

Sobre el coaching ontológico

Epílogo al libro de Leonardo Wolk, “El Arte de Soplar Brasas: Coaching”

Rafael Echeverría, Ph.D.
Presidente, Newfield Consulting

Celebro la aparición de este libro sobre coaching de Leonardo Wolk. Se trata de una contribución importante en el desarrollo de esta disciplina emergente. Muchos se preguntan ¿Para qué sirve el coaching? ¿En qué consiste? ¿Son todas las propuestas de coaching equivalentes?

Estas y otras preguntas similares son abordadas por el propio Wolk. Sin embargo me parece interesante no darlas por cerradas prematuramente pues las respuestas que ellas convocan están muy lejos de haber agotado todo lo que puede decirse sobre el papel que en el futuro asumirá la práctica del coaching. En rigor se trata de preguntas abiertas cuyas respuestas se desarrollan simultáneamente con el crecimiento de la propia disciplina. En la medida que el coaching se expande, descubrimos formas diferentes de contestarlas a la vez que aparecen nuevas preguntas. Como sucede en otras áreas, el coaching al evolucionar nos sorprende mostrándonos aportes y facetas que inicialmente éramos incapaces de observar. El coaching es todavía una disciplina en pleno proceso de invención de si misma. Cada nuevo aporte, cada nuevo libro que sobre él se escribe, lleva consigo la posibilidad de modificarnos la mirada.

El origen del coaching

El coaching nace en el campo de los deportes. En él registra una muy larga historia. El coach deportivo es la persona que se hace cargo de un deportista o de un equipo deportivo, planteándose como objetivo alcanzar en ellos niveles máximos de desempeño. Cuantas veces no hemos visto lo que pareciera ser el resultado milagroso del trabajo de un coach deportivo. Luego de algún tiempo de haberse hecho cargo de un individuo o de un equipo de desempeños a todas luces mediocres, el coach los lleva a exhibir desempeños extraordinarios, desempeños que están por encima de lo esperado, desempeños que inicialmente parecían imposibles de alcanzar. El coaching como disciplina genérica, como un oficio que se extiende más allá de los deportes, surge de esta

experiencia. Busca llevar a terrenos diferentes el tipo de resultados que en su campo, generaba el coach deportivo.

¿Qué hace, en rigor, el coach deportivo? ¿Cuál es el carácter de su intervención? Ello es relativamente simple. Se trata de una intervención al servicio de la generación de resultados precisos, trátase de la superación de una marca y de garantizar un triunfo

frente a un adversario. Para lograrlo el coach deportivo busca identificar los factores que interfieren en el resultado a alcanzar y desarrollar las condiciones y competencias que faciliten su logro. Ello representa por lo demás una primera y adecuada definición de la tarea de todo coach. Para acometerla, el coach deportivo corrige algunos hábitos inadecuados que obstruyen el desempeño de quienes tiene bajo su responsabilidad, desarrolla un conjunto de competencias individuales como de coordinación de acciones de los miembros de un equipo, diseña estrategias tanto defensivas como ofensivas para enfrentar al adversario y, por sobretodo, busca elevar la confianza en si mismos y la motivación de sus deportistas para el logro de los resultados esperados. Para estos efectos, dispone de un espacio particular para realizar sus intervenciones: el entrenamiento. Tal como lo hace en sus ensayos un director de orquesta, el coach deportivo prepara pacientemente a sus deportistas para asegurar en ellos nuevos patrones de comportamiento y una disposición emocional adecuada para alcanzar los objetivos propuestos.

El coach deportivo, al igual que el director de orquesta, tiene algunos elementos a su favor. Entre ellos, el hecho de que el desempeño que busca está acotado tanto en el tiempo como en el espacio. Los resultados que éste debe alcanzar se tienen que manifestar en un tiempo y lugar delimitados. Por otro lado, el resultado que de él se espera debe lograrse en un juego cerrado, de reglas claras y fijas. Además, en la medida que el tiempo de desempeño es corto, la motivación necesaria para alcanzar los objetivos sólo requiere durar el tiempo que dura el juego y se focaliza en la manera como se le juega. Por último, el que los deportes incluyen un fuerte elemento de competencia ayuda a la labor del coach y facilita la motivación.

El coaching como disciplina genérica, capaz de ejercerse más allá de los límites de los deportes, busca imitar y repetir en otras áreas los resultados que suele exhibir el coach deportivo. Sin embargo, en la medida que más nos alejamos del campo de los deportes, los nuevos desafíos que comienzan a enfrentar los coaches son cada vez mayores. No obstante lo anterior, es importante advertir que surgen muchas modalidades diversas de coaching que siguen fuertemente apegadas al patrón propio del coach deportivo, obteniendo resultados ya sea muy superficiales o simplemente efímeros. Cuando se busca alcanzar resultados más profundos y estables en dominios de mayor complejidad y extensión, el modelo del coaching deportivo muestra severas limitaciones. Con todo, muestra un camino a seguir.

