



COACHING ONTOLÓGICO

por Consol Iranzo, Socia Directora de Karisma Iranzo & Ruiz y Asociados, S.L.

"El verdadero viaje de descubrimiento no consiste en buscar nuevos territorios sino en tener nuevos ojos." [Marcel Proust]

Podemos definir el Coaching Ontológico como una disciplina que aporta una manera diferente de interpretar a los seres humanos, su modo de relacionarse, de actuar y de alcanzar los objetivos que se proponen. Es una dinámica de transformación mediante la cual las personas y organizaciones revisan, desarrollan y optimizan sus formas de ser y estar.

El objetivo del Coaching Ontológico es facilitar procesos de aprendizaje en los cuales personas y organizaciones se hacen cargo de los desafíos del aprendizaje. Aprender a aprender significa poner el énfasis en el "cómo" aprendemos y no en el "qué" aprendemos.

El Coaching Ontológico considera el aprendizaje como un cambio en la coherencia de los aspectos lingüísticos, emocionales y corporales del observador que somos. Considera el saber no como acumulación de información sino como efectividad del vivir.

Hay dos principios básicos de la ontología:

No sabemos cómo son las cosas. Sólo sabemos cómo las observamos o cómo las interpretamos. Vivimos en mundos interpretativos.

El lenguaje, por tanto, no es inocente. Toda interpretación abre y cierra posibilidades en la vida. El poder de las interpretaciones capacita la acción para transformarnos a nosotros mismos y el mundo en el que vivimos.

El segundo principio dice:

No sólo actuamos de acuerdo a cómo somos, también somos de acuerdo a cómo actuamos. La acción genera ser. Uno deviene de acuerdo a lo que hace.

A partir de la observación de la forma en que un individuo actúa, el coaching ontológico puede intervenir para cambiar la forma de ser. La acción deviene en una diferente y da como resultado un ser diferente. Esto permite moverse en otra dirección y dejar atrás antiguas formas de ser. El coaching ontológico permite este tránsito.

"Vivimos y trabajamos en una época que nos desafía a cuestionar todo lo que sabemos. Nuestras formas tradicionales de liderar, gerenciar, enseñar, y nuestras interpretaciones tradicionales y formas de actuar son insuficientes para hacernos cargo de las inquietudes que enfrentamos hoy día, tanto de individuos como de organizaciones. Los constantes cambios han dejado obsoletas nuestras prácticas habituales." [Julio Olalla]

Hay tres elementos constitutivos del Observador:

- Lenguaje: Como generativo de acciones, no sólo descriptivo
- Emociones: Lo que nos mueve
- Cuerpo: Lo que expresamos. No acepta otras perspectivas

El Coaching Ontológico busca la coherencia entre los tres elementos.

Los orígenes de esta práctica surgen de distintos enfoques científicos desde la biología del conocimiento (Humberto Maturana), la filología y antropología (Fernando Flores), ciertas corrientes filosóficas (Sócrates, Heidegger) y de la lingüística (Austin, Echeverría).

El Lenguaje

Uno de los elementos integrantes de la coherencia de que hablamos es el lenguaje. En este campo Rafael Echeverría toma prestado el término de ontología, acuñado por los antiguos griegos y que estaba enmarcado dentro de un concepto metafísico, para generar ontologías no metafísicas como la ontología del lenguaje. La ontología hace referencia a nuestra interpretación de lo que significa ser humano.

Los postulados básicos de la ontología del lenguaje son:

- Interpretamos a los seres humanos como seres lingüísticos.
- Interpretamos al lenguaje como generativo.
- Interpretamos que los seres humanos se crean a sí mismos en el lenguaje y a través de él.

El primer postulado se refiere a que el lenguaje es lo que hace de los seres humanos el tipo particular de seres que son. El lenguaje, por tanto, es clave para comprender los fenómenos humanos.

El segundo se refiere a que el lenguaje es generativo. Por tanto, es acción y es capaz de crear realidades y podemos modelar nuestra identidad y el mundo en que vivimos.

