro colega de su confianza.

En función de evitar confusión en relación con el planteo realizado, nos parece importante hacer la distinción entre “juicios morales” y “valores éticos”, ya que una cosa es no juzgar las preferencias o las decisiones del coachee y otra muy distinta es cuando consideramos que algún planteo o conducta suya vulnera nuestros valores o principios éticos. En estas circunstancias debemos plantear y problematizar el tema en el contexto de la sesión de coaching y en caso de que el coachee persista en su posición nuestra opción es finalizar el vínculo de coaching.

No hay coaching estandarizado

Uno de los aspectos que caracterizan la práctica del Coaching Ontológico es que todas las sesiones son diferentes, ninguna es igual a otra y, por lo tanto, no es un proceso que pueda estandarizarse. El coach debe poder aceptar la incertidumbre que esto implica y ser consciente de que en cada sesión se abre al misterio del alma humana. Que por más que tenga una vasta experiencia y haya transitado cientos de horas de práctica como coach, cuando una persona se sienta frente a él y le plantea su problemática, en realidad lo que está haciendo es permitirle entrar en el misterio insondable de su ser, y es por eso que el coach sabe que esa sesión va a ser única e irrepetible. Y aun cuando un coach trabaje durante meses con la misma persona, puede experimentar que en cada sesión se van hilvanando distintos aspectos y se va construyendo un proceso que tiene vida propia, que es impredecible de la manera en que se manifiesta y que no se puede planificar de antemano como en otras disciplinas.

Este carácter particular de cada sesión y la imposibilidad de estandarizar la práctica del coaching, hace que ella no se desarrolle a partir de un camino preestablecido y que la planificación previa sea una herramienta inexistente. Esta característica hace que **se deba encarnar la disciplina más como un arte que como una técnica y que se deba evaluar por el resultado y no por el cumplimiento de pasos predeterminados**. Lo cual no quiere decir que los pasos de la estructura de una sesión de Coaching Ontológico no sean un soporte importante para la práctica profesional, sino que ellos constituyen una herramienta y no un objetivo en sí mismo, y que el foco del coach debe ser facilitar el avance del coachee en el logro de los objetivos propuestos y no la formalidad del proceso de coaching. El coach debe guiar al coachee de la particular manera que el mismo lo requiera, confiando en el proceso que están co-construyendo y sin adelantarse al mismo ni inferir con anterioridad los caminos a recorrer para arribar al destino propuesto.

Los instrumentos de navegación que guían al coach en estas travesías por aguas desconocidas son: un marco conceptual sólido y profundo, un conjunto de competencias profesionales y una estructura que establece una serie de pasos a realizar. También podría añadirse que estas herramientas teóricas y prácticas que definen el hacer profesional de un coach ontológico, cada uno las desarrolla de una manera particular sobre la base de su historia personal y su experiencia profesional. También influye su capacidad de apertura al coachee, su intuición, su capacidad de guiar a través de la indagación y de otras técnicas de intervención. Julio Olalla[6] plantea que: *"Cuando hacemos coaching, no lo hacemos desde nuestra gran sabiduría, lo hacemos desde nuestras heridas"*. Son estos desgarramientos personales por los que hemos transitado a lo largo de nuestra vida, los que nos posibilitan acompañar con humildad y comprensión los procesos de otras personas.

La formación profesional de un coach ontológico debe garantizar la adquisición de las distinciones conceptuales y de las competencias profesionales, como así también debe suministrarle un conocimiento de los pasos del proceso de intervención, pero una vez que todos estos elementos hayan sido incorporados a través de un entrenamiento adecuado, el coach debe ser consciente de que en su práctica profesional, en su cara a cara con su coachee, todas estas herramientas y procedimientos quedan en un trasfondo, y que lo que guía el accionar y la intervención del coach es la particularidad de esa sesión, con ese coachee, en ese momento concreto. Esto es difícil de lograr en la etapa de formación o en el inicio de la práctica de un coach novato, pero constituye el objetivo a alcanzar por un coach ontológico profesional.

[1] Anzorena Oscar, *"Maestría Personal, el camino del liderazgo"*, Ed. Lea, 2008.

2 Echeverría Rafael, *"Ontología del Lenguaje"*, Dolmen, 1994

3 Echeverría Rafael y Pizarro Alicia, *"Resumen de Documentos Sobre El Carácter del Coaching Ontológico"*, paper de Newfield Consulting

4 Echeverría Rafael, *"Sobre el Coaching Ontológico"*, Epílogo al libro *El Arte de Soplar Brasas*, 2003

5 Anzorena Oscar, *"Teoría y práctica del Coaching Ontológico Profesional"*, Ed. LEA, 2016

6 Olalla Julio, *"Mente, cuerpo y espíritu del Coaching"*, Conferencia en la Universidad de Maryland, The Newfield Network, 2007

[1] Anzorena Oscar, *"Maestría Personal, el camino del liderazgo"*, Ed. Lea, 2008.


[2] Echeverría Rafael, *"Ontología del Lenguaje"*, Dolmen, Santiago, 1994

[3] Echeverría Rafael y Pizarro Alicia, *"Resumen de Documentos Sobre El Carácter del Coaching Ontológico"*, paper de Newfield Consulting

[4] Echeverría Rafael, *"Sobre el Coaching Ontológico"*, Epílogo al libro *El Arte de Soplar Brasas*, 2003

[5] Anzorena Oscar, "Teoría y práctica del Coaching Ontológico Profesional", Ed. LEA, 2016

[6] Olalla Julio, "Mente, cuerpo y espíritu del Coaching", Conferencia en la Universidad de Maryland, The Newfield Network, 2007

 [Imprimir \(/bibliotecaficop/181-distinciones-y-caracteristicas-de-la-practica-del-coaching-ontologico?tmpl=component&print=1&layout=default\)](/bibliotecaficop/181-distinciones-y-caracteristicas-de-la-practica-del-coaching-ontologico?tmpl=component&print=1&layout=default)

DIRECTORIO

Instituciones Miembro (/index.php/instituciones-miembro)

Listado General de Coaches Ontológicos con Acreditación Internacional (/index.php/listado-general-de-coaches-ontologicos-acreditados)

COA | Coaches Ontológicos Acreditados (/index.php/coa-coaches-ontologicos-acreditados)

SCOA | Senior Coaches Ontológicos Acreditados (/index.php/scoa-senior-coaches-ontologicos-acreditados)

MCOA | Master Coaches Ontológicos Acreditados (/index.php/mcoa-master-coaches-ontologicos-acreditados)

Escuelas con Formación Acreditada (/index.php/escuelas-con-formacion-acreditada)

Escuelas con Postítulos Acreditados (/index.php/escuelas-con-postitulos-acreditados)

SALA DE PRENSA

FICOP en los Medios (<http://ficop.org/ficop-en-los-medios>)

NEWSLETTER

BIBLIOTECA FICOP

Libros Recomendados (/index.php/bibliotecaficop)

Artículos (/index.php/bibliotecaficop)