Tras la búsqueda de un coaching genérico

Siguiendo el camino mostrado por los coaches deportivos se comienza a explorar un tipo de actividad que, más allá del campo delimitado de los deportes, permita llevar a individuos, a equipos y a organizaciones a superar de manera significativa sus niveles presentes de desempeño y dirigir sus acciones hacia nuevos umbrales de posibilidades.

El coaching como actividad genérica busca desarrollar una disciplina capaz de servir a la identificación y disolución de los obstáculos que los seres humanos solemos encontrar en el logro de nuestras aspiraciones. En las empresas y, en general, en las organizaciones, se busca poder incrementar la efectividad que exhiben el desempeño de sus miembros, equipos y procesos. Se considera que si los gerentes y directivos pudiesen aplicar con sus propios equipos las competencias que exhibe un coach, ello podría desencadenar niveles de desempeño inimaginables.

Sin embargo, el tipo de competencias que se requiere para sostener un desempeño bastante más complejo, como el que exige la organización, requiere de un nivel de profundidad que el coaching deportivo no es capaz de proveer. El tipo de motivación necesaria para acompañar desempeños que duran 8 o más horas, todos los días laborales del año, no es aquella que logra generar el coach deportivo para un partido que solo dura 2 horas. Los problemas parecieran multiplicarse. Las frustraciones aumentan al aplicarse linealmente una práctica diseñada para un contexto muy diferente.

Más allá de las organizaciones, el coaching también comienza a ser visto como un camino para la superación de las múltiples limitaciones que los individuos encuentran en sus vidas. La existencia nos confronta una y otra vez con innumerables obstáculos en la consecución de nuestras aspiraciones. Reiteradamente nos enfrentamos a la experiencia de no saber cómo hacer las cosas para llegar donde queremos, para alcanzar el nivel de satisfacción y de felicidad que en un momento soñamos que era posible.

Los ejemplos son infinitos. Los encontramos en nuestra relación de pareja, en la relación que establecemos con nuestros padres, con nuestros hijos, con nuestros amigos. Los vemos en la manera como nos desenvolvemos en el trabajo y en las relaciones que establecemos con nuestros jefes, con nuestros colegas, con nuestros subordinados. Pero más profundamente todavía, encontramos estos obstáculos en la relación que establecemos con nuestra propia vida y con nosotros mismos. Unas varias oportunidades nuestra vida pareciera vaciarse de sentido y nos sentimos desorientados, sin saber qué hacer, ni donde ir. Si simplemente hubiera alguien que pudiera mostrarnos por qué hemos llegado a ese punto y cómo salir de él. En algún momento el sacerdote nos ayudaba a reencontrar el camino. Más adelante acudimos al psicólogo. Hoy tenemos fundadas sospechas de que ellos sean capaces de entregarnos las respuestas adecuadas. Buscamos un coach. ¿Será éste capaz de ayudarnos? ¿Seremos capaces los coaches de responder a estas demandas?

El coaching ontológico

Las preguntas anteriores plantean importantes desafíos y éstos han sido encarados de muy diversas maneras, produciendo una amplia y diversa gama de propuestas de coaching. Personalmente me inscribo en una corriente que se llama a si misma *coaching ontológico*. Lo central en ella reside en el supuesto de que para responder adecuadamente a estas preguntas, es necesario replantearse muy radicalmente la pregunta sobre el significado de ser un ser humano. Llamo a esta pregunta, siguiendo al filósofo alemán Martin Heidegger, *la pregunta ontológica*. Esta es una pregunta que ya había sido contestada hace alrededor de 25 siglos, cuando en la Grecia antigua un grupo de filósofos, entre los que destacan Sócrates y, muy particularmente, Platón y Aristóteles, respondieron a ella, inaugurando un tipo de respuesta que conforma lo que llamo *el programa metafísico*.

Desde entonces, nos mantuvimos fundamentalmente fieles a las premisas que ellos establecieron en su respuesta. Considero que, desde hace ya algún tiempo, resulta necesario volver a hacerse esa pregunta y de revisar críticamente las premisas ofrecidas por la propuesta metafísica. Somos parte de una amplia corriente, inaugurada por Friedrich Nietzsche, que considera que la historia de la humanidad ha llegado a una encrucijada que exhibe el agotamiento del programa metafísico y por tanto la necesidad de clausurarlo para inaugurar un período muy distinto, sustentado en una interpretación radicalmente diferente sobre el fenómeno humano. Con ello se abre un nuevo ciclo en la historia de la humanidad que he llamado el período del *programa ontológico*.

La nueva respuesta a la pregunta por el sentido de lo humano la he articulado, a mi manera, en un discurso que le he dado el nombre de "*ontología del lenguaje*". Múltiples otras propuestas apuntan en una dirección similar y se presentan bajo otros nombres. Soy parte de una amplia corriente que de manera sostenida está haciendo estallar los cimientos de un antiguo edificio para construir uno alternativo en su lugar. No hay un cambio más importante en la historia de la humanidad que aquel que transforma de manera radical nuestra concepción sobre nosotros mismos. De la interpretación que sustentemos sobre cómo somos, se deriva todo el resto de lo que pensamos y hacemos.