El tercer postulado indica que, si bien sujetos a condicionamientos biológicos y naturales, históricos y sociales, los individuos nacen dotados de la posibilidad de participar activamente en el diseño de su propia forma de ser.

"El ser humano puede realizar una mirada sobre sus emociones, puede reflexionar porque tiene lenguaje. Todo vivir humano ocurre en conversaciones y es en ese espacio donde se crea la realidad en la que vivimos." [Humberto Maturana]

Entendiendo el lenguaje no sólo como descriptivo - cuando describe el estado de las cosas - sino como generativo de acciones, el filósofo John R. Searle sostuvo que cuando hablamos ejecutamos un número restringido y específico de acciones. A estas acciones las llamó "actos del habla", que según Echeverría son "actos lingüísticos", ya que también pueden ejecutarse en forma no verbal.

Los actos lingüísticos fundamentales son:

1. LAS AFIRMACIONES, que corresponden al acto lingüístico que llamamos descripciones. Describen las cosas como las observamos y los seres humanos observamos en función de las experiencias, conocimientos y, por tanto, de las distinciones que poseemos. Las afirmaciones pueden ser verdaderas o falsas y están referidas al mundo de los hechos. (Ej.: "Ganó la carrera")
2. LAS DECLARACIONES por las que generamos un mundo nuevo y que no son verdaderas o falsas sino válidas o inválidas, según el poder la persona que las hace. (Ej.: "Os declaro marido y mujer")

Existen algunas declaraciones fundamentales en la vida:

- La declaración del NO es una de las más importantes, aunque puede tener un precio muy alto, que cada persona decide si quiere pagar o no. Esta declaración nos permite asentar nuestra autonomía y compromete nuestra dignidad.
 - La declaración del SI parece más sencilla, puesto que mientras que no digamos NO se asume que queremos decir SI, pero debemos tener en cuenta cómo puede afectar a nuestra identidad el no actuar coherentemente con esta declaración.
 - La declaración de Ignorancia es el reconocimiento de no saber. Esta declaración es el primer paso del proceso de aprendizaje. Frecuentemente no sabemos que no sabemos y esto es un serio obstáculo a nuestro aprendizaje. Asumir que no sabemos nos abre para el proceso de transformación personal y de creación de quiénes somos.
 - La declaración de Gratitud no debemos entenderla como un hábito, sino como un acto de agradecimiento hacia la vida y hacia las personas que cumplen con los compromisos adquiridos. Esto facilita la construcción de relaciones interpersonales.
 - La declaración del Perdón cuando no cumplimos con nuestros compromisos o cuando hemos lesionado a alguien con nuestras acciones. El perdón lo entendemos desde un acto de liberación personal. No confundir con el olvido. El no hacer esta declaración puede conducir al resentimiento.
 - La declaración del Amor, entendido no sólo como una relación de vínculo con otra persona, sino también hacia la relación que mantenemos con nosotros mismos. El efectuar esta declaración puede formar parte de la creación de un mundo compartido.
3. LAS PROMESAS son aquellos actos lingüísticos que nos permiten coordinar acciones con otros y que adquieren un grado de compromiso mutuo. Comprenden cuatro elementos fundamentales:
 - Un orador
 - Un oyente
 - Una acción a llevarse a cabo
 - Un factor tiempo

Una promesa implica dos movimientos lingüísticos: una petición u oferta más una declaración de aceptación.

Las peticiones requieren de un orador, un oyente, una acción futura, tiempo de realización, condiciones de satisfacción, presuposición de la competencia para ejecutarla, sinceridad y un trasfondo compartido de obvedad. Las ofertas requieren

de un pedido.

“Cuando hago una afirmación me comprometo a la veracidad de lo que afirmo. Cuando hago una declaración me comprometo a la validez y a lo adecuado de lo declarado. Cuando hago una promesa, una petición o una oferta, me estoy comprometiéndome a la sinceridad de la promesa involucrada. Y cuando me comprometo a cumplir una promesa me estoy comprometiéndome también a tener la competencia para cumplir con las condiciones de satisfacción estipuladas.” [Rafael Echeverría]

Factores determinantes y fundamentales del lenguaje son por una parte el hablar, pero no menos importante es el escuchar, entendiendo que no es lo mismo oír que escuchar.