No es el caso de desarrollar en este texto mi particular respuesta a la pregunta ontológica. Baste simplemente destacar algunas de sus premisas y mencionar a algunas de las personas involucradas en su construcción. Los seres humanos, como lo señalara Martin Buber, somos seres conversacionales. El tipo de ser que somos se constituye en las conversaciones que mantenemos con otros, con nosotros mismos y con el misterio de la vida. Quién logra acceder a nuestras conversaciones, logra asomarse al dominio misterioso e inasible del alma humana. En las conversaciones encontramos por tanto las claves para comprender mejor cómo somos cada uno, por qué tenemos los problemas que enfrentamos, cuáles son las raíces de nuestras alegrías y de nuestros sufrimientos y cómo podemos, eventualmente, abrirnos paso a una vida de mayor sentido y plenitud.

El lenguaje, uno de los componentes básicos de toda conversación, define y delimita, como lo señalara Ludwig Wittgenstein, una forma particular de vida. Con Wittgenstein se inaugura una nueva rama en la filosofía: la filosofía del lenguaje. Sin embargo, era necesario ir todavía más lejos y corregir el papel pasivo y meramente descriptivo que la propuesta metafísica le confería al lenguaje, al subordinarlo al predominio de la razón y a su búsqueda de verdades absolutas. Una contribución decisiva será realizada por el filósofo del lenguaje J.L. Austin al reconocer que el lenguaje, lejos de ser pasivo y

descriptivo, es activo y generativo. A través de nuestras conversaciones transformamos el mundo y creamos nuevas realidades. Las conversaciones participan en la construcción de nuestras identidades, en la formación de nuestras relaciones personales, en la creación de posibilidades y de futuros diferentes. Fernando Flores fortalecerá la relación entre la pregunta ontológica planteada por Heidegger y los desarrollos de la filosofía del lenguaje.

Dado el carácter activo y generativo del lenguaje, los seres humanos estamos en un proceso permanente de transformación. Más importante que conocerse o descubrirse a si mismo, por muy importante que ello pueda ser, es participar activa y responsablemente en el proceso de nuestra propia invención. El coaching ontológico sirve este proceso.

La noción de competencias genéricas

La propuesta de la “ontología del lenguaje” implica el reconocimiento de un conjunto de competencias genéricas que forman parte del arte de la conversación. No importa dónde, cuándo o con quién conversemos, no importa de qué estemos hablando, no importa el idioma que utilicemos, toda conversación se sustenta en un conjunto delimitado de competencias. Ellas inciden no sólo en los resultados que alcanzamos a través de esas conversaciones. Nuestras competencias o incompetencias conversacionales nos constituye en el tipo de ser humano que somos y ello condiciona el tipo de vida que nos cabe esperar. “Nuestro carácter”, decía Heráclito, “es nuestro destino”. Hoy parafraseamos su sentencia y decimos, la forma particular de ser de cada individuo condiciona su existencia.

Por lo tanto, más allá de nuestras competencias técnicas específicas, los seres humanos operamos a partir de determinadas competencias genéricas que se expresan en la forma como conversamos. Muchas de ellas son abordadas en el texto que nos presenta Leonardo Wolk. Lo interesante de la noción de competencias genéricas es que una vez que esta noción es introducida, descubrimos que muchos de los obstáculos que encontramos en nuestro desempeño y en nuestra búsqueda por sentido a nuestra vida, encuentran en ellas su raíz. El trabajo del coach ontológico, por lo tanto, consiste en indagar e intervenir en este sustrato de competencias genéricas conversacionales. En rigor, el proceso de indagación y de intervención del coaching ontológico es bastante más complejo y requiere de otras nociones igualmente fundamentales. Sin embargo, lo dicho

anteriormente apunta en la dirección que establece la diferencia entre este tipo de coaching y muchas otras modalidades de coaching que no son ontológicas.

El principio del carácter no lineal del comportamiento humano

Uno de los grandes saltos que permite inaugurar bases sólidas para un coaching genérico capaz de trascender el coaching deportivo, es el reconocimiento de un principio que he bautizado con el nombre de “*el principio del carácter no lineal del comportamiento humano*”. ¿Qué quiero decir con él?

Sostengo que los seres humanos encuentran límites en su capacidad de acción y de aprendizaje. El aprendizaje es una de las actividades más interesantes de las que somos capaces los seres humanos. La competencia de aprendizaje es la madre de todas las demás competencias. El aprendizaje es una acción dirigida a incrementar nuestra capacidad de acción. Quién ha aprendido a aprender puede aprender muchas otras cosas. Por tanto, si alguna competencia es importante es precisamente la competencia de aprender. El coach ontológico es, por sobretodo, un gran facilitador del aprendizaje. Su tarea es contribuir en facilitar el aprendizaje en quienes no saben cómo hacerlo. En tal sentido, el coach ontológico es un facilitador de los procesos de transformación de otros seres humanos, de sus procesos de autoinvención de si mismos. Así como Sócrates, con su mayéutica, se concebía como un partero que apuntaba al desentrañamiento del ser, siguiendo la senda propuesta por Parménides, el coach ontológico, por el contrario, caminando por la senda sugerida por Heráclito, es un partero del devenir.

El principio al que apunto sostiene que los seres humanos no pueden incrementar lineal e indefinidamente su capacidad de acción. No pueden aprender linealmente cualquier cosas que se propongan. Tanto en su capacidad de acción, como en su capacidad específica de aprendizaje, encuentran límites, se enfrentan con obstáculos que les impide alcanzar determinados resultados. La capacidad de acción y de aprendizaje no es continua ni homogénea.

Cuando nos preguntamos por los factores que inciden en el comportamiento de los seres humanos, podemos apuntar con facilidad a los que llamamos “los factores visibles del comportamiento humano”. Entre ellos cabe mencionar, en primer lugar, determinadas predisposiciones biológicas. Algunos nacen, por ejemplo, con ciertos talentos para la música, las matemáticas, la articulación discursiva, la pintura, etc. En segundo lugar, podemos reconocer el importante papel de las competencias técnicas adquiridas a través del aprendizaje. Si queremos desempeñarnos adecuadamente en el manejo de un nuevo software, tomamos el manual correspondiente y lo aprendemos. En tercer lugar, cabe mencionar a las herramientas y la tecnología. Cambiando de herramienta logramos resultados que antes no nos eran posibles. Por último, reconocemos también la importancia de factores emocionales, los que podemos agrupar en lo que llamamos motivación. Nadie pone en duda que el nivel de motivación incide en el desempeño de

individuos y equipos. Lo anterior hace pensar que si encontramos dificultades en obtener determinados resultados, bastaría tocar algunos de estos factores para disolverlas.

Ello, sin embargo, no funciona así. Muchas veces nos encontramos con serias dificultades para obtener un determinado resultado e intuimos que ninguno de estos factores es capaz de conducirnos a su disolución. Sucede que estos problemas son a menudo los que más afectan nuestra existencia, los que más nos importan. Veamos un ejemplo. Llevo varios años arrastrando una muy mala relación con mi hijo. Dudo mucho que tenga que ver con una predisposición biológica, tanto mía como de él. He procurado cambiar varias cosas en mi comportamiento y aprender nuevas modalidades de relación y nada hasta la fecha ha funcionado. Veo que otros padres tienen una muy buena relación con sus propios hijos y me digo por tanto que ello es posible. No me digan que me falta motivación. Estaría dispuesto a perder un brazo si tuviese la opción de mejorarla. Nada afecta tan profundamente mi vida como esta mala relación. Y, sin embargo, no sé qué hacer. Estamos frente a un caso típico, en el que se abre la posibilidad para entrar en interacción con un coach ontológico.

Postulo que más allá de aquellos factores visibles que afectan el comportamiento, existen también otros factores, normalmente invisibles a la mirada espontánea, que juegan un papel determinante en nuestro desempeño. Los llamo “los factores ocultos del comportamiento humano”. Ellos son fundamentalmente dos: el tipo de observador que somos y los sistemas a los que pertenecemos. Observador y sistema.

Todo ser humano hace sentido de lo que acontece de una determinada manera y, por tanto, interpreta el mundo a su manera. Su comportamiento está determinado por el sentido que le confiere al acontecer. Dado cómo interpreta lo que está pasando, va a actuar de una o de otra forma. A la vez, dada la interpretación que lo guía, una amplia gama de acciones quedan también excluidas de su umbral de posibilidades. Nadie interpreta el acontecer exactamente de la misma forma. Cuando miramos al mundo o cuando nos miramos a nosotros mismos, observamos lo que vemos con los lentes particulares del tipo de observador que somos. Nuestra mirada espontánea, sin embargo, asume que observamos lo que está allí y no suele reconocer que esa mirada está condicionada por el tipo de observador que somos. En los hechos, observamos el mundo no sólo de acuerdo a como éste es, sino también de acuerdo a como nosotros somos.

Una premisa fundamental de “la mirada ontológica” consiste en reconocer la noción de observador y en aprender a observar no sólo el acontecer del mundo, sino también el tipo de observador que somos, tanto uno mismo como los demás. Sin la noción de observador “la mirada ontológica” se clausura. Uno de los principales obstáculos que, por lo tanto, fija límites en nuestra capacidad de desempeño es el tipo de observador que somos: los factores lingüísticos, emocionales y corporales desde los cuales observamos el mundo. Mientras no modifique el tipo de observador que hoy soy, seguirán habiendo cosas que me serán imposibles de realizar.

Uno de los objetivos más importantes del coaching ontológico consiste en disolver los obstáculos que hoy encuentro en mi capacidad de desempeño a través de un cambio del tipo de observador que soy. Sin embargo, ese nuevo observador encontrará pronto sus propios límites y se verá nuevamente desafiado a disolverlos. No existe un observador que no tenga límites.