Podríamos decir que escuchar es oír más interpretar, valorando:

- Lo que se dijo y como fue dicho
- El nivel de la acción involucrada en lo que se dijo (afirmación, declaración, petición, oferta y promesa)
- El nivel de las acciones que el hablar produce.

El escuchar permite que los demás hablen, puedan preguntar para comprender los hechos y emitir juicios fundamentados. No olvidemos que la comunicación descansa en el escuchar y que dirige todo el proceso de la comunicación. Dicho de otra forma, el escuchar valida el hablar.

“El fenómeno de comunicación no depende de lo que se entrega sino de lo que pasa con lo que se recibe.” [Humberto Maturana]

Otra capacidad generativa del lenguaje son los juicios. Los juicios son declaraciones. Sin embargo, no todas las declaraciones son juicios. Al igual que éstas, pueden ser válidos o inválidos, dependiendo de la autoridad que se le pueda conferir a la persona que los emite, pero además también pueden ser fundados o infundados.

Cuando emitimos un juicio nos comprometemos a tener la autoridad para hacerlo y poder proporcionar fundamentos para este juicio. Debemos saber para qué estamos haciendo un juicio, en que entorno (familia, trabajo, etc.), qué afirmaciones sobre conductas recurrentes puedo hacer y con qué standard voy a juzgar la conducta y preguntarnos si existe algún elemento para emitir el juicio opuesto.

Los juicios se enmarcan dentro de una estructura de temporalidad. Conectan el pasado, el presente y el futuro. Cuando emitimos un juicio estamos haciendo una referencia al pasado y tiene que ver con las conductas que hemos visto y que fundamentan dicho juicio, pero además también hablan acerca del futuro y nos sirven para diseñarlo. Sin embargo, no debemos olvidar que el pasado es sólo uno de los factores a considerar cuando pensamos en el futuro, puesto que a través del aprendizaje y la innovación podemos desafiar los juicios propios y los de los demás y diseñar un futuro distinto.

Los juicios siempre nos hablan de quienes los emiten. Como dice Nietzsche: “toda idea es dicha siempre por alguien y que al emitirla revela como es”. El coach ontológico aprende a tratar los juicios que las personas hacen para poder realizar una intervención y ayudar a generar nuevos modelos, creando nuevas realidades. Al cambiar nuestros actos permitimos que cambien los juicios acerca de nosotros y como los juicios generan identidad, también podemos cambiar nuestro ser.

Uno de los signos más distintivos de los seres humanos es que enjuician. Continuamente estamos emitiendo juicios y debido a esta capacidad para hacer juicios podemos tener “quiebres”.

Dentro de la práctica del Coaching Ontológico, cuando hablamos de quiebre nos estamos refiriendo a una interrupción en el “fluir transparente de la vida”. Según Heidegger, “transparencia es la actividad no reflexiva, no pensante, no deliberativa, la acción con umbral mínimo de conciencia, que constituye la base y condición primaria de la acción humana”. Podemos decir que nos desplazamos por la vida en sintonía con el entorno sin detenernos a pensar en él.

Cuando, por cualquier motivo, se rompe este flujo, esta transparencia, es cuando se produce un quiebre y emitimos un juicio. No debemos confundir quiebre con problema. Éste casi siempre conlleva una carga negativa, mientras que los quiebres pueden ser positivos (acierto de una quiniela) o negativos (pinchazo de una rueda). La forma en que enjuiciemos los quiebres, viéndolos como una apertura de posibilidades o bien como un cierre, hace que seamos como somos. Los quiebres provocan cambios en nuestra relación con el mundo.

La declaración de quiebre posibilita un nuevo abanico de posibilidades de aprendizaje, incorpora nuevas competencias en nuestro desempeño. Hay una relación directa entre la incorporación de nuevas competencias y la expansión de la transparencia, por lo que nuestro nivel de transparencia será mayor en la medida que seamos más competentes en lo que hacemos.