Nuestra capacidad de acción no sólo está condicionada por el tipo de observador que somos. De manera igualmente efectiva estamos también condicionados por los sistemas en los que participamos y por las posiciones que ocupamos en su interior. Todos participamos de múltiples sistemas y cada uno de ellos contribuye a constituirnos en un tipo particular de observador y promueve en nosotros determinadas acciones, inhibiendo otras. No es extraño reconocer que al cambiar de un sistema a otro, vemos aparecer comportamientos que en el sistema anterior eran inimaginables o vemos desaparecer comportamientos que antes nos eran habituales. Los sistemas a los que pertenecemos juegan un papel determinante en nuestro comportamiento.

La noción de sistema, al igual que la noción de observador, no son parte de nuestra mirada espontánea. Nuestra mirada espontánea observa eventos, secuencias de eventos, incluso relaciones entre un evento y otro. Pero no percibe la estructura que conforma la específica configuración de relaciones de los sistemas de los que somos parte. Como sucede con la noción del observador, la mirada sistémica requiere también ser “cultivada”. No cabe esperar que ella surja de manera espontánea, al menos en una gran mayoría de los seres humanos.

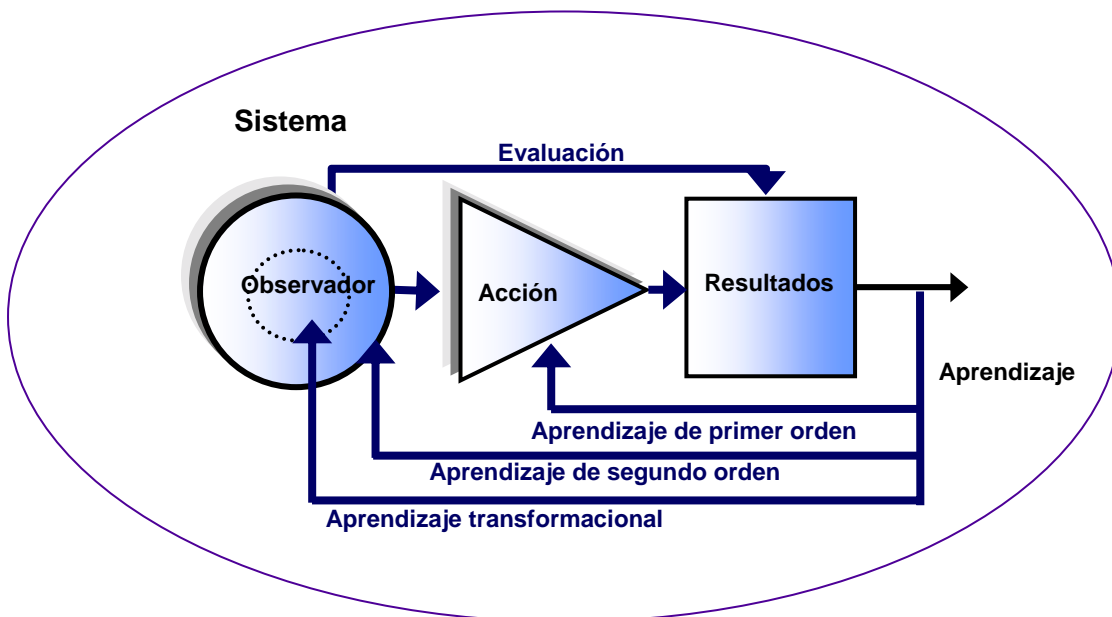
Si deseamos disolver determinados obstáculos en nuestro comportamiento y, particularmente, si buscamos estabilizar esos nuevos patrones de comportamiento, muchas veces no basta con la transformación del tipo de observador que somos. Es también necesario hacer cambios en los sistemas en los que participamos. De lo contrario, nuestros cambios personales serán de muy escasa duración. Parte importante de la mirada ontológica consiste en tener en “la mira” no sólo el cambio del observador, sino también la transformación del sistema. La mirada ontológica, por tanto, no sólo introduce un observador del observador, sino que introduce también a un observador sistémico que reconoce que los individuos se constituyen en el conjunto de relaciones en las que participan y en su particular configuración o estructura.

Al introducir la noción de sistema corremos el riesgo de caer en un determinismo estructural asfixiante. Si el sistema determina nuestro comportamiento, ¿cómo podemos liberarnos de tal determinación? ¿No estamos acaso condenados a ser como el sistema nos impone? De ninguna manera. Uno de los principios básicos de la propuesta ontológica sostiene que el condicionamiento que tanto el observador como el sistema ejercen sobre cada ser humano suele, a su vez, permitir acciones conducentes a la modificación tanto del observador como del propio sistema. Al tomarse tales acciones y realizar tales transformaciones, los seres humanos tienen la capacidad de generar

posibilidades que previamente les estaban cerradas. Ello es parte central de la práctica del coaching ontológico.

El modelo del observador, la acción y los resultados

Todo lo anterior está he vaciado en un modelo que ha sido un sello característico de nuestra propuesta. Lo he bautizado con el nombre de “*el modelo del observador, la acción y los resultados*”. Gráficamente lo presentamos de la siguiente manera:



Se trata de un modelo-guía para el trabajo que debe acometer el coach ontológico.

El modelo se le lee de atrás para adelante. Éste sostiene que cualquier resultado que obtenemos en nuestras vidas, sea a nivel laboral o personal, remite a las acciones que condujeron a él. Si deseamos entender o modificar esos resultados la primera gran clave está en referirlos a las acciones que los generaron. Muchos factores inciden en las acciones que tomamos. Algunos de estos factores son fácilmente reconocibles. Son los factores visibles del comportamiento humano. Otros factores, sin embargo, suelen ocultarse. Se trata precisamente de los que llamamos los factores ocultos del comportamiento humano. Estos factores nos permiten reconocer que las acciones que adoptamos no son arbitrarias. En último término, ellas remiten al tipo de observador que somos y a los sistemas de los que formamos parte.

Una vez que un observador actúa y al hacerlo genera resultados, como buen observador que es, éste observa los resultados que produce y los evalúa. La evaluación puede

conducirlo por distintos caminos. Si los resultados lo satisfacen es muy posible que siga actuando de la manera como antes lo hacía. Sin embargo, si los resultados no lo satisfacen, se le abren distintas alternativas. La primera de ellas es simplemente resignarse. Ello equivale a decirse “¡Que le voy a hacer!”, “¡No hay nada que yo pueda hacer para que modificarlos!”, etc. La segunda, que muchas veces es un ingrediente de la primera, consiste en buscar una explicación al resultado negativo. Ello es sin duda un paso positivo. El disponer de una explicación pudiera abrir el camino para la rectificación. Pero no siempre sucede así. Muchas veces las explicaciones que ofrecemos terminan por convertirse en justificaciones. A diferencia de las explicaciones, que suelen ser neutrales, las justificaciones se caracterizan por legitimar el resultado negativo. Una justificación opera como un tranquilizante. Al creer saber por qué algo aconteció, puedo retornar por tanto a la resignación. Me digo, “Con el jefe que tengo, ¿cómo podría esperarse algo diferente!”, “Siendo como soy, ¿qué otra cosa podría hacer!”, etc.

Existe sin embargo una tercera opción. Ella surge cuando asumimos el compromiso de modificar el resultado negativo. Con ella se abre el dominio del aprendizaje. Lo interesante es el reconocimiento de que el dominio del aprendizaje tiene a su vez diversos caminos. Siguiendo en este punto a Chris Argyris, a quién Leonardo Wolke trae en su obra en múltiples oportunidades, hay un primer camino que llamamos el “aprendizaje de primer orden”. Se trata de un aprendizaje dirigido directamente a expandir mis repertorios de acción y por tanto dirigido al casillero de la acción al interior del modelo. Suele ser una de las modalidades más habituales de aprendizaje. Busca responder, sin más, a la pregunta ¿qué debo “hacer” para obtener un resultado diferente? O, a la inversa, ¿qué debo dejar de “hacer”?

Un segundo camino de aprendizaje reconoce la posibilidad de no intervenir directamente al nivel de la acción, sino de dirigir el aprendizaje al casillero del observador. Este segundo camino entiende que, para modificar las acciones, es preciso modificar previamente el tipo de observador que somos. Lo llamamos un “aprendizaje de segundo orden”. Ello puede implicar muchas cosas. Entre otras, el alimentar al observador que somos con un conjunto de nuevas distinciones para que pueda ver lo que hoy no ve y, a partir de ello, tomar las acciones que hoy no puede. Este es un procedimiento habitual en la práctica del coaching ontológico. Pero, cuidado. El aprendizaje de segundo orden puede también ser bastante superficial. Cuando vamos a la universidad, por ejemplo, realizamos un aprendizaje de segundo orden. Se nos enseñan nuevas distinciones que nos permiten ver cosas que antes no veíamos y actuar de una manera que antes no podíamos. Cuando aprendemos el uso de un nuevo software, o cuando se nos enseña un nuevo

juego, también solemos adquirir nuevas distinciones y por tanto se produce un determinado cambio del observador.

Sin embargo, en el centro del observador que somos hay un “núcleo duro” y, por lo general, muy estable. Él está conformados por diversos elementos (distinciones, juicios, emociones, posturas, etc.) que definen una manera particular de estar-en-el-mundo. Una determinada manera de pararse en la vida, una forma particular de hacer sentido de lo que nos acontece y de la cual derivan *patrones estables de comportamiento*. En éste núcleo duro reside lo que llamamos el alma humana, esa forma particular de ser que nos caracteriza a cada individuo y que llevamos con nosotros de una situación de vida a otra. Allí reside lo que también llamamos nuestra particular *estructura de coherencia*.

Cuando el aprendizaje penetra en el núcleo duro del observador, una nueva modalidad de aprendizaje se inaugura. Lo llamamos “aprendizaje transformacional”. Ello implica la transformación de las coordenadas estables y habituales del observador. Modificar ese núcleo duro, alterar nuestra estructura de coherencia, tocar y ayudar a modificar el alma de otro ser humano es el objetivo último que encierra la posibilidad del coaching ontológico.