Insistimos en que si cambiamos nuestra forma de actuar, cambiamos nuestra forma de ser. Somos según como actuamos. “Lo que somos se construye en nuestras conversaciones históricas acerca de nosotros mismos, incluyendo las narrativas históricas en las cuales nacemos sin tener conciencia de ello.” [Fernando Flores]

Los quiebres generalmente mueven a la acción. Es a través de ésta que restauramos la transparencia y nos hacemos cargo de las consecuencias del quiebre. Pero a veces no sabemos que respuesta dar y no vemos cuál puede ser la posible acción a realizar. Nos quedamos estancados.

A partir de ese momento, surgen una serie de conversaciones:

- La conversación de juicios personales. Se limita a enjuiciar, pero no se genera un tipo de acción para restaurar la satisfacción.
- La conversación para la coordinación de acciones. Genera acciones para hacernos cargo del quiebre. Su objetivo es intervenir en el estado actual de las cosas y asumir las consecuencias. Los actos lingüísticos están muy asociados a este tipo de conversaciones y pedir ayuda es una forma muy efectiva para poder actuar.
- La conversación para posibles acciones. Se da cuando no sabemos qué hacer o no podemos efectuar una conversación de coordinación de acciones. Aquí se pueden explorar nuevas posibilidades que amplíen nuestro campo de actuación.
- Conversaciones para posibles conversaciones. Se da cuando consideramos que no podemos tener una conversación acerca del tema, pero sí podemos tenerla acerca de la incapacidad de mantener la propia conversación.

El estado de ánimo para mantener este tipo de conversaciones es trascendental. Exige tener la capacidad de ponerse en las emociones y el respeto mutuo.

Como dice Maturana: "toda conversación es una trenza entre lenguaje y emocionalidad".

En el ámbito de las organizaciones, el éxito o fracaso depende muchas veces del nivel de conversaciones que se tengan. Lo que sucede en una empresa puede ser examinado desde la perspectiva de sus conversaciones.

No debemos olvidar que las conversaciones son esenciales para la coordinación de acciones, para comunicar hacia donde vamos, la estrategia, la visión, la misión, etc. y poder compartir experiencias que nos conviertan en nuevos observadores, ampliando nuestras posibilidades y las del entorno donde estamos y facilitando el conseguir el éxito personal y profesional.

Si bien el lenguaje constituye a los seres humanos, no podemos olvidar los otros dos elementos constitutivos del observador que somos y que son necesarios para la coherencia que se busca, desde la perspectiva del Coaching Ontológico:

Las Emociones y La Corporalidad

Cuando nos referimos a nuestra parte emocional, debemos distinguir entre estados anímicos y emociones. Brevemente diremos que las emociones son reactivas a los acontecimientos que suceden y son producto de un cambio en ese fluir de la transparencia, mientras que los estados anímicos no son necesariamente producto de un acontecimiento, si bien, en ambos casos hay una predisposición a la acción.

A ciertos mundos interpretativos les siguen determinados mundos emocionales y ciertas posturas corporales. El coaching ontológico permite la reconstrucción lingüística de las emociones y, de esta forma, interpretar en qué modelo de coherencia está la persona. Podemos ver cuáles son sus áreas fuertes y cuáles son las débiles que le están impidiendo poder realizar nuevas acciones y acceder a un nuevo mundo interpretativo.

Las emociones podemos relacionarlas, por ejemplo, con la preocupación por la identidad (arrepentimiento, culpa, vergüenza, humillación, turbación), con la preocupación por el destino o suerte de otras personas (admiración, envidia, solidaridad, desprecio, compasión, lástima), con la capacidad que tengamos de traer el pasado al presente (nostalgia, remordimiento) o con lo que consideramos la defensa de nuestra autonomía (celos, rabia, indignación, dignidad). Otras están conectadas con juicios de ganancias o pérdidas (tristeza, miedo, frustración, ansiedad, pánico, gratitud) y otras están directamente activadas por nuestras propias acciones (arrogancia, orgullo, satisfacción).