La interacción de coaching, sin embargo, no siempre nos conduce allí. Muchas veces los problemas que el coach debe enfrentar pueden resolverse sin que se requiera llegar tan lejos. Otras veces, el mismo coach limita el alcance de su intervención por circunstancias diversas. En algunas oportunidades, es el coachado quién establece esos límites. Pero, al menos teóricamente, éste es un objetivo posible y muchas veces incluso necesario de la interacción de coaching. Ninguna otra modalidad de coaching, más allá del coaching ontológico, tiene la capacidad de llegar tan lejos.

¿Termina con ello el trabajo del coach ontológico? De ninguna forma. Como lo he planteado con anterioridad, el cambio del observador, con sus diferentes niveles de profundidad, suele ser muchas veces tan sólo un primer paso. Para lograr estabilizar esa misma transformación, el coach ontológico muchas veces sabe que el cambio del observador es condición para un cambio todavía mayor: la transformación del sistema. De no tocarse el sistema, el coach sabe que es muy posible que los cambios logrados a nivel del observador, puedan revertirse y quedar en la nada. El sistema puede forzar el retorno de los mismos comportamientos que procuraron ser modificados. Ese es, por lo demás, el destino de muchos programas de capacitación en las empresas. Los cambios introducidos a nivel del observador, duran una o dos semanas y luego todo retorna al operar habitual del pasado.

El debate sobre el aprendizaje transformacional

El término “aprendizaje transformacional” tiene ya una historia relativamente larga. Uno de sus pioneros es el destacado profesor de la Universidad Harvard, Edgar Schein, que

inaugurara en la década de los 50 este nuevo campo de investigación. Sus estudios se inician explorando las experiencias de “lavado de cerebro” que chinos y norcoreanos practicaron en soldados norteamericanos durante la Guerra de Corea. Una vez liberados, muchos de esos prisioneros se mostraban como apasionados defensores de sus carceleros y del tipo de régimen político que ellos propiciaban. ¿Cómo llevaron a cabo esta profunda transformación? ¿Cómo producir transformaciones tan radicales en los individuos? Esas fueron las preguntas iniciales de Schein.

El número de marzo de 2002 de la Harvard Business Review nos trae una entrevista a Edgar Schein que lleva como título “Edgar Schein: The Anxiety of Learning”. Interesante lectura. Después de casi 50 años de investigaciones en los que muchos otros se han incorporado a la senda abierta por Schein, éste llega a la siguiente conclusión: el aprendizaje transformacional sólo resulta de un proceso que es inevitablemente doloroso y, con todo, es muy difícil o casi imposible de alcanzar. Luego de 50 años, el programa del aprendizaje transformacional pareciera terminar en bancarrota.

¿Comparto la conclusión de Schein? De ninguna forma. Pero para argumentar en contra de su conclusión es conveniente recordar las célebres palabras del filósofo francés, Gaston Bachelard, “un problema sin solución suele ser un problema mal formulado”. La clave, nos está diciendo Bachelard, está en el observador.

Quienes conocen mi trabajo, “saben” que las conclusiones de Schein son cuestionables. Saben, por un lado, que muchos de ellos han tenido una experiencia de aprendizaje transformacional, como saben, asimismo, que la han tenido muchos otros a su alrededor (y, por tanto, saben que es posible). Lo han visto. Por otro lado, saben también que el proceso de aprendizaje no ha sido traumático, aunque no siempre resulta fácil y aunque pueda haber requerido de algunos momentos difíciles en los que hemos debido mirarnos descarnadamente a nosotros mismos. Por el contrario, se trata normalmente de un proceso exuberante, marcado por el entusiasmo y el asombro. Y saben que ello forma parte indesmentible de su experiencia, pues lo han vivido.

Pero para entenderlo, es necesario poner en cuestión algunas de las premisas de la propuesta “oficial” del aprendizaje transformacional. Hay, por ejemplo, que re-situar el papel los factores emocionales y la importancia de la positividad en el aprendizaje. La propuesta de aprendizaje transformacional que propugnamos, se sustenta en una experiencia opuesta en relación a aquella que desencadena las investigaciones de Schein y que sigue la senda de la deprivación y la negatividad. Nuestra propuesta trae la presencia del cuerpo a la experiencia pero no para torturarlo o disciplinarlo, sino para liberarlo del cautiverio que nosotros mismo le hemos impuesto. Profundiza las nociones del observador y del sistema. Reconoce el carácter no-lineal de la acción humana y del propio aprendizaje. Busca sustentar esos aprendizajes en los “quiebres” del propio aprendiz, en aquellas situaciones que éste (y no otros) percibe como limitantes y obstruyentes y en el impulso que él (y sólo él) es capaz de conferirle a la posibilidad de realizar sus sueños. En ese sentido, nuestra propuesta busca impulsarlo hacia un nivel

más alto de aspiraciones, hacia una mayor ambición en la conquista de sus propias metas. Se trata, por tanto, de una práctica que lo invita a generar un tipo de trabajo, un tipo de relaciones personales y un tipo de vida, mejores.

En otras palabras, hay acompañar al aprendiz, no con la figura siniestra del "torturador", del interrogador del campo de prisioneros, o del disciplinador impositivo que busca disolver los límites que contienen y guían los actos de voluntad de todo individuo (figuras

todas centrales del aprendizaje transformacional de Schein y – hay que decirlo en voz alta -- de algunas otras variantes de la propia práctica del coaching), sino con la figura amorosa del coach que opera desde el respeto y la construcción de confianza.

La importancia del espacio ético-emocional

No es posible terminar esta presentación sin abordar el tema que el punto anterior nos precipita. 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. No hay tampoco nada más urgente que la reiteración de este punto.

La propuesta de la ontología del lenguaje busca instaurar una nueva ética de convivencia entre los seres humanos. La diferencia fundamental entre el espacio metafísico y el espacio ontológico no es cognitiva, por muy importantes que sean las diferencias en sus supuestos conceptuales. La diferencia fundamental está en el dominio de la ética. Lo he dicho una y otra vez. Lo reitero una vez más. La diferencia fundamental reside en la manera como nos relacionamos con los demás y en la manera como nos relacionamos con nosotros mismos.

El espacio ontológico coloca en su centro la noción del respeto hacia los demás, el respeto frente a la diferencia. Hasta ahora lográbamos conversar relativamente bien, mientras más parecido a nosotros era el otro. La comunicación funciona (y no sin problemas) mientras mayor sea aquello que tenemos en "común" con nuestros interlocutores. Pero no sabemos conversar y comunicarnos con quienes son o piensan de manera muy diferentes de cómo nosotros somos o pensamos. La diferencia nos ha conducido históricamente por el camino de la mutua descalificación e invalidación. Llegamos incluso a la demonización. Y cuando la conversación no es posible, su lugar es inevitablemente tomado por las múltiples modalidades que asume la violencia. Esta ha sido la lógica que ha guiado hasta ahora a la historia de la humanidad. Sin embargo, si queremos evitar la destrucción de nuestra especie y del planeta, hoy estamos obligados a rectificar esta senda. La capacidad de violencia que hoy hemos acumulado es capaz de aniquilarnos a todos. Hay momentos que pareciera que nos precipitamos hacia un final apocalíptico. Tenemos que detenernos.

La clave para hacerlo está en el respeto. El respeto entendido, siguiendo libremente a Humberto Maturana, como la aceptación del otro como diferente, legítimo y autónomo. El coaching ontológico se realiza desde allí. Su gran poder y su capacidad para producir resultados sorprendentes reside en el reconocimiento de la importancia de este espacio ético-emocional. Para lograr tales resultados, es indispensable contar con todo el impulso que al proceso de transformación es capaz de conferirle la persona que está siendo coachada. Desde cualquier otro lugar, el poder de la propuesta ontológica se ve directa o indirectamente comprometido.

Las distinciones y competencias ontológicas son sin duda muy poderosas. Pero nada garantiza que este poder no pueda ser utilizado para maltratar, para humillar o para manipular a otros. Por desgracia, los ejemplos abundan. Hay muchos que, hablando jerga ontológica y haciendo uso de algunas de las distinciones y competencias que esta propuesta desarrolla, las utilizan para su propio engrandecimiento, para el lucimiento personal o para imponerle a los demás sus propios puntos de vista. En la medida que ello sucede, terminan por hacer daño y por comprometer el conjunto de la propuesta. En rigor, siguen al interior de una lógica metafísica, buscando imponerle a los demás sus supuestas “verdades”, y utilizando para ello un envoltorio ontológico. Son ontológicos por fuera y metafísicos por dentro. Su peligro no sólo reside en el daño que realizan, sino también en el hecho de que comprometen la esperanza que levanta la propuesta ontológica.

El poder mayor de la propuesta ontológica, por tanto, no está en sus distinciones, postulados y principios, no está en sus desarrollos teóricos y de competencias. El mayor poder de la propuesta ontológica reside en la capacidad de construir con el otro un espacio ético-emocional basado en el respeto, la confianza y el compromiso irrestricto de servicio.

La práctica del coaching ontológico es una práctica fundamentalmente ética. Nada es más importante en ella que la preservación irrestricta del espacio ético desde el cual requiere realizarse. Cualquier factor que pueda distraer el compromiso de respeto del coach con el coachado requiere ser corregido. Siendo una práctica ética – y precisamente por serlo -- el coaching ontológico es una práctica amoral. El coach ontológico no está allí para juzgar o condenar al coachado según sus particulares criterios morales. Está allí para procurar hacer sentido del otro, para comprenderlo, más allá de las diferencias individuales que existan entre el coach y el coachado. Está allí para procurar servirlo en logro de sus aspiraciones frustradas más profundas. Su único límite es que los objetivos que el coachado busca servir con su propia transformación expandan a su vez el respeto como modalidad de convivencia.

Weston, 15 de Septiembre de 2003.