La forma en que seamos capaces de reconstruir nuestros estados emocionales, nos permitirá identificar nuestras emociones y nos ayudará a descubrir en cuáles nos movemos habitualmente y cuáles son los juicios que emitimos.

Hemos dicho antes que nuestra emocionalidad facilita la acción. En este sentido también podemos decir que, si somos capaces de modificar nuestro horizonte, también lo somos de poder modificar nuestros estados de ánimo. Debemos, por tanto, identificar qué emociones y qué estados emocionales necesitamos aprender para poder movernos en la dirección que buscamos. Si bien no somos responsables del estado de ánimo en que nos encontramos, sí lo somos de la permanencia en él.

Echeverría dice al respecto que deberíamos ser observadores de nuestros estados anímicos e identificarlos, para a partir de ese momento generar una serie de preguntas que nos faciliten el conocer los juicios en los que nos movemos y que están inhabilitando nuestro campo de acción.

Si hasta ahora hemos visto como podemos ser generadores de acción con el lenguaje y con la emoción, no podemos olvidar el tercer elemento que puede movernos a la acción. Nos estamos refiriendo a nuestra corporalidad.

Nuestra postura física se relaciona directamente con nuestro estado emocional, aunque muchas veces nosotros mismos no nos percatamos de ello. Reflexionemos sobre cuántas veces hemos conocido en qué estado anímico se encuentra una persona sólo observando su cuerpo.

Sabemos que el cuerpo puede ayudarnos a modificar estados anímicos y también que podemos prepararlo emocionalmente para una situación determinada. Movemos el cuerpo de una manera a veces consciente y otras inconsciente y esto puede

significar también un cambio en nuestra predisposición.

Según Rodrigo Pacheco, podemos cambiar la predisposición en la que estamos. Desde esta interpretación podemos compartir el que todos los seres humanos vivimos en una determinada disposición corporal. Según esta teoría existen cuatro disposiciones básicas que podemos observar:

- La estabilidad. Es la disposición corporal que nos lleva a la permanencia, a echar raíces. De aquí nace la necesidad de construir lo íntimamente propio. Nos conecta con las posesiones materiales. Nos induce a identificar y buscar lo necesario para una vivencia que consideremos segura.
- La apertura. Es la que abre el camino del entendimiento, de la acogida. Se manifiesta en forma de sentimientos y acciones creadoras. Nos facilita poder sentir, comunicando con nuestro propio ser en relación a lo que nos emociona.
- La resolución. A partir de esta disposición entramos en una relación activa con el mundo y las otras personas. Relación directa con nuestro ego. Aquí sustentamos el poder personal y la capacidad de acción.
- La flexibilidad. Aquí aparece el movimiento desde un plano leve, liviano. No hay límites claros. Es posible soltar amarras, creencias o juicios maestros. Facilita la creación.

Desde el Centramiento, que es el lugar que precede a cada una de las anteriores disposiciones se sabe, sin necesidad de pasar por el pensamiento, cuál es la predisposición adecuada en la que debemos entrar, cuánto tiempo permanecer y cuándo salir. Hay un estado de alerta.

El cuerpo se encuentra en la disposición precisa para el momento que está viviendo, en una coherencia total con el momento. El cuerpo revela mucha información sobre el ser que somos: "dime como te mueves y te diré quien eres".

El Coaching Ontológico tiene que ver con cambiar nuestras interpretaciones. Para ello debemos cambiar el observador que somos. Esto nos facilitará un nuevo mundo de posibilidades y de acciones. De esta forma, podemos influir en nuestro mundo y trazar el camino de lo que queremos ser. No podemos ver el mundo del futuro como una repetición y continuación del pasado. Esto nos obliga a desaprender la forma en que hemos estado actuando en el pasado y aprender a aprender, buscando la coherencia entre el lenguaje, las emociones y el cuerpo.

"En tiempos de cambio, quienes están dispuestos a aprender heredarán la tierra, mientras que los que creen que ya saben se encontrarán hermosamente equipados para enfrentarse a un mundo que dejó de existir." [Eric Höffer]